



Edita: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 6º – Director: [Dr. José Manuel de Pablos Coello](#), catedrático de Periodismo

Facultad de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - [Universidad de La Laguna](#) 38200 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)

Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

Investigación

Plan de Comunicación Intelectual (PCI): gestión del capital intelectual por comunicación interna

Dra. María Victoria Carrillo Durán ©

Titular Universidad interina. Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad

Lic. Juan Luis Tato Jiménez ©

Área de Organización de Empresas

Universidad de Extremadura

Introducción

En este nuevo siglo, pronto las organizaciones han percibido la necesidad de luchar en un nuevo campo y abordar nuevas reglas de supervivencia. La economía global y la necesidad de adquirir y tener conocimientos en las empresas, han provocado el surgimiento de un nuevo escenario en el cual las personas de las organizaciones adquieren una relevancia como no la han tenido en ninguna época. Y es que, sólo si tenemos mecanismos ágiles y eficientes para desarrollar las capacidades que demanda el mercado en cada momento podremos competir con ventaja.

Las nuevas tecnologías amplifican y multiplican este nuevo fenómeno. Las personas se convierten en el recurso capaz de producir efectos en el resto de recursos: son las que convierten a las organizaciones en competitivas, simplemente, son las que provocan diferencias, tanto interna como externamente.

Pero, si la organización tiene poderosas razones para desarrollar a su gente, también las tiene el empleado. En un mercado laboral donde la garantía de trabajo de por vida es cada vez más difícil, el empleado es plenamente consciente de que su desarrollo es el más valioso activo que puede poseer, y este desarrollo se convierte en moneda de cambio para que la organización pida y el empleado dé, el compromiso de éste para con la empresa.

Este desarrollo revaloriza al empleado y a la organización en el mercado, y es de por sí, un proceso de aprendizaje apasionante y estimulador capaz de fidelizar por sí solo al empleado.

El capital intelectual

¿Pasaron ya los tiempos en que una empresa sólo se preocupaba por sus activos contabilizados en balance? Si no es así, podemos garantizar que vamos camino de ello, y a marchas forzadas, y los que todavía no se dieron cuenta, no tienen tiempo que perder si quieren seguir escribiendo la historia y no formar parte de ella.

Los llamados activos intangibles han existido siempre, pero son fenómenos como la globalización y el uso adecuado de las nuevas tecnologías, los que hacen y propician que adquieran una importancia mayúscula. Pues bien, son las personas las que generan estos activos, y por ello es que las organizaciones deben cuidarse mucho de tener las personas adecuadas en su seno.

Podemos afirmar que la lucha por la supervivencia se traslada a la lucha por adquirir y retener a las mejores personas en la organización.

¿Por qué son fuente de recursos?. Las personas poseemos algo que, al menos por ahora, nada tiene: el conocimiento, y lo que es más importante, el conocimiento para adquirir más conocimiento, esto es, la capacidad de aprender.

El capital intelectual representa el valor creado por el sistema que representa la gestión del conocimiento (la gestión del conocimiento es una función dinámica o un concepto dinámico relacionado con la dirección o administración de un conjunto de flujos de conocimientos (externos e internos, captados o creados, explícitos o tácitos). Es la medida de las competencias esenciales en que se puede concretar el nuevo conocimiento. Es, por lo tanto, un "valor capital" en un momento del tiempo y

que integra tres elementos fundamentales:

A su vez, el capital intelectual se divide en tres tipos de capital:

- - Capital Humano
- - Capital Estructural
- - Capital Relacional

Capital humano. Todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa se incluyen en el capital humano. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas; debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante.

El capital humano debe incluir igualmente la creatividad e inventiva de la organización. ¿ Con qué frecuencia se generan nuevas ideas en la empresa ? ¿ Con qué frecuencia se ponen esas ideas en práctica? y ¿cuál es la proporción de su éxito?

Capital estructural. El capital estructural se podría describir como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano. También es la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Hubert Saint-Onge dice que la relación entre el capital humano y el estructural es "una dinámica de doble vía". En sus propias palabras, "el capital humano es el que construye el capital estructural, pero cuanto mejor sea el capital estructural, tanto mejor será el capital humano de su empresa". Incluye factores tales como calidad y alcance de los sistemas de informática, imagen de la empresa, bases de datos patentadas, conceptos organizacionales y documentación. También se pueden encontrar aquí, como recordatorios del mundo que se va quedando atrás, renglones tradicionales como propiedad intelectual, incluyendo patentes y marcas y derechos de autor .

