

PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA INFORMACIÓN: ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y MEJORA DE LOS RESULTADOS EN 100 EMPRESAS ANDALUZAS¹

Pedro Farias Batlle²; Marisol Gómez Aguilar³

Resumen

Las organizaciones necesitan disponer de una información a medida, pertinente, actualizada, práctica y útil. Convirtiéndose de esta manera en un recurso esencial e imprescindible, que incide en la acertada toma de decisiones. Dentro de las organizaciones existe una enorme cantidad de usuarios potenciales de información, que necesitan estar informados sobre todos aquellos aspectos de su entorno que influyen en su trabajo. Estos usuarios se encuentran por un lado, con una gran cantidad de información heterogénea y dispersa y, por otro, con el inconveniente de la falta de tiempo para buscar y seleccionar personalmente aquello que necesitan. La principal fuente de esta información son los medios de comunicación, y en concreto las publicaciones periódicas (diarios, revistas) tanto en sus versiones impresas como en sus versiones *online*. Ante esta situación, es necesario disponer de un servicio de información bajo demanda, que permita obtener la información necesaria para satisfacer una necesidad informativa concreta, obteniéndola en un tiempo y con un coste razonable. La ubicación de este servicio sería el departamento de comunicación.

El presente artículo presenta los resultados de la investigación realizada en 2010 sobre empresas e instituciones andaluzas para detectar, evaluar y solucionar esas necesidades de información y ver en qué medida el aprovechamiento de esa información mejora la productividad.

Palabras clave

Información, empresas, productividad, toma de decisiones, medios de comunicación, comunicación empresarial

Abstract

Organizations need to have tailored information, timely, practical and useful, thus becoming an essential resource that affects the right decisions. Within organizations there is a huge amount of potential information users who need it to be informed about all aspects of their environment that influence their work. These users find, on one side a large number of heterogeneous and dispersed information and on the other the drawback of lack of time to find and personally select what they need. The main source of this information are the media, specifically newspapers and magazines, in both versions print and online. In this situation, an information on demand is needed obtained on time and with a reasonable cost. This article presents the results of a research conducted in 2010 over Andalusian companies and institutions to identify, evaluated and assess these information needs and see how the use of such information improves productivity.

Keywords

Information, business, productivity, media, business communication.

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 estar 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.

La necesidad de obtener información del entorno, como elemento para reducir la incertidumbre para la toma de decisiones, está presente en todos 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 Herodoto⁴, en su descripción de las fuentes informativas de Pericles para preparar las guerras Médicas, o Calístenes⁵, 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.

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.

Siguiendo a Guy Durandin, el sobreflujo informativo no presupone un mayor conocimiento de la realidad, sino una vía más para la desinformación, para la información ausente.⁶ Cada día estamos más informados, pero nos resulta más difícil separar la información trivial de la importante.

En la realización de cualquier actividad influye el tener un conocimiento amplio, adecuado y actualizado de aquellas cuestiones del entorno, que afectan en mayor o menor medida a las organizaciones. 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.

La información es un recurso, un bien capaz de generar un valor determinado cuando produce rendimientos y cuando incide en la toma de decisiones. Se trata de una consideración económica de la información, donde se le otorga igual valor que al dinero, al trabajo o las materias primas y su uso es beneficioso para el logro de los objetivos de la organización. 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.

Esta necesidad de información ha estado, hasta ahora, dentro de las empresas e instituciones, limitada a la dirección, dejando de lado y sin una información adecuada y pertinente a un gran número de empleados que la necesitan para realizar su trabajo de una forma más eficiente y productiva. En contra de este planteamiento, hay que considerar como potenciales usuarios de información a todos aquellos miembros de la organización en sus diversos niveles de responsabilidad, evitando restringir la información sólo a la dirección. Se plantea así 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, manteniéndolo en un reciclaje continuo gracias a esa comparativa y observación.⁷

Pero, ¿Cuáles van a ser las fuentes de las que se obtenga la información? La información susceptible de ser proporcionada a los diferentes miembros se puede encontrar en distintas fuentes, entre las que sobresalen los medios de comunicación.

