

La comunicación interna en la sociedad del conocimiento: gestión clave en las estrategias empresariales e instituciones españolas

Lelia Fabiola ZAPATA PALACIOS

Dra. en Ciencias de la Información. Master en Comunicación Empresarial
Universidad Complutense de Madrid
lfz@apmadrid.es

RESUMEN

Las empresas e instituciones españolas inmersas en la sociedad del conocimiento, necesitan adaptarse a una economía global que va más allá de la competencia europea y a sus cambios impredecibles.

La problemática de la Dirección y sus empleados radica* principalmente en sus carencias y/o deficiencias comunicativas debido a que no está profesionalizada la gestión de comunicación ni tampoco hay una planificación adecuada.

El futuro de las Empresas e Instituciones Españolas, dependerá de la forma acertada que el profesional responsable dirija el cambio.

Este artículo, tiene como fin informar y prevenir acerca de la importancia de la comunicación interna como gestión clave en la difusión del conocimiento organizacional a través de un plan estratégico.

Palabras clave: Portal del empleo, directivos, investigación, documentación informativa, economía globalizada, cambio, comunicación interna y gestión del conocimiento.

The Internal Communication Management as Main Tool of Spanish Business and Institutional Strategies

ABSTRACT

The Spanish Companies and Institutions need to adapt to a global, unpredictable changing and they must be continue growing in a hard competence environment.

This article aim is to inform and prevent about the importance of internal communication like key in this new economy of Information and Knowledge Society.

Crisis management means crucial decision making and the Internal Gestion Communication recommended is the goal. Its means to inform to employees by strategic planning.

The future of de Spanish Enterprises and Institutions could well depend on how successfully the professional manage the change.

Key words: Intranets, management, internal communication, investigation, informative documentation, global economy, change, knowledge gestion.

* La problemática del directivo español, es compleja, no sólo radica en la toma de decisiones acertadas. Para profundizar en este tema, recomendamos la lectura de John Walsh, «Manual de Solución a los Problemas del Directivo», Editorial Everest S:A. La Coruña 1987. y además la obra de Ponte Jorge «El Managment en el siglo XXI, Ediciones Granica S:A, Madrid 1999.

1. INTRODUCCIÓN:

La sociedad de la información, la globalización de los mercados, favorecen el conocimiento. Y son los conocimientos la nueva riqueza de las organizaciones y su comunicación una ventaja.

Precisamente, la difícil tarea de la gestión de la comunicación interna es comunicar conocimientos, es decir motivar e involucrar al personal. Como sostiene Antonio Lacasa (2004) todo comunica; «ser competitivos no es sólo apostar por la tecnología, sino también por técnicas de gestión. Esto supone la aplicación metodológica de los procesos de comunicación persuasiva»¹.

De ahí, la importancia de una buena recepción de la información por canales institucionalizados. Esto nos llevan a reconsiderar el papel relevante que debe cumplir la gestión de la comunicación interna, que ha pasado de ser una utopía, para convertirse en una necesidad.²

No importa el tamaño de la empresa e instituciones, todas tienen como objetivo común solucionar o adoptar estrategias para que la comunicación interna fluya con rapidez y sea un recurso clave para el conocimiento. En este sentido, sostiene Elías y Mascaray la comunicación interna es inherente a las organizaciones, y como tal a los directivos y personal les corresponde tener responsabilidades específicas en este campo para activar sus flujos ascendentes, descendentes y horizontales³.

El profesor Tallón, refiriéndose a este tema, ya decía: uno de los problemas fundamentales de la empresa española ha sido y es su silencio, su hermetismo al diálogo. Los juicios enfrentados, difamaciones, huelgas y otros males que pueden observarse en algunas empresas, son consecuencia de la falta de comunicación⁴.

En estos tiempos, el conocimiento es el motor de la economía y de la productividad y este llega con rapidez a través de las nuevas tecnologías. María Barceló afirma: «En la economía española, el conocimiento es un valor en alza; el conocimiento se encuentra en las personas (capital intelectual)»⁵.

2. EMPRESA DINÁMICA Y SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

La empresa es una organización dinámica por excelencia, es un sistema abierto en continua relación con su entorno.

Argumenta López Lita, «La experiencia ha demostrado que el caso español se ha caracterizado por el predominio de las pequeñas y medianas empresas /.../ y su

¹ LACASA Antonio S, «Gestión de la Comunicación empresarial», Ediciones 2000, Barcelona 2004, p. 14.

² GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús, «La Comunicación Interna», Editorial Díaz de Santos 1998, p. 1-6.

