

La comunicación interna y el portal del empleado como instrumentos de creación de valor en la empresa

Amaia Arribas Urrutia

Los nuevos canales tecnológicos de comunicación, sobre todo la Intranet o portal del empleado, abren un nuevo horizonte comunicativo capaz de integrar al empleado a límites hasta ahora insospechados. La gran aportación de Intranet es la interactividad y la capacidad de escuchar, donde se explotan desde *chats* de conversación de experiencias entre equipos separados en la distancia o en el tiempo, hasta el entrenamiento y entrevista a distancia, aunque debemos reconocer la necesidad de añadir un cambio cultural a este cambio tecnológico.

En este marco, uno de los retos de la comunicación interna es el de gestionar los intangibles que crean valor a la empresa y que sirven para mejorar la relación con su público interno. Para la consecución de este objetivo, la empresa utiliza los instrumentos de comunicación que las nuevas tecnologías ponen a su alcance. Las implicaciones estratégicas de la tecnología en la gestión de la comunicación son muy amplias, ya que no sólo distribuyen la información por todos los departamentos de la empresa sino que la elevan a su condición de recurso interactivo, estableciendo el diálogo interno.

En definitiva, la nueva cultura tecnológica en la sociedad de la información instaura la era del conocimiento: accesibilidad de la información e interactividad de la comunicación para la creación de valor e integración del empleado como coordenadas del nuevo orden empresarial. (Palabras clave: comunicación interna, portal de empleado, Intranet, cultura corporativa, integración.)

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es un elemento integrador que forma parte de la estrategia empresarial. Por ello, no debe dejarse al azar y ni siquiera debe estar presente como una opción, sino que debe concebirse como un componente básico del planteamiento táctico de la compañía. Además, la comunicación interna responde a la necesidad empresarial de motivar al equipo humano y retener a los mejores, en una sociedad de la información donde el cambio es cada vez más rápido.

En la actualidad, estamos presenciando la aparición de nuevas formas de trabajo y de dirección. Se trata de una nueva cultura y nuevos modos de consumo de la información, donde el aumento cuantitativo y cualitativo de las comunicaciones internas es un inicio claro del abandono gradual de los estilos de dirección paternalistas en favor de estilos participativos.

Con un buen plan de comunicación se consigue que las personas se sitúen mental y socialmente en la empresa, aceptándola como su entorno. De esta manera, el empleado articula sus propias actividades y flujos naturales de comunicación en torno a la empresa porque siente que cuentan con él. Esto revela que la empresa le importa más y que su implicación personal en las actividades que le son encomendadas va a ser mayor. Es más, si disponemos de un buen plan de comunicación interna es más factible que consigamos que el interés y la motivación de las personas se trasladen hacia las referencias y objetivos de la propia empresa.

Por tanto, uno de los grandes cambios mentales que debe suceder es olvidarse de entender la empresa como un lugar de confrontación entre partes con intereses y tendencias contrapuestas,¹ y entenderla como una entidad creadora de valor.

¹ Es preciso abandonar la interpretación clásica de que "el que tiene más información tiene más poder y se enfrenta con ventaja a la otra parte", y adoptar esta otra: "la información, puesta a disposición de todas las personas que forman la empresa, refuerza el poder, de las personas y de la empresa".

2. GESTIÓN DE LA EMPRESA MENTAL A TRAVÉS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La empresa mental es la que no existe en las oficinas, ni en los papeles sino en la mente de los trabajadores, y además es compleja, ya que está en las mentes y en los afectos de todas las personas. Determina los comportamientos de las personas y a través de ellos, la capacidad de creación de valor en la empresa. Tiene por tanto, un fuerte componente emocional puesto que cada persona, individualmente, la construye con las referencias que encuentra en su entorno.

La empresa mental puede generarse de forma espontánea (lo más habitual) o bien ser gestionada tanto en su nacimiento como en su desarrollo con una herramienta específica para su gestión, el Plan de Comunicación. Este aporta las referencias para que la imagen percibida sea amplia y coherente con las distintas dimensiones de la empresa, y logra que estas referencias sean aceptadas mental y cordialmente por los trabajadores. Resumimos la tarea fundamental de la comunicación interna en conformar actitudes, crear vínculos y definir una única cultura empresarial.

Esta necesidad de encontrar la unidad en la diversidad lleva a la empresa a elaborar una filosofía de cómo concebir, diseñar e implantar su política de comunicación interna. El plan de comunicación interna debe ser trabajado desde tres ópticas principales: contenidos, canales y el modo cómo se diseña e implanta.