Éstos constituyen la principal fuente de información para las organizaciones. Proporcionan información de actualidad, con un lenguaje fácilmente comprensible. Dentro de ellos destacan las publicaciones periódicas, ya sean en formato impreso o digital. Su variada temática y su periodicidad permiten un seguimiento actualizado y completo de los temas.

Objetivos

1. Identificar qué información necesitan y qué información se les proporciona a los miembros de las organizaciones para realizar su trabajo.
2. Identificar cuáles son las fuentes de las que se obtiene esa información.
3. Reconocer a los medios de comunicación en general y las publicaciones periódicas (revistas, periódicos y diarios, etc.) en particular, como fuentes principales de información para cualquier organización.
4. Conocer quiénes son los destinatarios/usuarios finales de esta información.
5. 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.
6. Entender la necesidad de implantar un sistema de búsqueda, almacenamiento, tratamiento y difusión de la información necesaria para cada departamento o usuario.

Metodología

Este trabajo se basa en un estudio de tipo cuantitativo, a través de la herramienta metodológica de la encuesta. La población de estudio de la investigación fueron empresas privadas e instituciones públicas de Andalucía (España). El tamaño de la población del estudio se fijó en 300 organizaciones (empresas privadas e instituciones públicas), según las cifras proporcionadas por las últimas estadísticas oficiales publicadas disponibles⁸. El tamaño de la muestra empleada en el estudio ascendió a 100 organizaciones, con un nivel de confianza del 95% y un intervalo de confianza del +/- 8,02%.

Se utilizó la encuesta como técnica de recogida de los datos. Se diseñó un cuestionario específico para la investigación. Para la redacción del cuestionario se seleccionaron y adaptaron a los objetivos de la investigación algunas preguntas de otros cuestionarios revisados en la literatura científica existente y se redactaron nuevas preguntas de carácter específico para el estudio. Las preguntas eran de tipo cerrado. Se emplearon escalas autoaplicadas tipo Likert de cinco puntos en la mayoría de los casos (escalas de cantidad o frecuencia), con las que se puede obtener promedios y desviaciones. Igualmente, también se utilizaron preguntas de respuesta múltiple dicotómicas con las que se establecen porcentajes, y preguntas con respuestas de tipo categórico.

El trabajo de campo se realizó entre el 1 de julio y el 31 de octubre de 2010. A partir de los datos obtenidos a través de la encuesta, se generó una base de datos que fue analizada con el software científico PASW Statistics. Tras la revisión y refinamiento de la matriz de datos, se utilizaron los recursos clásicos de la estadística descriptiva como son los estadísticos de resumen, las tablas de frecuencia y las gráficas para la interpretación de los datos.

Información para el aumento de la productividad

En las empresas e instituciones son aún muy pocos los dirigentes o profesionales que se plantean la necesidad de utilizar la información como un elemento de valor para su trabajo. Quince años después de que P. Drucker (1996) ya lo enunciara, observamos que sigue siendo pocos los que se preguntan qué información necesitan para su trabajo, cuándo la necesitan, en qué forma y dónde la pueden encontrar. Igualmente, tampoco se plantean qué nuevas tareas pueden realizar al disponer de más información, cuáles pueden mejorar y cuáles pueden abandonar.

Partimos de la idea 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 cometan con la mayor efectividad y con el mínimo error posible. La información es un recurso estratégico más de la organización: produce rendimientos, reduce incertidumbres y aporta soluciones. Se convierte así, en una herramienta indispensable y en uno de los principales recursos para la buena marcha de las organizaciones.

Dentro de las organizaciones la información debe poseer: relevancia (qué información del entorno y para quién es relevante); calidad; riqueza y cantidad; rapidez; y accesibilidad (facilidad de acceso) (Arribas Urrutia, 2000).

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. Como activo intelectual la información aumenta su valor con el uso, es decir, la información no se gasta o consume, sino que incluso mejora cuando se utiliza. Este uso le aporta un valor que depende de para qué se vaya a utilizar. Su valor será directamente proporcional al aumento que se experimente en el rendimiento y la productividad de la organización.