Sin duda son muchos componentes diversos. Una manera de organizarlos es considerar que el capital estructural está compuesto por tres tipos de capital: organizacional, innovación y proceso. Capital organizacional es la inversión de la empresa en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización lo mismo que hacia fuera, a los canales de abastecimiento y distribución. Es la competencia sistematizada, empaquetada y codificada de una organización, lo mismo que los sistemas de multiplicar la eficiencia de esa capacidad. Capital innovación es la capacidad de renovación y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios. Capital proceso son los procesos de trabajo, técnicas (tales como ISO 9000) y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia de producción o la prestación de servicios. Es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor.

Bajo capital innovación se incluyen los dos activos no materiales tradicionales: propiedades intelectuales (como marcas registradas) y los residuos de activos intangibles, tales como la teoría por la cual se maneja el negocio. Aquí se podría decir que estamos en la punta misma de las raíces del árbol.

Capital clientela. Las relaciones de una empresa con sus clientes son distintas de su trato con los empleados y los socios estratégicos, y esta relación es de importancia absolutamente central para el valor de la empresa.

Medir esa fuerza y lealtad es el reto de la categoría de capital clientela. Los índices incluyen medidas de satisfacción, longevidad, sensibilidad a los precios y hasta el bienestar financiero de los clientes de largo plazo.

Finalmente, y antes de saltar a un nuevo epígrafe, queremos relatar que cada vez con más frecuencia aparece la concepción del trabajador o colaborador como un inversor más que como un activo. De esta manera, llega a considerarse al empleado como un inversor, en este caso de capital humano. De aquí parte la base de que las organizaciones deben gestionar, tanto el capital financiero del que disponen como el capital humano (más aún éste ya que es generador de diferenciación).

Y la mejor forma de aumentar este capital es consiguiendo que nuestros "inversores" estén dispuestos a darnos más, a seguir invirtiendo. En otras palabras, hemos de conseguir empleados comprometidos y (viene con el compromiso, como si formara parte de un mismo paquete) retenerlos (fidelizarlos) para generar un mayor valor en la organización. Todo ello se traducirá en un aumento de la productividad, de la calidad, la capacidad de respuesta, el servicio al cliente y, en definitiva, la supervivencia a largo plazo de la empresa a pesar de los vaivenes del entorno.

La gestión del compromiso

Para construir un capital humano excelente, y con él, y debido a su relación con el capital estructural y el capital relacional, un excelente capital intelectual, a la organización no le basta con atraer y retener a personas con gran talento e invertir grandes presupuestos en formación y desarrollo. Se necesita el compromiso de las personas para que las inversiones en selección, formación y desarrollo terminen produciendo, gracias al talento, una rentabilidad positiva a la empresa.

El compromiso de una persona con su organización es definido como la creencia y aceptación por parte de la persona de las metas y los valores de la organización.

Según Cabrera, que cita numerosos estudios, existen tres formas diferentes de compromiso:

- - Las personas con compromiso afectivo hacia su organización: permanecen en la organización por que así lo desean, porque perciben que la organización satisface sus necesidades vitales, porque están de acuerdo con los objetivos de la organización hasta el punto de hacerlos suyos.
- - Las personas con compromiso de continuidad: permanecen en la empresa porque creen que no les queda más remedio, por que no creen tener otras alternativas laborales o porque la inversión personal que han acumulado en su

organización actual hace demasiado costosa su salida.

- - Las personas con compromiso normativo: permanecen en la empresa porque consideran que es su deber, bien sea porque perciben una presión social a tal efecto o porque sienten un deber de reciprocidad hacia su organización basado en beneficios obtenidos previamente (por ejemplo, formación).

En cuanto a los efectos del compromiso, el más visible de todos es el de la permanencia, pero éste no es el único que produce. Las personas con un alto grado de compromiso:

- - Están dispuestas a realizar esfuerzos por la organización que van más allá de sus responsabilidades inmediatas.
- - Muestran una gran flexibilidad a la hora de asumir nuevas funciones o condiciones de trabajo, una mayor capacidad de asimilar cambios y una percepción más positiva de los mismos.
- - Se comportan de manera altruista hacia otras personas de la organización, colaborando con ellas aún en ausencia de recompensas directas.
- - Muestran unos estándares éticos altos, teniendo siempre en cuenta en sus decisiones los intereses y objetivos de la organización.
- - Trabajan con sus cabezas y no sólo con sus manos, utilizando su juicio y creatividad para buscar formas de mejorar la efectividad de su trabajo y de la propia organización.