Los *contenidos* de la comunicación son las referencias explícitas que se van a poner a disposición de las personas para que construyan su empresa mental. No se pueden estandarizar estos contenidos para todas las empresas, pero se pueden agrupar en varias áreas de validez casi universal que hay que recomponer y redefinir en cada empresa de acuerdo con sus peculiaridades. La primera de ellas se refiere al cliente: qué es lo que piensa de nuestra empresa, el interés que muestra por el producto o servicio que le ofertamos, así como la información de cómo evoluciona el mercado y la competencia y nuestras bazas respecto a ella.

Igualmente, se le proporciona contenidos informativos sobre la organización de la empresa, sus proyectos e inversiones, estrategias... y todo lo relacionado con informaciones propias. El trabajador del mismo modo tiene sus contenidos personales en la comunicación con informaciones de relación laboral, noticias de régimen interno, convenios, formación, diferentes informaciones urgentes...

Los *canales o medios de comunicación* deben de ser aptos para transmitir los contenidos, de modo que los trabajadores acepten como referencias básicas para la creación de su empresa mental. En palabras de Kreps (1995), los canales de comunicación interna no sólo se emplean para coordinar las actividades de los miembros de la empresa sino también para socializarlos hacia la cultura de la organización.

Una de las cualidades que deben poseer los medios de comunicación interna es estar a la altura de los canales, sobre todo audiovisuales, a los que las personas están habituadas fuera de la empresa. En un mundo de mensajes rápidos y dinámicos en los que el color y la imagen prevalece sobre el texto y la informática sobre el papel, la mayoría de los canales de la mayoría de las empresas son aburridos y basados en el papel (muchas informaciones que se distribuyen en soporte informático son simples vuelcos de documentos de texto a otro soporte) lo que les hace desmerecer ante sus destinatarios.

Otro aspecto muy relevante es el de la conexión de los canales de comunicación con la emocionalidad de las personas, a través de la sinceridad, el humor, la preocupación por aspectos extralaborales de las personas, siendo cómplices con ellas. Parece increíble que las empresas se gasten enormes capitales en atraer emocionalmente a sus clientes para que éstos compren sus productos o servicios, y en su mayoría ni siquiera se lo plantean cuando este producto o servicio a introducir es en la mente de sus trabajadores.

En cuanto a los *canales* que se utilizan para la comunicación interna cabe destacar los basados en papel, que pertenecen a un mundo en vías de extinción. Otros canales, los que implican contacto humano (reuniones, desayunos abiertos, etc), son excelentes en el aspecto emocional y

tienen un fuerte impacto en la creación de una empresa mental, aunque son poco eficaces y muy costosos para la transmisión de contenidos.

Por último, los canales tipo Intranet o portal del empleado son excelentes en el aspecto de los contenidos tanto por la amplitud como por la actualización de los mismos. En cambio, resulta difícil la conexión emocional al no estar elaborados en muchas ocasiones por comunicadores. Por otra parte son de escasa utilización por los empleados que trabajan en eutornos industriales, donde el acceso desde las fábricas es mínimo. Si intranet es la base para la construcción de una nueva cultura empresarial, habrá que resolver el problema de los empleados de fábrica o almacén y todos aquellos que no cuentan con un PC en su vida profesional (algunas empresas han optado por la vía quioscos).

El modo como se *diseña e implanta* los canales y contenidos debe responder a una correcta combinación de ambos. El plan de comunicación debe huir de ser percibido como la voz del jefe, o como instrumento de manipulación desde la Dirección por lo que es responsabilidad de un equipo multinivel, no vinculado a las estructuras formales clásicas y capaz de sintonizar con los intereses e inquietudes del personal de diferentes estamentos. Eso sí, este equipo debe estar vinculado con la Dirección, trabajar con un plan de comunicación muy estructurado y disponer de un instrumento de comunicación específico para esta gestión.

En la mayoría de las ocasiones, el problema radica en que no todos los directivos están de acuerdo en ceder esta parte de la gestión de la comunicación a personas que no son de la Dirección o del departamento de comunicación. Pero deben tener presente que el cometido del plan de comunicación no es transmitir los mensajes de la Dirección sino gestionar la empresa mental, y ésta no es propiedad de la Dirección sino patrimonio de la empresa.

Además, confiar la responsabilidad de gestión del plan de comunicación a un equipo transversal optimiza su gestión: incrementa su dinamismo y credibilidad, la relevancia de los contenidos para las personas pues son temas elaborados por diferentes personas de distintos departamentos, y logra la sintonía emocional con las personas.