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. El conocimiento⁹ es un activo muy importante para sustentar cualquier organización, incluso más que el dinero o el trabajo. El conocimiento es fundamental para la acción, el rendimiento, la eficacia y la adaptación, permitiendo responder con garantías a situaciones nuevas.

La expresión “organización basada en el conocimiento” designa al tipo de empresa resultante del tercer período de cambio¹⁰ sufrido por la empresa moderna (Arjonilla Domínguez y Medina Garrido, 2007).

Información necesaria en una organización

Las organizaciones se desarrollan en un complejo entorno social. Uno de los objetivos de cualquier organización debería ser comprender lo mejor posible el ambiente que le rodea, saber interpretar la información que ofrece para así poder organizar, planear y dirigir sus metas y objetivos. La realización eficiente y productiva de las tareas, al igual que la toma de decisiones en una empresa o institución ha de estar basada en la información que proviene del entorno externo.

Laudon y Laudon (1991) establecen que las empresas necesitan información sobre dos entornos: por un lado, 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.

Nuestra investigación se centra en este segundo tipo de información, la información sobre el entorno remoto, al ser la que menos atendida ha estado por parte de las organizaciones. Los únicos datos del exterior que se integran, hasta ahora, corresponden a una información económica o de mercado. Cuando se trata de la información ajena a ésta, o bien no se proporciona o bien se trata de información muy general.

Centrándonos en los resultados de nuestro trabajo, entre la información que las empresas e instituciones públicas andaluzas proporcionan a sus miembros para desarrollar su trabajo se encuentra: en primer lugar, los resúmenes de prensa sobre la propia entidad (60%), formados por las noticias aparecidas en prensa, donde ella es la protagonista. El segundo puesto (56%) lo comparten los resúmenes de prensa de otros temas de interés, que afectan directa e indirectamente a la organización (entorno relevante); junto con la información sobre aspectos legales relacionados con su sector (leyes, normativas). Le siguen los artículos y reportajes de interés (52%), cuya principal fuente son las revistas, y publicaciones especializadas. El cuarto puesto (48%) lo ocupan los informes y estudios, realizados por distintos organismos. La información sobre su puesto en concreto (indicaciones sobre cuáles son sus funciones, qué deben hacer, cómo, etc.) ocupa el quinto lugar (40%). Mientras que, la información aparecida en los libros fue señalada por el 32% y un 12% contestó que recibía otro tipo de información, (cursos, congresos, etc.) (tabla1). De esta forma, en una primera toma de contacto, observamos como son las publicaciones periódicas (en éste caso a través de resúmenes de prensa), tanto en formato impreso como digital, la principal fuente de información, apuntada por los encuestados.

Tipo de información	%
Resúmenes de prensa de 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

Consultados por sus necesidades informativas, es decir, sobre qué aspectos o temas les gustaría estar más informados ,y en una escala de 1 a 5, donde 1 es el valor menor y 5 el mayor, señalaban, en primer lugar, la información relacionada con su sector, con una media de 3,80 sobre 5 (DT=0,985). En segundo lugar, la información sobre su actividad o tarea, (M=3,42) (DT=1,201). Los aspectos y temas relacionados con la competencia han alcanzado una media de 3,41 sobre 5 (DT=1,248), seguidos por la información sobre economía (M=2,77) (DT=1,244) y las nuevas tecnologías (M=2,56) (DT=1,235) (tabla 2).

	Media	Desv. Típ.
Sobre su sector	3,80	0,985
Sobre su actividad/tarea	3,42	1,201
Sobre la competencia	3,41	1,284
Sobre economía	2,77	1,244
Nuevas tecnologías	2,56	1,235
Legislación	2,32	1,166
Política	2,18	1,155
Otras	2,13	1,327

Publicaciones periódicas como fuentes de información

Hasta fechas recientes, los directivos y empresarios han confiado más en los procedimientos informales de recogida de información, (contactos personales, colegas, intuición, experiencia) que en los formales (bases de datos, medios de comunicación, estudios, informes), lo que ha retardado la consideración y la necesidad de un sistema de información permanente y profesional (Cornellá, 1994). Pero, la globalización de los mercados y de la economía, por un lado, y la desaparición de las fronteras entre los diversos sectores, por otro, han venido a cambiar la actitud de las organizaciones en cuanto a las fuentes de información. Por lo que, éstas han tenido que complementar sus

fuentes tradicionales de información (informales) con nuevas fuentes (formales) para poder cubrir sus crecientes necesidades de información.

