

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Comunicación Social  
Mención Publicidad y RR.PP  
Trabajo Especial de Grado

378 201  
TESIS  
COS 2001

L659

**Del Significado al Significante vía Intranet**  
**¿Cómo comunicar la Identidad Conceptual a los miembros**  
**de una organización a través de una Intranet?**

**Tesistas**

López P., Maylyn E.  
Santos F., Jessica A.



**Tutor**

Lic. Osvaldo Burgos

Caracas, junio de 2001

## **Agradecimientos**

*A Dios y al Divino Niño, por escucharnos y ayudarnos siempre.  
A Osvaldo, por hacernos comprender el significado...hasta en el último momento...nuestros  
significantes no alcanzan para expresar nuestro agradecimiento.*

*A C. A. Ericsson Venezuela, por ser más que una fuente de investigación, un hogar.*

*A Brita Mosquera, máxima expresión de comunicación y apoyo. Definitivamente el sol  
te despierta, te da fuerzas y mucho brillo a tu sonrisa.*

*A PDVSA, S. A. por abrirnos sus puertas.*

*A Dunia Camperos por ser un "portal" de ayuda y buenas ideas.*

*A Alejandra García, ¡qué bueno fue que llegaras justo a tiempo y hasta el final!*

*A la comunicación, por no detenerse en ningún momento.*

*Y a todos aquellos que gentilmente preguntaban. ¿Cómo va la tesis?.*

*Es bueno saber que si podemos contar con los demás:*

*¡Gracias, un millón y medio!*

## **Dedicatoria**

A Dios y la Virgen de Coromoto, ¡gracias por permitirme estar aquí!

Nada de lo que he hecho hasta ahora hubiese sido posible si yo no contara con el cariño y apoyo de mi familia. A pesar de que no estamos juntos, sé que lo más valioso que tengo y en quienes me puedo apoyar son ustedes.

A mi papá, por enseñarme lo maravilloso que es hacer lo que se quiere y lo que uno se propone.

A mi mamá, ¡Gracias por ser tan emprendedora, trabajadora y perseverante!, no sabes cuanto deseo ser tan fuerte como tú.

A mi hermana Ana, quien definitivamente sabe tomar decisiones y amar sin fronteras. ¡Te extraño!

A mi manita Jeanna: Llegaste en el momento oportuno a mi vida. Espero que te sirva toda mi experiencia.

A Felina, Ernesto y Wilemys, me encanta saber que están ahí. ¿Y saben qué?, contarán siempre conmigo.

A Brita Mosquera, por ser una excelente jefa, pero sobre todo una gran amiga. ¡Me encanta ser tu colega!

A mi encantador ambiente de trabajo, donde Giulia y Gleinys siempre saben darle un poquito de color y comunicación a mis días.

A todos los ángeles que han llegado a mi vida... mis amigos.

Hay tanta gente a la que me gustaría agradecer, pero aquí no tengo mucho espacio. Sin embargo, ¿sabes qué?, si he puesto esta tesis en tus manos es porque de seguro quiero compartir mi alegría contigo y lo más probable es que te deba algo, aunque sea una sonrisa, y ya eso es bastante para decir ¡gracias!

Y por supuesto, dedico esta tesis a una persona con la que no sólo tuve el placer de compartir toda la carrera, sino que también tengo el placer de que sea mi amiga. Maylyn, fue muy enriquecedor compartir esta aventura contigo, sé que serás una excelente profesional.

*Dedicatoria*

A Dios por estar siempre conmigo, a mi Divino Niño

Mamá... no tengo palabras, gracias por tener tanta paciencia, mi apoyo más grande

A mi papá, el ser que guía mis pasos y a quien le debo lo que soy

A Maybel, por estar allí siempre, gracias hemanita.

A Brenda... gracias por tus grandes pequeñeces que alegran la vida

A Darling por estar allí incondicional

A Vigi, por no perder nunca la fe

A mis hermanos por su apoyo

A todos y cada uno de los amigos y personas que estuvieron allí...

A Jessica amiga y compañera, le agradezco a Dios el haberme permitido compartir todos estos años contigo. Adelante amiga te admiro y sé que triunfar

## INTRODUCCIÓN

*“Somos lo que hacemos y sobre todo,  
lo que hacemos para cambiar lo que somos”.*

*Eduardo Galeano*

Este trabajo de grado propone una estrategia para comunicar la Identidad Conceptual a los miembros de una organización a través de una Intranet. En una frase, la estrategia desarrollada permitirá a una organización ir del “Significado al Significante vía Intranet”.

Mientras se cursó la cátedra de Relaciones Públicas en el cuarto año de la carrera Comunicación Social, se tuvo un acercamiento interesante sobre cómo funcionan las comunicaciones dentro las organizaciones y cuáles son las herramientas comunicacionales que favorecen ese proceso.

De igual forma, la atracción por la tecnología y el hecho de que los medios electrónicos, como herramientas comunicacionales, contribuyan a que las comunicaciones sean más rápidas, instantáneas e inmediatas, ayudó a establecer el tema de esta investigación. Sin embargo, resulta paradójico que también esas mismas herramientas propicien el individualismo, la impersonalidad y el alejamiento de los seres humanos, por lo que se hace necesario la participación estrecha de una persona que fomente la comunicación, es decir, un comunicador social a la hora de implementar esos medios.

En tal sentido, este trabajo de grado aborda el tema de las comunicaciones signadas por los medios electrónicos, planteando el problema de que a pesar de ser la Intranet una herramienta que se está utilizando

actualmente como apoyo a las comunicaciones en las organizaciones, muchas veces la Identidad Conceptual que se desea comunicar no guarda relación con la cultura organizacional y los valores que guían el comportamiento de la empresa.

Debido a la poca experiencia que tiene nuestro país con respecto a la Intranet como medio para comunicar la Identidad Conceptual de una organización y, también, al escaso material bibliográfico editado en español sobre la tecnología Intranet y la comunicación, se considera de relevancia investigación.

En tal sentido, se ha decidido, no desarrollar el estudio para una organización específica, sino llevar a cabo un estudio adaptable a cualquier tipo de empresa. De esta manera se ha diseñado una metodología especial para el estudio de las Intranets.

En primer lugar, se ha desarrollado el Marco Teórico Referencial de esta investigación, teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados. Así se llevó a cabo una búsqueda de bibliográfica sobre el proceso de la comunicación, la cultura, organizaciones, el Impacto de las nuevas tecnologías de la comunicación y la Intranet como herramienta comunicacional.

De esta manera se ha logrado tener un apoyo teórico que ha servido de referencia para la propuesta estratégica y la consecución de los objetivos establecidos al inicio de la investigación.

Una vez definido el Marco Teórico Referencial, se ha procedido a la selección de la metodología. La investigación ha sido abordada a través de un análisis cualitativo, ya que ésta se ha basado en el estudio de categorías

conceptuales a través de la elaboración de una Matriz de Análisis de Contenido para las Intranets.

El análisis de las Intranets se delimitó a dos organizaciones venezolanas, de distintos sectores económicos y escogidas de manera intencional. En este caso son PDVSA, S.A. y Ericsson C. A..

Así mismo, se han realizado entrevistas semi-estructuradas, las cuales han sido suministradas a los Gerentes de comunicaciones y a los responsables del proyecto Intranet de ambas organizaciones. En el mismo orden de ideas, se han realizado entrevistas-semiestructuradas a especialistas en el ámbito de la comunicación organizacional y el diseño y programación de tecnología web.

De esta manera se ha procedido a la realización del análisis de resultados, el cual ha sido llevado a cabo a través de la comparación entre las categorías establecidas en la Matriz de Análisis de las Intranets de PDVSA y Ericsson, las cuales han sido contrastadas con las opiniones de los Gerentes de ambas empresas. Gracias a estas comparaciones, se ha logrado obtener información valiosa para la realización de la Propuesta de Estrategia a través de cual se busca comunicar la Identidad Conceptual de una organización a través de una Intranet.

Partiendo del hecho de que una Estrategia está conformada por aquellas acciones a través de la cual se busca alcanzar un resultado específico, nuestra estrategia está centrada en facilitar y agilizar el proceso de comunicación de la Identidad Conceptual a través de la Intranet. Por ello, dicha estrategia ha sido redactada en un lenguaje sencillo, directo que invite al lector a participar.

Con la propuesta de la estrategia se ha alcanzado el objetivo general de la investigación, sin embargo su alcance ha llegado un poco más allá, y además

se ha desarrollado un modelo de prueba de usabilidad, una vez que la estrategia entre en funcionamiento.

Se espera que este trabajo de grado sirva de punto de partida para nuevas investigaciones relacionadas con el tema comunicacional y los medios de comunicación electrónicos.

### **ACLARATORIA INICIAL**

Internet no es un medio de comunicación como tal, sólo es una convención tecnológica para conectar redes de computadoras entre sí. Los medios son las páginas Web, el correo electrónico, el chat, por lo que en realidad la Internet es sólo un canal.

Igualmente, Intranet, como tecnología Web, tampoco es un medio de comunicación, pero debido a la función que tiene como herramienta comunicacional dentro de muchas organizaciones, se le ha denominado a la Intranet como un medio de comunicación interno electrónico.

En tal sentido, el término Intranet como “**medio de comunicación interna**”, está presente a lo largo de esta investigación.

## MARCO TEÓRICO

### CAPITULO I

#### FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

*“La gente descubre en la pintura cosas que uno no pone en ella”*

***Pablo Picasso***

En este capítulo se hace una revisión de los elementos fundamentales que conforman el proceso comunicacional. Así mismo se aclaran los conceptos de significado (la identidad conceptual) y significante (la identidad visual) como parte esencial de la investigación. Se han utilizado para este capítulo básicamente a autores como Berlo, Barthes y Watzlawick.

De la misma manera se abordan los conceptos propios de la comunicación (emisión, receptor, canal y mensaje, código) y sus implicaciones con un medio electrónico como lo es la Intranet, tomando en cuenta que la comunicación por estos medios requiere de la utilización de otros recursos distintos a los empleados en la comunicación tradicional<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Tomando a la comunicación tradicional como la cara a cara y la comunicación escrita a través de medios impresos.

## 1.1 Todo Comunica

La comunicación es “el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de información, emociones y habilidades por medio de símbolos, palabras u otras maneras de expresión” (Flores y Orozco, 1993).

Durante mucho tiempo la palabra ha constituido el campo privilegiado de la comunicación humana. Sin embargo, a través de diversos estudios se han logrado integrar las actitudes corporales, los gestos y los signos utilizados en el proceso de la comunicación como parte esencial de este proceso teniendo en cuenta que todo comunica.

Tal como lo señala Watzlawick (1974) “el hecho de no transmitir información constituye en sí una comunicación, es decir, el hecho de no hacer nada constituye precisamente un comportamiento en relación con algo y como es imposible no comportarse de alguna manera, entonces es imposible no comunicar algo”

El problema se produce cuando hay que descifrar los significados que están implícitos en lo que se ha querido comunicar bien sea a través de la palabra, los signos, colores, etc; sobre todo si tomamos en cuenta que en el caso de medios electrónicos, como la Intranet, es necesaria la utilización de una serie de recursos distintos a los utilizados por el lenguaje hablado, con el fin de lograr comunicar de la manera más “fiel” lo que emisor busca transmitir.

## 1.2 ¿Cómo comunicar?

“Cincuenta o setenta años atrás, el gerente de una organización industrial conocía cada una de las operaciones efectuadas en su fábrica. Era

capaz de explicar todas las técnicas empleadas y de efectuar la mayor parte de las tareas. Pero debido al desarrollo de la automatización y de la industrialización masiva, hemos asistido al nacimiento del “empresario profesional” del hombre que llega al tope de la escala industrial, no por lo que sabe hacer con las cosas, sino por lo que sabe hacer con la gente por medio de la comunicación” (Berlo 1969:3).

Tal como lo señala Berlo (1969:6) el propósito de la comunicación debe ser: “no contradictorio lógicamente ni lógicamente inconsistente consigo mismo. Centrado en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana. Lo suficientemente específico como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real. Compatible con las formas en que se comunica la gente”.

El comunicador puede influir a las personas en forma distinta de lo que pretendía si olvida que su mensaje puede ser recibido por aquellos a quienes no estaba destinado, e incluso para quienes no estén en la capacidad de comprenderlo. De esta manera, “cuando existe incompatibilidad entre los propósitos de ésta y los del receptor, se interrumpe la comunicación” (Berlo, 1969).

Así mismo, muchos de los problemas comunicacionales que se presentan en las organizaciones es que los miembros no conocen la identidad conceptual (valores, misión, visión, etc) lo cual hace difícil comprender el significado de los símbolos, logotipos, objetivos propuestos por la empresa.

Debido a este desconocimiento, tal vez los miembros de la organización internalicen la identidad de una manera distinta a lo que la organización ha querido comunicar; sobre todo cuando se trata de medios electrónicos como la Intranet donde es necesario la interactividad, ya que al no haber una

comunicación cara a cara son otros los factores los que juegan un papel importante (contenido, composición y disposición de recursos e imágenes), y que deben saber utilizarse tanto para lograr transmitir lo que se quiere, así como para bien facilitar la comprensión del mensaje comunicado.

De esta manera, en toda situación de comunicación existen por lo menos dos grupos de “respuestas esperadas”: la respuesta exigida por la persona que emite el mensaje y la respuesta de la persona que lo recibe.

“Una de las dimensiones que hay que considerar en todo análisis del proceso comunicativo es la de determinar el receptor intencional del mensaje. El comunicador puede querer que su mensaje esté destinado a él, o bien a otras personas. Y aquellos que lo reciben pueden ser o no los que estaban destinados a recibirlo” (Berlo, 1969:9).

Es por esta razón, que “el análisis de toda comunicación debe tener en cuenta la siguientes premisas: la forma en que la fuente de comunicación trató de afectar a la persona que recibe el mensaje, y el modo en que el receptor trató de afectarse a sí mismo o a otros (incluyendo la fuente)” (Berlo, 1969:9).

Es decir, no es posible afirmar que los efectos y el resultado de toda comunicación concuerden con la intención deseada, ya que muchas veces los receptores no siempre responden al propósito de la fuente.

Debido a la complejidad que pueden adquirir los elementos de la comunicación de acuerdo a lo que desean transmitir y lo que realmente se llega a comprender, es necesario señalar los distintos elementos que intervienen en el proceso de la comunicación humana.

### 1.3 El Manejo de un Código común

El código puede definirse como todo grupo de símbolos que pueden ser estructurados de manera que tengan algún significado para alguien. Los idiomas son códigos, cada uno de ellos contiene elementos (sonidos, letras, palabras, etc) que están dispuestos en determinados órdenes y no en otros. (Costa, 1993).

“Todo aquello que posee un grupo de elementos (un vocabulario) y un conjunto de procedimientos para combinar esos elementos en forma significativa (una sintaxis) <sup>2</sup>es un código. Si queremos saber si un conjunto de símbolos es un código, tendremos que aislar su vocabulario y verificar si existen formas sistemáticas (estructuras) para combinar los elementos” (Berlo, 1969:33).

“Si no se conoce el código, no es posible entender el mensaje. Si ignora todo lo que se refiere al contenido de un mensaje, es probable que tampoco pueda entenderlo. Si no comprende cuál es la naturaleza del proceso de la comunicación en sí, es posible que tenga una percepción errónea de los mensajes, que haga inferencias incorrectas con respecto a los propósitos o intenciones de la fuente, que su actuación fracase en lo concerniente a su propio interés” (Berlo, 1969:30).

“La percepción de la realidad es selectiva, debido a que el individuo no está capacitado para captar todo el conjunto de estímulos proveniente de su entorno” (Hodgetts y Altman, 1981).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Estudia cómo está estructurada la oración.

<sup>3</sup> Es necesario aclarar que para efectos de la investigación sólo se maneja el concepto de percepción como elemento importante dentro del ámbito de la comunicación para determinar si se tiene una percepción errónea acerca de lo que se desea comunicar, y no para analizar cómo perciben los miembros de las organizaciones en estudio la Intranet.

Cada vez que codificamos un mensaje es necesario definir qué código, qué elementos y qué método de estructuración de los elementos del código han sido seleccionados.

“Existen muchos códigos en la comunicación: símbolos visuales, gestos, señales con las manos, lenguaje, escritura, etc. Debemos elegir uno u otro código cada vez que nos comunicamos” (Berlo, 1969).

De esta manera, los propósitos de la comunicación corporativa son los de reducir la incertidumbre, fortalecer la imagen, eliminar la desproporción entre la calidad y cantidad de información que se emita, aprovechar los recursos, eliminar discordancias entre emisor y receptor por causa del código usado, estimular un buen clima organizacional y servir de balance entre la organización y sus públicos.

Según Fernández citado en Römer (1994) debe existir consonancia o correspondencia entre el código del Emisor y el del Receptor de los mensajes; es decir debe existir consonancia entre los códigos de los intérpretes del diálogo.

Según Schramm (1980) deben existir algunas condiciones para transmitir el mensaje:

- a. debe formularse y entregarse de modo que obtenga la atención del destino.
- b. debe emplear signos y tener un contenido referente a la experiencia común de la fuente y del destino, a fin de transmitir el significado y provocar el interés del receptor.

## 1.4 Elementos de la Comunicación

“Existiendo un propósito para la comunicación y una respuesta por producirse, el comunicador desea que su comunicación tenga alta fidelidad” (Berlo, 1969:24).<sup>4</sup>

De esta manera podría señalarse que “un codificador de códigos de alta fidelidad es aquel que expresa en forma perfecta el significado de la fuente y un decodificador de códigos de alta fidelidad, es aquel que interpreta el mensaje con una precisión absoluta” (Berlo, 1969:24).

Al analizar la comunicación, es necesario determinar lo que aumenta o reduce la fidelidad del proceso, es decir si los códigos que se están usando son los mismos que maneja el receptor del mensaje para comprender lo que se está comunicando.

Shannon y Weaver citados en Berlo (1969) al hablar de la fidelidad de la comunicación electrónica introducen el concepto de ruido. Según los autores, estamos acostumbrados a pensar en el ruido como en algo que distrae; como mensajes que interfieren con otros mensajes. Estos autores definen los ruidos como factores que distorsionan la calidad de una señal.

En la Intranet como medio electrónico de comunicación interna, los ruidos podrían estar representados por elementos como el diseño (una página muy recargada y una tipografía podrían causar distorsiones y dificultades de lectura y comprensión); noticias e información que no concuerden con lo que reza la filosofía, misión valores y cultura de la organización (pueden chocar con los códigos que se manejan en la organización); colores inapropiados (que

---

<sup>4</sup> La palabra fidelidad es empleada por el autor en el sentido de que el comunicador / emisor ha de lograr comunicar lo que desea, lo que ha propuesto.

tengan otro significado psicológico / social / distintos a lo que se desea comunicar.

Por ello, es de vital importancia tener en cuenta a los elementos básicos que intervienen el proceso comunicacional: fuente, receptor, mensaje y canal.

#### **1.4.1 La fuente- encodificador**

Constituye el origen y punto de partida del mensaje después de determinar la forma en que desea afectar a su receptor, encodifica un mensaje destinado a producir la respuesta esperada. Berlo (1969) señala que hay algunos factores que pueden aumentar la fidelidad de la fuente: sus habilidades comunicativas, sus actitudes, su nivel de conocimiento y la posición que ocupa dentro de un determinado sistema socio cultural.

De esta manera, tal como lo plantea Berlo (1969:28) los factores de la fuente comprenden:

1. Habilidades comunicativas
2. Actitudes
3. Nivel de conocimiento
4. Sistema socio-cultural

Se hace necesario tener en cuenta que los miembros de la organización no tienen el mismo grado de preparación, y que cada uno posee una cultura y un modo de ver al mundo distinta, por lo que se hace necesario crear una Identidad común a través de la misión, la visión, los valores y objetivos, con el fin de que los miembros de la empresa puedan comprender e internalizar para mantener una Identidad Corporativa coherente.

“Al encodificar un mensaje, la fuente puede elegir uno u otro código, uno u otro conjunto de elementos dentro de cada código, o uno u otro método de estructurar los elementos de su código. De esta manera definir al tratamiento del mensaje como las decisiones que toma la fuente de comunicación al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido” (Berlo, 1969:34).

Para llevar a cabo cualquier estrategia comunicacional es imprescindible tener claro el contexto cultural dentro del cual se comunica, sus creencias y valores, las formas de conducta que son aceptables o no por su cultura<sup>5</sup>.

#### **1.4.2 El decodificador receptor**

Si el receptor no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar los mensajes, no estará capacitado para recibir y decodificar los mensajes que la fuente - encodificador ha transmitido.

Por esta razón, el receptor es el eslabón más importante del proceso de la comunicación. Si la fuente no llega a alcanzar al receptor con su mensaje, es lo mismo que si se hubiese hablado con sí misma (Berlo, 1969).

En el proceso comunicacional, la fuente al seleccionar un código para su mensaje tiene que elegir uno que le resulte conocido al receptor. De esta manera, cuando la fuente selecciona el contenido, con el fin de comunicar su propósito, debe de seleccionar uno que tenga sentido para su receptor ya que lo importante es que éste logre comprender lo que se quiso comunicar; de la misma manera que el propósito para lo cual se creó y comunicó el mensaje

---

<sup>5</sup> La cultura de la organización codificada a través de la Identidad que posee la empresa.

Sin embargo, en el caso de las organizaciones, los miembros tal vez no comprendan lo que se les ha querido comunicar o bien interpreten algo diferente; porque no poseen un conocimiento previo acerca de la filosofía de la organización, de sus objetivos, de los productos o servicios que ofrece, etc., es decir, desconocen aquellos elementos que pueden facilitarle la comprensión de lo que se transmite.

### **1.4.3 El mensaje**

“Es la expresión de ideas (contenido), expresados en determinada forma (tratamiento) mediante el empleo de un código” (Berlo, 1969).

“Como fuentes comunicadoras, necesitamos tener constantemente presente al receptor. Elegimos códigos que nuestro receptor pueda entender. Seleccionamos elementos del código que habrán de llamarle la atención, que le resulten fáciles de decodificar. Estructuramos estos elementos con el fin de reducir al mínimo el esfuerzo exigido para decodificar e interpretar el mensaje” Berlo (1969:36).

Es imprescindible la elección de un contenido que resulte convincente para el receptor y pertinente a sus intereses y a sus necesidades, por lo que previo a la comunicación de un mensaje, hay que tener un conocimiento del receptor, saber a quién hay que dirigirse, de qué manera.

Estos factores tiene relación con la simplicidad de los mensajes, logotipos, el contenido y el diseño, etc., en el caso de la utilización de la Intranet como herramienta de comunicación interna de una organización.

#### **1.4.4 El canal**

El emisor tiene que decidir en qué forma habremos de canalizar los mensajes para que nuestro receptor pueda decodificarlos; para que puede a verlos, oírlos, tocarlos, y en ocasiones, hasta gustarlos y olerlos. En otras palabras, “podemos considerar los canales de la comunicación como las habilidades motoras del encodificador y como las habilidades sensoriales del decodificador” (Berlo, 1969).

Como lo señala Berlo (1969:97) “al producir o recibir mensajes necesitamos utilizar un código. Al generar un mensaje lo encodificamos. Elegimos símbolos y los disponemos de una manera sistemática. Al recibir un mensaje, lo decodificamos, tratamos de traducir ese código dentro de nuestro propio sistema nervioso de manera que tenga un significado”.

### **1.5 El Proceso Comunicativo**

#### **1.5.1 El Signo**

La unión de un significante y un significado conforman el signo. Un signo es una entidad compuesta de dos elementos indisolubles; por una parte, un elemento perceptible, por ejemplo una imagen, o un sonido, simple y complejo, en definitiva una forma; por otra parte, una significación (Berlo, 1969).

Como lo señala Valdivieso (entrevista 23 de noviembre de 2000) “hay una cantidad de signos que se transmiten, de los cuales una parte es conceptual (significado) que es todo el significado que la empresa quiere transmitir, como la misión la visión los objetivos, la cultura, y una parte visual (significante) que es una expresión icónica de la identidad de la empresa, que

pretende traducir de forma gráfica y simbólica los principales atributos que caracterizan a la organización, con el fin de lograr condensar la esencia de la empresa en unos rasgos visuales que se remitan inequívocamente a ella y permitan su reconocimiento idóneo”.

El mensaje es efectivo en la medida en que sea entendido por los miembros de la organización de la misma manera que lo que quiere la empresa que signifique. Muchas veces esto se convierte en un problema, ya que los signos que la corporación transmite no están claros, más allá del hecho de que los medios de comunicación internos no funcionen; puede ser que los símbolos y códigos empleados para comunicar esa identidad no sean los más convenientes.

De esta manera “la significación puede concebirse como un proceso; es el acto que une al significante y el significado, acto cuyo producto es el signo” (Barthes, 1990:46).

### **1.5.2 Significado**

“El significado está de alguna manera detrás del significante y no puede ser alcanzado sino a través de él” (Barthes, 1990:46).

“Los significados se aprenden, les agregamos algo, los desfiguramos, los olvidamos, los modificamos. No podemos encontrarlos. Se hallan en nosotros, no en los mensajes. Por fortuna encontramos generalmente, otras personas, que tiene significados similares, podrán comunicarse. Si carecen de similitudes entre ellas, no podrán hacerlo” (Berlo, 1969:106).

Cuando un grupo de personas, encodifica y decodifica un conjunto de símbolos mutuamente significativos para ellos, y cuando los combinan de forma similar, entonces puede decirse que este grupo de personas posee un lenguaje.

Es importante destacar la importancia del hecho de que todos y cada uno de los miembros de la organización manejen el mismo significado en cuanto al lenguaje, simbología, entre otros; que para todos puedan comprender el mensaje que se comunica.

### **1.5.3 Significante**

“El significante es un mediador. La sustancia del significante es siempre material (sonido, imágenes objetos)” (Barthes, 1990:45)

Según Berlo (1969) “existen unos símbolos significantes, que son símbolos que producen respuestas similares en más de una persona”.

Esta disposición de símbolos también es importante, en el sentido de que la mayoría de las veces se piensa o entiende que lo que se coloca en el home page en el caso de la Intranet por ejemplo, es más importante que el resto de la información. Por ello es importante determinar la disposición correcta de los elementos en este medio (al igual que en cualquier otro) dependiendo siempre de la cultura e identidad de la organización, de acuerdo a las necesidades de comunicación que se tengan de uno u otro símbolo o mensaje.

## CAPITULO II

### COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

*“Todo marcharía bien si nos pudiéramos comunicar. El problema es que pocas veces lo hacemos”... Todo estaría bien... si sólo pudiéramos establecer un contacto, si yo pudiera explicar... si yo pudiera hacerles comprender mi punto de vista,... si pudiera comunicar. El asunto es que rara vez lo logramos”.*

**Bland Michael y Jakson Peter (1992)**

Es imprescindible que ante la utilización de cualquier medio de comunicación la organización tenga definidos algunos elementos fundamentales de la comunicación y de las particularidades que éste tiene en cada receptor con el fin de conocer aquéllas características de las organizaciones que inciden en forma directa o indirecta en sus procesos de comunicación (Restrepo y Rubio:1992).<sup>1</sup>

“Todas las facetas de la comunicación afectan a la empresa en diversos ámbitos” (Bartoli, 1992:81).

- En el plano de las nuevas tecnologías de comunicación, la empresa se sitúa en el centro de la evolución en informática, en telecomunicaciones, dado que es un lugar privilegiado de intercambio y procesamiento de datos.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Entendiendo a los elementos de la comunicación como la persona que emite el mensaje, el receptor el mensaje que se desea comunicar y el canal o medio a través del cual se transmite.

<sup>2</sup> Las nuevas tecnologías como los medios electrónicos de comunicación interna o externa que la empresa utiliza.

- En el plano de las relaciones interpersonales, la empresa sufre continuamente las dificultades inherentes a los problemas de comunicación entre las distintas categorías del personal que agrupa.
- En el plano político y administrativo, debe determinar cuáles son los objetivos de recepción (es decir de entrada) y de emisión (difusión) de la información y cuáles son las orientaciones y acciones en materia de comunicación para mejorar el “resultado global”.

## **2.1 Desarrollo de la Comunicación Organizacional**

Es importante habitar a los miembros de la organización a la utilización de los nuevos medios de comunicación interna que se utilizan en la empresa ya que “todavía esas técnicas de procedimientos tecnológicos de punta tienen poca influencia en destinatarios con perfiles heterogéneos y a menudo no acostumbrados al empleo de las nuevas tecnologías” (Bartoli, 1992)

Restrepo y Rubio (1992) señalan que es necesario tener en cuenta a todos los elementos que inciden en el desarrollo de la comunicación de la organización los cuales clasifican de la siguiente manera:

- La historia de la organización, el inicio, su desarrollo, su relación con la historia nacional o mundial.
- El perfil general de los diversos receptores del medio de comunicación.
- La tipología, localización, lineamientos, filosofía y estructura organizacional.

- Presentación gráfica (logotipo, símbolos, colores) lenguaje verbal (terminología técnica, uso cotidiano del lenguaje), mitos y rituales (costumbres, formalidades).
- Formas y procesos de comunicación, documentos escritos o audiovisuales utilizados (periódicos, cartelera, noticieros, publicidad), flujos de información, (instrucciones, ordenes, informes) relaciones interpersonales formales (análisis de reuniones sociales y de trabajo, eventos).
- Programas específicos, internos (inducción de empleados, despliegue de políticas, desarrollo humano) y externos (programas de responsabilidad social, apoyo de mercadeo y ventas, información).
- Imágenes reconocidas por parte de los miembros de la organización (concepción de la organización, conocimiento y formas de expresar la misión, objetivos / políticas, maneras de concebir la comunicación, importancia que se le otorga).