³ Especialmente interesante y actual resulta la obra conjunta de JOAN Elías, y MASCARAY José «Mas allá de la Comunicación Interna» Ediciones Gestión 2000 Barcelona 1998.

⁴ TALLON GARCÍA José, «Empresa y Empresario de la Información», Ediciones Dossat, Madrid 1967, pp. 3-4.

⁵ BARCELO LLAUGER, María, «Hacia una Economía del Conocimiento», Editorial ESIC, Madrid 2001, p. 15.

misión principal es potenciar sus capacidades y disminuir en la medida de lo posible sus debilidades al mínimo. Las empresas deben anticiparse al cambio, pueden no sólo sobrevivir, sino a veces convertirse en una realidad con futuro»⁶. Precisamente, son las Pymes y medianas empresas las auténticas generadoras de empleo. La famosa «aldea global» ya es una realidad, porque la expansión de negocios es ilimitada y está sujeta a las innovaciones tecnológicas.

Por otro lado, el avance económico impone a la empresa un reajuste incesante decía Tallón: «el cambio es incesante y produce una transformación»⁷.

La empresa española de este milenio, está evolucionando y modernizándose; hoy gestiona conocimientos (capital intelectual), cada empresa en este sentido, es única:

«El conocimiento es un elemento difícilmente divisible e incorporado fundamentalmente a las personas implica que cuando un trabajador deja una empresa, los conocimientos adquiridos se van con él y pueden convertirse en un factor de competitividad de otras empresas»⁸.

Con la llegada de la era digital, en las que la información y los conocimientos son lo más importante, las empresas e instituciones tienen el reto de gestionar el talento de su personal «capital intelectual» (gestión del conocimiento), éste es un recurso clave para destacar y diferenciarse de sus competidores. Su éxito depende más de sus activos intelectuales, —activos intangibles— que de sus activos físicos.

La empresa, concluye Fernández Aguado « es un sistema abierto que cuenta con una idea de negocio, un proyecto de empresa, una financiación, una persona o grupo de ellas que lideran la iniciativa. Son hombres y mujeres que colaborando con el equipo directivo, son capaces de marcarse objetivos»⁹.

2. NUEVA ECONOMÍA, COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN

Las organizaciones,¹⁰ inmersas en una nueva economía globalizada, compiten no solamente frente a un entorno local, regional, sino frente a cualquier empresa extranjera que oferta diversidad de productos y/o servicios. Esto supone un rediseño de la forma de trabajar y un replanteamiento en la forma de relacionarse.

Para prosperar en estas condiciones inestables la empresa necesita ser competitiva. Lacasa, hace la siguiente reflexión:

«Si todas las empresas pueden tener acceso a todos los mercados, todas las empresas pueden ofrecer sus productos o servicios en tiempos similares.

⁶ COSTA, LOPEZ LITA, MALATO MAGARIÑO, MARTÍNEZ MUÑOZ, «La empresa dinámica», Ediciones Ciencias Sociales, 2001, Madrid Cfr pp. 20-81.

⁷ TALLON, Ob.cit, págs, 3-4.

⁸ BACELO LLAUGER, M, Ob.cit, p. 19.

⁹ FERNÁNDEZ AGUADO, «Dirigir personas en la empresa» Edit. Pirámide, 1999, p. 28.

¹⁰ Con este término nos referimos a las grandes, medianas y pequeñas empresas, así como también a las instituciones.

Todas ofrecen estándares de calidad reconocidos. Todas tienen diversificaciones que responden a iguales segmentos...Cabe preguntarse ¿Dónde está la auténtica diferenciación? La respuesta es clara y diferenciadora. En la comunicación¹¹.

Pero ante esta situación, también es cierto que las Pymes poseen, a igualdad de condiciones, una serie de ventajas: « /.../más adaptabilidad derivada de su pequeña estructura, posibilidad de especializarse en mercados muy definidos con un tipo de atención directa muy ventajosa a efectos de satisfacción del consumidor y fidelidad, capacidad de comunicación metodológicamente estudiada y planificada con técnicas eficaces»¹².

En cualquier caso, toda organización —a indiferencia de su tamaño— debería tener departamentos o unidades de comunicación con responsabilidades y estrategias tanto para sus públicos internos como externos.

La evolución de las condiciones del mercado europeo, el rápido crecimiento y desarrollo de las telecomunicaciones, la globalización y el aumento de competencia está provocando que la difusión del conocimiento, se convierta en una necesidad básica para la innovación y el cambio.

Dejamos así claro, que, en esta nueva economía competitiva y globalizada, el principal activo de las organizaciones, en el tercer milenio, son las personas, es decir « el «capital intelectual», esta es la nueva riqueza del futuro.

3. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA UN VALOR EN ALZA

La comunicación interna, es para las empresas una herramienta indiscutible de gestión.

Pero, ¿qué es la comunicación interna? ¿En que consiste?

Consiste en la comunicación que se genera dentro de una empresa, es:

«La información gradual y seleccionada que permite a todos sus integrantes, poseer un adecuado conocimiento de cuantos temas les afecten personal y profesionalmente»¹³.

Este tipo de comunicación, es el soporte básico y previo de la comunicación externa.

«Si existe una forma de «crear, desarrollar y mantener una cultura de empresa, ésta es la aplicación de la comunicación interna»¹⁴.

¹¹ LA CASA ANTONIO, «La gestión de la Comunicación empresarial», ob.cit. p. 16.

¹² Ibid, p. 17.

¹³ Zapata Palacios, Lelia, «La Comunicación Interna : fundamentos para su organización y eficacia», Madrid,1993, UCM Tesis Doctoral, p. 157.

¹⁴ Lacasa Antonio, Ob. Cit, p. 98.

En esta responsabilidad de la gestión de la comunicación interna, no podemos dejar de referirnos a la importancia de las intranets, puesto que gracias a su desarrollo, es posible compartir el conocimiento, ahorrar costes y tiempo y hacer posible la eficacia organizativa y funcional. Gracias al portal del empleado, es una realidad compartir e intercambiar archivos, acceder a base de datos de forma remota o local, coordinación de proyectos entre departamentos con documentos comunes, formación a través de la red, trabajar en equipo, sin necesidad de compartir un mismo espacio, etc.¹⁵ Todas estas posibilidades, implican poner al alcance todos los medios para mejorar la calidad e innovación.

Así también, gestionar la comunicación interna implica destacar la importancia de escuchar comprender y comunicarse con el personal, la comunicación oral es y será insustituible.¹⁶

Las herramientas de comunicación interna más utilizadas en las organizaciones son las encuestas de clima laboral, el proyecto de empresa, las redes de intranets, los círculos de calidad, los grupos de mejora, los cafés y reuniones, los buzones de sugerencias, el teléfono de información, los videos, cd corporativos, los manuales de acogida, la memoria anual, la revista de empresa, entre otros medios.

4. LA COMUNICACIÓN INTERNA, RECURSO ESTRATÉGICO PRIORITARIO. QUE HACE POSIBLE EL CONOCIMIENTO, CAMBIO E INNOVACIÓN

Si entendemos la comunicación como un elemento vital, reconocemos que es un recurso estratégico de primer orden; es un agente de cambio que permite adaptarse a las exigencias del entorno a partir de la gestión del conocimiento.

El conocimiento, «es actualmente reconocido como motor de crecimiento económico y de productividad /.../ saber qué (hechos), saber porqué (estructuras explícitas), saber cómo (capacidades y habilidades para hacer algo), saber quién (engloba la información sobre quien sabe qué y quien sabe cómo hacer qué) </.../ De otro lado, el conocimiento Explícito (Know what - Know why) y el conocimiento tácito (Know how - Know who), pueden ser obtenidos mediante la lectura, universidad y formación continua, así como un aprendizaje basado en la experiencia.»¹⁷

En las organizaciones existen una diferenciación de los niveles estratégicos que Antonio La casa expone de la siguiente manera:

- **«Información permanente al personal. Un público interno informado de los objetivos de la empresa puede colaborar consecuentemente a su consecución, desarrollando un trabajo más productivo.**

¹⁵ Ibid, p. 115.

¹⁶ Para ampliar este hecho recomendamos la lectura de Andreu Pinillos, A. «La batalla de la Comunicación Interna» Harvard Deusto Bussiness Review Enero-febrero 1996.

¹⁷ Cfr. BARCELO LLAUGER, María, «Hacia una economía del conocimiento», Ob. Cit págs 14-15.

- *Identificación de los **públicos** más **importantes** para la empresa. Saber quienes son los públicos clave supone **optimizar** los recursos en las acciones más rentables.*
- *Desarrollar una política **activa** de comunicación con la comunidad. Existe un intercambio **no monetario** entre el entorno próximo de la empresa y ésta. Llevar una política de comunicación con ella supone mostrar una imagen de colaboración e integración favorable a sus intereses.*
- *Tener un plan preventivo de **crisis**. Un accidente de contaminación, una intoxicación, etc...puede ocurrir a cualquier empresa. Una empresa debe analizar su **vulnerabilidad** y tener elaborado un plan de crisis que contenga los aspectos de comunicación, ya que la **imagen** es lo primero en **tambalearse**».¹⁸*

La comunicación interna como recurso, depende del sentido del flujo de la comunicación que puede ser: vertical ascendente, vertical descendente y horizontal¹⁹.