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. Las fuentes son diversas y, además, las empresas se constituyen a sí mismas como fuentes de información. Pero, la mayoría de lo que las empresas necesitan saber sobre el entorno sólo puede obtenerse de fuentes externas: periódicos, revistas, publicaciones especializadas, bancos y servicios de datos, publicaciones en distintos idiomas, asociaciones profesionales, publicaciones gubernamentales y estudios e informes, entre otros.

De entre todas éstas, nuestra investigación se centra en las publicaciones periódicas (revistas, periódicos, diarios, etc.). Malclès (1976) en su *Manuel de bibliographie* define las publicaciones periódicas como “publicaciones colectivas, con título legal, que aparecen 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”. Abarcan las revistas, diarios, anuarios, boletines, etc.

Existen tres tipos básicos de publicaciones periódicas:

- a. 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.
- b. Revistas científicas: recogen artículos escritos por profesionales en la materia incluyendo una importante cantidad de bibliografía. Proporcionan información sobre investigaciones recientes o discusiones científicas referente a un tema determinado. Constituyen el medio de transferencia de información científica y tecnológica más importante.

- c. 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.

Las publicaciones periódicas, ya sean en formato tradicional u *online*, al contar con una aparición periódica y más frecuentemente que los libros, reemplazan el posible desfase de éstos, y, además, permiten consultar los trabajos originales en el terreno de interés. Entre las características de estas fuentes de información se encuentran: periodicidad continua; comunicación dinámica y actualizada; duración indefinida; vehículo de comunicación rápido y eficaz; proporcionan una respuesta inmediata al usuario; variedad de temas o asuntos tratados; carácter acumulativo; aportan información reciente; empleo de un lenguaje sencillo y comprensible; disponibilidad tanto en formato papel, como en versión *online*. En cuanto a las versiones online, cada vez están más extendidas entre los medios impresos, a lo que se unen las publicaciones íntegramente online. Características como instantaneidad, espacio infinito, hemeroteca *online*, carácter multimedia, hipertexto e interactividad, hacen de las publicaciones *online* un medio idóneo como fuentes de información.

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; grado de especialización de la publicación (contenidos y/o autores); pertinencia entre la materia que trata y nuestras necesidades; disponibilidad; relación coste/eficacia; opinión de los usuarios.

Según los datos obtenidos en nuestra investigación, las fuentes de las que las empresas e instituciones andaluzas obtienen información son, en primer lugar, la prensa de información general (tanto en formato impreso como digital), consultada por el 84% de los encuestados. Hay que tener en cuenta que, dentro de ésta determinadas secciones especializadas (cultura, política o economía) son las más consultadas. El segundo lugar lo ocupan las revistas científicas, técnicas y profesionales (tanto en formato impreso como digital) que son utilizadas por el 76% de las organizaciones. La importancia otorgada a este tipo de publicaciones viene dada por sus peculiares características, en la

medida en que se adaptan al perfil y a las necesidades informativas de los usuarios. En este grupo, hay que tener en cuenta, que también se incluyen las revistas de los colegios profesionales, ya que la gran mayoría de ellos (abogados, arquitectos, economistas, ingenieros, médicos...) elaboran publicaciones especializadas, donde recogen contenidos técnicos de interés para el conocimiento y el ejercicio de la profesión.

A muy poca distancia se sitúa la prensa de información selectiva o temática (diarios de información económica, por ejemplo) (tanto en formato impreso como digital), señalada por el 74%. El 72% de los encuestados obtienen la información en páginas webs especializadas, mientras que los buscadores de Internet son usados por el 64%. A continuación se encuentra la información aparecida en informes y estudios realizados por instituciones (44%); y en los últimos puestos se encuentran los libros (28%) y los medios audiovisuales (24%) (fundamentalmente, a través de sus páginas web). De esta forma, las publicaciones periódicas se constituyen, como ya habíamos apuntado, en las fuentes principales de información para las empresas andaluzas (tabla 3).