## **2.2 La Comunicación en la Organización**

La comunicación interna de las organizaciones está conformada por canales de comunicación formales e informales. Los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada, establecida por la organización, que incluye el arreglo de niveles, divisiones y departamentos de la organización, así como responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la organización.

Los canales de comunicación informal no están planificados y generalmente emergen de la interacción social natural entre los miembros de la misma.

(Hodgetts y Altman, 1981) proponen una clasificación de la comunicación de acuerdo a los lineamientos dados en el diagrama de la organización:

### **2.2.1 Comunicación Formal**

Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales distados por la estructura y especificaciones del organigrama.

Cuanto menos se utilice la comunicación formal para proporcionar información relevante a los miembros de la organización, más dependen del rumor y la comunicación informal para obtener información.

#### ***Sistemas de mensajes verticales***

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente

#### ***Sistemas de mensajes horizontales***

- Comunicación horizontal

La **comunicación descendente** fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Es el sistema de mensajes formal más básico y desempeña varias funciones claves en la organización tales como, enviar ordenes hacia las jerarquías inferiores y decisiones directivas

importantes, proporcionar información relacionada con el trabajo y reconocer e internalizar las metas de la organización.

Según Weber (1909/1948) y Fayol (1916/1949), la comunicación descendente es una herramienta de dirección, extremadamente importante, para orientar el desempeño de los trabajadores, proporcionando las descripciones laborales, es decir, las tareas que éstos deben cumplir.

La **comunicación ascendente** fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto (a menudo directivo), Es fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de su comunicación descendente, libera las tensiones de los empleados al permitir que los miembros de nivel más bajo de la organización compartan información relevante con sus superiores y alienta la participación e involucra a los empleados, aumentando así la cohesión de la organización.

La **comunicación horizontal** fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente es la comunicación entre compañeros. Se hace necesario alentar la comunicación horizontal entre los miembros de la organización, especialmente en situaciones complejas donde la coordinación de tareas y las habilidades para la resolución de problemas son más necesarias.

La Intranet y el resto de los medios pueden utilizarse para aumentar el de mensajes formales. Sin embargo, la clave para el flujo efectivo de mensajes formales en la organización, ya sea descendente, ascendente u horizontal, es el desarrollo de relaciones interpersonales significativas entre los miembros de la organización.

## 2.2.2 Comunicación Informal

Siempre hay comunicación entre seres humanos que están juntos o que interactúan. Ella se da en forma espontánea o cotidiana, con o sin palabras, y constituye un elemento crucial en el clima imperante en el interior de una organización.

Los miembros de la organización al igual que el resto de las personas necesitan comunicarse y si no encuentran los canales formales abiertos, crearán la información con base a suposiciones, o en lo que escuche de fuentes “no oficiales”.

De esta manera podría producirse el rumor, ya que según lo señalan (Allport y Postman 1967) “el rumor puede ser cualquier tipo de necesidad humana que genere situaciones inciertas o ambiguas, de esta manera el rumor surge como un proceso de discusión colectiva que pretende dar sentido a sucesos no explicados”.

Es por ello que al igual que se hace con los públicos externos, la empresa debe estimular la apertura de medios internos de comunicación, en donde se aborde todo tipo de noticias de interés para el personal y en donde se aclaren los rumores o se prevea su ataque.

Los diversos medios de comunicación interna como los boletines internos, las carteleras, los noticiarios (en empresas que cuenten con recursos audiovisuales), conforman herramientas altamente valiosas para elevar la productividad vía la comunicación.

La Intranet se revela hoy en día, como una imprescindible “el nuevo medio” de comunicación para las organizaciones. El impulso de redes internas

que contiene noticias, circulares, la misión, los valores, la visión, los objetivos de la empresa, se convierte en un salto cualitativo de gran valor para lograr mayores niveles de comunicación organizacional.

### **2.3 Estructura Organizacional**

*“Las empresas que funcionan mal son aquellas en las que cada uno recibe las informaciones necesarias en el momento en que ya es demasiado tarde para utilizarlo. No se trata de problemas de papelería, tecnología web, correo, sino de estructuras”.*

**Jardiller en Bartoli (1992:127)**

“La comunicación no es un fin en sí misma: sólo puede concebírsele al servicio de una política general, orientada hacia los buenos resultados de la empresa. Organización y comunicación ganan si son medios coherentes y combinados y no técnicas desconectadas. Por esta razón la organización debe tratar de ser comunicante y la comunicación organizada” (Bartoli, 1992:115)

Según Bartoli (1992) la comunicación no debe reducirse al organigrama, ya que requiere también de dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia. De esta manera “no hay nada más ineficaz que una organización rígida, esclerosada, compartimentada, y obstaculizada por procedimientos ancestrales. Para mantenerse flexible y reactiva, la organización sólo puede ser comunicante, es decir, vital. Sin embargo, la comunicación improvisada, puramente informal, sería motivo de ineficacia, frustraciones y desorden. La comunicación requiere organización sin dejar de lado el espacio para lo informal”.

Es muy importante tener en cuenta la estructura de la empresa, cómo funciona, qué medios han sido utilizados para comunicar la información ya que muchas veces más que el hecho de que cualquier medio de comunicación interna que se utilice no brinde los resultados esperados, el problema de comunicación puede venir desde la estructura, las relaciones entre el público interno, entre empleados de distintos departamentos, entre otros.

Bartoli (1992:127) señala que “la comunicación organizada debe caracterizarse por tener finalidad, es decir, estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto, ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, *debe estar adaptada* integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio y *ser flexible*, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan”.

Siempre es necesario tener una estructura acerca del modo de comunicar de tal manera que exista coordinación, concertación y coherencia con el fin de lograr comunicar lo establecido por la organización.



Fuente: En Bartoli, I. Ansoff: *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, 1965

### 2.3.1 Tipos de Organización

Es de vital importancia que la organización maneje los conceptos y contenidos de las diversas teorías organizacionales, para estudiar las posibilidades de cambio o mejora de los elementos que éstas señalan y tratar de lograr una comunicación más eficiente en la organización.

#### 2.3.1.1 Teoría Clásica

##### ***La Organización y la Doctrina Administrativa***

En 1916 Henry Fayol señala que la administración es la encargada de formular el programa de acción de la empresa. Para ello desarrolla algunos conceptos a tener en cuenta para la realización del plan de la empresa tales como preveer, organizar, dirigir, (hacer funcionar el cuerpo social), coordinar y controlar.

De esta manera, Fayol señala 14 principios administrativos. (Dávila 1992)

- a) *Autoridad y responsabilidad*: según Fayol la autoridad es la capacidad de hacerse obedecer.
- b) *Disciplina*: estar dispuestos a la obediencia y al método. “capacidad de tolerar la rutina”. Es importante la claridad, la equidad para mantener la disciplina.
- c) *Unidad de mando*: debe haber un solo jefe a la vez. No se puede saltar jerarquías de mando ya que de esta manera se ve comprometida la disciplina. La unidad de mando es más operativa.

- d) *Unidad de dirección*: debe haber un solo plan. La unidad de dirección facilita la unidad de mando. Es necesario un plan estratégico con una dirección clara.
- e) *Centralización*: debe existir un centro, incluso en las organizaciones más descentralizadas.
- f) *Jerarquización*: se hace referencia a la unidad de mando. Debe estar impuesto por la unidad de mando.
- g) *Orden*: es buscar un lugar para cada cosa. Preveer situaciones (planificación estratégica).
- h) *Subordinación*: es un convenio en donde se acepta trabajar por el bien de todos, el fin último beneficia a todos, por lo que al cumplirse los intereses del proyecto, de una u otra forma se cumplen los intereses personales.
- i) *Equidad*: dar oportunidades por igual para cada uno de los miembros.
- j) *Estabilidad*: es una presunción en la que se actúa en consecuencia de algo. Buscar que el trabajador se sienta seguro, estable, se identifique con la empresa y se subordine, hay que ofrecerle seguridad y estabilidad.
- k) *Iniciativa*: son las ideas en pro del desarrollo de la organización. No puede hacerse de manera individual.
- l) *Unión del personal*: se tiene que dar en buena parte los demás principios para generar una buena dinámica de grupo.

- m) *División del trabajo*: se refiere a la especialización de trabajo para un mayor rendimiento.
- n) *Remuneración*: no sólo debe ser de tipo monetaria. Entender que no sólo en dinero forma parte de la subordinación.

### **2.3.1.2 La Organización y la Racionalización del Trabajo**

Frederik Taylor examina de manera científica la naturaleza del trabajo en la organización. Cada empleado debe sacar el mejor provecho a sus aptitudes naturales y para el trabajo debe diseñarse basado en las leyes científicas.

Según Dávila (1992) Taylor señala la importancia de maximizar la productividad y desarrollar para ello una alternativa a las formas tradicionales de administrar como sus principales objetivos.

El objetivo principal del taylorismo consiste en asegurar tanto la máxima prosperidad para el patrón como para cada uno de los empleados. Taylor desarrolla cuatro principios de la Administración Científica:

- *Desarrollo de una ciencia del trabajo*: cualquier trabajo es susceptible de ser estudiado “científicamente” mediante la descomposición de sus elementos, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, elementos inadecuadamente combinados, herramientas con diseño inadecuado, puestos de trabajo mal diseñados y distribuidos.
- *La selección científica del trabajador*: su posterior adiestramiento, enseñanza y formación. Conocer las características físicas y mentales que la realización de una determinada labor exige. Conociendo éstas se dispone de

una base para la selección de los más capaces para desempeñar un trabajo dado.

- *Colaboración cordial de los patrones:* colaboración de los patrones con los trabajadores de manera que se asegure la realización del trabajo de acuerdo con la ciencia del trabajo.
- *División casi por igual del trabajo:* del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores.

### **2.3.1.3 La Organización Burocrática**

Max Weber (1909-48) estudia a la organización humana, Idealmente estructurada a través de la formalización de reglas, estructuras y procesos. “La organización burocrática no puede concebirse aisladamente de los conceptos de poder, autoridad y dominación” Dávila (1992)

#### ***Características de la burocracia***

1. *Opera de acuerdo con reglas y normas.* Como es una organización con continuidad, hay una relativa repetitividad de acciones, problemas y situaciones, para los cuales en vez de un tratamiento particular para cada caso y situación, se desarrollan normas, reglas que buscan la estandarización.
2. *Las actividades regulares se distribuyen de modo fijo,* como deberes oficiales.
3. Existen áreas de competencia delimitadas específicamente.

4. *Existe una estructura jerárquica bien definida* de las diferentes oficinas y de niveles de autoridad gradual. Cada oficina está bajo la supervisión y control de una oficina superior. Se busca así de evitar la arbitrariedad del superior y proveer una forma de defensa del subordinado.
  
5. *El cuerpo administrativo está separado* (no posee) los instrumentos de producción ni los de administración. De allí se deriva que en la organización burocrática los empleados no puedan monopolizar los cargos.
  
6. *Debe existir impersonalidad*, sin atención a preferencias, afecto u odio. Esta Impersonalidad y neutralidad afectiva se extiende a las relaciones con los demás miembros de la organización y también con los clientes.
  
7. *Los funcionarios reciben un sueldo* – existiendo niveles de sueldo según el cargo-, y no pueden aceptar el pago de los clientes. De esta manera se asegura que estén orientados y trabajen en la consecución de los fines de la organización. En la fijación de los salarios las consideraciones son también de carácter técnico, no personal.

#### **2.3.1.4 Teoría de las Relaciones Humanas**

Esta teoría acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de la organización.

Según Mayo citado en Dávila (1992) “es necesario desarrollar nuevos métodos para conseguir una elite administrativa, mejores métodos para conservar un buen estado de ánimo entre los obreros”.

Por su parte, Mac Gregor citado en Dávila (1992) plantea que la forma en la que operan las organizaciones tiene que ver en buena medida con las suposiciones básicas que se hace la gerencia sobre la naturaleza humana. Teoría X=Y

La Escuela de las RR.HH. “descubre” que la organización no es solamente un aparato económico y técnico sino un organismo social. Y que el hombre en vez del “hombre económico” racional es un ser social (Dávila, 1992).

Las relaciones humanas como teoría organizacional coincide con las llamadas teorías clásicas en su objetivo principal: maximizar la productividad, mediante la maximización del rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, los caminos no son el desarrollo tecnológico, los nuevos productos y la estrategia de mercado o el rediseño de la estructura organizacional, sino el mejoramiento de la situación social (Dávila, 1992).

De esta manera se hace necesario aprovechar los recursos que ofrecen los medios de comunicación internos en pro de sus miembros, mostrar información sobre los planes y beneficios que la organización tiene para mejorar la calidad de vida de sus empleados y motivarlos, hacerles saber que son recurso más importante y que gracias a las ofrecidas obtenidas tendrán mayor rendimiento y disposición de realizar el trabajo asignado y se sentirán identificados con la organización.

### ***Temas centrales de las Relaciones Humanas como Teoría Organizacional***

- *Motivación:* satisfacción el trabajo y productividad. El supuesto implícito era que las diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.
- *Dinámica de grupos y trabajo en equipo:* se debía ver al trabajador no como un individuo aislado, sino como un miembro de pequeños grupos.
- *Desarrollo organizacional:* se conoce como el cuerpo de valores, conceptos, modelos y herramientas que representan la evolución de las teorías de las relaciones humanas.

#### **2.3.1.5 La organización sistémica**

Representa a la organización como un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno cambiante con el fin de lograr sus objetivos. Maneja como conceptos básicos la Interdependencia y la Sinergia.

“La concepción de la organización como un sistema abierto difiere de las del taylorismo y del fayolismo, así como de algunas de las corrientes de las relaciones humanas, que consideraban a la organización exclusivamente en forma interna, aislada de las influencias mutuas con el entorno económico, social y político” (Dávila, 1992)

Bartoli (1992) señala que la organización que pretende ser comunicante no puede ser ni taylorista ni burocrática. Supone una organización del trabajo

que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa.

Por ello la organización debe ser abierta, para comunicar con el exterior; evolutiva, es decir ni rutinaria ni excesivamente formalista para manejar la evolución y lo imprevisto; flexible para permitir una dosis oportuna entre comunicación formal e informal; con finalidad explícita para proporcionar un hilo conductor a la comunicación formal; responsabilizante con el fin de evitar la búsqueda de un poder artificial por parte de algunos mediante la retención de información y energética para crear por sí misma (Bartoli, 1992).

“Es importante considerar que el proceso de manejo de las comunicaciones dentro de una organización se convierte particularmente más importante dentro de una organización con visión sistémica o contingencial, porque el proceso comunicacional dentro de organizaciones taylorianas, Fayolianas o burocráticas, incluso en las organizaciones de relaciones humanas es más bien formal” (Burgos, entrevista 28 de mayo de 2001).

De esta manera, al ser la intranet un medio que favorece la retroalimentación es apropiado, tal como lo señala Burgos (entrevista 28 de mayo de 2001), “dentro de la organización sistémica y contingencial se consideran tanto las comunicaciones formales como las informales, y por esto el gerente de comunicaciones y la unidad de comunicaciones se permite explotar más los recursos que tiene a su disposición para poder manejar las comunicaciones”.

“Por ejemplo hay organizaciones donde el rumor se ha institucionalizado, y cuando un gerente quiere que un mensaje ruede de boca en boca, se dice a una persona específica para que multiplique la información. Esta es una forma

muy efectiva de comunicar, esto es gerenciar y manejar efectivamente las comunicaciones informales” (Burgos, 28 de mayo 2001).

Es importante resaltar la importancia en cuanto al uso que se les da a las herramientas y tecnologías con las cuales cuenta la organización para comunicar lo que se requiera, ya que como lo señala Bartoli (1992:99) “¿quién no ha visto empresas sobreequipadas en medios audiovisuales, colmadas de diarios internos, de afiches informativos en las paredes y, sin embargo, estructuralmente esclerosadas y no comunicantes?

### **2.3.1.6 Impacto de las nuevas tecnologías en la organización**

Como dijo Marshall Mc Luhan citado en Varona (1994) la tecnología es una extensión de las “capacidades del ser humano”. De esta manera la T.V. se ha convertido en una extensión de los sentidos de la vista y el oído, lo que hace posible que nuestro mundo se convierta en una aldea, donde se puede ser testigo de los eventos mientras estos ocurren en cualquier parte del globo. Así mismo la computadora es una extensión de nuestra mente, pues nos permite realizar tareas sumamente complejas y tediosas que sobrepasan nuestras capacidades mentales.

Es un hecho que las nuevas tecnologías de la comunicación están cambiando la manera de ser (la cultura) y la manera de comunicarse de las organizaciones. Hoy los gerentes de nivel medio, por ejemplo, ya no tienen secretarías y las reuniones cara a cara son cada vez más raras. Entonces cabe preguntarse ¿hasta qué punto la nueva tecnología ha generados cambios en la cultura organizacional? (Varona, 1994).

“Existe una nueva perspectiva teórica que concibe a las organizaciones como “microculturas” dentro de la sociedad de la cual forman parte. La cultura organizacional existe cuando las personas que la integran comparten una cierta estructura mental que les permite interpretar y relacionarse entre ellos y en el mundo en que viven de una manera similar” (Varona, 1994)

### ***Impacto de la Nueva Tecnología en las Relaciones de Poder***

Esta perspectiva sostiene que la nueva tecnología facilita la centralización de la autoridad de una organización y el control en la toma de decisiones (Varona, 1994).

Según Varona (1994) el argumento a favor de esta posición se basa en el hecho de que con la nueva tecnología los cuadros de mando de una organización pueden tener acceso directo a la información que necesitan para hacer todo tipo de decisiones sin necesidad de delegar tareas en los niveles inferiores de mando.

Con la nueva tecnología el gerente de una organización tiene la información “en la punta de sus dedos” no solo para tomar decisiones relacionadas con los objetivos y planes de la organización, sino también para tomar decisiones relacionadas con las tareas del funcionamiento diario de la organización.

Sin embargo, Varona (1994:96) señala que “hay quienes sostienen que la nueva tecnología promueve la descentralización de la autoridad de una organización. Los que piensan así argumentan que dado que los gerentes tienen fácil acceso a la información que les permite controlar las actividades organizacionales, éstos van a estar más dispuestos a delegar autoridad y permitir más tomas de decisiones en los niveles inferiores de mando”.

“(…) existe un tercer grupo que sostiene que la tecnología en sí misma no puede ser señalada como la responsable de la centralización o descentralización del poder y de la toma de decisiones de una organización. Por el contrario, es filosofía de la gerencia y el medio ambiente en el que la organización opera los que determinan si la organización se vuelve más centralizada o descentralizada como resultado de la introducción de la nueva tecnología” (Varona, 1994:96).

Se han dado casos en los que la introducción de la nueva tecnología ha provocado la eliminación de personal y también casos en los que el efecto ha sido contrario. Lo cierto es que muchas posiciones en las organizaciones han tenido que ser redefinidas con la introducción de la nueva tecnología (Varona, 1994).

### ***Impacto en la Comunicación Organizacional***

Tal como lo señala Varona (1994: 96) el impacto que ha tenido la nueva tecnología de la comunicación ha sido analizado desde una perspectiva empírica y filosófica.

#### **Perspectiva Empírica**

Varona (1994) señala las características de esta visión:

- Impacto en el contenido de la comunicación: El uso del procesador de palabras, el correo electrónico y el boletín electrónico han permitido incrementar la eficiencia (la cantidad) y la calidad del producto en la composición y transmisión de cartas y otros documentos.
- Impacto en los modos de interacción entre personas: Los resultados encontrados aquí son más bien negativos. Meisner (1980) citado en Varona

(1994) afirma que las discusiones grupales electrónicas y conferencias electrónicas a distancia reducen el número de reuniones cara a cara.

Otro aspecto negativo detectado, tal como lo señala Varona (1994) es el hecho de que la comunicación mediada por la nueva tecnología limita la capacidad de entender el significado de la información recibida.

El ser humano determina el significado de la comunicación a través del contexto y mediante un proceso interactivo de interpretación en el que juega un papel fundamental la comunicación no verbal la cual tiene que ser cubierta mediante otros recursos distintos a la hablado o impresa.

Según Bjorn-Andersen citado en Dávila (1994) una consecuencia que parece clara con respecto a la nueva tecnología es un aumento del sentido de alineamiento y aislamiento.

### ***Impacto en la estructura tradicional del sistema de comunicación***

Existe la posibilidad de que la comunicación desde arriba cambie de ser directiva a ser una comunicación que propone sugerencias y alternativas. Y en cuanto a la comunicación desde abajo es posible que cambie de ser solamente informativa a incluir también directivas y peticiones (Varona, 1994).

### **Perspectiva Filosófica**

Según esta perspectiva uno de los grandes problemas de las nuevas tecnologías es que su desarrollo está siendo regulado casi exclusivamente por factores económicos competitivos.

O'Connell citado en Varona (1994) presenta siete hipótesis en relación con los posibles cambios que la introducción de la nueva tecnología pueda ocasionar y las soluciones que deberán adoptarse para contrarrestar sus efectos negativos.

- De esta manera la información desde arriba tenderá a ser más informal debido a la naturaleza remota de una red electrónica. Esto implicará una redefinición de la estructura organizacional y de la distribución de la información formal.
- La información transmitida por los canales electrónicos provocará una disminución en la transmisión de mensajes efectivos y axiológicos. Por lo tanto la ambigüedad en la interpretación de los mensajes tenderá a aumentar, lo cual tendrá un efecto negativo en la calidad de las decisiones que se tomen.
- Para contrarrestar, las organizaciones necesitarán poner más empeño en comunicar su misión y valores. Al mismo tiempo se necesitarán nuevas y mejores habilidades para la toma de decisiones.
- La dimensión de confianza que se establece entre las personas a través de la relación interpersonal se verá reducida con el uso de la nueva tecnología. De ahí que las dimensiones de la confianza y de la credibilidad en las relaciones interpersonales dentro de la organización tendrán que ser reforzadas de otra manera.
- Dado que la computadora impone una disciplina lineal de pensamiento y un estilo de comunicación preciso e inmediato, esto será que las personas reduzcan su nivel de paciencia y tolerancia ante los estilos individuales de comunicación.

- Por otra parte, las organizaciones pueden tender a ser menos tolerantes con aquellos que no perciben ni piensan de una manera lineal. Debido a esto, tanto las organizaciones tendrán que encontrar modos para favorecer y proteger el pensamiento y la comunicación no lineal.
- Las expectativas relacionadas con la realización del trabajo pueden ser también influenciados por la manera como la computadora realiza sus tareas. En consecuencia las organizaciones pueden llegar a asumir que sus empleados deben tener las mismas cualidades de precisión y velocidad que las computadoras en la realización de sus tareas.

## CAPITULO III

### COMUNICACIÓN CORPORATIVA

*“Toda empresa debe poseer un patrimonio cultural, es decir, un capital no monetario, pero de valor económico, que es el recurso último para orientar el comportamiento profesional y ético de la compañía. Y toda empresa debe tener un sistema de signos físicos que la hagan reconocible en la sociedad y en el mercado.*

*Es decir debe tener un sistema cultural que cimente las base de la Identidad Conceptual y visual de la organización”.*

**(Barry Pegan, 1998)**

“La palabra Corporación tiene su origen etimológico en Corpore. Es el cuerpo, la totalidad de la organización con sus diferentes ramificaciones” (Gómez y Villalobos 1998:35)

“La comunicación corporativa se refiere a lo que la empresa dice de sí misma, es decir, la parte de la personalidad que la organización es capaz de proyectar hacia fuera.” (Bastardo,1999:119).

Es decir la comunicación corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, ONG, etc) proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión y lograr establecer una empatía entre ambos.

Por esta razón la Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, de manera que se constituya en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en la retroalimentación constante.

Como lo expresa Drucker citado en Römer (1994:33) “la comunicación en las empresas hace unos 150 años se basaba en el mismo principio de la especialidad y el intercambio de información que como sucede en la actualidad, sólo que la escasa información que había estado en manos de unos pocos, y hoy está a la disposición de todo el personal de una empresa gracias a los computadores (ordenadores)”.

“Las comunicaciones corporativas no son otra cosa que la forma en cómo se comunica la identidad de una empresa. Y será útil la identidad corporativa si son emitidos los mensajes de una manera coherente con la identidad” (Römer, 1994:101)

### **3.1 Poder Comunicar**

Una comunicación interna planificada constituye un elemento esencial de cualquier empresa. Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga que tomar en cuenta el lenguaje, el contenido correcto y el conocimiento previo acerca de quién es el receptor.

Según lo señalan Bland y Jakson (1992) las deficiencias en la comunicación con el personal finalmente conducen a una falta de comprensión de los objetivos de la empresa, incapacidad de desempeñar cargos individuales malas relaciones con los superiores inmediatos, crítica e incomprensión entre diferentes departamentos y divisiones, incapacidad para proporcionar información franca a subordinados y una disminución general del estado de ánimo del personal.

Muchas organizaciones piden colaboración a asesores experimentados, pero debe recordarse que es la Gerencia de Comunicaciones de la empresa

quien tiene que elaborar y velar por el contenido de la comunicación y no delegar esta función a su asesor, ya que se debe tener en cuenta que ningún tipo de asesoría exonera de la responsabilidad de realizar comunicación adecuada por la misma organización.

Según Pacuale Weil citado en Bastardo (1999:120) “la comunicación contribuye a la gestión de la organización al proponer una representación unitaria de la empresa, ya que posee una conciencia, una moral, una identidad, un cuerpo, un espíritu; la comunicación liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa, implicando y favoreciendo la integración de todos”.

Así mismo “la comunicación crea un lenguaje común. El lenguaje no es sólo la adopción de un idioma común sino también costumbres, rituales, tabúes, procedimientos de trabajo y normas que constituyen el carácter e identidad específico de la empresa. Este lenguaje compartido no solamente une a la empresa, sino también procura claves de comportamiento para la acción; canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizador, la comunicación vivifica y hace evolucionar la cultura de la empresa” Pascale Weil citado en Bastardo (1999:120).

### **3.2 Cultura Corporativa: médula de la organización**

Cultura es un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de un grupo social que expresa la misión, razón de ser de la organización y la contribución que puede hacer a la sociedad en que actúa.

Según Tejada (1992:4) “los estudios clásicos de la cultura, no abogan al conocimiento de la personalidad organizativa. Se ciernen habitualmente a la descripción de los rituales de toda clase, a la comprensión de los valores

profundos, desde luego, pero no fijan una personalidad, no la constituyen como identidad comunicable, no son capaces de recubrir a la cultura de características que le permiten a la empresa comunicarse inteligentemente con los públicos”.

“Comunicamos con palabras, hechos y gestos. Del mismo modo en la organización existe un modo de hacer las cosas, de manera premeditada o no a medida que pasa el tiempo, y esas nuevas maneras se van comunicando de trabajador a trabajador, de empleado a empleado, de gerentes a supervisados” (Burgos, entrevista 03 de junio de 2001).

“Es importante tomar en cuenta, cuando se pretende desarrollar cualquier trabajo de comunicación dentro de una organización; no sólo la cultura que queremos tener, que es lo que se supone que es la identidad conceptual: (no solo lo que somos sino lo que queremos ser), además es imprescindible saber el modo mediante el cual ese tipo de elementos son transmitidos” (Burgos, entrevista 28 de mayo de 2001).

“Suele ocurrir con mucha frecuencia dentro de las organizaciones que cuando se trata de desarrollar (sobre todo en empresas muy heterogéneas, donde hay niveles gerenciales muy altos y otros muy bajos en una planta, por ejemplo), estrategias de comunicación en una realidad distinta a la que vive el empleado común. Pero cuando se logra comunicar, aprovechando la cultura existente, lo que vamos es a reafirmar esa cultura”. (Burgos, entrevista 28 de mayo de 2001).

De esta manera, la cultura y las pautas de comunicación que se establecen entre los miembros de una organización están estrechamente relacionados. “La cultura afecta a las comunicaciones y determina,

generalmente su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección” Bastardo (1999).

Es importante “tratar de profundizar en la dimensión conceptual de la Identidad de la empresa, partiendo necesariamente de la cultura corporativa y proceder después a precisar las desagregaciones de esta que dan lugar a la emergencia conceptual de la Identidad” (Tejada, 1992:3)

La cultura está conformada por dos elementos propios de la esencia de creencias y valores de la empresa: es decir, los rasgos de tipo conceptual y de comportamiento de la organización. Estos rasgos constituyen la forma (lo icónico) y el contenido (lo conceptual que se refiere a la esencia de la empresa).

### **3.2.1 Dimensión Sociocultural de la Organización**

La macrocultura contiene los valores de marco nacional, religioso, político, étnico, etc., en el que está inmerso cada individuo. Este hecho es fundamental para la empresa y su gestión, ya que en efecto son muchas las organizaciones que producen una “jerga” interna sin tener necesariamente conciencia del efecto estructurante de este fenómeno. Las diferencias macroculturales pueden ser a la vez constructivas y destructivas para la comunicación y organización (Bartoli, 1992).

### **3.2.2 Comunicación y Cultura de empresa**

“No existe organización sin cultura. Es ésta la que distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, le confiere identidad a las organización (aquello que la hace ser lo que es) y define su propio estilo de hacer. En el plano conceptual, la cultura de la empresa configura su propia

identidad a través de la definición de una misión a cumplir, condicionada por los propios principios y valores de la organización” (Bastardo,1999:115).