3. LA INTERACTIVIDAD Y LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL, CLAVES PARA LA CREACIÓN DE VALOR

Aunque los canales digitales, gracias a la interactividad que proporcionan, están cobrando auge en las preferencias de los trabajadores para sus comunicaciones, la relación personal sigue siendo la opción preferida. La comunicación interpersonal no puede ni debe ser sustituida, sino que es complementada con los canales de soporte electrónico. Si bien es cierto que la comunicación digital es una herramienta comunicativa que presume de interactividad como bandera, es en la comunicación interpersonal donde los responsables de comunicación son conscientes de su poder para la creación de valor.

Si se consideran básicas las necesidades de fidelizar, involucrar y motivar al empleado con las actividades de su empresa, disponemos de varios caminos para lograr una comunicación interpersonal realmente creadora de valor. Destacamos lo que Javier Uriz² llama la *institucionalización de la escucha*. Advierte que la estructura jerárquica en la que se basan muchas organizaciones transforma de tal manera el modo natural de relacionarse entre las personas que parece que quien está arriba debe poseer casi en exclusiva la palabra, convirtiendo a sus subordinados en simples oyentes, transmisores y ejecutores. A veces encontramos jefes muy sensibles a las palabras de sus propios superiores, pero inasequibles con sus colaboradores y subordinados. Esto es un gran contrasentido pues su misión principal es gestionar la capacidad de creación de valor de aquellos cuya voz están ignorando, e ignorar la voz de alguien es inutilizar su capacidad de creación de valor.³

² Director de la consultora Javier Uriz, S.L. España.

³ El Grupo Lilly (sector farmacéutico) ha apostado por la transparencia. En esta empresa se producen gran número de reuniones en las que no trata de informar hacia abajo, sino de que la Dirección sepa realmente lo que opinan los empleados. El presidente, el director general y el responsable de comunicación interna tienen una reunión anual con cada área de la compañía y sin jefes. En estos encuentros se van respondiendo una por una a todas las preguntas que los profesionales han enviado con anterioridad de forma anónima. Si hay comunicación se vinculan más a la cultura y los objetivos.

Cuando los jefes no escuchan a sus colaboradores se establecen en la empresa dos discursos, y en consecuencia dos empresas mentales diferenciadas: la de la Dirección y la del personal. Al no ser escuchados, los trabajadores se hacen impermeables a los criterios de la Dirección y desarrollan su propia empresa mental. Dirección y trabajadores se convierten en dos bloques con criterios, puntos de vista y comportamientos incompatibles. La solución está en instaurar un procedimiento de escucha por parte de la Dirección de los trabajadores con la herramienta del focus group, creando una plataforma compartida por Dirección y trabajadores. Las encuestas de clima laboral son muy útiles, pero lo es más escuchar todos los días.

Otra de las herramientas que favorecen la creación de valor por su alto grado de comunicabilidad son los *grupos de trabajo*. En la empresa puede plantearse de dos maneras: equipos con tareas específicas que se disuelven una vez terminadas, hasta el diseño completo de la organización sobre la base de equipos. Ante la pregunta de si es posible sustituir la organización clásica, piramidal y jerarquizada por otra basada en equipos, los expertos consideran que es factible, aunque el obstáculo principal son las resistencias humanas. El trabajo en equipo se basa en una comunicación interactiva y en una relación interpersonal que no todos están dispuestos a aceptar.

Las *sesiones de evaluación o de seguimiento de personal* son lugares privilegiados de comunicación interpersonal. El evaluador y el evaluado se escuchan. Es una comunicación entre los directores y los empleados que busca la retroalimentación de los trabajadores sobre los problemas que puedan experimentar y establece normas y metas para el desempeño futuro del empleado. Esta entrevista proporciona a los empleados una excelente oportunidad para alentar la comunicación ascendente, ya que puede utilizarse para airear las inquietudes de los trabajadores. Además, también sirve para la comunicación descendente ya que proporciona a los trabajadores información sobre temas importantes (información laboral, promociones, etc.).

Las personas que realmente pasan por estas sesiones salen de ellas con una visión más clara de sí mismas, de la empresa y de su trabajo, y

con una actitud renovada respecto a éste. Otras vías para desarrollar en la empresa una comunicación interpersonal realmente creadora de valor son los desayunos de trabajo, sesiones de formación... pero sobre todo, la relación cotidiana de trabajo.