Debemos hacer constar que de todos los tipos de compromiso enunciados, es el compromiso afectivo el que mayor valor aporta a la organización, a la vez que el más difícil de conseguir. Sólo la permanencia está relacionada con los tres tipos de compromiso, y todos los demás efectos, lo están únicamente con el compromiso afectivo.

Para finalizar, la gestión del compromiso deberá estar basada en un sistema coherente de prácticas de gestión de las personas que se refuercen mutuamente y que envíen un mensaje inequívoco sobre la importancia que la empresa concede a su involucración. Nosotros pensamos que este sistema de prácticas puede materializarse en lo que llamamos el Plan de Comunicación del capital Intelectual.

El Plan de Comunicación Intelectual

Tendrá como objeto a las personas como generadores capaces de incrementar el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional de una organización, esto es, su Capital Intelectual. El objetivo último de este plan dentro de la comunicación interna de la empresa será fidelizar a los empleados clave, esto es, comprometerlos con la misma y con sus metas.

Análisis y diagnóstico de necesidades

Grosso modo, debe realizarse un análisis de necesidades (análisis interno); del tipo de profesional que encaje/admita cultura y valores. Estimar el tipo de conocimientos que se necesitan en la organización; y, por último, detectar los empleados (Directivos) clave para la organización o para un proyecto concreto y limitado en el tiempo.

Análisis de Mercado: ¿qué hace/ofrece la competencia (y demandantes de este tipo de profesional) a sus empleados? ¿Cómo son sus empleados?

La primera acción debiera estar encaminada hacia la adecuación de la persona que buscamos, esto es, el encaje de la persona en la organización. Para ello debemos realizar procesos de selección que nos ayuden a buscar y encontrar personas cuyos intereses, necesidades, y perfil de personalidad encajen con los valores, objetivos y cultura de la empresa, hasta el punto de anteponer estos factores a la capacitación técnica de los candidatos.

Una de las claves a la hora de establecer el Plan de Comunicación Intelectual (PCI), es la detección de los empleados clave. Un empleado clave es aquel que aporta un gran valor a la organización, y cuya pérdida de conocimientos, habilidades o capacidades, ocasionaría un grave perjuicio en términos de costes a la empresa. Ésta deberá hacer todo lo posible por retenerlo y lograr su compromiso con la organización. Los objetivos del PCI deberán estar encaminados a la consecución prioritaria de éstos.

Un aspecto también muy relevante es averiguar qué es lo que motiva y compromete a estos empleados clave para poder encaminar las acciones hacia la dirección acertada.

A la hora de diseñar este plan debemos analizar las siguientes observaciones:

- - Debemos tener en cuenta el período (puede ser un período de transición) en el cual interesa retener al empleado clave
- - El grado de certeza o la posibilidad de terminación del empleo de dichos empleados una vez finalizado el período de transición
- - La habilidad y capacidad del empleado para facilitar la operación, proyecto o trabajo en cuestión, la rapidez de ésta y el éxito, en su caso, de la transición de una compañía a la otra.

Veamos algunos criterios para conocer el grado de riesgo de que nuestros empleados se marchen a otra organización:

- - Empleabilidad de los directivos. Cuanto mayor sea la empleabilidad, mayor será el riesgo de pérdida. Los

directivos con capacidades genéricas o fácilmente transferibles son más inestables

- - Capacidad de absorción por parte del mercado de trabajo local
- - Cuantía de las indemnizaciones por terminación de empleo

Analicemos una sencilla herramienta, adaptada a partir de la Matriz de Recontratación de Watson Wyatt que nos ayudará a hacer un PCI adecuado a la empresa. Es una matriz de diagnóstico de necesidades de fidelización de empleados.

Dicha matriz consta de una primera columna formada por los individuos o grupos clave para el éxito futuro de la organización. A su vez, la dividimos en tres clases: los directivos clave; los individuos clave; y los grupos clave. En la segunda columna especificaremos el grado y tipo de compromiso de cada una de las divisiones de hombres clave, pudiendo hacer constar simplemente si es alto, medio o bajo. En la tercera columna pondremos el impacto que supondría perder a dichas personas clave. Debemos cuantificar en la medida de lo posible este coste y así compararlo con el de las acciones para retenerlos. En la cuarta columna se incluyen las motivaciones personales: las categorías generales identificadas o factores de motivación más específicos como pueden ser la promoción y la involucración. En la quinta columna exponemos las acciones de fidelización. Cuantas más sean las acciones propuestas, más probabilidades tendremos de fidelizar a nuestros hombres clave. En la sexta columna tenemos a las personas responsables de la implantación de las acciones y en la séptima y última, las fechas de realización de las mismas.