La cultura de empresas corresponde a esos valores fundamentales que están relacionados con su historia, fundadores o las personalidades destacadas que por ella pasaron y sus profesiones. Dicha cultura se traduce por los hábitos (usos y costumbres), mitos y ritos, tabúes, estilo de dirección y comportamiento (Bartoli, 1992).

Tal como lo señala Gélinier citado en Bartoli (1992:138) “la comunicación profesional puede ganar en eficacia gracias a la existencia de un contexto cultural común entre los distintos actores. Este contexto se caracteriza por el conocimiento común de la empresa (resultado de una política de información), una visión clara de los problemas a resolver, las bases de un lenguaje común, entre otros”.

Es importante de esta manera la homogeneización de la cultura en la organización para facilitar la comunicación y mejorar la productividad en la empresa.<sup>1</sup>

Según lo señala Bastardo (1999:135) “los valores y las creencias son los elementos constitutivos de la cultura. Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva”.

Berger y Luckman citados en Tejada (1992:39) estudian la Hipótesis de la consistencia donde “el significado compartido tiene un impacto poderoso entre los miembros de la organización ya que estos trabajan con un armazón de Valores y Creencias que es la base de lo que ellos se comunican”

---

<sup>1</sup> Que los miembros compartan unos códigos, valores y una historia en común.

Tejada (1992:40) señala que “las culturas fundamentadas en la consistencia de los significados compartidos tiene un enorme potencial para mejorar la eficacia ya que facilitan el intercambio de información y la coordinación de la conducta a través de la integración normativa”

De esta manera, es importante saber aprovechar los recursos y medios con los que cuenta la empresa para comunicar la cultura empresarial, la cual se relaciona e influye en los resultados de la empresa, puesto que estos son consecuencia de una determinada forma de actuación, misión y visión, su valores, normas y reglas de conducta.

De los valores y creencias organizacionales se derivan los “estilos comunicativos”, por ejemplo que los mensajes fluyan libremente, que la comunicación sea rígida, etc.

La Cultura Corporativa se convierte en una de las mayores fortalezas que posee una empresa. “ (...) la cultura será un freno a las estrategias que cualquier gerente se plantee ejecutar. Así una fortaleza puede convertirse en la mayor debilidad de una empresa, si sus planes corporativos no son lo que la empresa es capaz de ejecutar” (Römer, 1994: 59).

Los miembros deben interiorizar la cultura de la organización en la cual se desempeñan. El problema es que muchas veces la cultura y los objetivos no son interiorizados de la misma manera por todos los miembros, lo que conlleva a problemas de comunicación.

Para comunicar esa identidad corporativa, la organización utiliza algunos medios de comunicación internos y externos, tales como los boletines, periódicos, carteleras, correo electrónico, etc. Cada vez más es mayor el uso de

tecnología web como herramienta de comunicación interna, como lo es la utilización de la Intranet Corporativa.

Con relación al uso de esta tecnología, (Meneses y Salas 1999:104) señalan que “en la medida que la concepción filosófica de la organización defina perfectamente la identidad corporativa (con sus rasgos físicos, icónico-visuales y culturales creencias y valores) en esa misma medida el mensaje a transmitirse por los medios electrónicos será más efectivo”.

Por esta razón, toda organización que desee diseñar o posea su sitio en la web debe saber qué tipo de información debe incluirse. Debe reflejarse la esencia de la cultura de la organización y otorgan coherencia a su identidad conceptual, verbal, gráfica y auditiva<sup>2</sup>.

Tal como lo señala Tejada (1992) “en la búsqueda del éxito de una organización, es necesario el esfuerzo de articulación de los planos filosófico-cultural (identidad conceptual) y funcional estratégico, de manera de orientar la gestión de la comunicación y el control del posicionamiento. La elaboración de la identidad conceptual tiene una función pragmática: aclarar qué debe hacer la empresa y cómo lo debe hacer. De allí su importancia”.

### **3.3 Identidad Corporativa**

“A la identidad corporativa pertenecen elementos como el historial de la empresa, sus creencias, filosofía, la tecnología que utiliza, los propietarios, la gente que trabaja en ella, la personalidad de sus gerentes, los valores éticos y culturales y sus estrategias” (Römer, 1994:100).

---

<sup>2</sup> Muchos medios de comunicación electrónicos incorporan el uso del sonido.

“El proceso de diseño de identidad implica la creación de un mensaje y un concepto que queremos transmitir a un receptor específico, para estimular una imagen mental de una persona, organización o empresa. Para llevar a cabo este proceso es fundamental la definición del público o receptor (es) al que nos dirigimos” (Joan Costa, 1993:47).

### **3.3.1 La identidad deseada y la identidad real**

Actualmente definir y proyectar la Identidad constituye una función necesaria en la formación de las empresas, sobre todo debido a la competitividad del mercado, es necesaria la diferenciación frente a públicos internos y externos.

Es vital conocer a la organización y preguntarse ¿de dónde viene y hacia dónde va? ¿cuál es su filosofía y razón de ser? ¿a quién está dirigida? todo esto a fin de establecer los lineamientos a seguir en la conformación de la Identidad y el Diseño Corporativo que identificarán a la compañía (González, 1989).

De esta manera “la identidad corporativa define a la empresa al expresar lo que ella pretende hacer y el modo cómo lo va a realizar. La elaboración de la identidad corporativa es un proceso, donde el acuerdo de los responsables de una empresa o institución es indispensable. Debido a esta naturaleza consensual, el diseño de la definición empresarial (lo que hace la organización y cómo lo hace) contribuye a la cohesión y sentido de grupo” (Alceste, Anzola, Castañeda ad...;1999:137).

Tanto para la transmisión interna como para la comunicación a los públicos externos, es necesario que la identidad corporativa (el significado) se exprese en un mismo código comunicacional.

En la medida que la concepción filosófica definan perfectamente la identidad corporativa (con sus rasgos físicos, icónico-visuales y culturales, creencias y valores) en esa misma medida el mensaje a transmitirse será más efectivo” (Alceste et al, 1999:137).

Sin embargo, “la identidad corporativa, puede llegar a ser pura cosmética, si el diseño del plan de identidad no es cónsono con lo que la empresa es. A un logotipo o una bonita tipografía no hace que una empresa sea percibida como ese logotipo es. La imagen de una empresa se construye con los verdaderos cimientos de ella, y la identidad gráfica es simplemente eso, su identidad gráfica, como el nombre de una persona” (Römer , 1994:101).

Según Tejada Palacios (1992) existen dos identidades, “una la visible gráficamente hablando y la otra, la organizativa la que se vive dentro de la empresa”

“La idea fundamental que subyace a cualquier programa de identidad corporativa es la de que en todo lo que hace una empresa, en todo lo que tiene y en todo lo que produce debe proyectarse una clara idea de lo que es y de lo que persigue” (Römer, 1994.104).

Es importante “considerar a la empresa como un organismo biológico, en el que las bases para la comunicación están dentro de la empresa misma: valores, cultura, visión misión, misión y organización, siendo tarea del gerente apreciarlas y protegerlas para poder mantener un flujo coherente de comunicaciones con sus audiencias” (Römer, 1994:18).

Las características esenciales de la identidad conceptual (estructura de superficie) de las organizaciones, tienen su génesis en el contexto cultural (estructura profunda), es decir en el conjunto de valores, normas, ideas y creencias que orientan las maneras de pensar sentir y obrar (actitudes y comportamientos) aprendidas y compartidas por sus miembros, lo que contribuye a posicionarla de un modo objetivo y simbólico a la vez como una entidad social particular y distinta (Rocher citado en Tejada, 1992)

En este sentido, siguiendo a Tejada Palacios (1992) la identidad conceptual está compuesta esencialmente por los fundamentos culturales de la institución, la misión, visión y filosofía de negocios, los mensajes elaborados en un código colectivo común (Carta de Identidad), los lineamientos de regulación de las comunicaciones internas y externas)

### **3.4 Fundamentos de la Identidad Conceptual**

Se entiende por Identidad Conceptual una manifestación codificada de la cultura interna de la organización, la cual otorga a los individuos que la conforman la capacidad de emprender, en forma efectiva, la consecución de objetivos comunes como un todo estructural o sistémico (Tejada, 1992).

La identidad conceptual de las organizaciones se origina en un contexto cultural, es decir, en el conjunto de valores, normas, ideas y creencias que comparten sus miembros y orientan sus maneras de pensar, sentir y obrar.

Según Bastardo (1999:117) la identidad conceptual “constituye el conjunto de propósitos que se hace una determinada organización para orientar sus objetivos estratégicos de futuro, de acuerdo con unos principios culturales propios y mediante el empleo de unas políticas de acción específicas, y como

tal, constituye un marco de referencia para que los miembros de la empresa conozcan hacia dónde se dirige ésta, cuales son los valores en los que cree, qué parámetros maneja para decidir en situaciones críticas, etc.”.

### **3.5 Filosofía Empresarial: fijar el rumbo de la organización**

Las ideas manejadas en la filosofía de la organización aluden al progreso, a la motivación y al uso del tiempo. Son las que, desde el punto de vista conceptual, fijan el rumbo que ha de tener la empresa. Es la filosofía gerencial (misión y visión).

Es por ello que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Tal como lo señala Garbett (1992:14) “antes de la estrategia, antes de planear las comunicaciones, incluso antes de que puedan establecerse los objetivos, tiene que existir una comprensión de lo que la compañía es y de lo que quiere llegar a ser”.

La descripción de la empresa, el enunciado de la misión y los estándares de conducta constituyen el perfil de una compañía y sus valores. Se espera que estos sean compartidos y seguidos por los empleados de la misma, lo cual requiere comunicación.

“Independientemente de lo que se le pida cumplir al programa de comunicaciones corporativas, éste tropezará y será improductivo si no se comienza con una comprensión muy clara del carácter esencial de la corporación” (Garbett,1992:14).

Muchas veces se tiene la creencia de que son los medios para transmitir la comunicación los que no funcionan, pero no se piensa que tal vez los miembros no estén enterados o no hayan asimilado lo que la organización es y hacia dónde se dirige. No comprenden el significado de la identidad (visual y verbal) de la organización.

De la misma manera es necesaria el entendimiento de las normas, las cuales constituyen la plataforma que regula el funcionamiento de la corporación. Es un cuerpo coherente que establece las directrices normativas para determinar qué cosas deben hacerse y cómo.

### **3.5.1 Misión**

Es la razón de ser de la empresa. Su importancia radica en el desarrollo de una comunicación que sea consistente a lo largo del tiempo y entre las muchas voces que emanan del ente corporativo. Los asesores en comunicaciones coinciden en que los programas más deficientes de comunicaciones corporativas resultan de empezar con una misión mal definida.

Según lo señala Garbett (1992) entre los elementos importantes que deben conformar el enunciado de la misión se encuentran: la calidad, el crecimiento, las relaciones con los empleados, el cliente, la actitud competitiva, la responsabilidad ante los accionistas, las relaciones con los intermediarios, la participación en asuntos públicos, los objetivos de mercadeo, la ética, entre otros.

Tal como lo señala Tejada (1992:67) “una empresa que carezca de Misión queda limitada a una dimensión pragmática de sus posibilidades ideológicas y afectivas.”

“Las misiones tienen dos comportamientos básicos sobre las organizaciones. El primero de ellos es dar sentido y propósito a gran cantidad de razones -no indispensablemente económicas- por las que una organización es importante dentro del colectivo del trabajo. El segundo es el sentido de dirección que necesita la empresa para encaminar la acción. Ambos factores son apoyo para los valores rectores o claves de la organización” (Römer, 1994).

Lo importante es que los miembros de la organización hagan suya y comprendan la misión, que se identifiquen y se integren a la organización.

### **3.5.2 Visión**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que proporcionan el marco de referencia de la empresa en dos tiempos: lo que se es y lo que se quiere ser.

“La visión es fijar rumbos en función del norte. La tarea a emprender. La visión se refleja en la misión de la empresa, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando éstas se realizan en proyectos y metas específicos” (Römer, 1994:73).

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que pueden ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio así como una descripción de la organización futura deseada.

La visión corporativa se complementa con la definición de los objetivos y estrategias de la compañía, los cuales deben estar de acuerdo con la misión y

con los valores corporativos. Estos objetivos se concentrarán en planes de acción y en metas específicas.

En este sentido, Senge (1990) señala que “en una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía de ellos sino la nuestra. Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico”.

### **3.5.3 Valores**

Los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores, dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (visión y misión).

Es decir, son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente los integrantes de un sistema cultural, y que por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, que proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser sancionadas y cuáles premiadas.

Tal como lo señalan (Siliceo, Casares, González, 1999:51) “ los valores son aquéllas concepciones prácticas (y normativas) que identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social”.

Los valores son la base ética con la que actúa la organización. Guardan una estrecha relación con las ideas. Se guían por un conjunto de valores que

definen las conductas esperadas de la empresa y de su personal. Son estos: la eficiencia, la responsabilidad, la disciplina, la lealtad. Asimilar valores es integrarse a una identidad y vivir según expectativas de la empresa.

“Las organizaciones deben hacer explícitos los valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea la cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores” (Römer, 1994:52).

### **3.6 Identidad Visual**

“La identidad visual corporativa es una expresión icónica de la identidad de la empresa, que pretende traducir de forma gráfica y simbólica los principales atributos que caracterizan a la organización” (Bastardo, 1999:117).

Alceste et al (1999:138) señalan que “ la particularidad de la identidad visual es el uso de códigos visuales o icónicos, en lugar de lingüísticos, tal como ocurre en el caso de la identidad verbal”.

“El caso de una organización que cifra todas sus expectativas de identidad corporativa en la elaboración de un símbolo, un logotipo y una gama cromática, como trabajo parcial es excelente, pero si el símbolo, logotipo, los colores en fin todo lo que se haya escogido como identificador físico no están siendo respaldados por un comportamiento acorde con lo que se predica visualmente; entonces la identidad corporativa será una “vitrina hermosa”, pero sin una base de personalidad y cultura que la sustente” (Römer, 1994).

“El criterio primordial a considerar al elaborar la identidad visual deben formar una unidad expresiva de la identidad conceptual. La identidad visual busca cohesionar los objetivos y acciones comunicacionales” (Joan Costa, 1993:53).

Según Alceste et al, (1999) “los principios o criterios que debe seguir la elaboración de la identidad visual son: coherencia, perceptibilidad, exclusividad, durabilidad y aplicabilidad. Estos criterios son los que asignan a la identidad visual su capacidad de impacto y recordación”

Según Bastardo (1999:118) “la finalidad de la identidad visual es condensar la esencia de la empresa en unos rasgos visuales que se remiten inequívocamente a ella y permiten un reconocimiento inmediato. Y en la medida en que la simbología elegida sea capaz de recoger esos atributos que caracterizan y personifican a la empresa, éstos serán evocadores del referente de la empresa en cada contacto visual”.

“Los signos que se emplean en la identidad visual, al margen de que sean más o menos figurativos o conceptuales se convierten en un símbolo capaz de representar unitariamente toda la complejidad y heterogeneidad de la empresa” (Bastardo, 1999).

“La identidad gráfica proyecta el símbolo, el logotipo, el color, la tipografía, la papelería, la señalización y la arquitectura. La imagen corporativa es la percepción que la gente tiene y no la que lo que se que debe tener. Este último es el objetivo a lograr” (Gómez y Villalobos, 1998).

Es indiscutible que los rasgos físicos y gráficos, es decir, visuales, juegan un gran papel en el proceso de asociación de la mente humana. En tal sentido

observamos que existe una tendencia natural de relacionar a una determinada organización con su símbolo, logotipo, color o elemento tipográfico.

Según lo señalan Gómez y Villalobos (1998:37) “en Venezuela no se ha entendido totalmente el uso de estrategias de comunicación, en especial de los símbolos visuales, pero día a día se van incorporando más organizaciones al proceso de gestión de imagen corporativa. Muy pocas tiene políticas de diseño que ayuden a establecer pautas en la identidad de las empresas. Aquellas que lo usan se adaptan al proceso moderno de gerencia, conscientes de esta situación”.

### **3.6.1 El Icono: expresión Gráfica de la Identidad**

Se denomina icono organizacional al conjunto integrado por los signos básicos de identidad visual: el logotipo, el símbolo y los colores distintivos, los cuales forman una totalidad perfectamente definida, generalmente única y estable, que se empleará sistemáticamente en la identidad visual de empresas e instituciones . (Costa, 1993)

Según Alceste, Anzola, Castañeda ad...(1999) el Icono se compone de tres elementos. El logotipo, el símbolo y la gama cromática.

#### **3.6.1.1 El logotipo**

Etimológicamente, logotipo proviene de logos, palabra discurso y typos, golpe que forma una imprenta como la que hace una cuña al estampar una moneda -acuñación-. Costa (1993) señala que el logo constituye un mensaje, que causa un gran impacto, y que queda acuñado en la mente de quien lo percibe.

El logotipo se define según Costa (1993), como “la forma particular que toma una palabra escrita o una grafía, generalmente un nombre o conjunto de palabras, con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución” .

En un plano más descriptivo, Murphy y Rowe en Alceste et al, (1999:139) señalan que “los logotipos son algo más que simples palabras o imágenes ya que: identifican un producto, un servicio o una organización; lo diferencian de otros; transmiten información acerca de su origen, el valor y la calidad; añaden valor, al menos, en la mayoría de los casos; representan potencialmente haberes valiosos y constituyen propiedades legales importantes”.

En la escala de significación que presenta Costa (1993), el logotipo tiene un solo significado: designa el nombre de la empresa, la marca o el producto. Igualmente refiere Costa, que el logotipo posee cuatro dimensiones: denotativa (palabra), psicológica (atributos), gráfica (entidad óptica) y fonética (verbalizable).

Según Costa (1993) “el logotipo (...) posee un doble carácter: es elemento semántico, decodificable por el receptor, esto es, legible, pero también es un elemento gráfico, estético, reconocible y memorizable, esto es visible”.

### ***Características del Logotipo***

- *Forma*, la tipografía además de la función estrictamente verbal que debe cumplir (legibilidad y pronunciabilidad) posee una dimensión icónica que incorpora significados, ya no lo que denota sino lo que connota el tipo de letra elegido.

- *Tamaño*, debe calibrarse el valor esencial de los tipos: su legibilidad.
- *Color y textura*, al logo hay que añadirle los elementos que derivan de la selección de lo cromático, por su función simbólica, y la que derivan de la textura que no es más que la sensibilización natural o artificial de una superficie, dentro del diseño propio de las letras o espacio sobre el cual se insertan.
- *Espacio propio*, se refiere a la disposición y ubicación del logotipo, si está enmarcado dentro de algún contorno, trazo, figura geométrica, etc, a fin de aislarlo y facilitar su colocación y distinción en un contexto visual.
- *Intencionalidad expresiva*, un logotipo designa y connota, por lo tanto éste el propósito de expresar uno o la combinación de algunos de estos mensajes: indicar las actividades, productos, cualidades, valores u objetivos de la empresa, indicar el público al que se dirige la empresa, señalar el origen y alcance de una organización

Según Nicholas Ind en Alceste et al (1999) “cuando una empresa necesita indicar un cambio significativo de su estrategia o del área donde ha venido desarrollando sus actividades, puede que necesite modificar significativamente su logotipo, ya que de no hacerlo, su público no entendería hasta qué punto ha pasado por un proceso de transformación”

### **3.6.1.2 Símbolo**

Según Alceste et al (1999:146) “el símbolo es por definición, un elemento material que está en el lugar de otra cosa ausente con la que no existe relación

causal y a la cual representa por convención. Se trata de representar cosas que no son directa ni físicamente perceptibles”.

El símbolo se ubica en los niveles estético y sensorial, por lo que puede expresar distintos significados al mismo tiempo, disminuyendo así la eficacia comunicativa.

“Los signos visuales gráficos son los que tienen mayor alcance ante los usuarios, pues llegan con más frecuencia y tienen mayor recall de permanencia” Gómez, Villalobos (1998: 38).

### **3.6.1.3 La Gama Cromática**

“El color es un aspecto clave en la definición de la identidad, en la elaboración de la tipografía o alfabeto corporativo completa los componentes de los elementos visuales gráficos de una empresa” Gómez y Villalobos (1998:39).

Tal como lo señala Daniela Acosta (2000) los colores nos remiten a un significado psicológico,<sup>3</sup> tomando en cuenta que muchas veces se hace uso de los colores sin tener conciencia de lo que realmente significan, pudiendo tener una utilización no adecuada con respecto a lo que se quiere comunicar.

Es de vital importancia tomar en consideración el significado que los colores poseen ya que estos no deben formar parte del mero diseño” .

---

<sup>3</sup> Los colores más usuales utilizados, ya que sería de gran complejidad señalar toda la gama de combinaciones que puede tener cada color

Según la investigación realizada por Swann citado en Acosta (2000) existen unos significados psicológicos y aplicaciones que se le dan a cada color en particular. Las características de cada color son las siguientes:



### **Azul**

Las connotaciones más naturales del azul vivo claro empiezan con el cielo, el mar y el agua. Emanan ideas de frescura, limpieza, frialdad y pureza, haciendo que el azul sea un color natural para usar en productos de limpieza o productos que tienen una imagen limpia.

El azul es considerado comúnmente un color frío, aunque, como sucede con todos los demás colores, su calidez o frialdad depende del contexto en el que se usa o, en otras palabras, cómo se relaciona con los otros colores que aparecen junto a él.

En la mayoría de los países el azul representa una gama de cualidades abstractas, no todas de sentido positivo, empezando por la integridad y estabilidad y siguiendo por las ideas emparentadas de respetabilidad, formalidad y conservadurismo.

Todas estas connotaciones quizá son sugeridas porque el azul es un color recesivo. Los hombres de negocios llevan sutiles tonos oscuros de azul para parecer formales, respetables, dignos de confianza. Es también un color opresivo: demasiado azul en una habitación puede causar depresión. .

De todos los colores el azul es el que funciona mejor cuando se usa junto a pigmentos y tonos del mismo color. Los diferentes tonos y pigmentos que se pueden derivar de un mismo azul, proporcionan un mayor contraste que los

tintes y tonos de otros colores, por ejemplo el rojo o el amarillo, que pasa a crema. El azul puede usarse como sustituto del negro, si se escoge un tono suficientemente oscuro.

El azul claro puede ser suave o frío, se vuelve más misterioso al oscurecerse y evoca ideas de oscuridad y nocturnidad, para volverse más cálido cuando se le añade rojo. La tipografía puede ponerse en negativo en blanco sobre azules oscuros, con lo que será más legible que al hacerlo sobre otros primarios.

La seguridad y formalidad implícitas en el azul oscuro se pueden explotar en una amplia gama de proyectos de diseño gráfico. Al ser el azul el color de la seguridad y la autoridad, existe siempre la tentación de ser poco arriesgado o no comprometido. En la mayoría de los países, los azules oscuros y reales pueden usarse sin temor, para proyectar masculinidad y para productos para hombres.



### **Púrpura**

Las asociaciones propias que se hacen con el color púrpura son la realeza, el alto rango y la excelencia. Usado junto con el oro y la plata, el púrpura es lujoso. También puede ser un color romántico y femenino, los cual es particularmente cierto con los lilas más claros usados con sensibilidad junto a colores armoniosos.

Este color requiere habilidad para su uso en el diseño. No todos los diseños favorecen el empleo del púrpura. Con sólo una pequeña cantidad de púrpura se puede dar impacto al diseño. Los púrpuras funcionan bien con colores armoniosos que, como el púrpura, contengan rojo o azul.

El complementario del púrpura es el amarillo, por lo que claramente, estos dos colores juntos hacen afirmaciones rotundas. Si sólo se pretende hacerse notar, esta combinación seguro que funciona.

Históricamente, el gran púrpura no se ha usado con frecuencia para la tipografía, pero los púrpuras oscuros pueden usarse para la mayoría de los rotulados, y el blanco en negativo sobre púrpura es claramente legible. La gama de los púrpuras ofrece campo al diseñador para crear poderosas afirmaciones o bien imágenes misteriosas, románticas y nostálgicas, al pasar de los tonos violetas, el color puede ser suave y llamativo.

El púrpura profundo ha sido tradicionalmente un color utilizado para denotar énfasis e importancia. También tiene connotaciones intelectuales, pero necesita un trato cuidadoso, ya que es un color ambiguo, con ramificaciones tanto emocionales como culturales. Los púrpuras claros, que sugieren espiritualidad, son apropiados para diseños modernos.

Es un color que atrae a la gente joven y sofisticada que responden a todo un dramatismo selecto. El púrpura y el azul profundo se usan conjuntamente para dar un mensaje visual reforzado en correspondencia con la poderosa imagen, la frialdad del azul asegura que el púrpura esté desprovisto de todo contenido cálido y emocional, manteniendo, no obstante, su impacto dramático. Los matices se han usado hábilmente como ecos, el pigmento claro, sugiere relajación, el oscuro sugiere formalidad.



### **Marrón**

El marrón ofrece una gama de opciones abundantes. Se le asocia principalmente con cosas tales como la madera, la tierra, el otoño y el

campo. Un diseñador le puede crear un aire natural a su trabajo de forma muy directa, simplemente usando los colores de materiales naturales. Los marrones pueden dar al diseño un tono rústico tranquilizador.

El marrón también es el color de la buena salud, tanto si es el marrón de la corteza del pan como el moreno de los cuerpos bronceados. Al escoger colores para un diseño, el azul puede añadir riqueza al marrón, mientras que los grises tienden a apagarlo, y el marrón y el blanco, por contra, dan un aspecto vigoroso.

Así mismo este color tiene considerable valor en el contexto de la nostalgia por lo añejo, es un color que le ofrece al diseñador un vehículo de marketing para expresar la tradición, la calidad y la naturalidad. El marrón necesita ser usado en formas muy específicas en cualquier concepción del diseño, ofrece posibilidades para crear nostalgia o imágenes históricas.



## Rojo

El rojo es antes que nada y de forma destacada el color de las emociones: de la pasión, la fuerza y la masculinidad. El rojo vivo simboliza la sangre, la ira, el fuego y el sexo.

Por regla general se acepta que el rojo tiene un poder psicológico sobre nosotros. Se aseguran muchas cosas de los rojos vivos y cálidos, como por ejemplo que las habitaciones rojas nos hacen sentir más calientes, hambrientos o excitados y en la oficina o estudio, se supone que los rojos aumentan la motivación y hacen trabajar más rápido.

El rojo también remite al peligro y se usa en forma de tipografía gruesa, clara y con símbolos en todo tipo de avisos, haciéndolos inmediatamente reconocibles y dándoles un sentido de urgencia e importancia.

Los rojos vivos deben usarse con cuidado, porque se convertirán con certeza en los colores dominantes, los cuales son excelentes para captar la atención del público. Una mancha roja dentro de un gran espacio puede constituir una afirmación tan enérgica como todo el espacio en rojo.

Los rojos más vivos y llameantes son adecuados para cualquier diseño, donde la exigencia principal sea captar la atención de la gente. Los rojos atraen a todas las edades y sexos, y a diferencia de los azules, que le dan al diseño un aspecto racional, los rojos tienen una fuerza emocional. Los rojos cálidos tienen más impacto que los fríos. Pueden ser agresivos y se asocian con la revolución y los carteles de propaganda política.



### **Naranja**

El naranja es un color muy específico porque es cálido, vivo, vibrante y claro. Las connotaciones más obvias del naranja vivo son los lugares cálidos y exóticos.

Atrae particularmente a los jóvenes y puede dar al diseño un aspecto de producto de gran consumo. También es un color típico del período de los años treinta. El naranja atrae la mirada hacia el diseño. En áreas demasiado grandes causa fatiga su contemplación, pero es un buen color para los toques.

No es un color que se pueda usar fácilmente en tipografías, hay que tener cuidado con encontrar la luminosidad adecuada para hacer legibles los

tipos, pero es un buen fondo para poner de relieve colores más oscuros, menos vibrantes.

Un diseño que contenga el color naranja se distinguirá con toda seguridad, lo cual puede explotarse bien, por su viveza y tendencia a brincar al primer plano, o simplemente por su capacidad de evocar el sol y la imagen del gran verano.



### **Amarillo**

Al compararlo con los otros dos colores primarios y con la escala de tonos de gris, el amarillo es el color más claro. Tiene casi la mitad de la luminosidad del azul, y este factor domina sus características y usos en el diseño. Es cálido, alegre y lleno de energía. La más pequeña cantidad de amarillo, colocada junto a un color oscuro, puede establecer un contraste llamativo.

De entrada el amarillo es el más visible y reconocible de los colores, por este motivo se ha adoptado como señal de peligro. El amarillo huevo, con un poco de rojo, es un color cálido, pero al añadir rojo al amarillo, se convierte en naranja. Además de las alegres connotaciones de la luz del sol y la naturaleza, también está asociado con la enfermedad. Demasiado amarillo en una habitación puede ser agobiante y de hecho, puede hacer que la gente parezca enferma y se sienta incómoda.

El amarillo vivo y claro es un color explotado, generalmente por su presencia brillante y dominante, por lo que se debe ver si este es el efecto que se desea.

El amarillo no tiene contraste entre sus diferentes tonos y su cercanía en luminosidad al blanco lo hacen un color difícil de usar por si mismo. Hay menos

opciones en un amarillo que con otros colores, pero adquiere valor al avivar otros colores, por ejemplo, junto al azul ofrece un gran contraste seco y poderoso. El color complementario del amarillo es el púrpura, colocado muy cerca de él, el amarillo queda realzado y crea un efecto llamativo.