Otra de las iniciativas más innovadoras en comunicación interna que algunas empresas están poniendo en práctica es abrir las reuniones del Comité de Dirección a todos los empleados con la única condición de pedirlo con antelación, y haciendo público después el acta en la intranet para que esté a disposición de toda la plantilla. Dentro de estas acciones también es habitual que la Dirección se pasee por los puestos de trabajo, por las máquinas de café distribuidas por el edificio y por áreas donde poder compartir la información de que disponen y responder a preguntas sobre asuntos generales y proyectos.

Por consiguiente, a través de esta interacción se facilita el diálogo entre las organizaciones y sus profesionales, ayudando a poner de manifiesto y a ampliar la convergencia entre las necesidades y expectativas de la plantilla y de la empresa. Este intercambio de información es clave para la evolución de la cultura corporativa y para hacer llegar a los empleados un estilo de gestión que aporte credibilidad y confianza en el proyecto empresarial.

4. LA INTRANET, DIFÍCIL CONEXIÓN CON LA EMOTIVIDAD PERO NO IMPOSIBLE

Hemos visto que la contribución más radical de la comunicación interna al proceso de creación de valor de la empresa se produce a través de la interactividad y la relación interpersonal. El concepto de participación en la gestión de la empresa de todos los empleados se ha generalizado, y qué mejor instrumento de comunicación que proporciona la interactividad que la Intranet. El crecimiento de los portales ha sido muy fuerte en las organizaciones en la última década, y ha llegado a convertirse en una de las principales tecnologías utilizadas dentro de las organizaciones, después de los sistemas de contestación automática y el Internet.

Los portales han surgido como respuesta a la proliferación de la información electrónica en las empresas y para satisfacer la necesidad vital de integrar las aplicaciones de procesos de negocio. Los trabajadores del conocimiento deben tener acceso a la información adecuada en el momento preciso. A pesar de ello, aunque están de moda, la mayoría no suelen estar diseñados desde la perspectiva de la comunicación, ni están pensados para gestionar la empresa mental.

De lo anterior se deriva que la aplicación real de la participación es inferior a la deseada ya que está en manos de la Dirección, mandos intermedios y éstos tienen pánico a ceder participación a sus colaboradores y perder autoridad. A la hora de autorizar la posibilidad de hacer cambios las empresas son muy conservadoras, actitud que choca un poco con la interactividad, sin duda una de las principales características de este nuevo medio. Son todavía pocas las compañías que cuentan con corresponsales internos, una figura que debería potenciarse para dar una mayor credibilidad y participación. En la mayoría de los casos se opta por centralizar y que sea el departamento responsable de la comunicación interna quién controle la inserción de temas en el espacio digital.

Hoy en día son los círculos de calidad y los grupos de mejora los instrumentos que ayudan a mejorar la integración de personal. Aún así, vamos a ver qué puede hacer la Intranet para ayudar a la creación de la empresa mental e integración del empleado. Podemos observar cuatro fases evolutivas en el desarrollo de la Intranet o portal de empleado. Una primera fase en la que todo el personal tiene *acceso a la misma información*. El departamento de Recursos Humanos, ha sido y es uno de los que más han explotado la utilización del Portal debido a la gran cantidad de trámites tradicionales y sistemáticos, y la interacción que éste le permite tener con el personal. En esta primera fase, los contenidos de esta Intranet eran realmente escasos y podía resultar una mera copia de la información colgada en los tablones, revistas, circulares, boletines de empresa, memorias de empresa y manuales de bienvenida. Pero sin duda era necesario dar un paso más creando nuevos contenidos, y sobre todo con un nuevo lenguaje.

Las pocas visitas que suelen tener las intranets son debidas a la escasa actualización de sus contenidos.⁴ Si no se renueva la información el sistema carece de valor. Las organizaciones deberían concienciar a los diferentes departamentos de que son ellos y sus profesionales los que tendrían que nutrir a la red interna para que tuviera valor. En la mayoría de las empresas todavía se cuestiona quién debería encargarse de realizar este trabajo. Pero la falta de información personalizada y los accesos limitados a los contenidos son otros de los motivos que hacían que los profesionales se interesasen poco por los portales internos de las compañías. Si el contenido no le interesa al trabajador o no le sirve para algo, la herramienta carece de valor.

Una segunda fase corresponde a la *personalización* por rol, donde a cada empleado se le presenta la información relevante para poder realizar su trabajo o variables según la organización (por área, nivel, ubicación geográfica). Es normal que no todos los empleados puedan acceder a la misma información sino que ésta es accesible únicamente para aquellos trabajadores para los que es necesaria. Existen, por tanto, diferentes niveles de acceso dentro de la Intranet. La Dirección tendrá acceso total a la Intranet y esta accesibilidad será menor en los niveles de menor responsabilidad. La flexibilidad para presentar información que sea especialmente relevante para cada usuario (como por ejemplo, información específica de un proyecto o de un grupo de trabajo) y la capacidad para organizar la estructura de las páginas del portal, contribuye darle al usuario mayor sensación de control y poder.