	Grado y clase de compromiso	Impacto de la pérdida	Motivaciones personales	Acciones de fidelización	Responsable	Calendario
Quién						
Diez ejecutivos clave						
Individuos clave						
Grupos clave						

Esta matriz debe ser completada por los directivos senior y hacer suyas las acciones de fidelización e implantarlas en sus áreas de negocio.

A su vez, estas acciones deberían ser evaluadas en términos de efectividad, por tanto debería adjuntarse a este plan un sistema de medición sobre tales acciones.

Desarrollo del producto que se ofrece

Grosso modo, y dado que el producto es la carrera profesional en la propia empresa, trataremos de hacer atractiva la organización: Proyectar su imagen (Comunicación externa: publicidad, RRPP,...para conseguir generar expectativas; desarrollo de la carrera profesional; y debemos plantear un reto profesional.

Cuando nos presentamos a nuestros empleados, presentes y potenciales, como un proyecto empresarial y poseedores de una cultura atractiva, nuestro objetivo no es otro que el de hacer sentir a los profesionales parte de este proyecto, y que les resulte sugerente (Palacios, 2001):

- . Sólido y con futuro
- . Con productos y servicios innovadores y competitivos
- . Que ofrece posibilidades a sus empleados
- . Que potencia valores con los que se identifica
- . Con un estilo de dirección que facilite la participación, la comunicación,...

En definitiva, un clima positivo que genere compromiso afectivo son la organización.

Pero hemos de empezar por el principio, y en este caso lo primero es generar unas expectativas iniciales adecuadas y lograr la socialización del individuo. Las expectativas adquiridas por la persona antes de entrar a formar parte de la organización han de ser consistentes con las experiencias que tenga la persona en sus primeros meses de trabajo. Es muy importante que se creen expectativas realistas durante los procesos de reclutamiento y que se planifique muy bien el proceso de socialización de los recién contratados.

El estudio de "Benchmarking de Gestión del Talento", realizado con una muestra de empresas españolas, proporcionó un sorprendente resultado: La rotación es significativamente más baja en las empresas que de forma sistemática realizan acciones de desarrollo de sus empleados (Fernández y Moreno, 2001)

Para el desarrollo de la carrera profesional, hemos de dar formación. Esto es, desarrollaremos al profesional invirtiendo dinero y tiempo en su capacitación. A medida que éstos van adquiriendo nuevas competencias y acumulando experiencia, estarán en

disposición de dar valor al cliente a través de la organización.

Pero, ¡ajo! La inversión en formación puede no resultar efectiva, pues la mayor parte de lo que aprenden los empleados es a través de un aprendizaje informal adquirido en el trabajo.

La cuestión por tanto, cambia de acera, ahora se trata de preguntar ¿cómo pueden la empresa y sus directivos influir en el aprendizaje informal a través de sus sistemas y prácticas de gestión?. La respuesta a ésta pregunta no la tenemos, pero sin duda alguna la clave para darla pasa por no ignorar que lo fundamental para una formación adecuada y eficiente, que logre un buen desempeño, no son los conocimientos, sino los hábitos de conducta, que suelen tener un componente emocional.

La diferencia, por otro lado, puede estar en la capacidad de la organización de estimular y apoyar el autodesarrollo.

Pero, ¿cuándo la experiencia sirve de aprendizaje? ¿Cuándo un programa de desarrollo se traduce en mejoras patentes? Existen una serie de elementos comunes a las vías de desarrollo profesional:

- . Suponen un reto atractivo al que enfrentarse
- . Ofrecen claridad acerca de lo que es crítico para el éxito en un determinado contexto organizativo o para superar un reto
- . Proporcionan feedback externo que ayude al conocimiento de uno mismo
- . Hay una motivación personal para mejorar, y ello es así por que nos acerca a nuestra aspiraciones, valores y objetivos más personales

Otra política muy utilizada en la última década ha sido la realización del coaching. Este término no tiene todavía una traducción aceptada. Tiene un origen deportivo y podemos considerarlo(Fernández y Moreno, 2001) como un proceso de ayuda individualizada a un profesional, para impulsar el desarrollo de su potencial y maximizar su impacto en los resultados de la compañía.