## Verde

El verde es el color natural por excelencia, más que los otros colores, los verdes se clasifican en naturales y artificiales. El verde artificial es uno que, por ejemplo, contenga mucho azul, esto es muy característico. La amplia gama de verdes naturales, tiene connotaciones de paz y tranquilidad. Es un color usado a menudo en el diseño de interiores para crear un entorno sencillo, tranquilo y confortable.

El verde es también el color adoptado por los ecologistas. El verde significa naturaleza, paz y contemplación.

Los matices oscuros de verdes pueden dar al diseño una sensación de calidad establecida y tradición. El complementario del verde es el rojo y puede usarse de manera muy efectiva con colores cálidos y vivos. En la mayoría de los países europeos y americanos, los verdes oscuros y el rojo pueden parecer festivos y navideños.

Los verdes oscuros usados con colores oscuros son extravagantes. Cuando los verdes se colocan junto a tonos equivalentes de rojo, ninguno de los dos colores dominante. Los ojos sólo ven momentáneamente a uno como dominante sobre el otro y parece que parpadean, por regla general, para un diseñador gráfico no se trata de un efecto deseable, pero en circunstancias especiales podría desear explotarlo.

Los verdes pueden ser buenos colores de fondo para tipografía en negativo, con tal que sean lo suficientemente fuertes o vivos.

Según Alceste et al (1998) existe “un criterio de **coherencia** que pretende satisfacer una necesidad expresiva en la que pueden expresar cuatro niveles, en los cuales el logotipo, el símbolo y la gama cromática se disponen entrelazadamente. Estos niveles son el racional o propiamente discursivo; el estético relacionado con el gusto y lo que expresa; el sensorial relativo al impacto y fuerza expresiva, el subliminal relativo al poder de seducción”.

Debido a esta relación entre los elementos de la identidad visual, se establecen cuatro principios fundamentales para realizar correctamente el diseño de identidad de una compañía. (Costa 1993)

*Coherencia*, se refiere a la transmisión de una idea coherente con los objetivos del grupo. Estos deben coincidir con su filosofía o tendencia. Igualmente, la relación entre los diferentes elementos de la identidad visual – logotipo, símbolo y gama cromática- debe ser coherente.

*Exclusividad*: deben expresarse exclusivamente los objetivos del grupo de forma clara e inconfundible. Para ello es importante no copiar intencionalmente otros modelos, con el fin de evitar asociaciones que confundan al público

*Perceptibilidad*: los mensajes son percibidos de tres formas distintas. Hay (1) una reacción sensorial, (2) una reacción emotiva, con un fuerte afectivo, y (3) una reacción lógica que comprende y racionaliza el mensaje. La imagen mental que formaremos, surge a partir de la interacción entre estas tres formas de percepción.

*Duración*, la identidad visual debe perdurar y no someterse a modas o a los cambios que se producen en el tiempo. El estilo de la identidad puede variar adaptándose a los cambios, pero sin modificar el concepto de fondo. El usuario debe identificar la imagen como única, a pesar del paso del tiempo.

### **3.7 Imagen Corporativa**

La imagen según lo señala Gerardo Cabañas (1995) en Méndez (200) en la cátedra de Comunicación institucional, “es un hecho subjetivo, un registro o representación que se forma en la mente de los individuos,; es decir es el punto exacto en el que la identidad corporativa se encuentra con la opinión pública”.

“La imagen corporativa se produce al ser percibida la identidad. Es decir, una vez cerrado el proceso del mensaje emitido por la corporación, la imagen es lo que las audiencias han percibido” (Nicholas Ind citado en Römer, 1994:101).

Tal como lo señala Bastardo (1999.123) “la imagen no es la identidad de la empresa pero se configura a partir de ella, se genera en los públicos como resultado de sus percepciones con respecto a la personalidad / identidad de la empresa”.

De esta manera “la identidad de la empresa conformada por los valores, misión, filosofía empresarial y gerencia, se convierte para las audiencias en imagen corporativa, positiva o negativa” (Römer,1994)

**3.7.1 Imagen: Creación espontánea o estratégica** (Por Gerardo Cabañas (1995) en Méndez (2001).

#### **3.7.1.1 Espontánea**

*Cultura:* cultura de la organización como estructura mental vivida por cada miembro, no existe una cultura de la organización como tal, por lo que la cultura previa de cada individuo que conforma la estructura organizacional viene a ser la cultura que prevalece.

*Comunicaciones:* proceso comunicativo puro (cara a cara).

*Públicos internos o externos:* retroalimentación inmediata.

*Cultura – Imagen:* la cultura toma el papel de la identidad

#### **3.7.1.2 Estratégico**

*Identidad:* frente al crecimiento se requiere un código objetivo que comunique la identidad. Existe una cultura organizacional preestablecida la cual los miembros deben comprender e internalizar.

*Relación, comunicación e información,* la comunicación comienza a ser mediatizada.

*Públicos internos y externos,* se crea una identidad que unifique criterios ideológicos y visuales.

“Debe existir una relación causa efecto entre la identidad y la imagen de la empresa, donde la causa es la identidad existente, que hay que proyectar y el

efecto lo constituyen las percepciones de dicha identidad, es decir, la imagen institucional de la empresa” (Bastardo, 1999:123).

El nexa entre ambas es la comunicación, que cumple un rol fundamental en el proceso de la transformación de la identidad en la imagen.

Garbett (1992:6) señala que “si bien la imagen proyectada tiene que reflejar la realidad, es absolutamente posible y también deseable seleccionar y promover aquellas características que armonizan con los planes estratégicos de la compañía. Las características deben ser además aquellas que los públicos juzgan deseables”.

Finalmente, tal como lo señala Tejada (1992:73) “la imagen debería ser el resultado de una proyección controlada de la identidad tanto conceptual como visual de la organización. Y, por supuesto, de un enfoque comunicativo inteligente” a través del conocimiento previo que se tenga de la comunicación corporativa (la cultura y la identidad de la organización).

## CAPITULO IV

### INTRANET

#### 4.1 La Columna vertebral: Internet

*“Internet es una tecnología de comunicación. Como antes sucedió con el teléfono, Internet hace posible que la gente se comunique por nuevas vías”.*

**(Douglas E. Comer, 1995)**

Hay autores que definen Internet como "La red de redes", y otros como "La autopista de la información"<sup>1</sup>. Prácticamente todos los países del mundo tienen acceso a Internet. En algunos, como en los del tercer mundo, sólo acceden pocas personas, por variadas razones, entre las que se destacan los costos y la falta de conocimiento. Por otro lado, en los países desarrollados de Europa y Norteamérica, conectarse es parte del día a día.

La cantidad de información que circula por Internet es prácticamente incontable, y la variedad de temas que se abordan es tan extensa que no existe un directorio general. Por estos motivos es factible llamarla La Autopista de la Información. La extensión de Internet ha permitido hacer el símil con el mar, y cuando se está haciendo uso de la red se suele afirmar que se está navegando. Sus usuarios son llamados internautas, y se estima que, aproximadamente, existan unos 50 millones en todo el mundo, pero ¿De dónde vienen estas ideas?, ¿Cómo nació Internet?

---

<sup>1</sup> Término acuñado por Al Gore, Vicepresidente de los Estados Unidos, hacia 1991, para definir una estructura de comunicación del futuro. Glosario Internet – La jerga de la red. [http://bbs.seker.es/~alvy/glosario\\_internet.html](http://bbs.seker.es/~alvy/glosario_internet.html). Visitado el 27/05/01.

#### 4.1.1 Un poco de Historia

“A finales de los sesenta, el Departamento de la Defensa de EU se interesó en emplear redes computacionales... A través de la Advanced Research Projects Agency (ARPA, Agencia de Proyectos de Investigación Avanzados, el ejército apoyó la investigación sobre redes utilizando una gran variedad de tecnologías” (Comer, 1995: 53).

“Esta agencia de gobierno necesitaba una red contra fallas, para asegurar la comunicación en caso de una guerra nuclear. En 1969, el Departamento de la Defensa de los Estados Unidos comenzó a usar ARPANET, la primera red basada en la tecnología de protocolos. ARPANET inicialmente conectaba cuatro supercomputadoras”. (Natale, Gabriel (1998): Manual de Intranet. Consultado en 29/03/2001 en la World Wide Web <http://www.cybercursos.net/intranet.htm>)

“A finales de la década de los setenta, las redes computacionales comenzaron a desarrollarse. Algunos de los fabricantes de computadoras introdujeron pequeñas minicomputadoras con el suficiente poder para manejar a muchos usuarios. Debido a que tales computadoras eran baratas, cada departamento de una empresa grande podía tener una” (Comer, 1995: 49).

Según Comer (1995) en aquella época para interconectar las minicomputadoras y permitir una transferencia rápida de la información entre ellas, muchas empresas comenzaron a instalar Redes de Área Local, llamadas LAN, por las siglas en inglés Local Area Network. Esta tecnología no es muy costosa y es fácil de instalar, por ello un sólo departamento podía comprar una LAN para sus máquinas, instalarla y operarla sin tener que consultar a la administración central.

En tal sentido las LAN comenzaron a proliferar, tanto en diseño como en uso. Los diseños de tecnologías LAN han sido muchos, incluso que funcionan con computadoras específicas y que satisfacen determinadas necesidades en un departamento, lo que ocasiona que en empresas grandes se utilicen variadas tecnologías LAN.

Una consecuencia relevante de la proliferación de las LAN es que éstas son completamente incompatibles, es decir, no pueden conectarse unas con otras. Las razones de incompatibilidad Comer (1995) las resume en tres:

- 1) Una tecnología LAN se diseña para operar según una distancia limitada, aumentar la distancia de una LAN puede dar como resultado un funcionamiento deficiente;
- 2) Tiene especificaciones para señales eléctricas, como voltaje y frecuencia, y;
- 3) Cada tecnología tiene una manera de codificar la información.

En esta misma década, también en los años sesenta, surge otra forma de red computacional, llamada Redes de Área Amplia (WAN, siglas en inglés de Wide Area Networks), diseñadas para conectar varias computadoras a través de grandes distancias geográficas.

Aunque las tecnologías WAN empezaron a estar disponibles en 1970, las primeras WAN costaban más que las LAN y la instalación de la últimas continuaba siendo más sencilla. Los usuarios seguían operando con las LAN, y la situación se resumía en que había pocas WAN y muchas LAN. Por otro lado, las WAN y las LAN también son incompatibles. “Existen muchas de estas tecnologías, pero casi todas son incompatibles. No se puede formar una red

grande que sea utilizable mediante la sola interconexión de cables entre dos redes diferentes” (Comer, 1995: 53).

Según Comer (1995) ARPA apoyó la investigación para averiguar cuáles eran las maneras de resolver el problema de las redes incompatibles.

#### **4.1.2 Lo deseable: Una sola red**

Cualquiera que utilice múltiples computadoras que se conecten a dos o más sistemas de red separados, comprende lo inconveniente que puede ser dicho esquema. Por ejemplo, si una computadora se vincula a una LAN y otra a una WAN, ninguna de ellas tiene acceso a todos los recursos de la empresa.

“El ejército se dio cuenta de que ARPA se enfrentaría con un problema al cual muchas empresas con sistemas de redes múltiples, ya se habían enfrentado: cada red estaba conectada a un conjunto de computadoras, pero no existía una conexión entre las computadoras de redes separadas. En esencia cada red formaba una isla separada que se conectaba a un conjunto de computadoras, sin conexión con otras islas”, Comer, (1995: 54).

Los investigadores de ARPA examinaron la forma de interconectar todas las máquinas de una empresa grande. La idea clave encontrada en la investigación fue un enfoque sobre la interconexión entre las LAN y las WAN, el cual llegó a conocerse como interredes (internetworks). El termino se abrevió como Internet, y se aplicó a los proyectos de redes y a las redes prototipos que se desarrollaron.

### 4.1.3 Definición de Internet

“Internet es el conjunto de redes y ruteadores que utilizan el protocolo TCP/IP y que funcionan como una sola y gran red” (Comer, 1995:294).

Por otra parte en Ibáñez, Álvaro (1996): Glosario Internet, la jerga de la red. Consultado el día 27 de mayo de 2001 en la World Wide Web en <http://bbs.seker.es/-Alvy/Glosariointernet.html>., la definición de Internet es: “conjunto que aglutina las redes de datos en todo el mundo, uniendo miles de ellas mediante el protocolo TCP/IP. O, expresado como idea, el mayor conjunto que existe de información, personas, ordenadores y software funcionando de forma cooperativa”.

### 4.1.4 TCP/IP

Según Comer (1995) el software de Protocolo Internet (IP) proporciona una comunicación básica y el software de Protocolo de Control de Transmisión (TCP) proporciona facilidades adicionales que necesitan las aplicaciones. Normalmente el término se escribe con una diagonal entre los nombres y se pronuncia como se deletrean las letras “T-C-P-I-P”.

“Transmission Control Protocol / Internet Protocol (TCP/IP), es literalmente el nombre de los protocolos que especifican cómo se comunican las computadoras en Internet. De manera informal, el nombre se refiere al software que implementa los protocolos. Todas las computadoras que utilizan Internet necesitan software TCP/IP” (Comer, 1995:303).

“Protocolo son las reglas que dos o más computadoras deben seguir para intercambiar mensajes. Un protocolo describe tanto el formato de los

mensajes que se pueden enviar, como la forma en que una computadora debe responder a cada mensaje” (Comer, 1995:301).

#### 4.1.5 Arquitectura de Internet

De acuerdo a información encontrada en Natale, Gabriel (1998): Manual de Intranet. Consultado en 29/03/2001 en la World Wide Web <http://www.cybercursos.net/intranet.htm>, la Internet es una red global en la cual, cada computadora actúa como un cliente y un servidor. Internet consta de varios componentes conectados:

- **Backbones:** líneas de comunicación de alta velocidad y ancho de banda que unen hosts o redes.
- **Redes:** grupos de hardware y software de comunicación dedicados a la administración de la comunicación a otras redes. Todas las redes tienen conexiones de alta velocidad para dos o más redes.
- **Proveedores del Servicio de Internet (ISPs):** son computadoras que tienen acceso a la Internet. Varios proveedores de servicios en línea como CompuServe, MPSNet y Spin, actúan como ISPs proveyendo acceso a Internet a todos sus suscriptores.
- **Hosts: computadoras cliente/servidor:** en ellos es donde los usuarios ven la interacción con la Internet. Cada computadora que se conecta directamente a una red es un host. Todos los hosts tienen una dirección de red única. Esta es un comúnmente conocida como la dirección IP.

La manera en que Internet permite a las computadoras conectarse es similar a como trabaja una red de área local (LAN). En una red simple, se tienen dos computadoras y una conexión de datos. Las computadoras se comunican enviando un paquete a través de la conexión. Un paquete es una unidad de datos que viaja entre hosts de una red específica, y consiste de dos secciones:

- 1) **Encabezado:** contiene la localización de la dirección física y otros datos de red y
- 2) **Datos:** contiene un datagrama, conjunto unitario de datos es decir contiene un Protocolo de Internet.

#### 4.1.6 ¿Cómo funciona Internet?

“Internet utiliza tecnología de protocolos abierta TCP/IP (Transmission Control Protocol/ Internet Protocol) que proporciona la interconectividad universal. Dicha tecnología es un estándar de utilidad pública, con lo que ninguna empresa recibe créditos por su uso. En este sistema, la información a ser enviada es dividida en pequeños segmentos o paquetes de tamaño distinto cada vez; en cada paquete se incluye la dirección hacia donde va y la secuencia u orden del paquete dentro del mensaje total, así como cifras que permiten la verificación y corrección de errores de transmisión. Al enviarse la información por paquetes, es posible utilizar un mismo canal para enviar la información desde muchos puntos a muchos destinatarios. A diferencia de una línea telefónica que queda ocupada con un solo enlace, los canales de datos en Internet son ocupados por varias ‘sesiones’ simultáneas”. (Target.com, (2000): Cómo funciona Internet. Consultado en 27/03/2001 en la World Wide Web en [http://www.target.com.co/Internet/comofunciona\\_inicio.htm](http://www.target.com.co/Internet/comofunciona_inicio.htm)).

## 4.2 Intranet

Guengerich, Steve et al (1997:2) afirman que es casi imposible dar una definición precisa de lo que es una intranet, sin embargo consideran que la siguiente definición podría ser suficiente: Una intranet es una red corporativa y las aplicaciones de negocios que funcionan en ella y que comparten el “DNA” de las tecnologías informáticas de Internet (por ejemplo el Protocolo Internet, navegadores, servidores Web) y que se encuentra detrás de un sistema de seguridad corporativo tipo “cortafuegos”, (firewall)<sup>2</sup>.

Con relación a la tecnología firewall, Gralla (1997) señala que para proteger la información corporativa y para asegurar que los piratas no perjudican a los sistemas informáticos y a los datos, las barreras de seguridad llamadas Firewalls protegen a una Intranet de Internet. La tecnología Firewall usa una combinación de enrutadores, servidores, y otro hardware y software para permitir a los usuarios de una Intranet utilizar los recursos de Internet y evitar que los intrusos se introduzcan en ella.

Una Intranet es una infraestructura de comunicación basada en los estándares de comunicación de Internet. Por lo tanto, las herramientas usadas para crear una Intranet son idénticas a las de Internet y las aplicaciones Web. La diferencia principal de la Intranet con respecto a Internet es que el acceso a la información publicada está restringido a clientes internos, es decir a un grupo de personas dentro de una organización.

---

<sup>2</sup> **Firewall** es un router que filtra los accesos IP y sólo permite que se vean algunos de sus servidores desde Internet. Guengerich y otros (1997: 295).

“El centro de una Intranet es la World Wide Web. En muchos casos gran parte de la razón por la que se creó una Intranet, en primer lugar, es que la Web facilita la publicación de la información y formularios por toda la compañía usando el Lenguaje de Marcado de Hipertexto (HTML / HyperText Markup Lenguaje). La Web permite la creación de páginas iniciales multimedia, que están compuestas de textos, gráficos y contenidos multimedia como sonido y video. Los enlaces de hipertexto permiten saltar desde un lugar en la Web a otro. Lo que significa que se puede saltar a lugares dentro de una Intranet o fuera en Internet desde una página inicial” (Gralla, 1997:36).

#### **4.2.1 Arquitectura Cliente servidor en Intranet**

“Las intranets están basadas en la arquitectura cliente/servidor. El software cliente, un navegador para Web, se ejecuta en una computadora local, y el software servidor en una Intranet anfitriona. El software cliente está disponible para PC, Macintosh y estaciones de trabajo UNIX. El software servidor se ejecuta en UNIX, Windows NT y otros sistemas operativos. El software cliente y el software servidor no necesitan ejecutarse en el mismo sistema operativo” (Gralla, 1997:36).

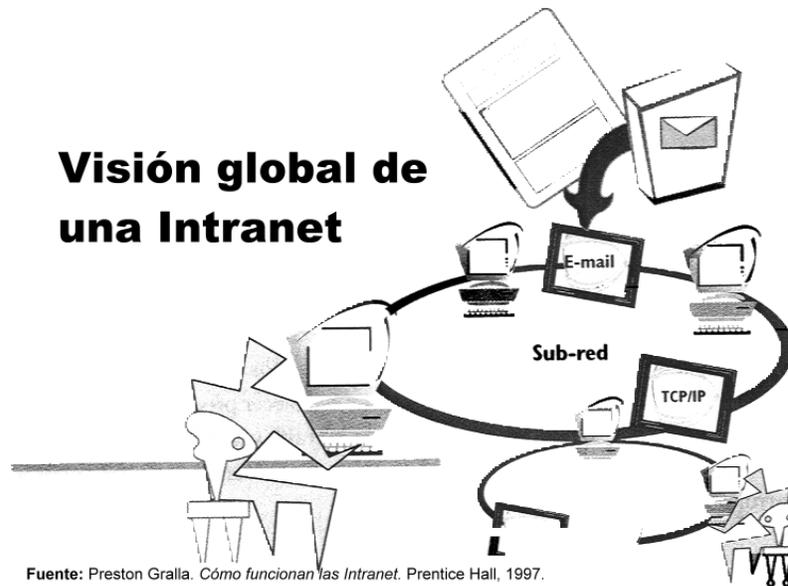
“La definición simple y concisa de informática cliente/servidor es que ésta no es más que un simple programa de usuario (es decir, ‘el cliente’) que llama a un programa ‘servidor’ separado, que es el encargado en conseguir los datos, de imprimir y de realizar otros procesos” (Steve Guengerich, Douglas Graham, Mitra Miller & Skipper Mc Donald, 1997: 5).

#### 4.2.2 ¿Qué es exactamente una Intranet?

“Es uno de esos términos que está más extendidos, que entendido, y ha empezado a ser más una palabra de moda que una idea comprensible en general. Sencillamente, una Intranet es una red privada que la tecnología Internet usó como arquitectura elemental. Una red interna se construye usando los protocolos (TCP/IP) para comunicaciones de Internet, que pueden ejecutarse en muchas de las plataformas de Hardware y en proyectos por cables. El Hardware fundamental no es lo que construye una Intranet, lo que importa son los protocolos del software. Las Intranet pueden coexistir con otra tecnología de red de área local. Una amplia variedad de herramientas permiten que esto ocurra” (Gralla, 1997:5).

“La Intranet permite a los usuarios trabajar juntos de un modo más sencillo y efectivo. El programa conocido como trabajo en grupo es otra parte importante de las redes internas. Nos permite colaborar en proyectos, compartir información, llevar a cabo conferencias visuales y establecer procedimientos seguros para el trabajo de producción. El software del servidor y del cliente gratuito y la multitud de servicios, como los grupos de noticias, estimulan la expansión de Internet. La consecuencia de ese crecimiento avivó y provocó el desarrollo de las Intranets” (Gralla, 1997:5).

“Un Intranet es una red privada empresarial o educativa que utiliza los protocolos TCP/IP de Internet para su transporte básico, los protocolos pueden ejecutar una variedad de hardware de red y también pueden coexistir con otros protocolos de red como IPX. Aquellos empleados que están dentro de una Intranet pueden acceder a los amplios recursos de Internet, pero aquellos en Internet no pueden entrar en la Intranet, porque tiene el acceso restringido”. (Gralla, 1997: 6).



#### 4.2.3 ¿Porqué crear una Intranet?

“Las Intranets prometen mucho. Casi todas las compañías líderes en la tecnología Intranet han anunciado que este tipo de informática es su principal enfoque estratégico para el futuro” (Guengerich et al, 1997:14).

En tal sentido, según Guengerich et al, las Intranets son importantes debido a los requisitos tecnológicos impuestos por el negocio que lleve a cabo una organización y por el ansia de sus miembros de conseguir información más rápido, mejor y más barato. La necesidad de información, en particular la información interconectada, se ha convertido en la principal fuente impulsadora de la economía mundial. Por ello, los requisitos de comunicaciones eficientes, colaboración en espacio y tiempo y una gestión de conocimiento eficaz están impulsando el desarrollo de las Intranets.

El manual *¿Qué es una Intranet?*, publicado en la página web <http://www.target.com.co>, presenta tres razones que justifican la creación de una Intranet en una organización:

#### 4.2.3.1. Para ahorrar tiempo

A pesar de que actualmente la mayoría de las empresas cuentan con una plataforma tecnológica apropiada: teléfono, redes locales, comunicaciones por satélite y demás facilitadores de la comunicación, es notable la persistencia de islas comunicacionales y fallas fundamentales en llevar información.

Las organizaciones son personas que trabajan intercambiando y generando datos e información. Por tanto se comunican entre sí utilizando el teléfono, el fax, el correo electrónico, enviando y recibiendo papel y en reuniones persona a persona.

Una Intranet puede reducir el tiempo que los colaboradores de una empresa utilizan en las tareas de procesamiento de información y comunicación rutinarias.

Por ejemplo, el uso constante del correo electrónico, permite conocer sus ventajas sobre el teléfono, pero el problema con el correo electrónico es que no toda la información es entregada en la primera comunicación, siendo entonces necesaria una cadena de correos para lograr que la contraparte entienda completamente de qué se trata el tema.

Para ahorrar tiempo en casos como este, una Intranet puede ofrecer el colocar conjuntos de formularios para tareas rutinarias. Por ejemplo, para solicitar papelería, viáticos, mantenimiento a un equipo, pasar un mensaje telefónico recibido por equivocación, etc.. El usuario de la Intranet simplemente llena los campos necesarios y envía la forma al interesado. Este tipo de soluciones se conocen genéricamente como *workflow* o flujo de documentos.

Es importante que una organización interesada en una Intranet se plantee las siguientes interrogantes:

- ¿Cuánto tiempo pierden mis colaboradores o jefes, contestando rutinariamente las mismas preguntas?. Coloque la información en la Intranet y convierta ese tiempo en resultados.
- ¿Parte del trabajo de sus colaboradores consiste en "patinar" documentos elaborados dentro de la empresa?. Incorpórelos a la Intranet creando un espacio para la consulta de todos los interesados.
- ¿Su organización depende de procesos y procedimientos claramente establecidos que es necesario tener a la mano? Publíquelos para que los usuarios los encuentren en la Intranet. Ahórreles tiempo para que se dediquen a labores que producen valor agregado y dinero.
- ¿Dentro de los procesos administrativos o productivos, sus funcionarios toman información de un documento físico elaborado dentro de la organización para realizar otro?. Publique esta información en la Intranet.

#### **4.2.3.2 Para mejorar el clima organizacional**

Muchas organizaciones poseen varias oficinas ubicadas geográficamente en sitios distintos y esto favorece el riesgo de dispersión en la cultura organizacional. También puede ser que todos los empleados estén dentro de un mismo edificio, pero se han dividido en un conjunto de islas dispersas. Ambas situaciones son negativas para generar un clima organizacional que los miembros de una compañía puedan disfrutar.

Para contrarrestar esta situación la Intranet puede ser el medio más idóneo para publicar temas de interés del personal, que contribuyan a la integración de las personas y a mejorar el ambiente de trabajo.

#### **4.2.3.3 Para reducir Costos**

Para muchas organizaciones es costoso mantener actualizado el directorio telefónico, por ejemplo, cada vez que cambia un número, se traslada un funcionario o se inaugura una sucursal hay que modificar la información, por lo que será necesario llamar a todo el mundo para que tome nota o fotocopiar una hoja con la notificación de cambio.

Con una solución basada en la Intranet se puede publicar toda clase de documentos, además del directorio telefónico, también el boletín mensual, la información de carteleras, noticias, eventos, etc. y no generar costos cuando se haga necesario realizar cambios.

Los ingresos de las compañías provienen directamente de sus clientes. Toda actividad que no esté directamente asociada con el servicio es en principio una actividad improductiva. Las reuniones sostenidas por varias personas son un claro ejemplo: Se pierde tiempo, que se traduce en dinero, tratando de concertar una fecha y hora apropiada para todos los involucrados. Si alguien de pronto no puede asistir, la reunión debe ser reprogramada. Cuando los asistentes se reúnen al fin, el tiempo disponible apenas da para poner a todo el mundo en antecedentes.

En tal sentido, con una solución basada en Intranet, en la que diferentes personas pueden discutir un tema a lo largo de días o semanas sin que tengan que concurrir físicamente o simultáneamente en el tiempo, puede representar ahorros muy importantes (especialmente si la gente debe viajar). Cuando

finalmente se reúnan a tomar decisiones (la presentación de antecedentes, toma de información y discusión inicial ya se dieron), entonces las reuniones serán más productivas y expeditas, quedando más tiempo para otras actividades productivas.

#### **4.2.4 Beneficios de una Intranet**

Siguiendo con la idea de ¿por qué crear una Intranet? es importante ahora destacar sus beneficios. Bickerton, P., Bickerton, M. y Simpson, K. (2000:132) afirman que “el mayor beneficio que acarrearán las Intranets es un mecanismo de comunicación de dos canales. Es mucho más difícil elaborar material impreso que responda todas las preguntas que los receptores pudieran tener; la tecnología de Internet permite tanto la publicación del mensaje como el uso de un canal mediante el cual ocuparse de cualquier reacción adversa. De igual forma, la información publicada en formato electrónico es menos costosa y, al tener estándares de calidad menos estrictos, lleva menos peso”.

Continúan Bickerton et al (2000) aclarando que “el revés de la inmediatez y la interactividad consiste en que deben atenderse con efectividad todas las sugerencias y preguntas. Para ello se requiere que los departamentos de comunicación de la empresa se conviertan en agentes de la comunicación, más que en encargados de la publicación, respecto al canal de comunicación”.

Guengerich et al (1997:20) aseguran que “debido a las Intranets, las “redes privadas virtuales” son una alternativa válida a las redes públicas alquiladas, ofreciendo ahorros significativos en los costes de transmisión de datos”.

En el mismo orden de ideas, el costo es la principal duda a la hora de adoptar una solución groupware a nivel empresarial, como por ejemplo Notes, pero con la Intranet, la barrera de los costos se reduce significativamente.

Por otro lado, “más importante que los costes de la tecnología, sin embargo, son los costes del personal. La interfaz universal de la informática Internet/Intranet presenta una metáfora muy simple, apuntar y hacer clic, lo cual no requiere, prácticamente de ningún tipo de formación”. (Guengerich et al, 1997: 20).