Últimamente se designa a la Intranet como el *portal del empleado*. Veamos el por qué. Es el portal donde cada empleado personaliza el contenido e información que quiere ver, donde puede consultar sus

nóminas, modificar datos personales, comunicar sus vacaciones o acceder a distintos programas de formación y servicio. Podrá conocer novedades, nuevas publicaciones, en definitiva, información de su interés. En este caso, se combina la personalización individual elegida por el empleado con la que la organización considere necesario tanto para la realización de su trabajo como para su integración en la empresa.

Una última fase nos lleva a la Intranet de *contenido activo*. En esta fase el empleado ve la información que se ha definido por el rol que desempeña y la que él ha elegido. Ahora le llama "Mi Portal". A esto se agregan los patrones de navegación, que son donde el portal registra los contenidos e información visitada, y "sugiere" contenidos e información relacionada (documentos, links relacionados, e incluso personal con experiencia en ese tema). Cuanto más se avanza en las fases de personalización de estos portales, más apoyos se le proporciona al personal para la toma de decisiones, y más se facilita la información en una velocidad más rápida e "inteligente" aprovechando el conocimiento y vivencias organizacionales. Además, los diseñadores construyen las interfaces intentando tener en cuenta los diferentes tipos de usuarios que accederán a las mismas (habilidades, tareas a realizar, preferencias, etc). Este registro proporciona una información muy útil como son los datos del perfil del empleado.

Es por esto que la principal característica que está empujando la evolución del portal organizacional y seguirá evolucionándolo es la funcionalidad de personalización, que permite al usuario acceder al contenido, información y herramientas que el requiere y a las cuales tiene acceso. Precisamente por la personalización de la Intranet creando ese portal del empleado, o yendo más lejos, "mi portal", es más fácil llegar a la emotividad del empleado. Ahora se siente presente en la empresa, cuentan con él pues le han diseñado "ex profeso" una Intranet para él. El éxito está en reflejar en ese portal el modelo de empresa para reforzar su sentimiento de pertenencia.

Son estas cuatro fases de la Intranet las que se identifican con cuatro comportamientos organizativos. Un primer tipo caracterizado por una

⁴ El noventa y cuatro por ciento de las compañías españolas tiene intranet o portal del empleado. Sin embargo, sólo el cincuenta y dos por ciento actualiza sus contenidos a diario y el treinta y cuatro por ciento lo hace semanalmente», según las conclusiones del estudio Intranet en la empresa española, elaborado por el Grupo Penteo y por la Asociación de Industrias Tecnológicas y de Telecomunicaciones (Aniel). *Expansión*, "Los contenidos de la Intranet, asignatura pendiente". 6 de diciembre 2003.

circulación de información mínima *imprescindible*. La organización informa a cada persona qué y cómo debe hacer/hace su trabajo, las normas de la empresa y poco más.

Le sigue una *información descendente amplia*, donde la empresa informa sobre aspectos más amplios de la organización y su entorno: resultados, clientes, proveedores, competencia, producto, sobre su propia actividad.

La interactividad aparece en el tercer tipo con la comunicación *bidireccional*. Aunque es tanto ascendente como descendente, sigue la forma piramidal de un organigrama clásico. El canal más importante es el propio jefe y los demás, que también existen: tabloneros, revista, Intranet, son más secundarios.

Por último, la comunicación *multidireccional*, flexible y poco estructurada, que configura una empresa abierta que responde más al concepto de red que al piramidal. Las fuentes de información están a disposición de todos, cualquiera puede dirigirse a cualquiera en una relación basada en el compromiso mutuo, y tanto la información como las opiniones y sugerencias fluyen en todos los sentidos y entre todas las áreas de la empresa. La línea jerárquica es muy importante en la comunicación pero no es su eje central sino que está integrada en un conjunto más amplio.

Según el tipo de comunicación interna adoptada, mayor o menor es la capacidad de creación de valor de la empresa: es máxima cuando la empresa opta a fondo por la interactividad y la relación interpersonal y progresivamente menor a medida que de aleja de ella y opta por tipos más próximos a la información mínima imprescindible.

La fuerte conexión entre estas dos variables (capacidad de creación de valor y multidireccional e interactividad de la comunicación en el caso de la intranet), queda claro pues cuando la mayoría de las personas activan sus mejores cualidades y las focalizan hacia el logro de los objetivos de la organización, es altamente probable que esa empresa sea una gran generadora de valor.

