Arribas Urrutia, Amaia, "Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa", Revista Latina de Comunicación Social, Vol. 3, Núm. 27, Canarias, España, Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social, mayo de 2000.

Consultado en:

<http://www.revistalatinacs.org/aa2000tma/127amaia.html>

Fecha de consulta: 09/12/2011

Lic. Amaia Arribas Urrutia ©

pubarura@lg.ehu.es

Becaria predoctoral en la Universidad del País Vasco

La información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interactúan intercambiando información. Por ello, la información interna en una organización se considera mucho más importante (su volumen es generalmente mayor) que la información externa.

La información debe fluir en la empresa sin ningún obstáculo, y evitar toda situación de estancamiento, ya que es la forma más adecuada de sacar el mayor provecho a la información que maneja.

La información tiene un carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa. Ya no puede ser considerada como un mero soporte o apoyo de las actividades de la empresa, sino como uno de sus principales recursos o activos.

Cuando afirmo que la información es un recurso estratégico en la empresa, quiero decir que la información es vital, e implícitamente, que la función desempeñada por quienes se dedican a manejar información en las empresas debería ser más valorada. Las empresas empiezan a darse cuenta de que el verdadero objetivo de las tecnologías de la información debe ser el aprovechamiento estratégico de la información (1).

Para concluir esta breve introducción, la información acabará siendo no sólo un recurso sino la esencia misma de la empresa (Martín, 1995) ya que la información ha sido siempre un elemento cohesionador en la actividad empresarial.

1. La información en la empresa

Itami, profesor japonés estudioso sobre la importancia de la información en la empresa moderna, considera que la información en la empresa tiene tres características: puede ser utilizada simultáneamente, no se gasta con el uso, y sus trozos pueden ser combinados para generar más información (Cornellá, Alfonso, 1994: 78). Para Itami, los recursos que realmente cuentan son los que denomina invisibles, como por ejemplo, la capacidad para aprender, de asimilar y crear tecnología. Estos activos se nutren gracias a los flujos de

información básicos: el de la información que entra en la empresa procedente de su entorno (la información ambiental), la información que fluye por la empresa (información interna), y la información que la empresa proyecta hacia el exterior (información corporativa).

La información externa que le llega al empleado y que le sirve para realizar su trabajo debe de ser de calidad. Por ello, la calidad de esta información tiene que asegurarse en el centro donde es recibida y procesada, en el centro de información de la empresa, que debe ser también el centro de operaciones del sistema de información y de aseguramiento de la calidad informativa (Arias y Portela, 1997). No hay que olvidar que un trabajo elaborado con calidad genera una información de calidad.

La misión de un centro de información empresarial es la de ofrecer a sus usuarios una información de calidad que les permita tomar decisiones, por lo que hay que implantar un programa de gestión de calidad, incluido en el sistema de gestión de calidad total de la empresa. En este programa, todos los miembros del centro tienen que cumplir ciertas tareas, es decir, se especializa a cada empleado en una tarea concreta.

Los factores determinantes (Arias y Portela, 1997: 18) que valoran la calidad de un centro de información empresarial son:

1. Disponibilidad. El usuario debe de disponer de la información en el momento y lugar donde la necesite.
2. Profesionalidad. El personal de este centro debe estar altamente cualificado.
3. Fiabilidad. El centro cumple con los pactos adquiridos con los usuarios.
4. Comunicación. Debe existir una fluida comunicación entre el centro y los usuarios para que las necesidades de estos últimos sean satisfechas.
5. Elementos tangibles. Unas instalaciones adecuadas así como un material que proporcione la utilidad necesarias para realizar el trabajo.

2. Características de la información

En el momento en que la empresa decide abrir las puertas a la información, ésta debe ser correcta y actual, debe cubrir las necesidades del receptor, tiene que estar disponible cuando el receptor lo precise, y no será para todos, ya que existe la privacidad.

Lo que caracteriza a la información en una empresa, según Alin, Lafont y Macary (1997), es su capacidad de intercambio. La información es un producto perecedero, y almacenarla únicamente para archivarla pierde interés. Lo verdaderamente importante es encontrar la información más reciente rápidamente, acceder a la fuente y crear la información.