Otro beneficio planteado por Bickerton et al (2000:133), es la comunicación global y al interior de la empresa. “Más allá de la rapidez, la cobertura es un tema central para entender la manera en que las Intranets pueden auxiliar a su compañía. Salvo los altoparlantes, nunca antes había existido un mecanismo que pudiera transmitir un mensaje a toda la empresa. Gracias a una Intranet, su empresa cuenta con la posibilidad de oprimir un botón y transmitir el mismo mensaje a todos los empleados”.

En este sentido y de acuerdo a Bickerton et al (2000), la comunicación centralizada incrementa el proceso de aprendizaje en el negocio y evita la duplicación de recursos.

“En una compañía que abarque varias fronteras geográficas, la comunicación centralizada puede aumentar de manera importante la adaptabilidad, el nivel de innovación y la posibilidad de que la compañía proporcione soluciones útiles y cubra las demandas del cliente, cada vez mayores” (Bickerton et al, 1997: 133).

Finalmente, una Intranet puede servir como un depósito de información para una compañía completa. Su implementación dentro de cualquier tipo de

organización mejora notablemente: la disponibilidad y oportunidad de información crítica en los procesos, la comunicación, la colaboración y el clima organizacional y, los resultados se reflejan en una mayor productividad, rentabilidad y satisfacción de sus clientes.

#### **4.2.5 Contenido de una Intranet**

¿En que áreas y para qué concretamente puede aplicar una Intranet dentro de una organización? ¿Cómo identificar los procesos de la empresa que se beneficiarán con una Intranet?

“Por su utilidad, la Intranet Corporativa ha sido catalogada como la herramienta de oficina más importante después de la máquina de escribir. Sin embargo, antes de iniciar su implementación es importante tomar en cuenta que la Intranet debe atender necesidades concretas de: Información en las áreas de atención y servicio al cliente, administración, producción y soporte al cliente interno” (Target.com, (2000): Cómo funciona Internet. Consultado en 27/03/2001 en la World Wide Web en [http://www.target.com.co/Internet/comofunciona\\_inicio.htm](http://www.target.com.co/Internet/comofunciona_inicio.htm)).

El contenido y las aplicaciones que debe tener una Intranet se determinan de acuerdo a las necesidades y características de cada organización. No existe una estructura única para determinar qué secciones debe tener una Intranet, incluso cada organización puede diseñar su propia estructura.

En líneas generales, de acuerdo a la última página web citada, el contenido de una Intranet puede abarcar los siguientes temas: Comunicaciones Corporativas, Mercadeo y ventas, Recursos Humanos, servicios al usuario,

Contabilidad y Finanzas, Producción y Operaciones, Flujo de Trabajo (*workflow*), Capacitación y Entrenamiento.

Sin embargo, se recomienda consultar, a efectos de tener una guía, el Manual de Intranet de Gabriel Natale, Consultado en 29/03/2001 en la World Wide Web <http://www.cybercursos.net/intranet.htm>. (VER ANEXO Q)

#### **4.2.6 Aplicaciones de una Intranet**

Guebgerich et al (1997:8) consideran que las aplicaciones de las Intranets están en la etapa de complejidad “Modelo T”, es decir la mayor parte de las aplicaciones comerciales de una Intranet van dirigidas a proporcionar un tipo de funcionalidad: compartir información. Las aplicaciones pueden presentar aspectos muy diferentes, pero la inmensa mayoría de las aplicaciones Intranet actuales, están dentro de la categoría “página bonita”.

No obstante, Guebgerich et al (1997), es posible conseguir una mayor funcionalidad con las aplicaciones que están apareciendo casi a diario. La industria está pasando la etapa de la “página bonita” a un modelo de aplicaciones Internet más completas. En las aplicaciones Internet mejoradas hay un intercambio de información multimedia inteligente y activa, lo que se considera un paso obvio para conseguir una mayor riqueza en las aplicaciones para Internet.

Guebgerich et al (1997) recomiendan que es importante decidir qué aplicaciones van a incorporarse a corto (3-6 meses), medio (6-12 meses) y largo plazo (12-18) meses, porque pueden implementarse al mismo tiempo todas las aplicaciones seleccionadas, por ello recomiendan contar con una matriz de prioridades de aplicación, es decir una tabla con el nombre de las

aplicaciones y su nivel de importancia o necesidad, de esta manera se podrá saber cuál es la prioridad de las aplicaciones y así determinar una secuencia de implementación adecuada.

#### 4.2.7 Procedimiento de Construcción de una Intranet

(Tomado textualmente redestb.es (1996). Procedimiento de construcción de una intranet consultado el día 15 de marzo de 2001 en World Wide Web en <http://www.redestb.es/inode/construc.htm>)

1.- El protocolo **TCP/IP** es el centro de la intranet. No es necesario que sea el único protocolo y, en muchos casos, las empresas utilizan TCP/IP sobre otros protocolos como **IPX** (Internet Packet Exchange) de Netware. A pesar de esto, la mayoría de las aplicaciones Intranet necesitan TCP/IP.

Hay dos opciones:

Si sus clientes están ejecutando *UNIX*, *OS/2*, *Windows for Workgroups*, *Windows 95* ó *Windows NT Workstation*, es posible ejecutar el paquete de **software TCP/IP** distribuido con estos sistemas operativos.

Si usted está ejecutando *Netware* para servicios de impresión y archivos y muchos de sus clientes aún están ejecutando *DOS* o *Windows 3.1* en sistemas de menor capacidad, se podría considerar un **Gateway IPX para IP** entre su servidor Web y el resto de su red.

2.- Seguidamente, es preciso adquirir el componente software fundamental de la intranet: un **servidor Web**.

Los *servidores HTTP de libre distribución y versiones Shareware*, protegidos por derechos de autor, generalmente ofrecen todo lo que usted necesita para tener una intranet operativa.

Los *servidores comerciales* de gama media incorporan herramientas para monitorear y mantener la Web mientras que los de gama alta, implementan excelentes medidas de seguridad, recursos de criptografía para transacciones seguras y hasta enlaces con banco de datos corporativos.

El **control de acceso** al servidor Web puede ser de dos tipos. Normalmente se definen distintos *niveles de acceso* caracterizados por los permisos otorgados sobre la información contenida en el servidor. Este tipo de control es similar a la distribución de derechos para usuarios de la red. Esto es lo que se llama filtrado de IP o nombre de huésped, en virtud del cual algunas direcciones IP poseen los permisos necesarios para acceder a determinadas páginas en el servidor. Además, existe también un método de verificación a nivel de usuario o *acceso controlado por contraseña* a las páginas web.

3.- Si todavía no lo ha hecho, ahora es el momento de determinar el tipo de información que desea compartir en la Intranet. Una de las tareas más importantes y más difíciles de planificar inicialmente es la **estructuración del contenido** y la elección del criterio de navegación en la Intranet.

Algunas veces, al proyectar el diseño de páginas web complejas, es interesante tener en mente una idea clara de la estructura del modelo del documento impreso. Por ejemplo, tal vez usted quiera que su aplicación sea semejante a un catálogo, una revista o un libro de consulta. Cada aplicación puede tener un propósito diferente cuya estructura ha de estar perfectamente estudiada y desglosada en un organigrama antes de ser codificada en un lenguaje de hipertexto.

4.- Una vez planificado y estructurado el contenido real, debe ser preparado para su **almacenamiento en la Web**.

Esto significa que debe ser codificado con un lenguaje de programación de hipertexto o usar alguna herramienta automatizada diseñada para tal fin.

Es posible crear documentos con lenguaje HTML directamente, emplear herramientas de traducción de documentos en otros formatos a HTML, utilizar un sistema automatizado de generación de código o usar un banco de datos de documentos existentes que ofrece una traducción HTML automatizada en tiempo real para usuarios web.

#### **4.2.8 La administración de la Intranet**

##### **4.2.8.1 ¿Quién lidera el proyecto?**

Toda la organización debe estar involucrada en el Proyecto Intranet, pero alguien debe llevar la batuta. Los departamentos de Comunicaciones Corporativas e Informática pueden ser los mejores candidatos, de hecho una fusión entre ellos puede dar un resultado eficaz: control del contenido, diseño, diagramación y programación, todo en sólo equipo.

Señala Guengerich et al (1997), que la principal responsabilidad del grupo de comunicaciones corporativas es controlar el contenido y el diseño de las páginas de la Intranet, estas páginas deben representar adecuadamente la imagen corporativa. También esta unidad es responsable del contenido inapropiado, erróneo y ofensivo de las páginas. Sin embargo esta unidad no debe responsabilizarse de comprobar todas las secciones de la Intranet antes

de ser implementadas. Por el contrario, debe confiar principalmente en las políticas y normas de la organización y, sobre todo fomentar un sentido de responsabilidad personal entre los empleados para asegurar el mantenimiento de unos estándares en las páginas de la Intranet.

Por su parte, Guengerich et al (1997), el departamento de Informática es el grupo de soporte técnico de la Web, implementa y mantiene la infraestructura que se necesita para soportar la Intranet y los servicios Web, incluyendo el hardware, el software y la conectividad de la red. También sirve de interfaz entre los usuarios y otros servicios de tecnologías de la información. En el mismo orden de ideas, si este grupo cuenta con recursos para soportar el diseño, diagramación, programación e implementación de la Intranet, entonces también será responsable de esas fases del proyecto.

Sin embargo, si la organización establece que no cuenta con el recurso humano en las áreas de informática o comunicaciones, y desea implementar una Intranet, entonces necesita buscar ayuda.

Guengerich et al (1997: 33), indica que “como es natural, el primer lugar donde buscar los recursos que se necesitan para el equipo de implementación es entre el personal de la plantilla. Comience revisando sus capacidades y experiencia con respecto a los requisitos del proyecto. Después, determine qué recursos adicionales pueden necesitarse y haga planes para adquirirlos. Esencialmente tiene que elegir entre proporcionar formación adicional para el personal interno, contratar nuevos empleados que ya tengan experiencia en informática Internet/Intranet, subcontratar el proyecto a un agente externo o asociarse con un experto”.

Cada una de las opciones planteadas por Guengerich et al (1997), tienen sus ventajas e inconvenientes y todas ellas pueden ser una solución viable para

la organización, por ello se recomienda discutir todas las alternativas con el equipo directivo, identificar los puntos clave y tomar la decisión que más le convenga a la empresa.

Indistintamente de cuál sea la decisión tomada por la organización con respecto al recurso humano para implementar una Intranet, es necesario que se establezca la unidad o unidades responsables del proyecto, para que guíe y le dé coherencia a la Intranet.

#### **4.2.8.2 Actualización de la Intranet**

El éxito de una Intranet depende en gran medida de los esfuerzos promocionales que se hagan para estimular su uso y de la constante actualización de la información, para lograrlo se requiere del tiempo y trabajo de un grupo de personas dentro de la organización.

“Una Intranet exitosa crece y se hace cada vez más útil e indispensable, por ello su complejidad aumenta. En ocasiones suele ser más fácil comenzarla que administrarla, si no se prevén desde un comienzo los requerimientos” (Target.com, (2000): Que es una intranet. Consultado en 27/03/2001 en la World Wide Web en <http://www.target.com.co/Intranet/queesinicio.htm>).

“Las numerosas páginas que hay en una Intranet tienen que estar al día. Si se permite que la Intranet se quede rezagada del verdadero progreso de los proyectos, la gente rápidamente dejará de confiar en ella y habrá fallado como infraestructura de información corporativa. El mantenimiento de las Intranets debe ser visto como una parte normal de las tareas de todo el mundo; es la parte del trabajo que garantiza que los demás se puedan aprovechar del esfuerzo que la organización ha hecho” (Nielsen, 2000: 279).

Para coordinar las labores de actualización de las Intranets, el equipo de trabajo debe contar con un Webmaster. Esta figura es un administrador del sitio y además ofrece mecanismos predecibles y eficientes para gestionar y comunicar información, su principal actividad es poner el contenido de los autores en la página y velar porque ese contenido se actualice periódicamente.

#### **4.2.8.3 Entrenamiento y capacitación de los administradores**

A pesar de que la Intranet de una organización pueda contar con un Webmaster, la administración del día a día deberá ser apoyada por distintos miembros de las unidades responsables del contenido. La unidad guía del proyecto deberá buscar candidatos a entrenar, y cuando lo haga deberá tomar en cuenta a aquellas personas que tengan habilidades comunicacionales, es decir, que escriban bien, tengan buena redacción y ortografía. La capacitación deberá centrarse en las áreas técnicas de administración del lado del servidor y en las áreas de publicación de documentos, instalación, actualización de *browsers* y solución de problemas de los usuarios (Target.com, (2000): Que es una intranet. Consultado en 27/03/2001 en la World Wide Web en <http://www.target.com.co/Intranet/queesinicio.htm>).

#### **4.2.9 Algunos mitos sobre la tecnología Intranet**

“Como toda novedad y tema sobre el que existe poca información, se tejen mitos y semi verdades que pueden empañar el discernimiento y la oportunidad de anotarse un éxito” (Target.com, (2000): Que es una intranet. Consultado en 27/03/2001 en la World Wide Web en <http://www.target.com.co/Intranet/queesinicio.htm>).

Existen cinco mitos, indicados en la página [target.com.co](http://target.com.co) son:

#### **4.2.9.1 Si está disponible, se usará**

Muchos proyectos de Intranets demoran más de lo mandado arrancando, con frecuencia por una simple razón: La gente no conoce de su existencia o no lo recuerda.

La Intranet no es como la fotocopiadora cuyos resultados se notan de inmediato (por que son físicos y concretos: copias en papel), se requiere de un esfuerzo promocional para darla a conocer, para que se utilice y para que se sugieran nuevos usos:

- Utilice su departamento de mercadeo para que le ayude con ideas promocionales.
- Promueva la Intranet entre sus directivos. Hágalos mencionar la Intranet en las reuniones con sus subordinados.
- Organice concursos y regale premios por el uso y sugerencias.
- Mantenga el sitio actualizado con noticias.
- Déle un espacio importante a los intereses personales de su gente: Promueva la creación de foros de discusión sobre deporte, poesía, música. Coloque una cartelera, una sección de chistes y promueva la publicación de temas de interés temporal, por ejemplo, día de la Madre, Navidad, etc.

#### **4.2.9.2 Es una moda pasajera**

¡Falso! La Intranet llegó para quedarse.

La Intranet no es una moda pasajera. Es una tecnología que surge de la necesidad de comunicarse e interactuar efectivamente dentro de las organizaciones. Gracias a su economía (el costo de su desarrollo lo asumió el desarrollo del World Wide Web) y facilidad de implementación, es un instrumento que hará posible al fin, la oficina libre de papel (en parte al menos).

No pierda la oportunidad de incrementar su productividad de una manera económica y tomarle otra ventaja a sus competidores.

#### **4.2.9.3 Sólo para empresas grandes**

La utilidad de la Intranet se da inclusive al nivel de Intranets departamentales, con sólo un puñado de usuarios. Recuerde, la información a tiempo y disponible fácilmente es un requisito para la eficacia y eficiencia.

#### **4.2.9.4 Otro "embeleco" de sistemas**

La Intranet no es "otro juguete" del departamento de sistemas. Es un medio de comunicación que atañe a todas las divisiones de su empresa. Sistemas estará sin duda a cargo de mantenerlo en funcionamiento, pero el contenido, el alma del sitio, es responsabilidad de toda la empresa.

#### 4.2.9.5 Ya tenemos e-mail

De la misma manera que el World Wide Web utiliza la infraestructura de Internet como plataforma de comunicaciones (se asimila a una WAN), la Intranet utiliza la red local (LAN) corporativa. Así, el e-mail también es un servicio de Internet pero no es el web y el e-mail corporativo tampoco es una intranet, es uno de los servicios que puede prestar la infraestructura de red. La confusión se presenta debido a que se asimilan los conceptos Web e Intranet y con frecuencia el servicio e-mail se "lanza" desde el *browser*.

Con el e-mail, la información se "empuja" (*push*) al destinatario, en la Intranet en cambio como en su contraparte el Web, los interesados "halan" (*pull*) la información del sistema en la medida de sus necesidades o interés.

Pero la diferencia fundamental radica en la función: El e-mail es un sistema de comunicación interpersonal, utilizado principalmente como sustituto de las llamadas telefónicas (que requieren de la concurrencia en el tiempo de los interesados) o de los memorandos. El hecho que pueda enviarse copias de un mismo mensaje a todo el mundo, no cambia su función. El hacer *broadcasting* utilizando el e-mail puede ser tan absurdo como enviar copias de un memorando con la lista de cumpleaños del mes a todo el mundo. Esa función cabe mejor en el "corcho" o cartelera donde los interesados van hasta ella y la leen. En una organización se genera muchísima información, si no se utiliza adecuadamente, el e-mail termina como un sistema inútil y sobresaturado en el cual es difícil separar lo urgente de lo importante, lo útil de lo meramente informativo.

En relación con el tema del correo electrónico y la Intranet Nielsen (2000:277), señala que "el correo electrónico se está convirtiendo en un inmenso sumidero para la productividad. En algunas empresas hasta supone un

día completo de trabajo el ir a la bandeja de entrada y responder a los correos. La gente tiene que luchar para dedicar tiempo a hacer algo que no sea el correo electrónico”.

El correo electrónico ha aportado muchas ventajas, entre ellas que ahora es posible establecer comunicación sin importar las fronteras del tiempo y del espacio.

“Una pequeña dosis de correo electrónico es buena, pero una gran cantidad es horrible. Uno de los principales objetivos de las intranets debe ser el de despojarse del correo electrónico inútil. Esto incluiría la mayoría de las listas de envío y, con seguridad el correo dirigido a todos los empleados. Es mucho mejor colocar la dirección en un directorio de la Intranet correctamente organizado y vincularlo con la página de inicio mientras ese directorio sea actual” (Nielsen, 2000: 277).

Toda aquella información que se desee comunicar a todo el personal de una organización puede estar disponible en la Intranet y el usuario podrá accederla cuando la necesite. Una vez que se logre la cultura de uso de la Intranet, el empleado no esperará el correo electrónico y sabrá en qué parte de las Intranet encontrar aquella información que antes recibía por el e-mail.

“La información almacenada en la Intranet estará indexada y será fácil de buscar, y todos los empleados sabrán dónde ubicarla. Por el contrario, todo lo que se envía por correo obliga a que la información se organice, indexe y almacene para cada uno de los empleados. ¡Qué derroche de energía!” (Nielsen, 2000: 277).

Sin embargo, comenta Alberto March, Gerente de Graf&Marc (entrevista personal 29 de mayo de 2001) “Es necesario crear una cultura de revisar la

Intranet. A nivel corporativo la Intranet es útil y el correo de esta manera puede servir como un medio de enlace para revisar la intranet”.

En tal sentido, el correo electrónico puede ser utilizado como un medio para incentivar el uso de la Intranet, mientras se va acentuando el uso de la página. La idea no es enviar a través de él extensos contenidos o informaciones, sino invitar a los usuarios a navegar la Intranet y a conocer en detalle noticias de la organización.

### **4.3 Interactividad**

#### **4.3.1 Interacción e Interactividad**

“La interactividad posee características similares a las de la comunicación interpersonal. Estas analogías son determinadas por relaciones dialógicas de dar y recibir, donde los interlocutores se adaptan a las necesidades del otro; esta comunicación es directa cuando los interlocutores comparten el mismo tiempo y espacio” (Vittadini, 1995 citado en Castillo y Pereira: 1998:37).

En tal sentido, “el usuario de un sistema interactivo establece una relación por la que su cuerpo físico puede modificar la relación espacio-temporal de los significantes visualizados en la pantalla, a través del movimiento de las manos sobre el teclado, sobre el ratón o sobre el monitor mismo. El usuario interviene en el sistema y puede dar respuesta en cualquier momento ya que se trata de un sistema abierto” (Vittadini, 1995 citado en Castillo y Pereira: 1998:38).

### 4.3.2 La Interfaz gráfica de usuario

Según Castillo y Pereira (1999), la interactividad se vale de las tecnologías inventadas a principios de los años sesenta por Douglas Engelbart (el ratón, las ventanas, etc.) y por Alan Kay (creador de las primeras interfaces gráficas).

“Hablar de interfaz significa hablar de interfaz de computadora humana – Human Computer Interface – y se refiere al hardware y el software con los cuales el usuario interactúa en un hipermedia o en un sistema de computadora. Por interfaz se entiende “control y comunicación”, esto quiere decir ser capaces de controlar máquinas comunicándonos con ellas y recibiendo retroalimentación. En otras palabras, la interfaz permite la comunicación entre dos sistemas que no hablan el mismo lenguaje” (Cotton y Oliver, 1994 citados en Castillo y Pereira: 1998: 40).

#### ***¿Quiénes son los usuarios?***

¿A qué están acostumbrados los usuarios o qué desean, cuál es el modelo de usuario. Estas son las preguntas que deben hacerse los diseñadores cuando están llevando el diseño de interfaz e interactividad a un contexto? (Mok, 1996, citado en Castillo y Pereira: 1998: 45).

#### ***Defina a sus usuarios***

“En los sitios Web externos un diseño “centrado en el usuario” significa un diseño “centrado en el cliente”, en las Intranets hay que estar centrado en el empleado” (Nielsen, 2000:264).

“Para que una interfaz de Intranet tenga éxito debe, naturalmente, ser diseñada para que satisfaga las necesidades de los usuarios y para que se corresponda con su nivel de experiencia técnica. Una Intranet diseñada para con grandes conocimientos técnicos, por ejemplo, puede tener un aspecto muy diferente al de una diseñada para la gente de ventas con poca o ninguna experiencia informática” (Guengerich et al, 1997: 235).

Para Mok (1996) citado en Castillo y Pereira (1998:45) no es necesario implementar todas las acciones posibles para el usuario ya que esto a veces no es lo más adecuado. El diseñador que quiera crear una pieza interactiva apropiada para su usuario final, debe considerar ciertos principios a éste.

#### 4.3.3 Principios para crear una pieza interactiva

- **Camino:** el camino a través de la información debe ser evidente; intuitivo. Un camino intuitivo implica que debe estar estructurado con pasos y acciones lógicas.
- **Obstrucciones:** en relación al nivel de la información presentada, el diseñador debe respetar el nivel de conocimiento del usuario, no sólo su inteligencia. Se deben proveer opciones de manera que el usuario pueda escoger el nivel de información.
- **Consejo:** los controles y herramientas para llegar a la información deben ascender en relación a la complejidad de la información. Los controles importantes y soportes deben aparecer a medida que sean necesitados.
- **Nivel de actividad:** determinar si es apropiada una lectura pasiva, una observación contemplativa o un nivel de participación más alto.

- **Tipos de medio preferidos:** algunos usuarios prefieren leer un texto acompañado de gráficos, animaciones o videos; otros prefieren ver una animación o video con explicaciones de texto disponibles sólo si las solicitan.
- **Circunstancias especiales:** un usuario puede ser diestro o zurdo, con problemas de visión o audición. Una interfaz gráfica puede ser diseñada para acoplarse a las necesidades de las personas, colocando opciones para ubicar los controles de un lado de la pantalla a otro, o aumentar el tamaño del texto, aumentar volumen, etc.
- **Modo de expresión:** el usuario debe ver con facilidad lo que sea importante para él, de acuerdo también al sexo o cualquier otra variable. Debe tomarse en cuenta a todos los posibles usuarios.
- **Localidad:** el material en una interfaz debe ser localizable por países y regiones y fácilmente traducible a otros idiomas. Para una audiencia global, una interfaz debe ser tan modular como sea posible.
- **Inteligencia:** además de permitir al usuario adaptar la aplicación a sus necesidades, un sistema debe tener inteligencia de adaptarse él mismo al usuario. Debe Tener la capacidad de aprender de los usuario, recordando al usuario. Debe tener la capacidad de aprender de los usuarios, recordando secciones donde ha estado y querrá estar la próxima vez.

Estos principios no son rígidos y su puesta en práctica depende de la aplicación a realizar. A continuación se presentan tres aspectos básicos a tomar en cuenta en el momento de diseñar una interfaz de usuario, que, según Lopuck (1996) citado en Castillo y Pereira (1998:47) se definen respondiendo a las siguientes preguntas:

**Identificar audiencia y mensaje**

¿Quiénes son?

¿Qué se les pretende decir?

¿Qué edad tiene la audiencia primaria?

¿Qué clase de experiencias y estructuras estarán capacitados para responder?

¿Los usuarios van a entender una interfaz sugerida o se necesita un diseño claro para personas que no estén familiarizadas con lo que es un multimedia?

Determinar la apariencia que mejor le conviene al mensaje: serio o informal, rico en colores y texturas o minimalista.

**Determinar la configuración**

¿En dónde el usuario correrá el multimedia? Determinar cómo y dónde los usuarios interactuarán con la aplicación: casa, notebook, etc. ¿Será una experiencia uno a uno, o de varias personas) ¿Durante cuánto tiempo el usuario explorará el multimedia?

**Crear una experiencia**

¿Qué clase de experiencia queremos que el usuario viva: pasar un buen rato explorando, hacer sentir que le habla o que son parte de una conversación?

La identificación del usuario permite desarrollar el diseño de la aplicación multimedia o de tecnología Web de una forma más certera, ya que proporciona las herramientas claves para elegir el contenido, sus tipos y las vías convenientes para expresarlo según las preferencias del consumidor.

### ***Convierta a sus usuarios en aliados***

La necesidad de apoyo del usuario es continua a lo largo de todas las fases del plan de implementación de la Intranet, por ello es necesario conseguir todo su apoyo, de lo contrario el proyecto puede estar sentenciado a muerte desde el principio.

Guengerich et al (1997:34), recomiendan que, en primer lugar, es necesario obtener apoyo del nivel ejecutivo, por dos razones: 1) los ejecutivos son los que “conducen el barco” y es vital saber si hay potencia suficiente para conseguir los objetivos corporativos y 2) los ejecutivos son los responsables de pagar las facturas, por ello necesitan comprender con claridad que la Intranet es una proposición de alto valor.

Luego, Guengerich et al (1997: 35), intente identificar las personas de su organización que toman las decisiones básicas y consiga también su apoyo. Estos líderes de bases existen en todas las organizaciones y no son necesariamente, personas con cargos o títulos importantes. Son, sin embargo, personas con una experiencia y una responsabilidad considerables y su apoyo al proyecto Intranet puede ser casi tan valioso como el de los ejecutivos.

Es necesario que informe a los futuros usuarios sobre el Plan Intranet. Es vital que el resto de la organización lo conozca, para que la llegada de este nuevo medio de comunicación no los sorprenda. Utilice cualquier recurso de comunicación interna que esté disponible. De acuerdo a la cultura su organización, es necesario definir cuál será la forma: pueden comunicar el proyecto a través de una campaña de intriga o informando qué es una Intranet, cuáles son sus beneficios y cómo puede afectarles a los miembros de la organización.

Implementado la Intranet, las organizaciones incorporan un servicio a la comunidad corporativa, por ello es importante que las sugerencias y recomendaciones de los usuarios se tomen en cuenta. Sin embargo, no se puede complacer a todos, porque hay ciertas limitaciones corporativas, de tiempo y costos. “Pero, la voluntad de satisfacer a los usuarios siempre que sea posible es un paso hacia el éxito del proyecto” (Guengerich et al, 1997: 235).

#### **4.3.4 Identidad en el medio digital**

Hablando sobre el medio de la computación, vale destacar que las interfaces gráficas son principalmente icónicas; el individuo se desplaza en un espacio lleno de íconos. Esta utilización del signo como medio de comunicación entre la máquina y el ser humano, ha permitido la universalidad de las computadoras. Las mismas interfaces son utilizadas por todo el mundo, según Berenguer (1998) citado en Castillo y Pereira (1998: 53).

Mok (1996), citado en Castillo y Pereira (1998: 53) afirma que la forma como interactuamos con los medios tradicionales es completamente distinta a la forma como lo hacemos con el medio digital; y esto afecta el diseño de identidad de cualquier empresa u organización que pretenda utilizar un nuevo medio de comunicación.

En tal sentido, se puede dar como ejemplo que el medio impreso y el medio digital poseen características distintas, como el tamaño, convenciones de lenguaje, resolución de la imagen y la ubicación de los elementos en el espacio, pero, una diferencia bien marcada es que el medio digital no es estático visualmente y puede emplear elementos comunicativos, que no posee el medio impreso.

Mok (1996) citado en Castillo y Pereira (1998:54), explica dos características fundamentales que posee cualquier medio: la imagen o apariencia – look – y la sensación que produce – feel – . La sensación se relaciona con las características físicas del medio: la textura del papel –si es un medio impreso- que percibimos en las manos, la calidad de la impresión, el olor, etc. Estas sensaciones no son las mismas ni se parecen a las percibidas a la hora de interactuar con una computadora. Es por ello que no es recomendable aplicar los mismos principios de diseño. Así mismo, se debe considerar que los usuarios finales poseen diferentes expectativas, ideas, sistemas de valores y monitores de computadoras.

#### **4.3.5 Diseño de información**

Mok (1996) citado en Castillo y Pereira (1998: 57) define a la información como la comunicación del conocimiento. Así mismo define el proceso de diseño de información como la de visualizarlo como un plan de acción o un proyecto.

Según lo señala Mok (1996) en cualquier medio de comunicación debemos organizar nuestro contenido y formar una estructura navegable, sea un libro, un diccionario, etc. Por esta razón a lo largo del tiempo hemos formado convenciones de los números de páginas, tablas de contenidos, botones y hasta de los mapas de ubicación de medios de transporte en las grandes ciudades.