La ampliación de roles y el trabajo en equipo conduce a la exigencia de un gran nivel de autogestión por parte del empleado, a la vez que le hace florecer un sentimiento de participación en la toma de decisiones y le promueve para el establecimiento de lazos sociales y afectivos dentro de la organización. El resultado final es un empleado más fidelizado.

En definitiva, debemos conseguir un entorno en el que los empleados sientan que pueden aumentar su valor y empleabilidad.

Por último, nos gustaría hacer notar la existencia de la paradoja que se da en el desarrollo del talento, y es que cuanto mayor sea el talento, más aprendizaje va a demandar y mayor inversión deberá realizarse.

La organización, con un auténtico entendimiento de las verdaderas necesidades del profesional, pretenderá hacer sentir a los profesionales que se preocupa por sus necesidades como personas:

- . Work/Life programs: esquemas flexibles de trabajo, telecommuting, on-site amenities (gymn, peluquería, masajes, lavandería, tintorería), semanas de cuatro días, relaxed adress code
- . Upward feedback
- . Programas de atención a familiares (hijos, mayores, cónyuges)

Se trata de demostrar a los empleados la sensibilidad y preocupación de la empresa por su condición de persona.

Lo que cuesta el producto que ofrecemos

Sueldos, Política de retribuciones y estímulos.

Estamos de acuerdo con una máxima: la fidelización de los empleados no se compra con salario. Sin embargo, aquellos empleados que se sienten con un alto grado de compromiso afectivo, esto es, que hemos fidelizado y que hay que retener porque son clave, esperan un mayor salario y unos beneficios diferenciales como justa compensación a su nivel de entrega. Los incentivos de grupo y ligados a los resultados de la organización contribuyen también a la fidelización. En concreto, los planes de compra de acciones para los empleados contribuyen al sentimiento de "propiedad" de los mismos.

Instrumentos en tal sentido son los llamados bonos de retención, las subidas salariales y los incentivos, que pueden utilizarse como alicientes para que las personas consideradas clave quieran permanecer en la empresa. El bono de retención debería estar supeditado a algún tipo de medida del desempeño o debe ser entregado en el período en el cual el personal clave es imprescindible; en caso contrario, existiría la tentación de acomodarse y esperar a que se cumpla el plazo para obtener el bono sin ofrecer a cambio resultados reales.

Estos bonos son muy utilizados en EE.UU. en muy diversas situaciones para asegurarse de que el personal clave continúe en servicio durante un período de transición que puede ser decisivo para la buena marcha de las distintas operaciones. En Europa esta clase de bonos son menos utilizados y sobre todo se emplean en grandes empresas.

Para finalizar con los bonos, tengamos en cuenta que en la práctica, más del 90% de los bonos de retenciones paga en dinero y el resto en forma de acciones de la compañía. Los bonos son pagados de una sola vez en el momento de la terminación, aunque en algunas ocasiones los planes contemplan la posibilidad del pago fraccionado ligado a la consecución de un hito del proyecto durante el periodo de realización de transición.

Pese a la vaguedad de nuestra afirmación, debemos comentar que no sólo los salarios y los beneficios satisfacen las necesidades básicas de las personas, por ello debemos acudir a la creatividad para retener a las personas clave en la organización.

Un ejemplo de lo que decimos es el poco caso que se suele hacer a las encuestas de satisfacción de empleados (por ejemplo, la realizada por el WorldatWork Encuesta Salarial 2000/2001), las cuales reinciden de manera insistente en manifestar que lo que verdaderamente motiva al empleado es el reconocimiento, el trabajo atractivo, el clima de trabajo y las posibilidades de desarrollo; y, sin embargo, las organizaciones continúan diseñando costosos programas de retribución monetaria.

Y no es que estemos en contra de ellos, insistimos, sino que a nuestro juicio, una adecuada respuesta ha de pasar por los tres elementos clave indicados:

- - Retribuciones monetarias
- - Beneficios
- - Entorno y proyecto profesional

Otro aspecto muy importante es dar a nuestros empleados la posibilidad de que ellos mismos elijan cómo quieren recibir sus retribuciones, al menos, en una parte relevante. Esto da respuesta a inquietudes básicas del profesional:

- · Elige al 100% cómo quiere ser retribuido
- · Adaptable a sus necesidades personales
- · Calidad de productos y servicios
- · Optimiza su retribución neta
- · Voluntaria

Pero además, respeta las necesidades básicas de la organización:

- · Es motivadora y fidelizadora
- · Sin coste salarial adicional
- · Adaptable a los cambios del mercado
- · Sin cargas para Recursos Humanos
- · Extensible a un gran número de empleados

Como distribuimos el producto que ofrecemos

Nos referimos a la comunicación de las ofertas de trabajo; los head hunters; y el proceso de reclutamiento, que está comprendido en lo que se llama el marketing de relaciones.