Fuentes	Porcentaje
Prensa de información general	84
Revistas científicas, técnicas y profesionales	76
Prensa de información selectiva o temática (Ej. diarios de inf. Económica)	74
Páginas web especializadas	72
Buscadores de Internet	64
Informes y estudios realizados por instituciones (centros de investigación, universidades, etc.)	44
Libros	28
Medios audiovisuales (televisión y radio)	24
Otros	12
Ns/Nc	4

Todos los consultados, sin excepción, señalaban la necesidad de estar al día en su área de actuación específica, para lo que recurren, en primera instancia, a la prensa de información general, y dentro de ésta a las distintas secciones especializadas. En una

escala de 1 a 5, los encuestados señalaron que la información más consultada dentro de la prensa información general (tanto en formato impreso como digital) (tabla 4) era aquella relacionada con su actividad o tarea específica, con una media de 3,71 sobre 5 (DT=1,253); seguida de la información sobre su sector (M=3,52) (DT=1,163); la información económica se sitúa como la tercera más consultada (M=3,11) (DT=1,153); por su parte, la información acerca de la competencia cuenta con una media de 3,09 sobre 5 (DT=1,198); los últimos puestos los ocupan, la información sobre política, legislación y nuevas tecnologías.

	Media	Desv. Típ.
Sobre su actividad/tarea	3,71	1,253
Sobre su sector	3,52	1,163
Económica	3,11	1,153
Sobre la competencia	3,09	1,198
Política	3,00	1,437
Legislación	2,91	1,223
Nuevas tecnologías	2,83	1,260
Otras	2,39	1,280

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 N. Stanton (1993) señalaban que eran los empresarios y directivos quienes debían estar perfectamente informados y 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. 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.

Si bien es cierto que un número bastante considerable de entidades andaluzas sí que traslada información útil y de actualidad a sus miembros, en concreto el 76% (tabla 5), hay que tener en cuenta las diferencias tan importantes que se producen entre quienes

son sus destinatarios finales: el 92% distribuye esa información entre los directivos, el 52% la dirige a mandos intermedios y tan sólo el 28% lo hace a empleados medios (tabla 6).

Tabla 5. ¿Traslada información útil y actual a los distintos miembros de su organización?	
	Porcentaje
Sí	76
No	24

Tabla 6. Miembros de la organización a los que se les proporciona información	
Miembros	Porcentaje
Directivos/Presidencia	92
Mandos intermedios	52
Empleados medios	28
Otros	16
Empleados fábrica	12
Becarios y empleados en prácticas	8
Personal ETT	0

Uno de los objetivos a conseguir es salvar este 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. 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).

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% de las organizaciones consultadas ha dicho recibir quejas por parte de sus miembros, por falta de información pertinente para su trabajo, así como solicitud de la misma. Mientras que, un amplio 64% dice no haber recibido ninguna queja ni solicitud (tabla 7). Este dato se sustenta en la idea preconcebida (aunque muchas veces basada en experiencias anteriores) que tienen los

empleados de que sus quejas o demandas en esta materia no obtendrían respuesta, por lo que se abstienen incluso de manifestarlas. Esta desconfianza se debe, en gran medida, 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.

Tabla 7. ¿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?	
Sí	Porcentaje
No	28
Ns/Nc	64
Sí	8

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 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.

Es por ello que, si las organizaciones desean contar con unos empleados informados sobre aquellas cuestiones, que ocurren en su entorno y afectan directa e indirectamente a su trabajo, deben seleccionar la información y distribuirla de acuerdo a las necesidades, intereses y tareas de cada uno de sus miembros.

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

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 específico y con profesionales formados, que se encarguen de esta tarea. En este sentido y según nuestra encuesta, más de la 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 (tabla 8). En cuanto a la frecuencia con la que se distribuye la información, un amplio 72 por ciento dice que se realiza de forma periódica o continua, frente a un 24 por ciento que lo hace de manera puntual (tabla 9).