Existen numerosos estudios sobre las características que debe poseer la información. Destaco aquí las investigaciones de Hodge, Anthony y Gales (1998) y Martín (1990). que le confieren a la información un valor dentro la empresa con las siguientes características:

1. Relevancia. La empresa debe decidir qué información del entorno y para quién es relevante, ya que las decisiones estratégicas adoptadas sin la información correcta pueden causar un desastre organizativo Los usuarios deben tener autoridad para determinar cuál es la información relevante y en la forma en que ha de ser comunicada para su total aprovechamiento (2).

2. Calidad. La información debe ser precisa para tener calidad, y su coste aumenta a medida que la calidad sube.

3. Riqueza y cantidad. La riqueza hace referencia a la capacidad de transporte de un canal de comunicación. Los canales que transportan mucho significado son ricos (comunicación oral), y aquellos que transmiten menos significado, pobres (medios de comunicación escritos). En cuanto a la cantidad, debe haber suficiente información para poder desarrollar el trabajo.

4. Temporalidad. La rapidez es un factor importante a la hora de utilizar la información. Por ello, la comunicación escrita es un medio de comunicación pobre por la tardanza en elaborar los informes, es decir, su información puede quedar obsoleta. Las telecomunicaciones han contribuido de manera excepcional a la velocidad de transmisión de la información.

5. Accesibilidad. Es una de las características más importantes de la información. Es determinante para el usuario la facilidad de acceso a la fuente de información, aunque ésta pueda ser de menos calidad. De hecho, son varias las razones que llevan a los directivos a utilizar las fuentes más accesibles: la estructura de la organización puede restringir el acceso a fuentes de información valiosa y de calidad, y por otro lado, algunos empleados tienen prohibido fiarse de ciertos tipos de información por lo que utilizan fuentes que hayan utilizado antes y que sean accesibles.

6. Simbolismo. La información posee un valor simbólico, ya que la posesión de determinada información por determinados usuarios confiere un prestigio a esa persona, aunque no le sea a ésta de utilidad.

3. La información como recurso

Diebold (1979) introdujo el concepto de que la información debía ser manejada como un recurso fundamental en la empresa. Más tarde, Synott y Gruber inauguraron una línea de pensamiento basada en la convicción de que la información merecía recibir una mayor consideración por las empresas.

La información es un recurso estratégico más de la empresa. El personal de la empresa, los medios materiales y económicos son considerados recursos de la misma porque generan unos rendimientos, es decir, son productivos. Pero la información también produce rendimientos ya que tiene la misión de informar, revelar alternativas, reduce incertidumbres y desvela soluciones entre otras cosas (Hornos, Araque y Abad, 1998: 185). Es un rendimiento más importante o relevante de lo que parece ya que ayuda a la toma de decisiones. La información se convierte en un recurso de toda la empresa no sólo de la dirección que es la que en principio posee el poder dentro de la organización. Además, resulta fundamental ya que los activos intelectuales a diferencia de los activos físicos, aumentan su valor con el uso (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996: 12). Como tal, tiene un valor de mercado (es bajo y está relacionado con su obtención, elaboración, mantenimiento y distribución), y valor de uso, que es mucho mayor y depende de para qué se va a usar. El valor de la información se deriva del aumento que debe originar en el rendimiento de la empresa (Escobar, 1997: 31) (3).

Hay dos características del recurso información que le distinguen de otros recursos de la

empresa: su intangibilidad, por lo que se hace muy difícil de manejar y gestionar (muchos empresarios no le conceden la importancia que debieran por lo difícil que es demostrar la eficacia de su rendimiento); y su incombustibilidad, ya que la información no se gasta sino que se puede modificar y actualizar con un bajo coste adicional.

Según Cornellá (1994), los principios fundamentales de la filosofía de los recursos de información en la empresa son:

1. La información debe considerarse como uno de los principales recursos de la empresa. Es un recurso que debe manejarse con el mismo cuidado que los tradicionales recursos de la empresa (recursos financieros, humanos... etc.).
2. La información de la que dispone una empresa, y en particular sus instrumentos de obtención, digestión y proyección de información deberían aparecer en su balance.
3. La información no es patrimonio de las personas ni de los departamentos que la generan, buscan, almacenan o utilizan, sino que es patrimonio de la empresa en su conjunto. Así como todo miembro de una organización tiene unos derechos informacionales (la organización debe facilitarle el acceso a la información necesaria para el desarrollo de su función en la empresa), también tiene unos deberes informacionales (todo miembro de la organización debe entender que la información de la que dispone puede ser de utilidad a otro miembro, y por lo tanto, debe tener una actitud contraria al secretismo).
4. La gestión de la información requiere una planificación a escala de empresa, no a escala de departamento. La estrategia de gestión de recursos de información debe estar íntimamente ligada a la estrategia de negocios de la empresa. Puede convenir hacer una planificación de un departamento, a modo de proyecto piloto, pero la verdadera gestión de la información debe realizarse para la empresa en su conjunto.
5. La información utilizada en una empresa se presenta tanto de manera formal (con un determinado soporte que permita conservarla) como informal (sin soporte, una conversación). Ambas formas deben considerarse de igual relevancia en un mapa informacional de la empresa (que debe identificar de qué información dispone, quien la tiene o dónde se halla en cada momento).
6. Determinar las actividades fundamentales de la empresa y qué información es necesaria para llevar a cabo esas actividades correctamente. Los problemas de información de una empresa raramente se reducen a problemas de organización de la documentación. Si bien organizar documentos es condición necesaria para una mejor utilización de la información en la empresa, no es condición suficiente. No se pueden seguir generando mecanismos para recoger y almacenar información si simultáneamente no se generan mecanismos que aseguren la utilización de esa información. El verdadero reto de las empresas consiste en saber utilizar la información que entra en ella en cualquiera de sus formas.
7. Las tecnologías de la información no pueden seguir considerándose como meros instrumentos de reducción de costes. Deben utilizarse para manejar mejor la información de la que dispone la empresa, con el fin de conseguir las ventajas competitivas y generar así nuevos beneficios. Una planificación de los recursos de información debe adecuar las tecnologías de la información de manera que fluya en la empresa la mejor información.
8. Durante el análisis y diseño de un sistema de información, el acento debe ponerse en los datos-información más que en los procesos-procedimientos. Mientras estos últimos pueden

cambiar de manera acorde con la aparición de nuevas tecnologías, los tipos de datos-información no cambian a no ser que cambie.

9. El objetivo del diseño de todo sistema de información debe satisfacer las necesidades de información del usuario. La productividad de la empresa depende de que el suministro de información de calidad se produzca puntualmente (información adecuada al usuario en el momento preciso, "just in time").

Pero como todos los recursos tiene unos costes. En el caso del recurso información el coste estaría en las encuestas, análisis y estructuración de los datos, introducción en los equipos informáticos. Es obvio que el valor total de la información que una empresa adquiera debe ser mayor que el costo de la misma.

4. La información como producto

Wang, Lee, Pipino y Strong (1999) identifican la información con producto. Las conclusiones de su estudio alertan de que la mayoría de las empresas gestionan la información erróneamente ya que se centran en los sistemas, en el ciclo de vida del hardware y el software que generan la información, cuando deberían hacerlo por sus contenidos.

Para que la información sea gestionada como un producto ha de seguir varios estadios: conocer las necesidades de información de los empleados, gestionar la información como un producto de un proceso de producción que tiene un ciclo de vida, y por último, designar a un responsable IPM (Information Product Manager), que gestione los procesos de información y el producto resultante. El IPM es muy diferente del CIO ya que el primero se encarga de la producción y entrega de la información en un sistema que cuente con la participación de los usuarios, suministradores y productores. La tarea del CIO es la de control de las entradas de datos en las bases de datos.

El enfoque de información como producto tiene la finalidad de proporcionar al usuario una información de calidad. Los usuarios califican una información de calidad (Wang, Lee, Pipino y Strong, 1999: 53) cuando reúne las siguientes características: calidad intrínseca (precisión, objetividad, credibilidad, reputación), calidad de accesibilidad a la información (accesibilidad, facilidad de tratamiento, seguridad), calidad contextual de la información (relevancia, valor añadido, puntualidad, carácter completo, cantidad de información), y calidad representativa de la información (interpretabilidad, facilidad de comprensión, representación concisa y coherente).

La utilización de las tecnologías de la información proporcionan esa información de calidad. Pero hay que advertir que muchas web de empresa están abandonadas por sus creadores, es decir, no tratan las páginas web como un producto de información.

En muchas ocasiones los departamentos de tecnologías de la información se preocupan demasiado por la calidad del sistema de entrega y sus componentes en vez de optimizar la calidad del producto de información. Para ello, se necesita un conocimiento profundo de las necesidades de información y los criterios de calidad del usuario. Centrarse únicamente en el sistema informático supone que a la información inicial no se le presta atención en los cambios de vida del producto de información.