Trataremos de la fidelización (Compromiso de los empleados): cultura atractiva; provocar el compromiso de los empleados; planteamiento de un reto profesional; ofrecer una organización (producto) atractiva al empleado profesionalmente.

Para nosotros, un empleado fidelizado es un empleado comprometido con la organización, pero su clase de compromiso es de tipo afectivo.

La infidelidad de los empleados con la organización equivale a la falta de compromiso de sus empleados para con ella, y como consecuencia el abandono de la misma o la desmotivación en el trabajo.

Un alta rotación en los empleados es mala pues da origen a la pérdida de capital intelectual, sobre todo si dentro de esa rotación están incluidos determinados empleados clave. Aún así, también es contraproducente caer en el extremo contrario, es decir, una mal entendida seguridad en la estabilidad en el trabajo puede llevar a una plantilla a la desmotivación y al acomodamiento. En efecto, no podemos decir qué sea peor, si carecer de determinados conocimientos, habilidades o capacidades porque carecemos de profesionales con experiencia en la organización, por ejemplo; o que teniendo los profesionales, estos no se sientan comprometidos a esforzarse para dar a la organización todos sus conocimientos, habilidades o capacidades.

Para darnos cuenta de tamaño error, nada mejor que evaluar los costes que suponen la pérdida de talento, sea ésta provocada por la desmotivación y consecuentemente la falta de compromiso, o por la excesiva rotación que provoca la no activación de conocimientos en la organización.

Si hemos formado a nuestro personal, he aquí una serie de costes sobre los que debemos medir su rentabilidad. Antes hablábamos de las personas como inversores en capital humano. Pues bien, también las organizaciones invierten en su desarrollo, por lo que, cuanta mayor es la desmotivación o la rotación es más alta, estos es, mayor pérdida de talento, menor es la tasa de retorno sobre la inversión en desarrollo llevada a cabo. Hasta que el empleado no empieza a añadir valor a la organización, ésta no empieza a obtener una rentabilidad por su inversión.

Llegados a este punto, podemos afirmar que la fidelización de sus empleados es muy importante, y la infidelidad, tiene un coste (y no sólo de capital intelectual) muy alto para la empresa (Ortega,1998):

- - Disminución de la productividad de los empleados antes de que abandonen su puesto de trabajo
- - Amortización de los costes de formación
- - Pérdida de los conocimientos, habilidades y contactos establecidos por la persona que abandona la compañía (Capital humano y capital relacional)
- - Pérdida de ingresos en un 100% si el puesto está vacante durante un tiempo prolongado
- - Costes directos de contratación
- - Pérdida de productividad de los colaboradores y supervisores como consecuencia del tiempo utilizado en formar al nuevo empleado
- - La pérdida de habilidades especiales en una empresa conlleva una pérdida de capital y experiencia

Las acciones de comunicación a emprender para retener y comprometer a los empleados son vitales, así como en el momento en que se hagan, pues determinados directivos pueden ser clave para un determinado proyecto, pasado el cual sean por completo prescindibles, o al menos, el coste de su marcha sea menos gravoso para la organización.

Estas acciones deben estar coordinadas y programadas, por lo que lo mejor será establecer un plan de comunicación del capital intelectual. Pero la clave de estos planes no está sólo en las acciones, que también, sino en el público objetivo al que van dirigidos, y que deben ser las personas que aportan mayor valor a la organización, pues una retención inadecuada puede frenar en seco la competitividad de la empresa.

Algunas acciones para retener a los empleados pueden ser (Ortega,1998):

- § Participación en la elaboración de la estrategia y proceso de planificación operativo de la empresa.
- § Reuniones periódicas con los líderes para definir y tratar responsabilidades, progresos e inquietudes del empleado.
- § Conversaciones sobre el establecimiento de objetivos de desempeño.
- § Evaluación y feedback sobre el desempeño.
- § Oportunidades profesionales mediante una relación de coaching continuada.
- § Programas que ayuden al desarrollo individual.
- § Oferta competitiva de retribución y beneficios.
- § Herramientas y tecnología actualizada.
- § Reconocimiento de importancia de compaginar la vida profesional y personal.