En cualquier caso, siempre se necesita de soportes impresos, audiovisuales y o electrónicos. A través de estos, se informa de modo formal de lo que ocurre en las organizaciones. La ausencia de comunicación formal, favorece la aparición de rumores.

6. CONCLUSIONES

Las empresas e instituciones españolas, inmersas en el mercado europeo, necesitan adaptarse a un entorno cambiante y sujeto a una competencia globalizada.

El desarrollo de la informática, el crecimiento de las intranets y del mercado de los ordenadores portátiles, las innovaciones tecnológicas, la telefonía móvil con sus avances, siguen transformando el entorno competitivo que se perfila como imprevisible y su situación podría decirse que es de supervivencia continua.

En esta nueva economía, de la sociedad de la información y del conocimiento, de la importancia del capital intelectual (conocimientos) los empresarios están obligados a ser competitivos, en un mercado sin fronteras y sólo su capacidad de respuesta, apertura y adaptación a los cambios le dará fuerza para crecer.

La respuesta y la clave es iniciar la gestión de la comunicación interna.

Invertir en conocimientos y comunicación es el comienzo, pues en este nuevo milenio, las empresas e instituciones que optimicen la cantidad y calidad de sus flujos informativos y las comuniquen serán las competitivas.

La comunicación interna, ha pasado de ser una utopía, para convertirse en una estrategia básica que redunde en una mejor toma de decisiones.

Los Directivos y personal tienen la responsabilidad social de gestionar y gobernar bien las empresas e instituciones encomendadas, con una visión participativa basada en la apertura y compromiso de mejora permanente.

¹⁸ Lacasa Antonio, ob. Cit, p. 51.

¹⁹ Para ampliar este apartado recomendamos la obra de Lucas Marin, Antonio, «La Comunicación en la empresa y en las organizaciones, Editorial Bosh.

La gestión de la comunicación interna, debe profesionalizarse.

Su aplicación y seguimiento contribuye a la comprensión de la misión de la cultura y objetivos, a la gestión del talento (gestión del conocimiento), prepara y motiva para la innovación y cambio, favorece el sentido de pertenencia, entre otras ventajas.

Tan cierto es este reto, que apostar por profesionalizar la comunicación interna, redundaría, sin duda en una mejor cuenta de resultados.

6. BIBLIOGRAFÍA S.A, Bilbao 2000.

- LA CASA y Blay ANTONIO S, «La gestión de la Comunicación empresarial», Gestión 2000.com, 2004, Barcelona.
- LUCAS MARÍN, A, «La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones», Casa Editorial S.A., Barcelona 1997.
- PIÑUEL RAYGADA, José Luis, «La dire
- ANDREU PINILLOS, A. «La batalla de la comunicación interna», Harvard Deusto Busines Review, Ediciones Deusto S.A., Enero-febrero 1998.
- ARCEO VACAS, J.L. «Fundamentos para la Teoría y temas de las RRPP», Promociones y Publicaciones Universitarias,S.A., Barcelona 1988.
- BARQUERO CABRERO, J. «El libro de Oro de las RRPP», Ediciones Gestiones 2000, Barcelona.
- FERNÁNDEZ AGUADO, Javier, «Dirección de personas en la Empresa: Enfoque Conceptual y aplicaciones prácticas», Editorial Pirámide, Madrid, 1999.
- DEL POZO LITE, Marisa, «Cultura Empresarial y Comunicación Interna», Editorial Pirámide, Madrid, 1998.
- DIRCOM-ALCOR, «Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en Empresas e Instituciones», Madrid, Edit. Dircom-Alcor 2003.
- GARCÍA ECHEVARRÍA Santiago, Del Val María Teresa, «Cultura Corporativa y Competitividad en la Empresa Española», Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid 1993.
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús «La Comunicación Interna», Editorial Diaz de Santos, Madrid, 1998.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, «Gestión del conocimiento», Ediciones Deusto cción de Comunicación», Ediciones del Prado, Madrid 1993.
- VII JORNADAS ESPAÑOLAS DE DOCUMENTACIÓN «La Gestión del Conocimiento: Retos y Soluciones de los Profesionales de la Información», 19, 20, 21 de Octubre del 2000, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, Bilbao, 2000.
- ZAPATA PALACIOS, Lelia «La Comunicación Interna: Fundamentos para su organización y eficacia» Madrid 1993. (UCM Tesis doctoral publicación pendiente).