5. APORTACIONES DE LA INTRANET PARA LA INTEGRACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR

Si bien hemos visto que la Intranet es un instrumento idóneo para la transmisión de contenido, también es posible su beneficio para la integración y, en consecuencia, creación de valor dentro de la empresa. Hablando en términos generales, el retorno de inversión proporcionado por una Intranet podemos desglosarlo en dos categorías: cuantitativo y cualitativo⁵. Entre las primeras están los ahorros derivados de no tener que imprimir o distribuir documentos, las reducciones por gastos de viaje y el ahorro en el tiempo dedicado por el personal a tareas repetitivas. Los beneficios cualitativos se derivan de un mejor acceso a la información de la empresa, de una mejora en las comunicaciones internas y en la compartición del conocimiento.

En primer lugar, la Intranet acelera el paso de la gestión de la información a la gestión del conocimiento.⁶ El valor de una organización está cada vez más sujeto a su base de conocimiento. Cuando se pretende instaurar un proyecto de gestión del conocimiento, surgen tres problemas relacionados con la cultura: a las personas no les gusta compartir sus mejores ideas, no les gusta usar las ideas de otras personas porque las consideran de poca valía, y a menudo se consideran a sí mismos como expertos, y prefieren no colaborar con otros. Por tanto, cambiar los modelos mentales no es fácil.

⁵ El grupo Unilever justifica su Intranet por la mejora en el flujo de información y en la mejora en el tiempo de salida al mercado y la efectividad de las fuerzas de ventas locales. Es una experiencia positiva del usuario final, y se traduce en que los usuarios vuelven una y otra vez al sitio Intranet para acceder al conocimiento o utilizar los servicios que ahí se ofrecen, lo que tiene como resultado una mayor satisfacción y lealtad de los empleados, si bien debemos reconocer que ambos beneficios son difíciles de medir explícitamente.

⁶ El conocimiento se le define como una combinación de información, contextos y experiencias. La información sólo tiene significado cuando es combinada con un contexto y una experiencia que llega a ser conocimiento. Harris (1999), afirma que la información es usada por una persona, y usada en un marco de referencia es cuando se convierte en conocimiento. Este conocimiento llega a ser el producto de muchas corporaciones

Peter Senge afirma que compartir conocimiento ocurre cuando las personas están genuinamente interesadas en ayudar a otras a desarrollar nuevas capacidades para la acción, y de alguna manera se crea con esto un proceso de aprendizaje que las personas aprenden haciendo, y hacen de lo que aprenden. El éxito en la gestión del conocimiento requiere de las habilidades plenas para aceptar el cambio. Una de las razones que hacen que las visitas a estos portales no sean muy numerosas, es curiosamente la falta de formación que se da para utilizarlos.⁷ Si los profesionales no entienden el funcionamiento de las herramientas o no comprenden las ventajas que les puede aportar, no las utilizan. Por ello, de nada sirve un plan de difusión de una intranet para conseguir que los usuarios lo acepten y lo acaban tomando como propio, si los usuarios no están formados tecnológicamente para el aprovechamiento del nuevo sistema.

En cuanto a infraestructura, una intranet presenta la mejor para una gestión adecuada del conocimiento. Datos, información, conocimiento, y toma de decisiones desarrollados en una intranet es una técnica imprescindible para capturar y almacenar el conocimiento. El conocimiento en una intranet se expande más rápidamente, y se ofrecen incentivos para que la gente ponga su experiencia y conocimientos extensos dentro de sistema. Por lo tanto, las nuevas tecnologías de la información modifican las posibilidades y potencialidades del trabajo del conocimiento. En definitiva, el trabajo en red se descubre como el trabajo del conocimiento por excelencia (Iriarte, 2001).

Una Intranet es una herramienta de grupo que permite que se erradiquen las típicas reuniones informativas que suponen un gasto de tiempo enorme para la empresa. Los foros, los tableros de anuncios estratégicamente colocados en la Intranet son realmente útiles para llevar a cabo esta tarea. Pero como se ha señalado con anterioridad, no se debe caer en el grave error de sustituir la comunicación digital por la comunicación cara a cara, pues ésta siempre deberá ser complementa-

⁷ Fuente. Ver nota 4.

ria. Es más, la Intranet deberá ser informativa pero no debe albergar los contenidos que sustituyan a la discusión "analógica".