De nuevo conviene recordar la existencia del peligro de caer en una excesiva retención. Si la rotación es cada vez más baja, las organizaciones pueden volverse cada vez menos productivas, tanto por la apenas existencia de incentivos como por la escasa alineación entre lo que la firma requiere ante las continuas necesidades del entorno cambiante en el que se encuentra inmersa y las habilidades que poseen los actuales empleados de la firma.

Para finalizar, podemos decir que son tres los principios que deben avalar toda política de fidelización de empleados clave para retener y aprovechar enteramente su talento:

- - Individualización
- - Atención a las necesidades profesionales
- - Flexibilidad

La comunicación

Es necesaria para dar a conocer el producto (la organización) (Comunicación Externa); para dar a conocer los planes de la organización, su cultura y sus valores, y ayuden así a retener al empleado y a generar compromiso (Comunicación Interna). También es importante comunicar las expectativas.

La fidelización se apoya en gran medida en la confianza. Y para dar confianza hemos de tener un flujo de comunicación abierto, tanto desde arriba hacia abajo como desde abajo hacia arriba. Las personas han de tener la sensación de que sus opiniones son tenidas en cuenta, y que pueden contribuir a trazar el rumbo de la organización.

Es muy importante el manejo y distribución de la información para que las opiniones tengan valor. Esto genera compromiso y

lleva a la fidelización del empleado.

Una herramienta muy útil si se utiliza con acierto y que nos ayudará mucho a la fidelización a través de la distribución de información y la facilitación de la comunicación es la intranet.

El panorama de técnicas tradicionales de comunicación interna deja resultados que son poco esperanzadores en cuanto a su eficacia. Las reuniones personales con los superiores ocupan el cuarto medio más usado para la comunicación interna dentro de la empresa, sin embargo, sólo un tercio de los que lo emplea lo califican como eficaz (Carrillo y Tato, 2002).

La poca eficiencia de las entrevistas personales en la comunicación interna de las empresas está relacionada con la escasa valoración que los empleados otorgan a sus superiores en sus habilidades comunicativas. Las nuevas tecnologías están participando tímidamente de esta función comunicativa aunque por el momento se sabe que aunque el 81 por ciento de las empresas utiliza el correo electrónico para comunicarse con sus empleados, pero sólo el 30 por ciento considera que este medio es efectivo (según una encuesta sobre comunicación interna publicada por Watson Wyatt.1998).

Entonces, ¿Cómo realizar una comunicación efectiva con los empleados desde una perspectiva práctica? La solución más novedosa es la implantación de la intranet

Las comunicaciones internas y la organización de la información han adquirido una importancia relevante en el mundo empresarial. La aplicación de las tecnologías subyacentes a Internet para la gestión de la información interna de la empresa es la base del concepto. Intranet puede hacer que la comunicación interna de su empresa funcione. Además, su implantación no supone grandes inversiones económicas. No vale decir: "vamos a ponerla en marcha, ya se le sacará partido". Muchas intranets bien construidas tecnológicamente resultan un fracaso. Con frecuencia vemos información desactualizada, mal gestionada porque no se ha elegido el vehículo apropiado o boletines que están inactivos.

Los aspectos de seguridad son muy importantes, las intranets son redes expuestas a notables riesgos de seguridad.

La aplicación de estas tecnologías resulta muy atractiva ya que, por un lado son muy accesibles a los usuarios, ya acostumbrados a la navegación por las páginas web, mientras que por otro, pueden vincularse a fuentes de información corporativas o externas, actualizarse de forma instantánea y adaptarse con facilidad a los requisitos de la empresa.

En cierto sentido podríamos decir que "nació antes la intranet que la Internet", ya que el inventor del World Wide Web, Tim Berners Lee del CERN (Laboratorio Europeo de Física de Partículas) quiso hacer un sistema en el que los científicos compartieran entre sí información de sus proyectos.

La intranet es en el área de Comunicación Interna, un medio altamente efectivo y económico para establecer una red de información permanentemente actualizada hacia todo el personal de una organización, tanto si está ubicado en una misma localidad como si se encuentra geográficamente disperso.

A través de la intranet se disemina fácil y rápidamente la información, se difunden las nuevas directrices de la organización y se distribuyen las últimas versiones de todos los documentos corporativos que los ejecutivos y empleados puedan necesitar.

Con la distribución de documentación y materiales de uso interno a través de Internet se asegura que todo el personal, independientemente de su localización geográfica, cuente con acceso permanente y actualizado a toda la información que requiere para su correcto desempeño.