El diseño de información implica organizar la información para que sea comprensible por las personas y para que puedan percibirla como parte de un contexto. Este proceso comprende analizar el contenido, definirlo y estructurarlo en un esquema de organización. (Mok 1996, citado en Castillo y Pereira 1998:58).

De esta manera Mok (1996) citado en Castillo y Pereira (1999:58) “define a la organización de la información como arquitectura de la información – Information Architecture –, que viene a ser la integración de las estructuras que se han empleado para organizar un contenido, formando un sistema al que el usuario puede acceder”.

#### 4.3.6 Modelo de Organización de la Información

Según Mok (1996) citado en Castillo y Pereira (1999: 59) existen siete modelos universales de organización de datos. Estos modelos son lineal, jerárquico, red, paralelo, matriz, sobrepuesto –overlay- y acercamiento espacial –zoom-. Así mismo otros autores como Lopuk y Olsen plantean modelos similares para organizar la información.

En cuanto a la transmisión de información, existen dos estrategias básicas para el diseño de información de un proyecto interactivo. Según Olsen (1997) citado en Castillo y Pereira (1998:59) las estrategias son:

**Acceso directo:** es la forma más simple del diseño de información, con pocos pasos de navegación. El título consiste en una pantalla principal, con botones de acceso a diferentes niveles. El usuario escoge y navega hacia la pantalla siguiente, y una vez que obtiene la información, sólo tiene una opción: regresar a la pantalla principal. Una variación de este acceso directo son las aplicaciones con una pantalla principal que el usuario nunca abandona. La información – texto, foto, video- se proporciona en la pantalla principal mediante un menú fijo.

“Esta estrategia de diseño resulta más eficiente, en casos donde el usuario podría tener un tiempo limitado para buscar información, y desea una forma sencilla de obtenerla” (Olsen 1997, citado en Castillo y Pereira 2000:59).

**Acceso Indirecto:** es una forma más compleja de diseño de información por el cual el usuario puede navegar virtualmente a cualquier lugar del título obteniendo la información en cualquier orden. Enlaces a través de todo el material conectan los datos y dan al usuario el poder de navegar a su voluntad, sin necesidad de retornar a la pantalla principal.

“Cada uno de los usuarios absorbe la información a su propio ritmo, nunca dos usuarios, utilizando estructura de acceso indirecto, tendrán la misma forma de navegación ni lo harán a la misma velocidad” (Olsen 1997, citado en Castillo y Pereira 1998:60).

Tal como lo señalan Castillo y Pereira (1998:60) “estos dos tipos de estrategias descritos engloban básicamente los diferentes modelos de organización de acuerdo a la capacidad de acceso que tenga el usuario al contenido”.

El modelo a aplicar dependerá del tipo de información a comunicar; sin embargo se describen en las siguientes líneas los modelos básicos de organización planteados por Lupuck (1996) citado en Castillo y Pereira (1998:60).

#### **4.3.7 Modelos básicos de organización de información**

- **Jerarquía:** jerarquizar es una de las formas más simples de organización de una aplicación. Parte de un menú principal que se ramifica en varias secciones. Dependiendo de la amplitud del contenido, pueden existir múltiples pantallas con niveles de información

“Quizás el mayor problema para el usuario con esta estructura, es la falta de habilidad para volver atrás dentro del título porque usualmente existe más de una ruta para llegar al mismo lugar. Es usual que el usuario se pierda en título largos que usan estructura jerárquica” (Lopuck 1996, citado en Castillo y Pereira 1998:60).

- **Jerarquía ampliada:** es similar a la anterior en estructura, ya que los usuarios navegan de una sección de data a otra a través e una ramificación. Generalmente la navegación en este tipo de estructura va acompañada por una configuración de iconos siempre presentes, colocados en una posición constante en cada pantalla, que representan cada lugar del título. Estos iconos son botones que rápidamente llevan al usuario por distintos lugares en un nivel.
- **Lineal:** otra forma de organización multimedia es la estructura lineal, en la cual los medios son presentados más o menos secuencialmente. Esta estructura puede parecer opuesta a los otros modelos interactivos, “pero el proceso de navegación hacia atrás y adelante, y la presencia de botones para ser activados por los usuarios, hacen a la estructura lineal tan interactiva como otros modelos multimedia” (Lopuck 1992:24 en Castillo Y Pereira 1998:61)
- **Multicanal:** esta estructura posee diferentes canales con medios sincronizados. Es similar a la lineal, pero incluye múltiples estructuras lineales sobrepuestas. “Como una TV donde existen diferentes canales para escoger”, Lopuck, (1996, citado en Castillo y Pereira 1998:61). Este tipo de estructura permite ver en una misma pantalla y al mismo tiempo un collage de información en diferentes medios. Permite que el usuario delimite el paso al que desea navegar y profundizar en la información del tópico de

su interés. El usuario controla la combinación de canales de medios que quiere ver.

- **Historias Interactivas:**

- ***Estructura de historia ramificada:***

- La historia tiene varios finales, y el usuario puede tener el control de la experiencia “son producciones muy costosas y de intenso trabajo, ya que se necesita crear un extenso repertorio de posibilidades de la historia para hacer que cada combinación por singular, resulte satisfactoria” (Lopuck 1996, citado en Castillo y Pereira 1998: 62).

- ***Estructura de red o malla:***

- Es un cruce entre las historias ramificadas y la narración lineal tradicional. Títulos de esta naturaleza generalmente comienzan con una corta secuencia lineal que delimita el escenario y da información sobre la aventura que va a emprender.

Una vez que la pequeña frecuencia finaliza, el usuario se encuentra libre de explorar una red de lugares donde se recolectará pistas y conocerá más personajes. La historia sigue un curso predeterminado y tiene sólo un final, pero el usuario está capacitado para descubrir diferentes facetas en cada nuevo ambiente que explora.

- **Espacios Virtuales:** consiste en un espacio multidimensional familiar al usuario, presentado de manera tal, que intuitivamente éste sabe cómo navegar a través del ambiente. Los espacios cotidianos y objetos virtuales en multimedia, otorgan elementos que facilitan la interacción para el usuario.

“Para solventar el posible tedio que causarían los recorridos completamente reales por espacios cotidianos y objetos, es preferible abstraerlos llegando a ser metafóricos” (Lopuck, 1996 citado en Castillo y Pereira 1998:63).

- **Modular:** algunos títulos multimedia son el resultado de la unión de objetos independientes en distintos medios, que se superponen para lograr una experiencia para el usuario. Las piezas son independientes unas de otras, y son utilizadas en un ambiente preconcebido.

Los usuarios disfrutan la flexibilidad de crear su propio título basado en sus necesidades e intereses. Las aplicaciones de esta naturaleza pueden ser continuamente expandidas, ya que nuevos objetos en diversos medios pueden ser desarrollados.

Las herramientas de autoría que manejan la orientación de objetos, son las más adecuadas para crear estructuras modulares, porque cada objeto es tratado individualmente y puede realizarse para permanecer solo, o para integrarse como parte de otros objetos.

- **Constructiva:** es una colección de objetos independientes como en la estructura modular, con la diferencia de que cada objeto tiene actitudes establecidas que son prediseñadas para crear interacciones cuando dos o más objetos se yuxtaponen. “La diversión está en ensamblar ambientes dinámicos y ver qué ocurre “ (Lopuck, 1996:32 citado en Castillo y Pereira 1998:63)
- **Simulación:** con el fin de obtener una percepción lo más correcta posible sobre la información se realiza lo que en el idioma inglés se conoce como mapping, que es un mapa de organización del contenido.

Un mapa es una representación geográfica; de esta manera el mapa de navegación nos ayuda a ubicar espacialmente la información, entendiendo al espacio como un espacio virtual.

En este proceso se determina el volumen y tipo de información, y el uso que se le va a dar o que se desea que le del usuario final. De esta manera, se visualiza más fácilmente el tamaño de la aplicación y se filtra el contenido que proporcionará el cliente. Lo importante es abstraer el contenido y la relación entre sus partes, formando así una estructura de fácil interpretación (Mok 1996, citado en Castillo y Pereira, 1998: 64).

#### **4.3.8 Diseño de Interactividad**

A diferencia del diseño de información y del diseño de identidad que se manifiestan de forma física, el diseño de interactividad se manifiesta a través de las acciones del usuario (Mok 1996, citado en Castillo y Pereira 1998: 65).

La función básica del diseño de interactividad es proveer una señal o respuesta determinada para una acción específica. En el campo digital, cada diseño de interactividad es una acción dirigida que genera acciones cognitivas, o captura un proceso que revela otra acción. (Mok 1996, citado en Castillo y Pereira 1998: 65).

#### **4.3.9 Metáfora de Interfaz**

“La metáfora acoge y aproxima al espectador a la experiencia interactiva”, (Berenguer 1998, citado en Castillo y Pereira, 1998: 67).

Al crear un concepto interactivo hay que hablar de metáforas. “No olvide tener en cuenta la experiencia y conocimientos de los usuarios cuando determine la metáfora de interfaz para su Intranet. Si por otra parte, los usuarios tienen poca o ninguna experiencia en informática, sería conveniente usar una “guía” con la que los usuarios puedan realizar un “tour” por el emplazamiento. O si los usuarios tienen diversos niveles de experiencia informática, pero todos han usado máquinas expendedoras automáticas, piense si sería interesante utilizar elementos de una interfaz de estas” (Guengerich et al, 1997: 241).

En tal sentido, para diseñar una interfaz, es necesario conocer las necesidades y aproximarse a los impulsos del destinatario. Para Berenguer (1998) citado en Castillo y Pereira (1998:67), es recomendable emplear mayor cantidad de recursos audiovisuales mientras más interactiva sea la aplicación, para facilitar así la comprensión y evitar que el usuario se pierda en un exceso de simbología.

#### 4.3.10 Principios de Interactividad de Mok

Tal como lo señala Mok existen muchas formas de crear interactividad, y el diseño de ésta emplea las herramientas del diseño de identidad y de información, contextualizándolas. Mok (1996) citado en Castillo y Pereira (1998) propone diez características que definen una experiencia interactiva.

- **Predictibilidad:** Señala que en cualquier experiencia interactiva, tres imágenes mentales entran en juego: el modelo del diseñador, o lo que el diseñador tiene en mente cuando está creando un sistema; el modelo del usuario o lo que el usuario espera del sistema y la imagen del sistema o la imagen actual del sistema en sí mismo. Un diseño de proyecto debe ser

evaluado para saber cuál de las tres imágenes sobresale más. Estas imágenes se superponen dando como resultado un mapa de las acciones sobresale más. Estas imágenes se superponen dando como resultado un mapa de la información visible y lo que el usuario interpreta del sistema. Siguiendo este mapa, el diseñador puede hacer un sistema de manera intuitiva.

- ***Coherencia:*** Es más importante para los productos interactivos responder a las acciones del usuario en forma predecible, que mantener la apariencia uniforme de sus elementos en la pantalla.
- ***Progresión:*** La información en un sistema interactivo debe disponerse de lo más simple a lo más complejo. El usuario nunca debe enfrentarse con más complejidad que la necesaria. Un usuario debe ser capaz de definir el nivel de entrada de información y de evitar la repetición de las mismas acciones cada vez que usa el sistema.
- ***Restricciones naturales:*** El usuario debe ser prevenido de cometer algún error. El sistema debe ser diseñado para anticipar errores y corregir la interfaz sin que el usuario pueda percibirlo.
- ***Visibilidad:*** Los elementos necesarios deben ser visibles y su función debe ser aparente. Hacer un elemento visible, no quiere decir mostrar todo, todo el tiempo; pero las funciones que van a estar en pantalla deben ser accesibles sin que el usuario tenga que buscarlas. Hacer una función aparente quiere decir que los elementos en la interfaz deben aparecer lo que son en realidad. Los controles, como los botones, deben tener atributos visuales que los identifiquen. Otros controles pueden ser disponibles si el usuario lo solicita, pero el usuario nunca debe preguntarse dónde están.

- **Transparencia:** la atención del usuario debe estar en el contenido de un producto interactivo, no en el formato de navegación. La interfaz debe permitir a los usuarios concentrarse en el contenido que tienen a mano y no deben recordar que están trabajando en una computadora. Los diseñadores además de envolver la información, deben darle al usuario un camino para obtenerla.
- **Retroalimentación:** Cada acción que realiza el usuario debe tener inmediatamente un efecto obvio. La gente necesita saber cuál es el resultado de sus acciones inmediatamente.
- **Modos de operación:** las personas generalmente usan tres modos de operación cuando están interactuando con una computadora; primero el modo comando, explicando a la computadora que haga algo, llamando una palabra, buscando la sección de un capítulo, etc.; en segundo lugar el modo manipulación de objetos, corriendo algún simulador, cambiando variables, etc.; y en tercer lugar el modo de grabación que implica introducir data haciendo anotaciones, grabando pensamientos en una libreta, resaltando texto, etc..
- **Ritmo:** El usuario debe ser capaz de controlar la velocidad a la que se mueve a través del material, así esto signifique usar scrolls a través del texto o navegar a una sección diferente. Por esta razón, los usuarios no deben sentirse como si están navegando a la deriva, por el contrario, una interfaz debe dar a los usuarios la impresión de que ellos están solicitando la información.
- **Conveniencia:** Un diseñador no debe asumir qué va a hacer o qué no va a hacer el usuario. Un diseño debe ser tan adaptable al usuario como sea posible. La interfaz debe ser diseñada para acomodarse a los usuarios.

## 4.4 Usabilidad

“La usabilidad dirige la Web. Dicho de un modo sencillo, si el cliente no puede encontrar un producto, no lo podrá comprar. La Web es un entorno en el que el poder está en manos de los usuarios. El usuario, que es quien hace clic en el ratón, es el que decide todo. Es tan fácil ir a cualquier otra parte, que la competencia de todo el mundo está a un solo click” (Nielsen, 2000: 9).

La cantidad de sitios Web que existen actualmente en Internet aumentan las posibilidades de los usuarios de visitar distintos sitios para conseguir lo que buscan. Como resultado de ir a otros sitios los usuarios Web exhiben una impaciencia y una insistencia enormes para recibir satisfacción inmediata. “Si no se imaginan cómo usar un sitio Web en un minuto o dos, terminan por pensar que no merece la pena perder el tiempo. Y se van” (Nielsen, 2000: 10).

### 4.4.1 El diseño incorrecto de sitios web

Nielsen (2000) señala que desde que comenzó a trabajar con el diseño Web en 1994 ha cometido muchos errores, y se atribuía la culpa, pensando en que se debían a sus limitaciones. Sin embargo, a lo largo de su carrera continuó viendo los mismos errores, por lo que llegó a la conclusión de que existen problemas inevitables en primer proyecto web de una empresa, a menos que sea proactiva y acometa acciones para evitarlos.

El objetivo del autor consiste en evitar que otros cometan los mismos errores una y otra vez, “al fin y al cabo, quienes no conocen la historia están condenados a repetirla” (Nielsen, 2000: 14). En tal sentido, el autor señala a continuación, los errores más comunes en un diseño web:

- Tratar la web como un simple folleto, en vez de cómo algo fundamental que va a cambiar la forma de dirigir la empresa en la economía en red.
- Gestionar un proyecto web como si se tratara de un proyecto corporativo tradicional. Esto nos lleva a un diseño interno provisto de una interfaz de usuario inconsecuente. En vez de ello, un sitio web debe ser gestionado como un proyecto específico de interfaz de cliente.
- Estructurar el sitio para que refleje la forma en que la empresa está estructurada. En vez de ello, el sitio debe estar estructurado para reflejar las tareas de los usuarios y sus puntos de vista en el espacio informativo.
- Crear páginas que tengan un aspecto atractivo y que evoquen sensaciones positivas al ser probadas internamente. Las pruebas internas no sufren los retrasos de tiempo de respuesta, que son el determinante principal de la usabilidad; de forma similar, una prueba no expone la dificultad que va a tener un usuario novel en encontrar y comprender los distintos elementos de las páginas. En lugar de ello, diseñe el sitio para que el usuario tenga una experiencia óptima en circunstancias reales, aunque sus pruebas sean menos “atractivas”.
- Escribir en el mismo estilo lineal en el que siempre haya escrito. En lugar de ello oblíguese a escribir con un nuevo estilo optimizado para los lectores en línea, los cuales suelen escanear el texto y necesitan páginas muy breves con la información secundaria relegada a páginas de apoyo.
- Tratar su propio sitio como el único importante, sin vínculos a otros sitios y sin puntos de entrada bien diseñados para que otros coloquen sus vínculos. Muchas empresas no utilizan vínculos correctos al mencionar su sitio Web en

su propia publicidad. En vez de ello, recuerde que el hipertexto es la base de la Web y que ningún sitio es una isla.

#### **4.4.2 Diseño de una Intranet**

“Diseñar una intranet es prácticamente lo mismo que diseñar un sitio web normal de Internet. Las características básicas de los usuarios siguen siendo las mismas y los temas de interacción básica de la navegación web también” (Nielsen 2000: 263).

Sin embargo, el diseño de Intranets debe tratarse de un modo distinto al diseño en Internet. La razón más elemental es que el sitio web de Intranet y el sitio web externo son dos espacios de información distintos provistos de dos conjuntos de objetivos, usuarios y limitaciones técnicas distintas.

“Así, por una parte, los diseñadores de intranets deben seguir las directrices básicas de todo diseño web, pero, por otra parte, tienen que adoptar medidas especiales para garantizar que el diseño resultante está optimizado para la productividad de los empleados” (Nielsen, 2000: 264).

Para la Intranet es muy importante adecuar el estilo y el diseño a las necesidades de la organización, ya que es una gran oportunidad para comunicar la actitud y el espíritu corporativos a todos los empleados.

“Es importante que los empleados comprendan que la interfaz de usuario de la intranet ha sido diseñada con sumo cuidado, porque uno de los objetivos es el hecho de sentirse cómodos con los estándares de diseño propuestos. Si a la gente no le satisface el diseño no lo utilizarán para sus propias páginas, y se desarrollará una Intranet caótica e incoherente” (Nielsen, 2000: 274).

Los atributos de usabilidad más importantes en el diseño de Intranets son la eficiencia, lo perdurable y la reducción de errores. Como los empleados pueden usar la Intranet todos los días, pronto se convierten en usuarios experimentados, y la eficiencia con la que navegan por la Intranet y realizan su trabajo determinarán su productividad.

Señala Nielsen (2000: 274), “cuantas más tareas estén en línea, la eficacia con la que los empleados puedan usar la Intranet podría convertirse en determinante de la productividad de la empresa”.

#### **4.4.3 Diferencias entre el diseño de Intranets y el diseño para Internet**

Nielsen (2000: 265) señala que la diferencia más obvia que hay es que los usuarios de Intranet son sus empleados, mientras que los usuarios de Internet son sus clientes. Los usuarios internos utilizarán la Intranet para conseguir la información que necesiten para su desempeño laboral, mientras que los usuarios externos irán a un sitio solamente para ver un tipo de información limitado relacionado con los negocios de la empresa.

Los diseños de intranets pueden soportar un entorno mucho más unificado que los diseños para Internet. En los sitios web externos hay que evitar a toda costa los diseños que dejan al descubierto el esquema organizativo de la empresa. A diferencia de ello, las intranets suelen beneficiarse de un enfoque interno, ya que a los empleados les importa su empresa y desean conocer su estructura.

También conviene usar dosis más grandes de terminología interna y acrónimos corporativos en una Intranet. Hacer esto en un sitio abierto espantaría a los clientes, pero los empleados se comportan mejor cuando se

usa terminología especializada; la precisión del lenguaje les ayuda a entender exactamente sobre qué se está debatiendo. Para ayudar a los nuevos empleados, siempre conviene habilitar vínculos con explicaciones de cualquiera de estos términos corporativos.

#### **4.4.4 Portales de Intranet: la infraestructura de la información corporativa**

“La intranet debe ser vista como la infraestructura de información corporativa. No es sencillamente una forma de mover bits desde los servidores hasta las computadoras cliente, y no es una forma de que los usuarios examinen el menú del restaurante. La Intranet puede soportar muchas funciones prácticas y puede ser la forma principal de que los empleados se comuniquen con la gente de otros grupos y de obtener la información necesaria” (Nielsen, 2000: 276).

En cuanto a las comunicaciones internas, es importante destacar que muchas grandes empresas poseen canales de comunicación muy entrevesados, en donde quizás la gente se siente aislada de sus propios departamentos y no sabe lo que ocurre con los demás. En este caso, el esfuerzo se duplica, puesto que nadie sabe que algo ya se ha hecho, y el otro trabajo se derrocha, ya que está orientado a un objetivo distinto del necesario.

En tal sentido, señala Nielsen (2000:276) que “la eficacia corporativa aumenta claramente con la comunicación más clara, y la Intranet puede ser la infraestructura de esta comunicación si (sólo si) está diseñada con el ánimo de facilitar a las personas que localicen información cuando lo necesiten”.

De esta manera, la Intranet puede soportar comunicación de arriba hacia abajo, haciendo que las decisiones ejecutivas y las discusiones sobre

estrategias sean fácilmente accesibles para todos los involucrados en un proyecto. Así se puede afirmar que la principal ventaja de una intranet, como infraestructura de información corporativa, radica en la comunicación cruzada.

Nielsen (2000) propone que cada empleado tenga su propia página de inicio de Intranet y que ésta esté vinculada con el departamento donde trabaje, aparte de estarlo con las páginas del proyecto para el que trabaje o con los que haya trabajado durante los últimos años y también con aquellas páginas que el usuario considere de su interés.

#### **4.4.5 Fundamentos de la infraestructura Intranet**

Tal como lo señala Nielsen (2000:279) una página de inicio de un portal de Intranet debe tener tres componentes:

- Una jerarquía de directorios que estructure todo el contenido de la Intranet.
- Un campo de búsqueda que se conecte con un motor de búsqueda que indexe todas las páginas de la Intranet. A diferencia de las búsquedas genéricas en Internet, un motor de búsqueda debe reflejar los conocimientos disponibles acerca de la importancia de las distintas áreas de la Intranet. Por ejemplo, podría indicar las páginas oficiales por medio de un icono especial.
- Las noticias de actualidad de la empresa y de sus empleados. Normalmente, la página de inicio de la Intranet puede sustituir los boletines tradicionales de los empleados que reducen la productividad en muchas empresas.

#### **4.4.6 Valores predeterminados para la Intranet**

##### ***Administrar el acceso a la Web***

Los departamentos de sistemas de información suelen asumir la responsabilidad de admitir el acceso del usuario final a la Web. Este soporte es mucho más sencillo cuando para la organización es posible estandarizarse en un sólo navegador web y en una sola versión. La empresa, podrá entonces, negociar condiciones de contrato favorables para cualquier software que no sea gratuito, y el personal de asistencia necesitará menos experiencia y aprendizaje.

En tal sentido, al disponer de una única versión de navegador, la creación se hace más fácil para todos los que contribuyen al contenido de la Intranet, porque todos los creadores sabrán qué versión de HTML usar y quedarán convencidos de que sus lectores verán las páginas más o menos como aparecen en la computadora del creador.

Sin embargo, señala Nielsen (2000:285) “Aunque se puedan superar todos los problemas técnicos y legales, seguirá habiendo usuarios que tengan navegadores distintos a la versión de su preferencia”.

Además, siempre habrá usuarios que tengan máquinas obsoletas o dispositivos que deseen conectarse desde sus domicilios o desde un Pc portátil mientras viajan, por esto muchos de estos usuarios no tendrán otra opción que usar un navegador no estándar o una versión con varias generaciones de antigüedad. Por tanto, los mejores planes de estandarización seguirán teniendo que incorporar cierta dosis de indulgencia y capacidad para permitir a los usuarios emplear navegadores alternativos.

### ***Estándares de hardware***

“Aparte del software, también hay ventajas en la estandarización de algunos aspectos del hardware. En concreto, si puede garantizar un mínimo de ancho de banda, incluso a la sucursal más remota, podrá liberar a los diseñadores de la Intranet para que creen aplicaciones e interacciones más elaboradas y avanzadas” (Nielsen, 2000: 285).

Además, sugiere Nielsen (2000) que si en la empresa se sustituyen los monitores pequeños y se instalan monitores con un tamaño de pantalla razonablemente grande, los diseñadores de la Intranet tendrán la posibilidad de diseñar páginas más amplias y probablemente más útiles, que si tuvieran que considerar a los usuarios de pantalla pequeña.

En cuanto a los gastos que pueden generarse al sustituir los monitores, Nielsen (2000: 286) señala que “el costo añadido de los monitores grandes se vería ampliamente compensado por la productividad mayor de los empleados provistos de pantallas grandes”.

En el mismo orden de ideas, un estudio de junio de 1999, publicado por la revista PC/Computing y citado en (Nielsen 2000: 286) indica que las pantallas de 19 pulgadas proporcionan una media de incremento en la productividad de un 17% con respecto a las pantallas de 17 pulgadas, al ver más información al mismo tiempo, se acelera la acción de los empleados.

Un valor prestablecido de vital importancia sería que la página de inicio predeterminada en los computadores de los usuarios, fuese la de la Intranet. De esta manera se asegura el primer acercamiento entre la página y los empleados, el resto de la navegación va a depender de otros factores que se explican en este marco teórico, como el uso de los recursos y la interactividad.

#### 4.4.7 Pruebas de usuario en la Intranet

“Una vez desarrollada una Intranet, esta no debe salir al aire de manera directa, es necesario hacer una prueba, unos testings con los usuarios representativos de la Intranet, porque se hace necesario el control previo” (Osvaldo Burgos, entrevista el 28 de mayo de 2001).

En tal sentido, Nielsen (2000) también propone unos mecanismos de evaluación. Donde las reglas principales de las pruebas se rigen por conseguir usuarios representativos como participantes de la prueba y hacerles que desempeñen tareas representativas.

En cuanto a los tipos de estudios, Nielsen (2000) señala que algunos estudios pueden llevarse a cabo, simplemente parando a la gente en los pasillos y preguntándoles su parecer sobre una página o un iconos, sin embargo este estudio no se recomienda en organizaciones grandes.

Es importante saber qué empleados han entrado a la organización recientemente, porque con probabilidad, ellos no se han adaptado a la estructura y terminología especial de la empresa; y cuáles tienen más tiempo conociendo el sistema, porque a partir de esta información se pueden establecer los grupos de estudio.

“Aunque los empleados experimentados son el blanco principal del diseño de Intranets, siempre se deberá incluir a algunos empleados nuevos en los estudios de los temas fundamentales, como el diseño de la navegación y el diseño de la página de inicio. La Intranet constituye una de las formas principales de que los nuevos empleados aprendan acerca de su nuevo lugar de trabajo, y no conviene inducirles a un error con conceptos demasiado confusos o inusuales” (Nielsen, 2000: 290).

Lamentablemente no se pueden realizar pruebas comparativas de los diseños de Intranets, porque no se dispone de Intranets de otras organizaciones. Sin embargo, es posible preguntarle a los aspirantes a un puesto de trabajo si han tenido experiencia con la tecnología Intranet en las organizaciones de donde provienen, y cuál es su apreciación sobre los elementos que le gustaban y le disgustaban.

En este mismo orden de ideas, algunas noticias sobre Intranets exitosas son fáciles de encontrar, así que la organización puede conocer otras experiencias y determinar qué factores de estas informaciones pueden contribuir en sus pruebas.

Nielsen (2000) señala que la usabilidad puede ser puesta a prueba de dos formas: en el laboratorio o en el campo. En un estudio de campo hay que observar a un empleado mientras realiza su trabajo y tomar notas de las acciones que realiza el usuario.

“Una de las ventajas de observar a los usuarios desempeñando sus propias tareas es que a menudo se comprueba que usan la Intranet de formas inesperadas que no se habrían podido comprobar en un experimento de laboratorio. Tales formas suelen convertirse en los mejores candidatos para los rediseños más interesantes que incluyen usos adicionales de la Intranet” (Nielsen 2000: 293).

#### **4.4.8 Experiencia de la tecnología Intranet de algunas organizaciones**

“Hasta hace apenas dos años el acceso a Internet en Venezuela era asunto de académicos y locos computistas. Los comandos de Unix necesarios

para navegar en el ciberespacio no daban lugar para principiantes de informática, a los que ya resulta complicado el manejo de Windows. Sin embargo, el auge a nivel mundial del World Wide Web (la telaraña global, en español), no dejó de lado a Venezuela, y es así como cada día surgen nuevos proveedores de acceso a Internet” (Sin autor (1997, 27 de enero) La computadora ha dejado de ser un elemento aislado. Consultado el día 25 de enero de 2001 de la World Wide Web: <http://www.el-nacional.com/archive/result.asp?file=/archivedata/1997/01/27/pf10s1.htm&rest=Intranet>)

La Internet ha venido a ocupar un lugar preponderante en muchas mentes. Repentinamente, el número de usuarios en ella crecía en forma exponencial, doblándose en pocos meses. “Este crecimiento se debió a la invención de las herramientas de consulta gráficas, "front-ends" que permiten al usuario eliminar la línea de comandos y fácilmente encontrar lo que está buscando siguiendo la ruta gráfica. Los enlaces llevan a un usuario de una localización, o conjunto de información, a otra a través de un patrón fácil de seguir” (Eduardo Teixeira (1996, 23 de mayo) Intranet describe la tecnología. Consultado el día 25 de enero de 2001 de la World Wide Web: <http://www.el-nacional.com/archive/result.asp?file=/archivedata/1996/05/23/pf10s1.htm&rest=Intranet>)

“No tomó mucho tiempo para que los administradores vieran el valor de combinar la facilidad de uso de Internet -principalmente el Web- con los archivos y servicios disponibles en su propia red local. Logrando que la información en la red tenga más fácil acceso y sea más sencilla de buscar, se elimina un número considerable de problemas de usuarios y se incrementa la eficiencia. Este matrimonio de tecnología gráfica y redes se convirtió en Intranet” (Eduardo Teixeira, (1996, 23 de mayo) Intranet describe la tecnología. Consultado el día 25 de enero de 2001 de la World Wide Web: <http://www.el-nacional.com/archive/result.asp?file=/archivedata/1996/05/23/pf10s1.htm&rest=Intranet>)

La Intranet se utiliza para describir la tecnología World Wide Web utilizada como soporte fundamental a las comunicaciones internas. Las intranets utilizan los mismos principios de organización de la información que utiliza Internet, es altamente flexible por lo que puede ser adaptada prácticamente a cualquier organización o proyecto. A diferencia de la Internet, una Intranet puede ser accesada únicamente por individuos de la organización.