Otra de las contribuciones de una Intranet para la integración del empleado es su utilidad para la cohesión de los grupos. Una Intranet bien diseñada da pie a los empleados (eso sí, sirviéndose de los empleados más proactivos) para participar en la construcción de la red interna. Dado que a las personas les gusta que alguien lea lo que han escrito, quien participa en la Intranet pedirá al resto a leer su colaboración, fomentando así el uso de la intranet. Invitar a los trabajadores a que participen en la Intranet es un buen ejemplo de «marketing viral» que hay que aprovechar.

Además, estos portales están fomentando la creación del talento organizativo a través de la interconectividad entre todos los profesionales. Hay una optimización del acceso a la información y de la toma de decisiones, por lo que se puede conocer rápidamente la situación de un equipo y evitar así la fuga de talento. En la gestión del talento en red se aprende que son fundamentales tanto los contenidos estratégicos (redes de conocimiento, diagnóstico del talento organizativo, e-development) como los básicos (comunicación y administración).

El principal beneficio con la gestión del talento en la red ha sido conseguir acelerar la implantación del cambio cultural, una nueva forma de trabajar en la compañía, y además, hacerlo de manera homogénea. Por otra parte, se ha elevado el nivel de formación de los profesionales pues su formación se realiza a través del portal en un tanto por ciento muy elevado.

Es interesante destacar la utilidad de la Intranet para facilitar el "buzz management" (la gestión del rumor). Aprovechando la actualización de la Intranet, ésta es perfecta para resolver los rumores en la empresa. Evidentemente, no es capaz de anularlos por completo pero si la Intranet se convierte en un referente para los trabajadores, si ven en ella el instrumento por el cual se comunican personalmente con los mandos, será también el punto de reunión sobre el que exponer las dudas y rumores que se comentan en los pasillos de la oficina.

Por último, la Intranet consigue que el empleado suba a la Dirección y no que la Dirección baje. Se prima la comunicación ascendente ya que con la red interna se obtiene una facilidad de comunicación con la cúpula de la jerarquía de la empresa sin precedentes. El trabajador se dirige a sus superiores sin reservas, sabiendo que van a leer su comunicado. No obstante, y dado que a él le resulta sencillo comunicarse con sus superiores, espera también obtener el mismo trato de éstos. Este un aspecto muy relevante ya que de nada sirve pregonar las bondades de la interactividad de esta comunicación digital, si luego los mandos no lo utilizan. El empleado exige que se le responda siempre, si no es así, no volverá a utilizar la Intranet para sus comunicaciones.

CONCLUSIÓN

Asistimos a una época en la que los cambios sociales, tecnológicos y económicos han obligado a las empresas a adoptar nuevos modelos donde todos los miembros de la organización trabajan bajo un denominador común: la comunicación. Esta no es un fin en sí misma sino que es un medio para obtener los objetivos corporativos logrando sensibilizar al personal, construyendo un espíritu de equipo, reforzando la cohesión y estableciendo un ambiente de confianza. Debe ofrecerse referencias claras y abundantes sobre los principales aspectos de la empresa, de forma que en las mentes de sus miembros se pueda crear conciencia de "nosotros".

Hemos visto que la comunicación es un medio para influir en las actitudes y comportamientos de los empleados, y además, les permite comprender mejor a la empresa misma. Eso sí, deben de contar con unas herramientas de comunicación adecuadas porque una empresa cuyas personas se ignoran mutuamente, bien por actitud o por falta de canales comunicativos, jamás podrá aspirar a ser una gran creadora de valor.

Si los canales tradicionales de comunicación son una fuente inagotable para la comunicación interpersonal e interactiva, es fundamental

que se haga un esfuerzo para poder aprovechar el potencial que les brinda las nuevas tecnologías y utilizar la intranet como ventaja competitiva. Con una Intranet cada empleado se siente parte de un todo, siendo portadora de valor y decisiva para su motivación. Esta motivación junto con una postura eminentemente receptiva son los valores que debe aunar una Intranet, favoreciendo el buen clima en la empresa ya que facilita la responsabilidad compartida y la participación. En definitiva, el portal del empleado es mucho más que un self-service de información básica, sino que es una herramienta de administración del conocimiento para la toma de decisiones, altamente creador de valor en el momento en el que se genera nuevo conocimiento. Por tanto, reducir las barreras de la organización que impiden el intercambio de conocimiento es el sistema más eficaz de progreso en las empresas de la sociedad de la información.