	Porcentaje
Sí	56
No	40
Ns/Nc	4

	Porcentaje
Información continua	72
Información puntual	24
Ns/Nc	4

Podemos definir al usuario de información como aquel individuo que necesita información para el desarrollo de sus actividades. Entendemos la necesidad de información como aquello que un individuo debe poseer para su trabajo, investigación, educación, etc. 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.

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.

Propuesta de la investigación: Servicio de información bajo demanda

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 información. Es decir, habrá que someter toda esa enorme cantidad de información, ofrecida por las publicaciones periódicas (así como por otras fuentes), a un tratamiento de recuperación, selección, análisis y posterior transmisión a los usuarios. 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.

Por lo tanto, las empresas e instituciones públicas necesitan contar con un servicio de información bajo demanda. Pensar a fondo sobre lo que las organizaciones necesitan, exige alguien que conozca y comprenda el muy especializado campo de la información. Además, la información proporcionada debe ser clara, precisa, de calidad, permanentemente actualizada y adaptada 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.

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 la decisión, la teoría de la información, el

marketing, y la economía de la información, dando lugar a la *Information Management*, dentro del departamento de comunicación, que será quien se encargue de esta búsqueda, selección, tratamiento y distribución de la información. Esta figura ha de coordinar el uso eficiente, efectivo y económico de la información. 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.

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, definir 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 *information manager* 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 servicio de información bajo demanda, vienen a solventar las carencias que en materia informativa han sido detectadas y puestas de manifiesto 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; Internet; estudios e investigaciones de instituciones públicas y privadas; congresos; actividades socio-culturales; etc.) que puedan proporcionar información y datos sobre el entorno; otorgando especial atención a los medios de comunicación y, principalmente, a las publicaciones periódicas (tanto impresas como digitales).

La información ha de ser actualizada y distribuida diariamente, convirtiéndose éste servicio en el medio donde todo el colectivo pueda dirigir sus consultas y necesidades informativas. El lugar adecuado de este servicio de información bajo demanda o personalizada es, 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 (Martín Martín, 2006).

De los empleados consultados un 70 por ciento piensa que sería muy útil disponer de una información personalizada y adecuada a sus necesidades para la realización de su trabajo y que ello repercutiría de una forma positiva en la solución de dudas y en la

acertada toma decisiones. Por su parte, un 15 por ciento califica este tipo de servicio como “algo útil”; mientras que, otro 15 por ciento se ha mostrado indiferente (tabla 10)

Tabla 10. Utilidad de disponer de una información personalizada y adecuada a las necesidades de los distintos miembros	
	Porcentaje
Muy positivo	70
Algo positivo	15
Indiferente	15

Conclusiones

1. La información al servicio de las organizaciones ha pasado, en los últimos años, a ocupar un papel preponderante. La información juega un papel decisivo y se convierte en el principal recurso de las organizaciones. Su preponderancia obedece a la complejidad del entorno, y por tanto, a una mayor necesidad de gestión.
2. 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 e informadas y con un mayor conocimiento del entorno.
3. La información no debe ser privativa y exclusiva de la dirección, sino que debe ser patrimonio de todos los miembros en sus distintas escalas de responsabilidad.
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 sus necesidades, perfil, formación e intereses. Los empleados que forman parte del circuito informativo de su empresa resultan más productivos para la organización.
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 necesita un tratamiento y consideración dentro de la organización, 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.

6. La información se puede encontrar en distintas fuentes, entre las que sobresalen los medios de comunicación y en concreto las publicaciones periódicas (prensa, revistas, diarios) tanto en formato impreso como *online*, constituyendo la principal fuente de información para las organizaciones. Las publicaciones periódicas proporcionan información de actualidad, con un lenguaje fácilmente comprensible. Además, su variada temática y su periodicidad permiten un seguimiento actualizado y completo de los temas.
7. Las organizaciones deben reducir el tiempo de ejecución de los procesos comunicativos, estableciendo un servicio de información bajo demanda o personalizado donde se recopile, almacene, analice, elabore y distribuya la información de una forma rápida, eficaz y profesionalmente. El lugar idóneo de este servicio de información es el departamento de comunicación, ya que cuenta con un personal con la formación, habilidades, recursos y experiencia necesarios para el desarrollo de esta actividad.
8. La organización y sistematización de la información necesaria para el trabajo diario reduce incertidumbres y mejora considerablemente la capacidad de trabajo. El resultado final es una mejora de la productividad.