Según Teixeira (1996) citado en la fuente electrónica anterior, las organizaciones utilizan sus Intranets o Company Wide Web, para distribuir información y aplicaciones de computación para las comunicaciones, tales como noticias en línea para los empleados, políticas de recursos humanos, manejar flujo de procesos, entrenamiento, e inclusive como lugares de reunión virtuales para grupos de trabajo. Y los empleados que viajan, tales como el personal de ventas, pueden utilizar la Intranet corporativa para mantenerse en contacto con la empresa, y estar enterado de la evolución en el desarrollo de nuevos productos, o información de precios.

“Espacio democrático en cuanto a acceso a la información y el entretenimiento, las intranets surgen en las empresas para facilitar, sin fronteras, la integración y comunicación de los empleados. Desde hace unos años, varias son las organizaciones que disponen de estos sitios exclusivos para el personal y que, según afirman, no podrían prescindir de ellos. Las Intranets parecen proveer más ventajas que problemas. Aunque muchas veces se acusó a Internet de ser un medio que genera desatención entre los empleados, en las empresas defienden férreamente los sitios internos” (Sin autor, (2000, 27 de noviembre) A veces los empleados tienen sitios virtuales para ellos solos. Consultado el día 26 de enero de 2001 de la World Wide Web en <http://www.el-nacional.com/archive/result.asp?file=/archivedata/2000/11/27/pf10s1.htm&rest=Intranet>)

El artículo indicado en el párrafo anterior relata la experiencia de Intranets Corporativas de algunas empresas. A continuación se presenta un resumen de los casos.

La Intranet de Telecom Argentina, la cual nació en enero de 2000 y actualmente tiene registrados alrededor de 10.600 usuarios. “Para Diana Oliver, gerente de Comunicaciones Internas de Telecom Argentina, el tema de la distracción es equivalente al que puede producir la disponibilidad de un teléfono sobre el escritorio, considera que es una cuestión de management, no de evitar tentaciones” (Sin autor, (2000, 27 de noviembre) A veces los empleados tienen sitios virtuales para ellos solos. Consultado el día 26 de enero de 2001 de la World Wide Web: <http://www.el-nacional.com/archive/result.asp?file=/archivedata/2000/11/27/pf10s1.htm&rest=intranet>).

En SGI Argentina, la Intranet nació en 1993 y lleva como nombre Junction, conecta más de 10.000 estaciones de trabajo y la información de la Intranet está íntimamente ligada al desarrollo profesional del empleado que la siente y utiliza en ese sentido. Este sitio almacena alrededor de 325.000 páginas web y de acuerdo a un estudio de Claremont Group, SGI ahorra unos 70.000 dólares diarios, sólo en costos de impresión, distribución de correspondencia interna y reciclaje.

Para la firma de software Novell, la Intranet ofrece información útil para el trabajo cotidiano y servicios para los empleados. Los procesos que se administran mediante el sitio interno son más complejos, porque todo el sistema de reportes y evaluaciones se maneja a través de la Intranet, de acuerdo con un sistema de jerarquías, pero a pesar de que en Novell no existe la posibilidad de trabajar sin la Intranet, para algunos empleados la inclusión no fue fácil, por ello

a los usuarios se los tentó inicialmente con acciones de marketing interno mediante el sistema de correo interno y funcionó.

En Datastream Computec cuando concluyeron el desarrollo de la Intranet en 1996, la bautizaron con un nombre elegido por la gente: The Stream, y comenzaron un proceso de evangelización respecto al uso. Le mostraron a los usuarios las bondades y el valor de acceder y participar diariamente, la importante retroalimentación que experimentan las compañías señala que la prédica dio resultado.

En Telecom Argentina aseguran que en la constitución del sitio interno, la información generada por el usuario es tan vital como la brindada por la empresa y que la Intranet del grupo registra 2600 hits diarios. Por su parte, SGI afirma que los concursos que organizan periódicamente tienen excelente respuesta, y Datastream destaca el fluido funcionamiento de su Message Board, un sistema en el que los profesionales de cualquier sede pueden intercambiar conocimientos.

La Intranet en estas empresas abrió nuevos espacios de comunicación, participa de la vocación por la transparencia de las comunicaciones, estimula la instalación de hábitos de uso de Internet e instala nuevas modalidades para nuevas soluciones, democratiza, desjerarquiza, privilegia la velocidad de respuesta y la orientación al cliente y permite respuestas más personalizadas y a su vez generalizadas.

Internacional, nacional, regional o localmente la Intranet se ganó un espacio en la jornada laboral. La clave está en ofrecer contenido útil y permitir a cada empleado sentirse parte y actor de la compañía.

#### **4.4.9 Recomendaciones para lograr usabilidad en la Intranet**

Nielsen (2000) señala que la repercusión de la usabilidad en los diseños de Intranet deficientes se traduce directamente en los resultados de una empresa, ya que cualquier problema de usabilidad supone una pérdida inmediata de productividad por parte de los empleados.

La mayoría de las intranets son conjuntos caóticos de documentos por los que no se puede navegar. Si consideramos el coste de la productividad perdida por empleado, las recomendaciones de Nielsen se centran en:

1. Dedicar personal suficiente al contenido, diseño y usabilidad de la Intranet, en relación al potencial aumento de la productividad de todos los empleados en varios puntos porcentuales.
2. Establecer normas de navegación por la Intranet y una serie mínima de convenciones de diseño en todo el contenido de la Intranet.
3. Organizar una campaña dirigida a que los departamentos sigan los estándares de navegación y de diseño.

#### **4.5 El color en los medios electrónicos**

Señala Guengerich et al (1997) que el esquema de color (o paleta) es otro de los aspectos más importantes a tener en cuenta para el diseño gráfico de una Intranet. Esencialmente, el esquema de color se refiere a elegir colores que resulten armoniosos, o que combinen bien.

Aunque no siempre es obvio para los usuarios, el esquema de color puede afectar sutilmente la percepción de la integridad de la página. En tal

sentido, un esquema de color elegido sin cuidado e incluso la falta de color, puede producir un aspecto de descuido y abandono, lo que podría suponer no conseguir la confianza de los usuarios.

El esquema de color debe ser también apropiado en cuanto a sus efectos psicológicos. Por ejemplo, los colores brillantes y alegres, pueden ser apropiados para una página de niños, pero no será adecuado para un sistema de información para ejecutivos.

En tal sentido, se recomienda leer bibliografía sobre teoría del color e intentar seleccionar colores armoniosos. Un punto importante a tomar en cuenta para empezar a diseñar el esquema del color es el color o los colores utilizados en el logotipo y símbolo de la organización dueña de la Intranet, ya que este medio le permitirá reforzar sutil e intangiblemente los valores corporativos.

Cuando se diseña la paleta de colores de la Intranet, se debe tomar como base fundamental el hecho de que trabajar con el color en medios computacionales es totalmente diferente que en cualquier otro medio, debido a que el trabajo realizado será visto a través de distintas pantallas, a diferencia de las páginas impresas. “El color computacional está compuesto de luz proyectada y píxeles, no de pigmentos de tinta y patrones de punto” (Weinman, 1997 citado en Acosta, 2000: 216).

En tal sentido Acosta (2000: 216) señala que “es necesario comprender las diferencias del uso del color al trabajar con un medio computarizado para asegurar que el diseño y los colores escogidos tengan el efecto deseado”. Weinman (1997) citado en Acosta (2000:216) sugiere una lista que contiene aspectos relacionados con las diferencias del uso del color entre los medios tradicionales y los medios computacionales:

- El público observará el trabajo realizado con monitores que tendrán una gran variedad de configuraciones “bit-depth”.
- Los monitores de computadoras tienen distinta calibración del color y distinta configuración gamma predeterminada.
- Los diversos sistemas operativos afectan la forma en que los colores son proyectados.
- Los diversos buscadores (browsers), afectan el modo de proyección de los colores.
- El color afecta la velocidad con la que corren las aplicaciones o el tiempo para cargar una página web en una máquina. Generalmente el público no sólo juzga un trabajo computacional sólo por su contenido artístico, sino también por su velocidad.

Acosta (2000) realiza un análisis que le permite afirmar que el estudio del color en la computación ha traído consigo la inserción de nuevos conceptos, los cuales forman parte de las convenciones para representar el color en el medio electrónico. A continuación se presenta un resumen de cuatro conceptos sobre el uso del color en medios electrónicos:

#### **4.5.1 Tono, Saturación y Brillo (HSB: Hue, Saturation & Brightness)**

**Hue:** es el color actual. Es medido en grados angulares alrededor del cono, comenzando y terminando en el rojo = 0 o 360. De esta forma el amarillo sería 60, el verde 120 y así sucesivamente.

**Saturation**: es la pureza del color medida en porcentaje desde el centro del cono (0) hasta la superficie (100). Si la saturación es 0%, no tiene sentido hablar de Hue.

**Brightness**: es medido en % de negro (0) a blanco (100). A 0% no tiene sentido hablar de Hue o saturación.

Con relación al nivel de brillo es necesario decir que viene dado en una escala lineal, ya que, el enfoque HSB se refiere al nivel de brillo sólo como un valor relativo al nivel de reflectividad o absorción que pueda tener un objeto.

#### 4.5.2 RGB: Red, Green & Blue

Este enfoque es el más utilizado al trabajar con colores en un monitor de computadora, por ende en cualquier paquete gráfico, al programar o diseñar páginas Web. También es llamado un sistema de color aditivo, ya que al mezclar múltiples colores se obtiene el blanco.

**Colores primarios**: rojo, verde y azul.

**Colores secundarios**:

amarillo = rojo + verde.

cyan = verde + azul.

magenta = azul + rojo.

**Blanco** = rojo + verde + azul.

Negro = sin luz.

#### 4.5.3 CMYK: Cyan, Magente, Yellow & Black

Este modelo también es llamado color procesado, ya que es usado para imprimir imágenes a full color, por ejemplo fotografías, con sólo cuatro pasadas

a través de la imprenta, (una por cada color de tinta). Es un sistema de color substractivo, lo que quiere decir que al mezclar todos los colores se obtiene el negro.

**Colores primarios:** cyan, magenta y amarillo.

**Colores secundarios:**

azul = cyan + magenta.

Rojo = magenta + amarillo

verde = amarillo + cyan.

**Negro** = cyan + magenta + amarillo (en teoría).

Se añade tinta negra para producir un negro sólido.

**Blanco** = sin color.

#### 4.5.4 Color Hexadecimal

La globalización de Internet ha introducido el término hexadecimal, el cual diez años atrás era sólo conocido por programadores, matemáticos y estudiantes de cálculo.

Los números hexadecimales son usados para convertir los colores RGB en formato HTML de forma que los navegadores (browsers) puedan saber qué colores se encuentran en una página Web o en cualquier otra aplicación que utilice este formato.

Todos los navegadores interpretan el color en su escala hexadecimal, sin embargo su utilización no es imprescindible actualmente por los diseñadores o personas que diseñen soportes comunicacionales, ya que la mayoría de las aplicaciones multimedia convierten esta escala desde una paleta de colores o con el método RGB o CMYK.

#### **4.5.5 Principios fundamentales del color a la hora de diseñar interfaces en el medio computacional**

A continuación se presenta una guía con varios de los tips más importantes, establecidos por Shubin (1996) citado en Acosta (2000: 225), para ser considerados a la hora de crear interfaces que contengan el color como parte de su identidad gráfica:

- Usar no más de entre 5 y 7 colores por despliegue.
- Si se usan rojo y verde, se recomienda localizarlos en el centro de la pantalla y no en la periferia.
- Usar el azul en el fondo sólo para áreas grandes.
- Evitar el uso de colores adyacentes que sólo difieran en la cantidad de azul que hay en ellos. Modelo RGB.
- No dejar que sea sólo el color la única característica que diferencie información en áreas pequeñas.
- Evitar las combinaciones: rojo-verde, rojo-azul y azul-amarillo.
- Usar colores cálidos para los elementos que deban aparentar estar más cerca.
- Recordar que el significado de los colores es afectado por factores culturales y por experiencias personales.

- No trabajar con el monitor configurado en miles de colores, para evitar los problemas de dithering<sup>1</sup> y trabajar en vano.
- Facilitar la localización rápida de la información por parte de los usuarios.

#### 4.5.6 La importancia del brillo y el contraste

“Una imagen con poco contraste puede ser una cosa difícil de leer. El contraste es también importante en relación con la legibilidad del texto” (Weinman, 1997 citado en Acosta, 2000: 228).

Señala Acosta (2000) que para lograr un texto más legible debe existir un contraste entre el fondo y las letras, para que de esta forma haya una separación clara entre los dos. En tal sentido, Existen tres tipos de contraste:

- **Contraste alto**: provoca que la imagen se separe del fondo, puede que no siempre se requiera ser tan oscura la imagen sobre el fondo.
- **Contraste normal**: es usualmente considerado agradable. La imagen se separa del fondo efectivamente sin llegar a ser oscuro.
- **Poco contraste**: ocasiona que el fondo se mezcle con la imagen y no crea algo fácil de leer. El contraste bajo puede ser usado efectivamente cuando no se quiere que los elementos se peleen entre sí la atención en una aplicación multimedia.

---

<sup>1</sup> **Dithering**: efecto de agitación. Ocurre cuando se posicionan píxeles de diferentes colores para simular un color que no existe en la paleta.

#### 4.5.7 Importancia de la saturación

“La saturación del color es la medida de la intensidad del color” (Weinman 1997, citado en Acosta, 2000: 229). En tal sentido, “una saturación completa representa el color más puro obtenible. De esta forma mientras menos saturación tenga un color en el modelo RGB, más se acerca al color gris” (Acosta, 2000: 229).

“Las imágenes con mucho color y saturación pueden causar dolor de cabeza y provocan que todos los otros colores requieran de igual atención. Colores con diversas tonalidades, tintes o valores en la escala de grises pueden proveer un contraste visual de colores completamente saturados” (Acosta, 2000: 229).

#### 4.5.8 Acerca del uso del color en la tecnología Web

Salomón citada por Laurel (1998) y, a su vez, citada por Acosta (2000:234) en su compilación titulada “The art of human-computer interface design”, plantea algunas ideas interesantes sobre los nuevos usos del color en el medio computarizado, las cuales se resumen a continuación.

- Aplicar exitosamente el color es difícil, ya que requiere una profundización mayor en su estudio y hay que estar actualizado sobre las nuevas aplicaciones que se crean constantemente y la literatura sobre el tema, generalmente es abrumadora.
- La apariencia del color depende del ambiente que lo rodee. Todo color está influenciado por su ubicación, su tamaño y la forma que lo contenga. Como consecuencia el color debe ser asignado en su contexto final.

- Si un color específico es importante, como en el caso de los utilizados en logotipos, hay que ser muy cuidadosos con el tono que se escoja para el fondo y los objetos que lo rodean, porque estos pueden modificar su visualización.
- Hay que cuidar la iluminación del ambiente de trabajo en el cual se realicen los diseños y tener en cuenta la calibración del monitor para evitar que se trabaje con un color y luego se observe en el resto de las pantallas otro.
- Las personas mayores son menos sensibles al color y a menudo necesitan niveles de tonos más brillantes. Generalmente pierden la habilidad para diferenciar las distintas degradaciones del azul.
- En las interfaces en las cuales se usa el color par impartir información hay que crear un código que se mantenga a lo largo de la aplicación y que sea compartido con el espectador. Por ejemplo la indicación de los iconos activos.
- Hay que tener en cuenta las asociaciones culturales de los colores. Un ejemplo es la elaboración de mapas, es impensable colorear de rojo las zonas con agua. Se recomienda respetar los códigos ya establecidos.
- El color puede ser empleado como un recurso memotécnico, creando la sensación en el espectador de “bird’s eye views” (la vista a vuelo de pájaro) para reducir el tiempo que se usa en el procesamiento de la información, a través de asociaciones constantes de colores con los elementos de la pantalla.

- Otro de los usos del color es que puede agilizar la velocidad de lectura, resaltando con un color específico información útil de un gran volumen de data. Asignar colores como rojo, verde o azul para resaltar datos en los gráficos o textos muy largos, permite que el cerebro reconozca rápidamente el contenido.
- Finalmente, se recomienda incluir la opinión del espectador acerca de los colores que prefiere observar, además de tener en cuenta las tendencias artísticas de moda que pueden ser utilizadas para crear una identidad con el tiempo en el cual se está creando el mensaje comunicacional.

## CAPITULO V

### ORGANIZACIONES

#### 5.1 PDVSA

##### 5.1.1 Un poco de historia

En 1880 comienza la explotación del petróleo venezolano con la *Petrolia del Táchira* cuyas operaciones se desarrollaron en ese Estado Andino.

A partir de 1890 las asfalteras comienzan a marcar actividad petrolera en Venezuela. En 1901 la General Asphalt Company a través de su filial en Venezuela, The New York and Bermúdez Company comienza grandes operaciones, entre otras operadoras que se instalaron en el país (Barberii 1997).

En el transcurso de la década de los años veinte el gobierno observa la importancia de la participación de la Nación en la explotación de la inmensa riqueza petrolera que se estaba desarrollando, debido al reventón del pozo Barroso – 2 en la población La Rosa en el Estado Zulia el 14 de diciembre de 1922 el cual llegó a alcanzar un flujo diario de 16.000 metros cúbicos de petróleo. A partir de este momento la industria petrolera mundial pone especial atención en Venezuela (Barberii, 1997).

En nuestro país “el petróleo comienza a posicionarse en el año de 1928 como un activo importante en la economía de la nación, en el período de gobierno de Juan Vicente Gómez. Venezuela cambia de país agropecuario a un importante exportador de hidrocarburos” (Barberili 1997).

Venezuela supera a Rusia y se coloca como una de las más grandes suplidoras de hidrocarburos del mundo. De esta manera el país comienza a formar parte del grupo de países productores y exportadores de grandes volúmenes de Petróleo.

“Las primeras concesiones petroleras que el gobierno otorgó fueron a la Standard Oil Company of Venezuela, Lago Petroleum Company, Compañía de Petróleo Lago, La Creole Petróleo Corporation y la casa matriz Standard Oil Company (New Jersey). Así mismo en 1928 ya existían 101 empresas petroleras en el país de las cuales ocho tenían producción y sólo cuatro funcionaban a gran escala” (Barberii, 1997).

En 1930 los ingresos provenientes del petróleo ayudan a cancelar rápidamente la deuda externa e interna y el gobierno nacional reafirma su potestad en materia de hidrocarburos por lo que fortalecen sus actividades fiscalizadoras mediante la creación de inspectorías técnicas.

A mediados de 1945 luego de culminar la II Guerra Mundial Venezuela restablece sus relaciones internacionales y comienza a beneficiarse como exportador de hidrocarburos. Durante el gobierno del General Marcos Pérez Jiménez se otorgaron concesiones petroleras a muchas empresas extranjeras.

En la década de 1960 es creada la OPEP, comienza una mayor competitividad en el mercado y aumenta el número de venezolanos que trabajan en la industria petrolera, la explotación petrolera aumenta y con ella las políticas gubernamentales hacia una mayor participación y control de la industria de los hidrocarburos (Barberii, 1997).

El 29 de agosto de 1975 el presidente Carlos Andrés Pérez otorga el ejecútese para el proyecto de ley orgánica que Reserva al Estado la Industria y el Comercio de los Hidrocarburos.

El 30 de agosto de 1975 mediante decreto Presidencial N<sup>o</sup> 1123 fue creada Petróleos de Venezuela S.A y por decreto N<sup>o</sup> 1124 fueron designados los directivos de dicha casa matriz.

Tras la nacionalización de la industria petrolera en 1975, el Estado venezolano, se reserva, por razones de conveniencia nacional, todo lo relativo a la exploración del territorio nacional en busca de petróleo, asfalto y demás hidrocarburos; a la explotación de yacimientos de los mismos; a la manufactura o refinación; al transporte por vías especiales y almacenamiento; al comercio interior y exterior, y a las obras que su manejo requiera.

Petróleos de Venezuela S.A., es una empresa propiedad de la República de Venezuela regida por la Ley Orgánica que reserva al Estado la Industria y el Comercio de los Hidrocarburos.

Así mismo, Petróleos de Venezuela lleva a cabo operaciones en todo el país, por sus actividades de exploración, producción, refinación, investigación y desarrollo, petroquímica, gas, transporte y mercadeo de hidrocarburos y productos, además realiza operaciones de transporte, refinación y comercialización en los mercados de Norte, Centro y Sur América, el Caribe, Europa y Asia.

PDVSA, la casa matriz, es responsable de las operaciones de un considerable número de empresas bajo la guía y supervisión del Ministerio de Energía y Minas.

### 5.1.2 Filosofía PDVSA

Esta información ha sido suministrada de la Intranet de PDVSA (7 al 15 de mayo de 2001). Aunque es una página a la que sólo se tiene acceso internamente en la organización, la dirección URL es la siguiente: <http://www.intranet.pdvsa.com>

La Visión, Misión y Valores de PDVSA constituyen los fundamentos para la inspiración y orientación de su pensamiento y acción, por lo que, a la hora de tomar decisiones, dictar normas y evaluar resultados, esta organización asegura que ellas sean consistentes con este fundamento corporativo.

Los principios que presenta PDVSA han sido compartidos durante años por el personal de la organización. Estos, además de facilitar la consistencia interna en decisiones y actuaciones, favorecen una convivencia armónica y de respeto mutuo con actores del entorno cuyos intereses pueden ser distintos

La actuación ética basada en la integridad, justicia, honestidad, respeto por la gente, responsabilidad, seguridad y búsqueda de la excelencia, es la única fuerza capaz de impulsar la competitividad de los negocios de PDVSA, en balance con la satisfacción de sus clientes y el bienestar de los grupos con los cuales interactúan.

Las filiales y unidades de negocio de la Corporación actúan con profesionalismo y con la necesaria libertad para cumplir sus objetivos, siempre bajo la orientación corporativa.

En este sentido lo que le brinda la coherencia es, precisamente, la adhesión a los valores de la organización. La forma de comportarse con

clientes, socios, proveedores, competidores, empleados, jubilados, vecinos y comunidades, se rige y a su vez es el reflejo de estos valores.

“Este documento orienta la actuación cotidiana en PDVSA, de la cual depende la reputación de la Corporación. Algunos de los principios aquí declarados son todavía una aspiración compartida cuya realización es responsabilidad de todos” (Intranet, PDVSA 2001).

#### **5.1.2.1 Visión**

Ser la corporación energética de referencia mundial por excelencia.

#### **5.1.2.1 Misión**

Satisfacer las necesidades de energía de la sociedad, apoyándonos en la excelencia de nuestra gente y tecnologías de vanguardia, y creando el máximo valor para la nación venezolana.

#### **5.1.2.3 Valores**

Dirigimos nuestros negocios con la perspectiva de cumplir nuestra visión y misión fundamentados en los siguientes valores corporativos:

##### ***Integridad***

Modelamos una conducta signada por la honestidad al ser sincero con nuestros relacionados, resguardando la confidencialidad en la divulgación de información que comprometa los intereses de la Corporación y del país, y al ser transparentes en el manejo de nuestras transacciones administrativas y comerciales.

Valoramos la diversidad y por lo tanto reconocemos el carácter único de cada persona y el valor que pueda agregar. Estimulamos la expresión de

diferentes puntos de vista, ideas y estilos de pensamiento y todo esto resulta en la síntesis, unidad y entidad corporativa.

Obramos con confiabilidad en el cumplimiento de los acuerdos y compromisos adquiridos.

### ***Respeto por las personas***

Procedemos con consideración hacia nuestros relacionados al conocer y comprender sus intereses y aspiraciones legítimas e interactuar resguardando su dignidad y derechos. Cumplimos las leyes y normas de todos aquellos países en los que operamos.

Fortalecemos el capital intelectual como fuente principal de valor para la Corporación: impulsamos el desarrollo integral de nuestra gente y nos aseguramos que el conocimiento sea compartido.

Exponemos con claridad las expectativas que se tienen respecto al aporte y actuación individual, ofrecemos trabajos retadores y una remuneración acorde con el desempeño. Invertimos para incorporar oportunamente nuevos talentos.

Generamos un ambiente de confianza que nos permite aprender de nuestras experiencias positivas y errores, hacer partícipe a la gente en la toma de decisiones que les afectan, dar crédito a quien lo tiene y practicar una comunicación abierta.

Fomentamos el trabajo en equipo y abordamos los retos de manera sinérgica sobre la base de una visión compartida.

Practicamos un estilo de liderazgo basado en la confianza, la divulgación oportuna del sentido de dirección corporativo, la búsqueda de la excelencia, el desarrollo máximo del potencial de sus colaboradores, así como en el ejercicio de los mecanismos efectivos de comunicación, delegación, control y rendición de cuentas. Con igual empeño propiciamos un clima laboral en el cual la dignidad de la gente, la alegría en el trabajo y las emociones son consideradas legítimas y productivas.

### ***Equidad***

Actuamos con imparcialidad y rectitud en nuestras relaciones, siguiendo criterios de meritocracia y excelencia, sin discriminación, estimulando la competencia y participación abierta en todo proceso de manera de seleccionar siempre la opción más adecuada. Establecemos relaciones de beneficio mutuo con nuestros trabajadores, clientes, socios, proveedores y comunidad en general.

### ***Responsabilidad Social***

Buscamos una integración socioeconómica con las comunidades vecinas a nuestras operaciones, proveemos productos que contribuyen a satisfacer las demandas de calidad de vida y progreso de la sociedad e impulsamos el desarrollo de una industria nacional competitiva.

Asumimos el compromiso ambiental al propiciar el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales resguardando al mismo tiempo la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras. Desarrollamos e integramos en todas nuestras actividades las mejores prácticas para el manejo del ambiente.

Estamos comprometidos con la Seguridad. Por esta razón:

Cuidamos nuestra vida, la de nuestros compañeros de trabajo y las instalaciones y equipos.

Desarrollamos sistemas preventivos y correctivos de seguridad de los procesos, salud ocupacional y riesgo con el entorno.

Mantenemos condiciones y realizamos actividades en forma segura y acatamos las normativas vigentes en los países en los cuales actuamos.

### ***Competitividad y excelencia***

Acceso a los mejores mercados, clientes y proveedores basado en la excelencia en servicios y productos, entrega segura y oportuna ajustada a las necesidades y con precios competitivos.

Creación de mejores negocios mediante el desarrollo de nuevas oportunidades de crecimiento, con esfuerzo propio y con terceros.

Logro de la máxima eficiencia mediante el mejoramiento continuo de procesos, optimización del uso de nuestros recursos físicos, financieros, organizacionales y humanos, y mantenimiento de un nivel óptimo de costos.

Pertinencia al enfocar nuestro esfuerzo hacia procesos y actividades que garanticen el cumplimiento de nuestra misión.

La innovación continua de nuestros sistemas mediante la oportuna incorporación de mejores tecnologías y prácticas que incremente el desempeño organizacional desde el punto de vista humano, ambiental, financiero, comercial y operativo.

### ***Lealtad***

Responsabilidad, al asumir con entereza las consecuencias de nuestras decisiones y actuaciones. Iniciativa, al hacer nuestro trabajo en forma oportuna, creativa e interdependiente .

Orientación a la excelencia, por lo cual identificamos nuestro aporte de acuerdo con lo que requiere la Corporación y determinamos cómo podemos generar resultados sobresalientes.

Pasamos del pensamiento a la acción con libertad, responsabilidad y considerando tiempo y costos como recursos esenciales para un desempeño superior.

Determinación, al tomar decisiones y acciones con valor, prudencia y confianza en nosotros mismos, y manifestando entereza ante la adversidad y tenacidad en la defensa de ideas y acciones que favorecen los intereses de la Corporación.

Disposición a compartir, de manera abierta y oportuna nuestro conocimiento e información con quienes lo necesitan para la realización de acciones que generen valor.

Conciencia de costos, por cuanto propiciamos y resguardamos activa y continuamente la utilización eficiente y rentable de los activos que nos han confiado bajo nuestra custodia o administración. Igualmente ponderamos las implicaciones de nuestras acciones y decisiones sobre los resultados financieros de la Corporación.

Efectividad interpersonal, al relacionarnos y comunicarnos con nuestros compañeros de trabajo de manera respetuosa, discreta y coherente, apoyando su desempeño y brindándoles oportunidades de aprendizaje personal y profesional mediante la retroalimentación efectiva.

Disciplina, al actuar en acatamiento de las normas y procedimientos establecidos y en la práctica cotidiana de la puntualidad.