Por último, adoptar un enfoque de información como producto mejora la comunicación interna, las actividades son más eficientes y repercute en la mejora de la rentabilidad, competitividad y la posición en el mercado. Aceptar la información como un proceso de producto implica que este proceso ha de estar bien definido y controlado y una buena gestión en el tiempo de producción y entrega de la información.

5. Gestión de recursos de información (GRI)

La mayoría de las organizaciones posee gran cantidad de datos pero escasa información de gestión. La gestión consiste en la transformación de información en acciones mediante criterios. Ante una gran acumulación de datos y poca información de gestión se suele caer en el error de pedir más y más información. Nació un nuevo concepto de gestión empresarial que fue bautizado como Gestión de Recursos de Información (GRI).

En el discurso de Quintin Martín (1990), existen varios principios para optimizar la gestión de la información:

1. Gestión de los sistemas de información. Aunque exista una complejidad técnica no hay que descuidarlo por la alta dirección de la empresa. Es decir, debe haber un diálogo fluido entre la dirección y el departamento técnico.
2. Objetivo de la función de gestión de información. Esta función es la de proveer servicios de la mejor calidad para lograr los objetivos de la organización.
3. Integración en el equipo de dirección. La persona responsable de la gestión de la información debe formar parte del equipo de la alta dirección de la empresa (4).
4. Independencia de la función de información. La persona que ejerza la gestión de información en el organigrama debe garantizar su independencia, es decir, debe estar en condiciones de servir a toda la organización sin recibir presiones.
5. La comunicación como una clave de éxito. Debe existir comunicación entre los diseñadores de los sistemas de información y los usuarios para conocer sus necesidades.
6. La cultura de la empresa. La gestión de la información se debe corresponder con la cultura de la organización, de lo contrario el objetivo de la integración de los sistemas con la organización del usuario es imposible.

El GRI recibió un espaldarazo inesperado por el Congreso de los Estados Unidos cuando éste aprobó la Paperwork reduction Act (algo así como la ley del papeleo). Es decir, se eliminaba la presunción de que la información podía ser solicitada una y otra vez a las empresas.

La GRI es hoy una disciplina en la que participan profesionales procedentes de tres áreas aparentemente lejanas: administración de empresas, informática y ciencias de la información. Es el proceso de construir y gestionar la infraestructura tecnológica de la empresa, y trata de la conducción de la información mediante hardware (ordenadores, comunicaciones, redes, ofimática...). Su finalidad última es ofrecer mecanismos que permitan a la organización adquirir, producir y transmitir al menor coste posible, datos e información con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización.

Los fundamentos de la GRI son básicamente tres: la convicción de que es el contenido de la información y no su forma o soporte lo que realmente importa. Después, la afirmación de que el gasto en el tándem de información y tecnologías de la información no debe considerarse dentro del capítulo de gastos generales de funcionamiento, sino como la adquisición de un recurso que puede ser usado para la reducción de costes de operación en otras áreas de la empresa. Y por último, la convicción de que es preciso coordinar los recursos de información y tecnologías de la información, actualmente muy desperdigados por las organizaciones.

En cuanto a sus componentes (5) la GRI debe tratar con tres funciones distintas: las tecnologías de la información, que hoy en día constituyen la columna vertebral de la gestión de la información; los sistemas de información, entendidos como el resultado de transformar la tecnología en algo de valor para el usuario; y la gestión de la información y de los conocimientos de la organización.

6. Los mecanismos de comunicación

La información se transfiere dentro de la empresa a través de unos mecanismos de comunicación: interlocutores, tipos de comunicación, los canales de comunicación, la interacción entre los canales de comunicación, los individuos y los grupos y las mismas redes de comunicación empleadas:

1. En cuanto a los interlocutores, son muchos y variados dentro de la organización. Ocupan un lugar en la jerarquía de la organización y, en función de ello, reciben diferentes informaciones y desarrollan sus propias estrategias de poder dentro y fuera de la empresa.
2. En relación a los tipos de comunicación, las comunicaciones son laterales y/o recíprocas. La comunicación lateral implica el sentido único en la dirección de la información, y la recíproca involucra a ambas partes mediante un feed-back. La ventaja de esta última estriba en una mayor exactitud y precisión, es decir, cuanto más recíproco es el clima de la comunicación, menor riesgo corre el contenido de los mensajes de ser alterado y tanto más abundante es la información. Eso sí, presenta los inconvenientes de ser más lenta, la desprotección del emisor...
3. Existen limitaciones para la comunicación total dentro de la empresa debido a los soportes utilizados (fax, teléfono...), los conocimientos y operatividad de los empleados y de las decisiones de los directivos, que impiden que toda la información sea transmitida. Por tanto, hay que estudiar las redes formales e informales de la organización para comprender sus interacciones.
4. El uso de los canales de comunicación por los empleados da lugar a dos procesos que Elliot Jaques ("Intervention et changement dans l'entreprise", 1977) define: el proceso de segregación en el que se crean barreras a fin de que la comunicación o el usuario lleguen al lugar adecuado de destino sin crear confusión en el resto de la organización; y el proceso de segmentación inadaptaada protegiendo a los individuos y a los grupos frente a la confrontación.
5. Los tipos de redes pueden ser centralizadas o circulares. Las comunicaciones pueden tener unos contenidos muy variados: contenidos centrados en las tareas, en las necesidades psicológicas de los individuos. Unos contenidos que deben ser pertinentes (comunicación

que hay que intercambiar para lograr los objetivos de la organización), lograr que las informaciones no sean alteradas al pasar por los porteros, y favorecer la pertinencia de las informaciones analizando críticamente la información disponible.

7. Conclusión

Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. Debe ser clara, precisa y que se adapte a la formación y perfil de las personas a la que va dirigida. Tiene que ser rápida y estar disponible en el momento que se la necesite, y de una manera completa y armonizada con otras informaciones. Debe ser una información fácilmente accesible y con un coste de obtención menor que la utilidad que ofrece (Martín, 1990).

La información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales de las empresas (capital, energía, personas...). Pero no se adquiere un recurso si no es con la idea de utilizarlo, no tiene sentido adquirir información si no es para aplicarla. Horton (1985) añade que, si no se considera la información como un recurso valioso y costoso, nadie se preocupa de manejarla adecuadamente, nadie se considera responsable de su gestión.

Los empleados que forman parte del circuito informativo de su empresa resultan más productivos para la organización (6). Roberta Yafie (1999) habla de la educación económica, es decir, informar a los trabajadores de los resultados de su empresa (bien la cotización en bolsa, costes empresariales de producción o de oferta de un servicio). Compartir información no es enviar la información, sino generarla. Se trata de que la información fluya y de que los empleados no tengan que esperar al informe periódico de las ganancias, sino que éste se publica mensualmente en su boletín o en su intranet.

Compartir información es lo que más cuesta en esta nueva cultura. Tan negativo es para la organización tener un empleado que realiza de manera rutinaria su trabajo, como tener un empleado que piense que nada le queda por aprender. En los dos casos, la información no fluye y sus tareas no crean información que interesen a otros departamentos, bien porque no da importancia a la información que le llega y no reconocerá su valor real y no la compartirá, o bien porque tenderá a acaparar la información, le sea de utilidad o no.

REFERENCIAS BIBLIO Y HEMEROGRÁFICAS

ALIN, Frédéric; LAFONT, Denis y MACARY, Jean-Francois (1997). Trad. Amadeus Brugués. El proyecto intranet. Edit.Gestión 2000. Barcelona. ISBN: 84-8088-171-2.

ARIAS COELLO, Alicia y PORTELA FILGUEIRAS, Isabel. (1997). "Sistema de información y sistema de calidad: relación y dependencia en las organizaciones empresariales?", en Documentación de las Ciencias de la Información. Núm. 20. Madrid. ISSN: 0210-4210.

ARTECHE, Miguel. "El 60% de las empresas consideran clave los sistemas de información", en *Expansión*. Madrid. 4-VI-99.

CLAVER CORTÉS, Enrique y García Bravo, Daniel (1997). "Reflexiones en torno a la dimensión estratégica de la información en la empresa", en *Esic Market*. Núm. 95. Enero-Marzo. Madrid. ISSN: 0212-1867.

CORNELLÁ, Alfons (1994). *Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas*. Edit. Mc Graw-Hill. Madrid. ISBN: 84-481-1814-6.

ESCOBAR, Bernabé (1997). *La evaluación económica de los sistemas de información*. Edit. Universidad de Sevilla. Sevilla. ISBN: 84-472-0345-X.

GARCÍA BRAVO, Daniel (1995). *Sistemas y tecnologías de la información en la empresa*. Edit. Instituto de Cultura Juan Albert. Alicante. ISBN: 84-7784-176-4.

GIL ESTALLO, María Angeles, Giner de la Fuente, Fernando. (1997). "Los sistemas de información de la empresa", en *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*. ISBN: 84-7356-170-8.