Además de eliminar los costes de impresión, reproducción y distribución de todo este material, se evita que los empleados consulten información o utilicen materiales que ya se han vuelto obsoletos.

La utilización de la tecnología Internet en esta área no sólo mejora la calidad y eficiencia de la comunicación interna sino que la enriquece considerablemente y permite extenderla hacia nuevos espacios que favorecen la integración de los empleados con la empresa e incrementan la calidad de sus relaciones interpersonales.

Control

Aquí deberemos establecer un sistema que nos informe acerca de la efectividad que está teniendo nuestro PCI y más concretamente, de cada una de las acciones allí especificadas. Además, esta información debe ser oportuna y veraz para poder ser empleada en la rectificación de dicha acción para próximos planes, e incluso en la modificación del plan actual.

Otra actuación de control importante por cuanto a la información que puede darnos, son las entrevistas de salida que se realizan a aquellos profesionales (preferiblemente a los hombres clave) que nos abandonan. Se realizarán con los empleados que hayan anunciado su marcha de la empresa. Puede aportarnos mucha información que nos haga comprender como generar el compromiso afectivo dentro de la organización; así como, sobre todo, la motivación de los empleados para permanecer en la empresa y cómo ambas, compromiso y motivación, se ven afectadas por el entorno cambiante en el que se desenvuelve la organización.

Conclusiones

- 1) El tiempo y esfuerzo que supone la implementación de un plan de este tipo, está compensado por el beneficio de fidelizar a nuestros hombres clave dentro de la organización.
- 2) La carrera profesional que ofrezcamos es la clave para atraer y fidelizar a la gente que necesitamos.
- 3) No se trata de disminuir nuestra rotación de empleados, sino más bien de comprometer a la gente, de fidelizarla. De nada sirve un empleado sin estímulo, es preferible que no esté.

- 4) Los salarios y retribuciones son importantes, pero no tanto el valor absoluto como el relativo que diferencia a unos empleados comprometidos con otros que no los están. Es un buen modo de fidelizarlos.
- 5) La comunicación en su variante interna y externa juega un papel fundamental a la hora de transmitir imagen de la organización y formar expectativas en los futuros empleados.
- 6) Intranet es una poderosa herramienta capaz de comunicar y convertirse en el aliado perfecto para el PCI

Bibliografía

Bueno Campos, Eduardo "La sociedad del conocimiento: una visión interdisciplinar e intrageneracional". Encuentros multidisciplinares. Vol II, enero-abril, 2000. PP. 33-35, Publicación de la Universidad Autónoma de Madrid.

Carrillo Durán, Mª V y Tato Jiménez, J. L. "Cómo conseguir imagen interna positiva. Modelo para la planificación de estrategias y técnicas de comunicación interna". XII congreso de ACEDE. 22,23 y 24 de septiembre de 2002. Palma de Mallorca.

Cruz Palacios, J M y Delgado Planas, C: "Retención del talento y nuevos modelos retributivos" Dirección y Progreso. Nº 179. Sep-Oct 2001. ISSN 0210-0908

Edvinsson, Leonard y Malone, Michael S. El capital intelectual. Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona 1999.

Fernández, G y Moreno, J. "Desarrollar el talento para navegar en la incertidumbre". Dirección y Progreso. Nº 179 Sep-Oct 2001. Pp 19-22 ISSN 0210-0908

Ordóñez De Pablos, P. "Capital Intelectual y Competitividad organizativa: Un análisis de la industria manufacturera española. XII Congreso de ACEDE. 22, 23 y 24 de septiembre de 2002. Palma de Mallorca.

Ortega, Raquel. "El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual". Harvard DEUSTO Business Review. Referencia nº 1695. 1998, ISSN 0210-900-X

Tato Jiménez, Juan Luis y Margullón Herrera, Francisco Javier. "Organizaciones que aprenden: Aprendizaje y conocimiento. Hacia un modelo de organización que aprende" XII Congreso de ACEDE . 22, 23 y 24 de Septiembre de 2002. Palma de Mallorca.

Young, Arthur. Manual del directivo: guía práctica para una gerencia eficaz. León: Everest , 1987. ISBN: 84-241-2907-5.

FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:

Carrillo Durán, María Victoria et adl. (2003): Plan de Comunicación Intelectual (PCI): gestión del capital intelectual por comunicación interna. Revista Latina de Comunicación Social, 55, La Laguna (Tenerife). Recuperado el x de xxxx de 200x de:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/20035523carrillo.htm>