Referencias bibliográficas de consulta

Arjonilla Domínguez, S.J. & Medina Garrido, J.A. (2007) *La gestión de los sistemas de información en la empresa. Teoría y casos prácticos*. Madrid, España: Pirámide.

Arras vota, A.; Jáquez Balderrama, J.L.; Fierro Murga, L.E. (2008) Comunicación y cambio organizacional. *Latina de Comunicación Social*, 63. Recuperado el 28 de enero de 2011, de http://www.revistalatinacs.org/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arras.html

Arribas Urrutia, A. (2000) Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa. *Latina de Comunicación Social*, 27. Recuperado el 28 de enero de 2011, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>

Cabanas, C. & Vilanova, N. (2006) 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*, 195.

Cornellá, A. (1994) *Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas*. Madrid, España: Mc Graw-Hill.

Dircom (2010) *Anuario de la Comunicación*. Madrid, España: Asociación de Directivos de Comunicación.

Drucker, P. (1996) *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona, España: Edhasa, 1996.

Fernández Collado, C. –Coordinador– (1991) *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Laudon, K.C. & Laudon, J.P. (1991). *Management Information Systems: A Contemporary Perspective*. New York: Macmillan.

Malclés, L.N. (1976) *Manuel de bibliographie*. Paris, Francia: Presses Universitaires de France.

Martín Martín, F. (2006) *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid, España: Universitas.

Muñoz Cañavate, A. (2009) La información para la empresa y el sistema de i+d+i. El caso de la región valenciana. *Revista General de Información y Documentación*, 19.

Nosnik, A. (2003) Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico. *Razón y Palabra*, 34. Recuperado el 15 de enero de 2011, de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/anosnik.html>

Nosnik, A. (1996) La comunicación en las organizaciones de la Aldea Global. *Razón y Palabra*, 4. Recuperado el 15 de enero de 2011, de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/present.htm>

Quinn, J.; Anderson, P.; Finkelstein, S. (1996) La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. *Harvard Deusto Business Review*, 75.

Stanton, N (1993). *Las técnicas de comunicación en la empresa*. Bilbao, España: Deusto.

Torres Ramírez, I. -Coordinador- (1998). *Las fuentes de información: Estudios teóricos-prácticos*. Madrid, España: Síntesis.

¹ Este trabajo se enmarca en el Proyecto I+D CSO2008-05125 del Ministerio de Ciencia e Innovación (España).

² (farias@uma.es) Pedro Farias Batlle es Doctor en Periodismo y Profesor Titular del departamento de Periodismo de la Universidad de Málaga (España). Imparte docencia en 2º ciclo de Licenciatura (Estructura del sistema de Medios y Comunicación empresarial e institucional). Investigador Principal del Proyecto I+D+I CSO2008-05125 sobre credibilidad de la Información. Director del Informe Nacional de la Profesión Periodística de la Asociación de la Prensa de Madrid (APM).

³ (marisol@uma.es) Marisol Gómez Aguilar es Doctora en Periodismo y Profesora del departamento de Periodismo de la Universidad de Málaga (España). Imparte docencia en primero de grado (Economía de la Información) y en 2º ciclo de Licenciatura (Empresa Informativa). Coordinadora del Informe Anual de la Profesión Periodística, editado por la Asociación de la Prensa de Madrid. Investigadora del Proyecto I+D+i CSO2008-05125 sobre credibilidad de la Información.

⁴ 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).

⁵ Calistenes de Olinto (360-328 a.c) era sobrino de Aristóteles e historiador personal del rey persa Alejandro.

⁶ Infoamérica (2011, enero). Disponible en: <http://www.infoamerica.org/teoria/durandin1.htm>

⁷ 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.

⁸ Andalucía Económica (2011, enero). Disponible en: <http://www.andaluciaeconomica.com/inicio.htm>

⁹ 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.

¹⁰ 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.

y

P