HODGE, B.J; ANTHONY, W.P. y GALES, L.M (1998). *Teoría de la organización*. Edit. Prentice Hall. Madrid. ISBN: 84-8322-014-8.

HORNOS BARRANCO, Miguel; ARAQUE CUENCA, Francisco y ABAD, María del Mar (1998). "La gestión de la información como clave para adquirir ventaja competitiva: los MIS", en *Alta Dirección*. Número 199. Mayo. Barcelona. ISSN: 0002-6549.

QUINN, James; ANDERSON, Philip y FINKELSTEIN, Sydney (1996). "La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores", en *Harvard Deusto Business Review*. Número 75. Noviembre-Diciembre. Edic. Deusto. Bilbao. ISSN: 0210-900-X.

QUINTÍN Martín (1990). "Sistemas de información. Su aplicación a la empresa.", en *Esic Market*. Núm. 70. Octubre-Diciembre. Madrid. ISSN: 0212-1867.

QUINTÍN Martín (1995). "La informática como elemento dinamizador de las nuevas tecnologías en la empresa", en *Esic Market*. Núm. 88. Abril-Junio. Madrid. ISSN: 0212-1867.

ROCKART, John; EARL, Michael y ROSS, Jeanne (1997). "Ocho imperativos para la nueva organización de la tecnología de la información", en *Harvard Deusto Business Review*. Núm. 80. Septiembre-Octubre. Edic. Deusto Bilbao. ISSN: 0210-900-X.

SANTAOLALLA, José (1994). "La información en tiempo real y el control de gestión dinámico", en *Alta Dirección*. Núm. 174. Barcelona. ISSN: 0002-6549.

WANG, Richard; LEE, Yang; PIPINO, Leo y STRONG, Diane (1999). "Gestionar la información como producto", en *Harvard Deusto Business Review*. Núm. 90. Noviembre-Diciembre. Edic. Deusto. Bilbao. ISSN: 0210-900-X.

YAFIE, Roberta (1999). "Compartir el informe trimestral", en *Harvard Deusto Business Review*. Núm. 89. Marzo-Abril. Edic. Deusto. Bilbao. ISSN: 0210-900-X.

NOTAS

(1) Retomando un principio básico de la Teoría de la Comunicación (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996), los beneficios potenciales de una red crecen de manera exponencial a medida que aumentan los nodos con los que se puede interrelacionar: si dos personas intercambian conocimientos consiguen un crecimiento lineal de información y experiencia; si después comparten sus nuevos conocimientos con otras personas, el beneficio es exponencial. Este ejemplo aplicado a la empresa demuestra que, una vez que la empresa consigue una ventaja competitiva basada en el conocimiento, gracias a la circulación de la información, le resulta más fácil mantener su ventaja, y a los competidores más difícil ponerse a su altura.

(2) Cuando la organización recoge información debería tener en cuenta si es una información relevante para un determinado usuario ya que almacenar información irrelevante llevaría a una sobrecarga de información. Por ello, una de las características imprescindibles de la información es que debe estar basada en el usuario. Es lo que Hodge, Anthony y Gales (1998) llaman "user friendly".

(3) La Teoría Estadística de la Decisión afirma que el valor de la información es la diferencia entre el rendimiento de la empresa con y sin la información. Continuando por esta línea, Cornellá habla de la diferencia entre el valor de coste y el valor de utilización de la información, considerando que el precio de la información debería ser igual al coste de no tener dicha información, es decir, su coste de oportunidad.

(4) Según un estudio llevado a cabo este año por el Instituto Nolan Norton de Holanda, más del 60% de los responsables de los departamentos de tecnologías de la información no forman parte del comité ejecutivo de la empresa, si bien su papel en el organigrama de las grandes empresas tienen un peso específico.

(5) Owen (Cornellá, 1994: 150) señala que de nada sirven los fundamentos y los componentes de la GRI si los responsables de su implantación no conectan con la cultura de la organización. Es decir, la GRI no es una técnica sino una metodología de gestión por lo que debe poner especial cuidado en el componente humano de la organización.

(6) John Case, autor de "Open-Book Management: The Coming Business Revolution", afirma que si los empleados conocieran el funcionamiento de su empresa la apreciarían de manera diferente, sintiéndose partícipes directos del éxito de la misma, y en consecuencia, trabajarían más para asegurarse la seguridad en el empleo.