Para finalizar, el beneficiario de la aportación de valor no es esencialmente la empresa ni sus clientes sino la misma persona que lo genera porque el producto de su trabajo creador es su propia personalidad, sus propias capacidades y su imagen, tanto la social como, sobre todo, la subjetiva.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU PINILLOS, A., 1998, La batalla de la comunicación interna, *Harvard Deusto Business Review*, núm 82, enero-febrero, pp. 48-60.
- CUESTA, E., 1999, La estructura del Cosmos: una alternativa de empresa virtual, *Harvard Deusto Business Review*, núm 90, noviembre-diciembre, pp. 60-67.
- ELIAS, J. y MASCARAY, J., 1998, *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Gestión 2000. Barcelona.
- GAIRIN SALLÁN, J., 1997, La dirección en los procesos de aprendizaje colectivo, *Alta Dirección*, núm 191, enero-febrero, pp. 85-94.
- GARCÍA JIMÉNEZ, J., 1998, *La comunicación interna*, Díaz de Santos. Madrid.
- GARCÍA, M. y BERNÁLDEZ, A., 2003, La comunicación interna en DKV Seguros como elemento de integración, *Capital Humano*, núm 162, enero, pp. 32-35.

- IRIARTE, M., 2001, ¿Cómo gestionar el conocimiento en mi empresa?, *Capital Humano*, número 140, enero, pp. 30-40.
- KLECKER DE ELIZALDE, A., 2003, El conocimiento de la compañía a salvo, *Marketing & Ventas*, núm. 186, pp. 50-54.
- KREPS, G. L., 1995, *La comunicación en las organizaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana.
- LÓPEZ CABARCOS, M. A. y VÁZQUEZ, P. 2003, El valor de la empresa como instrumento de gestión, *Esic Market*, núm 116, octubre-diciembre, pp. 9-19.
- LOUART, P., 1994, *La gestión de los recursos humanos*, Gestión 2000, Barcelona.
- MARCUS, R. y WATTERS, B., 2003, *Portales de conocimiento*, Mc Graw Hill, Madrid.
- ORDIZ, M. y PÉREZ BUSTAMANTE, G., 2000, Creación de valor en la empresa a través de las tecnologías de la información y comunicación, *Esic Market*, núm 105, enero-abril, pp. 151-164.
- QUINN J., ANDERSON, P. y FINKELSTEIN, S., 1996, La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores, *Harvard Deusto Business Review*, núm 75, noviembre-diciembre, pp. 4-17.
- RAMOS CORRALES, E., 1994, La estrategia de la comunicación en la empresa, *Harvard Deusto Business Review*, núm 62, abril, pp. 88-91.
- RICOMA, C., 1996, Impacto de la tecnología de la información en la comunicación interna, *Capital Humano*, núm 90, junio, pp. 36-39.
- SAAVEDRA, I., 1998, *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*, Pirámide, Madrid.
- SÁENZ BLANCO, T., 2003a, Vodafone: la eficacia de la comunicación interna en los procesos de cambio cultural, *Capital Humano*, núm 168, julio-agosto, pp. 40-45.
- 2003b, Teletech: la comunicación interna como parte del plan de negocio, *Capital Humano*, núm 172, diciembre, pp. 32-38.
- SOMOZA, F., 1995, La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa, *Alta Dirección*, núm 179, enero-febrero, pp. 57-63.
- TOBIO SOLER, M., 1996, Nueva era tecnológica, la última ola, *Harvard Deusto Business Review*, núm 71, marzo-abril, pp. 42-45.

Hacia un nuevo modelo de comunicación política

Jorge O. Rojas

La evolución de la mercadotecnia política, tanto en la adaptación de la mercadotecnia comercial a las necesidades de los políticos, como en el desarrollo de herramientas específicas para tal efecto, ha traído consecuencias para los procesos democráticos que no han sido del todo valoradas. La exploración que de tales consecuencias se propone radica en el análisis de un posible nuevo modelo de comunicación política, en el cual se incluya a la mercadotecnia política como una instancia que, obedeciendo a sus fines electorales, también sea detonante de mejores prácticas cívicas y democráticas. (Palabras clave: mercadotecnia política, comunicación política, democracia.)

"El horror a la especulación, el ostensible abandono de lo teórico por lo meramente práctico produce necesariamente en el obrar la misma banalidad que en el saber"

Schelling

El ejercicio de la democracia y su representatividad parecen estar en crisis. Abstencionismo, manipulación, ineptitud, ingobernabilidad se combinan con pérdida de la soberanía, debilitamiento del estado-nación, maquinización del poder público e injerencia del espacio público en las esferas de poder. Sobre la constitución de los sistemas políticos dice el español Víctor Sampedro:

"Todo sistema político se arroga la representación del pueblo y de sus preferencias, apelando a una triada institucional: las urnas, los medios de comuni-