A continuación se presenta un cuadro basado en la información obtenido del Manual de Identidad de PDVSA realizado en 1998, pero tal como lo señala Bettina Steinhold, Publicidad, Identidad Corporativa y Exposiciones, (entrevista el 28 de mayo de 2001) “hay un manual corporativo de la empresa que está en revisión en estos momentos (...) lo único que se va eliminar de este viejo manual son los nombres de las filiales que acompañan al logo de PDVSA”.

## 5.2 Intranet PDVSA

En Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima se hace realidad el proyecto Intranet en 1997, lo que ayudaría a mejorar la comunicación interna de la empresa y agilizar muchos procesos relacionados con áreas de trabajo de la organización. (Dunia Camperos, entrevista 24 de mayo de 2001)

Pero “a medida que se fue anexando más información, tanto a la corporación como herramienta de apoyo en los trabajos de la organización, la Intranet de PDVSA crece notablemente, hasta considerarse actualmente como una de las Intranets más grandes del país debido a la cantidad de recurso humano que posee la empresa y el peso de la información que en ella se encuentra” (Dunia Camperos, entrevista 24 de mayo de 2001).

Así mismo, debido a este acelerado crecimiento, en Marzo de este año la Intranet es rediseñada para ofrecer mayor eficiencia y eficacia a los miembros que la utilizan como herramienta comunicacional.

PDVSA no posee hasta los momentos un Mapa de Contenido debido a la extensa información que maneja. (Dunia Camperos, entrevista 24 de mayo de 2001).

“Actualmente la Intranet se encuentra en su tercera fase y aunque muestra más ser una herramienta con información institucional y de apoyo, se está trabajando para que brinde soluciones operacionales”. (Brita Mosquera, entrevista 18 de mayo de 2001).

## **5.2 ERICSSON Venezuela**

Esta información ha sido suministrada de la intranet de Ericsson (6 de junio de 2001). Aunque es una página a la que sólo se tiene acceso internamente en la organización, la dirección URL es la siguiente: <http://www.cev.ericsson.se>

### **5.2.1 Un poco de historia**

El día 1ero. de Abril de 1876, un joven mecánico de 30 años, llamado Lars Magnus Ericsson (1846-1926) abrió un pequeño taller en Estocolmo. Quería dedicarse a la reparación de equipos telegráficos. A medida que pasaba el tiempo y el pequeño taller fue creciendo y expandiéndose hacia otros países del mundo.

En Marzo de 1948, el consorcio Ericsson se instala en Venezuela creando la C.A. ERICSSON, la cual inicia sus operaciones en unos modestos locales ubicados en la esquina de Monroy.

En el año de 1950 Ericsson coloca la primera central pública, puesta en servicio en San Cristóbal, en el Estado Táchira. A esta le siguieron otras 28 centrales que representaron servicio telefónico automático para más de 60.000 abonados distribuidos en todo el país.

Seguidamente entran en funcionamiento los sistemas de operadoras de larga distancia nacional e internacional, en el piso 23 de la Torre Norte del Centro Simón Bolívar en Caracas; y ya para el año de 1958 se realiza la

Instalación de la central privada que sirve a la Presidencia de la República en el Palacio de Miraflores.

Años más tarde Ericsson realiza la instalación de las primeras centrales ARM para conmutación de llamadas interurbanas que conformarían el núcleo inicial del Sistema de Discado Directo Nacional (DDN). Significó la introducción por primera vez en Venezuela de la tecnología de conmutación pública basada en los sectores de coordenadas (crossbar).

En el año de 1974 C.A. ERICSSON es seleccionada por CANTV para que iniciase la creación del sistema de Discado Directo Internacional (DDI), empleando centrales crossbar del tipo ARM.

En 1980 Ericsson realiza la nueva central electrónica digital AXE, la primera en su tipo que se instala en Latinoamérica, convirtiendo a CANTV en abanderada de la tecnología de conmutación digital.

Luego la empresa instala la central privada más grande de Venezuela en la planta de SIDOR en Matanzas, Estado Bolívar, con capacidad para 6.000 extensiones. Seis años después presta servicio la primera central completamente digital en Venezuela y Latinoamérica, El Hatillo AXE.

A mediados de los 90 Ericsson realiza el Suministro de la plataforma de Red Inteligente para el Servicio 800 o de pago a destino y ya para 1999 la empresa realiza el lanzamiento del servicio de "Consumo Controlado" (prepago en la red fija, y proporciona el servicio de "Quién llama?" en la red fija (agosto).

Hoy en día Ericsson emplea más de 65.000 personas en más de 130 países, incluyendo a unos 6.000 ingenieros y técnicos dedicados exclusivamente a la investigación y desarrollo de nuevos y mejoras productos.

Las características de las telecomunicaciones en la actualidad hacen que exista una demanda creciente sobre organizaciones –como la de Ericsson– que tiene no solamente hardware sino también en actividades tales como planeamiento de redes, cooperación entre sistemas, administración de sistemas, operación y mantenimiento.

Ericsson, además, cuenta con la capacidad, práctica, experiencia, y los recursos financieros necesarios para diseñar, producir e instalar paquetes completos de telecomunicaciones virtualmente en cualquier lugar del mundo.

## **5.2.2 Filosofía ERICSSON**

### **5.2.2.1 Visión**

Ericsson cree en un mundo de "comunicación total". Voz, datos, imágenes y vídeo, son comunicados convenientemente en todo momento y a cualquier lugar del mundo, incrementando la calidad de vida y la productividad, dando paso así a un mundo donde se utilizan los recursos en forma más eficiente.

Ericsson es una de las fuerzas más progresistas y activas alrededor del globo, logrando que esta avanzada comunicación ocurra.

Ericsson es vista como el modelo óptimo de una organización interconectada, con el personal más innovador y emprendedor trabajando en equipos globales.

#### **5.2.2.2 Misión**

Es entender las oportunidades y necesidades de sus clientes proveerlos de soluciones comunicacionales mejor que cualquier otro competidor. Al hacer esto, Ericsson generará valor a sus relacionados.

#### **5.2.2.3 Valores**

Los valores dinámicos encontrados a lo largo de Ericsson constituyen una base para el entusiasmo y la autoestima que hacen significativo el trabajar hacia el logro de nuestras metas.

Nuestro conjunto de valores y nuestra manera de actuar son, para bien o para mal, parte de la herencia de Ericsson en el mundo donde actuamos. Tales valores se deben adaptar de manera natural a los cambios que afecten a los empleados dentro de la compañía, a nuestros clientes y a la sociedad en general.

Dichos valores se tornan inútiles cuando se extienden sólo a la administración y no penetran toda la organización. La Gerencia Corporativa desea que la organización Ericsson se caracterice por los siguientes tres valores:

### ***Profesionalismo***

En todo lo que hagamos, tanto dentro de Ericsson como externamente, debemos siempre trabajar de manera orientada en función del cliente y del objetivo, con metas definidas claramente en términos de calidad y rentabilidad.

Debemos expandir nuestra base de conocimientos para convertirnos en la mejor compañía en nuestra industria. En todas las áreas profesionales y en todos los ámbitos debemos desempeñar hábilmente nuestras funciones. Debemos mostrar nuestra perspectiva general por medio de la planificación global y del trabajo local tanto en sentido geográfico como dentro de nuestros proyectos de sistemas.

### ***Respeto***

Debemos mostrar consideración por todos en una atmósfera que sea abierta y estimule el desarrollo personal y la satisfacción por el trabajo; creando un sentido de responsabilidad y significado en tanto que se aliente la libertad en nuestro trabajo. Debemos ser capaces de trabajar en equipo con cooperación efectiva y confiable en ambientes en los cuales los elogios sinceros, la crítica constructiva y la recompensa justa tengan cabida. Debemos respetarnos los unos a los otros a lo largo de nuestra organización internacional.

### ***Perseverancia***

Debemos continuar alcanzando objetivos a largo plazo y encontrar maneras de resolver los problemas que puedan surgir en el camino al logro de nuestras metas. La calidad de nuestra perseverancia se debe acompañar por innovación, visión de largo alcance y habilidad fortalecida de adaptación al cambio en nuestro mundo cada vez más volátil.

#### **5.2.2.4 Política de calidad**

- Ericsson es sinónimo de calidad
- Nos comprometemos a satisfacer las expectativas de los clientes.
- Continuamente mejoramos nuestros productos y procesos.
- La calidad y la mejora son el trabajo de todos

#### **5.2.2.5 Política de Higiene y Salud**

Ericsson asegura que sus productos y servicios actuales y futuros cumplan con las recomendaciones, normativas y estándares existentes para la protección de la salud y la integridad física de todos sus empleados, supervisando que las actividades se realicen en un ámbito de trabajo seguro, saludable y libre de riesgos conocidos.

#### **5.2.2.6 Política Corporativa**

"A fines de que Ericsson se perciba como una compañía fuerte en el mundo, debemos actuar de manera coordinada. Al mismo tiempo debemos ser tan flexibles como sea posible. Para lograrlo, necesitamos reglas firmes para todas las prácticas y rutinas que se puedan preparar por adelantado, lo cual significa que necesitamos políticas corporativas bien definidas **Lars Ramqvist**".

### 5.2.3 Intranet Ericsson

“El 7 de septiembre de 2000 la Intranet de Ericsson Venezuela es puesta al servicio de todos sus empleados. Después de 5 meses de conversaciones, recaudación de datos, redacción de información, revisión, aprobación de textos, aprobación de presupuestos y de una exhaustiva corrección se pudo colocar on line la red interna de Ericsson”. (Brita Mosquera, entrevista 18 de mayo de 2001).

“La decisión de la fecha de lanzamiento se tomó después de ver el proyecto en fases, es decir que en principio se dispondría de la primera fase, luego en un par de meses de la segunda y así sucesivamente hasta completar todas y cada una de las fases que fuesen necesarias. En un primer momento fue difícil definir cuántas fases comprendería esta Intranet, y aún se desconoce la respuesta, porque en Ericsson se ha considerado que la Intranet es un proyecto continuo, en la medida en que surjan nuevas necesidades de sus usuarios, surgirán nuevas fases”. (Brita Mosquera, entrevista 18 de mayo de 2001).

La Dirección de Comunicaciones Corporativas y la Gerencia de Informática de Ericsson Venezuela fueron las unidades responsables de poner en marcha el proyecto Intranet. Delegaron en un proveedor el diseño y la programación de la página y organizaron un Comité Intranet dentro de la organización para determinar el alcance y el contenido de la página.

Algunos parámetros de diseño y estructura fueron preestablecidos por la Casa Matriz de Ericsson en Suecia, sin embargo la mayoría de las decisiones son tomadas de acuerdo a las necesidades e intereses locales. (Brita Mosquera, entrevista 18 de mayo de 2001).

“Actualmente la Intranet se encuentra en su tercera fase y aunque muestra más ser una herramienta con información institucional y de apoyo, se está trabajando para que brinde soluciones operacionales”. (Brita Mosquera, entrevista 18 de mayo de 2001).

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer una estrategia cuya finalidad sea permitir la comunicación de la identidad conceptual de una organización a sus miembros a través de una Intranet.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Establecer los conceptos semiológicos de significado y significante y relacionarlos con el ámbito de la identidad organizacional y la importancia de estos elementos para comprender el proceso comunicativo.
2. Establecer y explicar los elementos que conforman la identidad de una organización.
3. Establecer la importancia de la Intranet como medio de comunicación eficiente para las organizaciones.
4. Detectar las principales problemáticas que alteran el objetivo comunicacional de las Intranets de dos organizaciones venezolanas.
5. Desarrollar un Marco Teórico Referencial para la propuesta de una estrategia comunicacional que se apoye en la Intranet para comunicar la identidad conceptual de una organización.

Como se observa en los objetivos propuestos anteriormente, queda claro que el propósito de esta investigación se limita a la realización de la propuesta de una estrategia comunicacional que se apoye en la Intranet para comunicar la identidad conceptual de una organización a sus miembros.

La fase operativa y de producción de una Intranet no se estipula en esta investigación, porque el desarrollo técnico de una Intranet no es el alcance de este trabajo.

Se considera que la estrategia comunicacional que se propondrá pudiera servir de guía para la realización del proyecto Intranet en aquellas empresas que no poseen aún este medio como apoyo a sus comunicaciones internas y como herramienta para comunicar la identidad conceptual de la organización. Igualmente, puede ser de utilidad en aquellas organizaciones que cuentan con una Intranet, pero que consideren que es necesario un “rediseño” de contenido y recursos interactivos empleados, con el fin de aprovechar al máximo las ventajas que esta tecnología ofrece.

### **Diseño y tipo de investigación**

El diseño de la investigación es *no experimental*, ya que no se construirá ninguna situación, sino que se observarán situaciones ya existentes, tal como lo señalan Hernández y otros (1991:189), no provocadas intencionalmente. Es decir, se observaron y analizaron algunos fenómenos, los cuales se estudiarán a través de entrevistas semi – estructuradas y de la elaboración de una Matriz de Análisis de Contenido para Intranets, en este caso, de dos organizaciones venezolanas.

Esta investigación es de tipo exploratoria - descriptiva. Exploratoria, porque trata de abordar un tema que ha sido poco estudiado en Venezuela,

como lo es el hecho de comunicar la identidad conceptual de una organización mediante un nuevo medio de comunicación interna: la Intranet.

Por ser una investigación exploratoria se apoya en herramientas cualitativas y en la búsqueda de bibliografía relacionada con el área de la comunicación corporativa, tecnología, interactividad de la web.

Descriptiva, porque se basará en la evaluación de la Identidad, de todos aquellos elementos que la conforman y de la Intranet como herramienta comunicacional, teniendo previamente un conocimiento del área que se investiga, gracias a la revisión bibliográfica en la cual se apoya esta investigación.

### **Unidades de observación**

Para la determinación de la muestra a seleccionar, se consideraron dos unidades de observación. Para la selección de la primera unidad, se tomaron en cuenta a grandes empresas radicadas en Venezuela que contaran con una Intranet como herramienta de comunicación interna. Para llevar a cabo el proyecto de investigación era necesario que las empresas escogidas estuvieran ubicadas en la ciudad de Caracas.

Así mismo, se seleccionaron a los Gerentes en el área de Comunicaciones y responsables del proyecto Intranet, que estén involucrados en el proyecto Intranet en las organizaciones seleccionadas, así como las Intranet en sí mismas.

La segunda unidad de observación estuvo constituida por expertos en el área de tecnología y diseño Web, así como a especialistas en comunicación organizacional.

## **Muestra de la Investigación**

La escogencia de la muestra se ha realizado a través de un procedimiento no probabilístico, es decir ha sido seleccionada de manera intencional. En tal sentido, la muestra está compuesta por dos grandes empresas que pertenecen a sectores económicos distintos, que cuentan con una Intranet.

Así mismo se han escogido a los Gerentes de Comunicaciones e Informática, relacionados con el proyecto Intranet de ambas organizaciones. También se han seleccionado a tres expertos destacados tecnología Web, diseño Web y comunicación organizacional.

De esta manera, la muestra escogida intencionalmente está compuesta por:

### **Petróleos de Venezuela S. A. (PDVSA)**

Por su parte, PDVSA posee 4 años de experiencia en el manejo de este sistema de comunicación interna, “desde el año 1997, siendo una de las más antiguas del país” (Dunia Camperos Jefatura de Medios virtuales de Asuntos Públicos de PDVSA, entrevista personal 9 de marzo de 2001).

### **Ericsson C.A.**

En cuanto a Ericsson Venezuela, “la organización tiene casi un año de experiencia en la utilización de la Intranet como apoyo a sus comunicaciones internas” (Brita Mosquera, Directora de Comunicaciones Corporativas de Ericsson Venezuela, entrevista personal 6 de marzo de 2001).

Una vez establecidas las Intranets en estudio, se consideraron como fuentes de información a los Gerentes de Comunicaciones e Informática que se relacionan con el proyecto Intranet de ambas organizaciones.

### **Gerencia de Asuntos Públicos de PDVSA**

**1. Ernesto Linzalata:** Gerente de Comunicaciones Internas. Responsable del manejo de las noticias e informaciones emitidas en los medios de Comunicación Interna de PDVSA.

**2. Luis Yanes:** Asesor de Publicidad de la Gerencia Corporativa de Asuntos Públicos. Responsable del manejo de la Identidad de la organización en cuanto a colores, iconografía e imagen.

**3. Bettina Steinhold:** Publicidad, Identidad Corporativa y Exposiciones. Conjuntamente con la Gerencia Corporativa de Asuntos Públicos, lleva a cabo proyectos de Identidad gráfica y asesoría en el manejo de iconografía de la organización.

**4. Dunia Camperos:** Jefa de Medios Virtuales de Asuntos Públicos. Responsable de la actualización y mantenimiento de la Intranet. Coordina el grupo que diseña, diagrama y actualiza la información de la Intranet de la organización.

### **Dirección de Comunicaciones Corporativas de Ericsson Venezuela**

**1. Brita Mosquera:** Directora de Comunicaciones Corporativas. Responsable del contenido, diseño y actualización de las noticias e información; así como del manejo de la Identidad (iconografía, color) de la Intranet.

**2. Verónica Montero:** Web Master de Ericsson Venezuela, encargada del mantenimiento y desarrollo de proyectos de la Intranet de esta organización.

Continuando con la segunda unidad de observación, está conformada por :

### **Especialistas en el área de diseño, tecnología web y Comunicación Corporativa**

**1. Alberto March:** Director de Graf&Marc, empresa dedicada al diseño y programación de páginas web. Fue la empresa contratada para el desarrollo de las Intranets de Ericsson y PDVSA.

**2. Osvaldo Burgos García:** Profesor de la UCAB. Especialista en informática y Comunicación Organizacional.

**3. Hilda Welcker:** Gerente de *denovias.com*. Especialista en desarrollos web y Comunicación Organizacional.

### **Abordaje de la Investigación**

La investigación se ha llevado a cabo a través de un análisis cualitativo. De esta manera, se seleccionaron dos instrumentos de medición de datos, conformado por una Matriz de Análisis de Contenido y por entrevistas semi – estructuradas, con el fin de establecer un análisis comparativo entre la información obtenida de las matrices de ambas Intranets y los datos suministrados a través de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Comunicación de ambas organizaciones y a los especialistas.

## 1. Intranet

### Matriz de Análisis de Contenido de las Intranets

Si bien es cierto que cada Intranet está diseñada de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa, es preciso destacar la importancia del hecho de que en cada una de ellas debe existir una coherencia entre la identidad conceptual y la identidad visual, con el fin de lograr comunicar lo que se desea.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991:301) el análisis de contenido “es una técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación en muy diversos contextos”. Así mismo, Berelson, citado en Hernández, Fernández y Baptista, (1991:301), señala que el análisis de contenido sirve para “describir tendencias en el contenido de la comunicación, develar diferencias en este contenido y comparar mensajes, niveles y medios de comunicación”.

De esta manera, tal como lo señalan Wimmer y Dominick (2001) es importante especificar los límites del contenido a estudiar. Es por ello que el Análisis de Contenido aplicado a las Intranets en estudio, ha sido elaborado mediante categorías, previa revisión del Marco teórico referencial y de los objetivos propuestos en la investigación.

Es importante destacar que para efectos de esta investigación el análisis de la Matriz de Contenido ha sido dividido por niveles. De esta manera los niveles son directamente proporcionales al número de “clicks” que tenga que realizar un usuario para llegar a una determinada página. Es decir, si el usuario se encuentra en el home page y hace click al link de Comunicación Corporativa entrará en el segundo nivel y así sucesivamente.

Se delimitó el estudio hasta el tercer nivel en cada una de las Intranets. Sin embargo, en el caso de PDVSA sólo se analizó el tercer nivel en la sección PDVSA Corporativa, ya que las otras secciones tienen un contenido extenso debido a que son las Intranets de cada una de las filiales de dicha organización.

Por su parte en Ericsson Venezuela se realizó el análisis hasta el tercer nivel en todas las secciones, debido a que la cantidad de información que manejan es menor en comparación con PDVSA.

Para facilitar la visualización del contenido analizado a través de las matrices, se han elaborado los mapas de navegación (árboles) de cada una de las Intranets estudiadas, ya que las organizaciones no contaban con este gráfico (VER ANEXO A y B)

## **Categorías de Análisis**

Debido a la cantidad de información recolectada con la Matriz de Análisis de Contenido de las Intranets en estudio, los cuadros con los datos del análisis han sido colocados como anexo de la investigación; por lo que sólo se ha considerado incluir en este capítulo el formato de las matrices para tener una visión más clara acerca de las categorías analizadas.

### **1.1 Contenido**

#### **1.1.1 Tipo de Contenido**

*Información Institucional:* relacionada con la organización, información acerca de la organización. Son ejemplos de este tipo de información elementos como

la historia, la misión o la visión de una organización, y la descripción de unidades de la empresa.

*Información operativa:* la información operativa puede formar parte del proceso de trabajo. Un ejemplo de este tipo de información podría ser una planilla automatizada en la Intranet para elaborar una orden de compra. Está representada por espacios en la Intranet que forman parte de los procesos de la organización, listados telefónicos.

*Información de apoyo:* cursos, comunidades del conocimiento, y toda aquella información que sirva como apoyo en los procesos de trabajo de las organizaciones en estudio (ejemplos de este tipo de información pueden ser las comunidades de conocimiento: reglamentos manuaels, etc.).

**1.1.2 Descripción del Contenido:** qué señala la información que se presenta en cada una de estas secciones.

**1.1.3 Correspondencia del contenido con la Identidad Conceptual:** si se observa coherencia entre lo que reza la identidad conceptual de la organización (misión, visión, valores, objetivos) descritos por cada empresa en el IV Capítulo del Marco Teórico Referencial y los mensajes emitidos en la Intranet (incluyendo noticias, información de RRHH, adiestramiento, diseño etc.) (VER ANEXO C1 y C2).

CONTENIDO						
Sección	Página	Nivel	Tipo de Contenido	Descripción del Contenido	Correspondencia con la Identidad Conceptual	¿Desde dónde se llega e esa información?

## 1.2 Iconografía

Para efectos del estudio de esta categoría se ha tomado en cuenta el estudio de Joan Costa (1993), referido a la Iconografía donde señala que “el icono está integrado por los signos básicos de identidad visual: el logotipo, el símbolo y los colores distintivos los cuales forman una totalidad perfectamente definida, generalmente única y estable”.

En cuanto a la correspondencia entre el icono y la identidad conceptual se analizó la comparación entre lo que se visualiza en las páginas de la Intranet y lo que señala el manual Corporativo de estas organizaciones, descritos en el V Capítulo del Marco Teórico Referencial.

**1.2.1 Presencia del logotipo y símbolo:** se indica si el logotipo o el símbolo aparecen en cada una de las páginas analizadas.

**1.2.2 Colores distintivos:** se analiza si los colores coinciden con los establecidos por la organización en el manual Corporativo.

**1.2.3 Correspondencia entre el Icono y la Identidad de la Organización:** se señala si éste ha sido utilizado de manera correcta (logotipo, símbolo y color) y si se presenta alguna aplicación inaceptable (descrita en el manual corporativo).

Para establecer una comparación entre el uso del logotipo de la Intranet y el material impreso, se observará el material impreso disponible durante los días de la investigación en cada una de las sedes de las organizaciones en estudio (VER ANEXO D-1 y D-2).

ICONOGRAFÍA			
Página	Nivel	Presencia del logotipo y símbolo	Correspondencia entre la iconografía y la identidad

**1.3. Diseño e Identidad Cromática:** se señalan los colores utilizados en cuanto al diseño de la Intranet (títulos, textos, recursos) y se realiza una comparación con el trabajo de grado realizado por Daniela Acosta (2000), sobre los usos del color; teniendo en cuenta que cada color posee una significación y que es necesario darle el uso y lugar adecuado en la Intranet de acuerdo a lo que se quiera transmitir.<sup>1</sup> (VER ANEXO E-1 y E-2).

CROMÁTICA				
Página	Nivel	Gama Cromática	Significado Teórico	Aplicación en la Intranet

**1.4. Diseño y Diagramación: se analizaron tres categorías:**

- 1.4.1 Aprovechamiento del espacio
- 1.4.2 Disposición de los elementos.
- 1.4.3 Manejo de las imágenes

Para complementar esta matriz se ha realizado un análisis global de las dos Intranets. No se tomaron en cuenta los niveles y el análisis se realizó en base a la percepción de los investigadoras como usuarios de las Intranets en estudio (VER ANEXOS F-1 y F-2).

Diseño				
Sección	Nivel	Aprovechamiento del espacio	Disposición de los elementos	Manejo de imágenes

<sup>1</sup> Información ampliada en el capítulo III de la investigación, en el aparte Gama Cromática

### 1.5. Recursos Interactivos

Se analizaron los recursos interactivos que ofrece la tecnología Web y que fueron utilizados en cada una de las Intranets, tomando en cuenta que el buen manejo de los recursos facilita la navegación de los usuarios, además de hacer más atractiva la página.

Los recursos considerados fueron los siguientes:

- 1.5.1 Barra de botones
- 1.5.2 Vínculo de texto.
- 1.5.3 Acción al pasar el ratón.
- 1.5.4 Acción al hacer clic.
- 1.5.5 Flash.
- 1.5.5 Banner.
- 1.5.6 Enlaces.

Así mismo, basándose en los recursos utilizados en cada Intranet, se realizó una comparación con los 10 principios de Interactividad propuestos por Clement Mok (1996) “los cuales se manifiestan a través de las acciones del usuario “.<sup>2</sup>

Recursos Interactivos							
Sección	Nivel	Barra de botones	Acción al pasar el ratón	Acción al hacer clic	Flash	Banner	Enlace

**VER ANEXO G-1 y G-2**

<sup>2</sup> Para ampliar la información ver aparte del capítulo IV sobre los 10 principios interactivos de Mok

<b>Principios de interactividad propuestos por MOK</b>				
<b>Productividad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Progresión</b>	<b>Restricciones Natural</b>	<b>Visibilidad</b>
<b>Transparencia</b>	<b>Retroalimentac.</b>	<b>Modo de Operación</b>	<b>Ritmo</b>	<b>Conveniencia</b>

**VER ANEXO H-1 y H-2**

## **2.- Entrevistas**

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas, las cuales fueron aplicadas tanto a los expertos en el diseño de Intranet y especialistas en comunicación, como a los Gerentes del área de comunicaciones de cada una de las organizaciones encargados del proyecto Intranet.

Se escogió este instrumento, ya que además de la elaboración de unos temas que tienen que ser tratados para el cumplimiento de nuestros objetivos, los entrevistados podían exponer datos interesantes que no estuvieran contemplados de manera explícita en los temas tratados. Para codificar la información obtenida se diseñó una Matriz de entrevistas.

### **Matriz de entrevistas**

Las categorías de la Matriz de entrevistas fueron establecidas a partir de los temas y frases comunes abordadas por los entrevistados (tomando en cuenta los temas que interesaba cubrir en la investigación y a través de los cuales perseguimos el cumplimiento de los objetivos propuestos).

Las entrevistas semi – estructuradas se llevaron a cabo teniendo como punto de partida los siguientes temas:

### **Temas a tratar en las entrevistas a los Gerentes de Comunicaciones y responsables del proyecto Intranet: (VER ANEXO I)**

1. Estilo de redacción en los textos de una Intranet.
2. La Intranet como herramienta en los procesos de trabajo de la organización.
3. Presentación de la identidad de la organización en la Intranet. Cómo deber ser comunicada
4. Coherencia entre la Identidad Conceptual y la Identidad visual de la organización
6. Antes y después de la Intranet: factores que permiten determinar su importancia en la organización como medio de comunicación interna.
7. Elementos a tomar en cuenta para comunicar un mensaje a través de la Intranet
8. La comunicación de la historia de la organización como elemento importante de la cultura e identidad
9. Importancia de establecer el perfil de los usuarios de la Intranet.
11. Descripción del logotipo: el por qué de los colores, significado de la simbología.
12. Importancia del contenido y diseño de la Intranet de acuerdo con la personalidad y cultura de la organización.
13. Correspondencia de la filosofía organizacional con los criterios utilizados en el contenido y diseño de la Intranet.
14. Actualización de la información en la Intranet.

### **Entrevistas con los Especialistas (VER ANEXO J)**

1. Elementos para desarrollar una Intranet
2. Diseño de la Intranet: presentación de logotipo, simbología, gama cromática, tipografía.
3. Factores indispensables para lograr la navegabilidad e interactividad de la Intranet

4. Problemas de uso que posee las Intranets.
5. Manejo de los recursos interactivos en la Intranet.
6. Aprovechamiento de las herramientas que ofrece la Intranet como nuevo medio de comunicación interna.
7. Cultura y personalidad de la Intranet, influencia en el diseño y disposición del contenido.
8. Uso del correo electrónico y de la Intranet.
9. Importancia de la plataforma tecnológica utilizada en la programación de la Intranet.

A través de los temas tratados en las entrevistas suministradas tanto a los Gerentes de Comunicaciones de las organizaciones en estudio, como a los expertos, se han seleccionado como categorías para la decodificación, las siguientes:

1. Cultura de la organización (personalidad, historia).
2. Logotipo y símbolo.
3. Color como elemento del diseño.
4. Redacción del Contenido de la Intranet.
5. Uso de recursos interactivos en la web.
6. Diseño y disposición de elementos en la Intranet.
7. Valores predeterminados del navegador.
8. Uso del portal como Home Page.
9. Actualización de la Intranet.
10. Situación de la organización antes y después de la Intranet.
11. Intranet Vs Correo Electrónico.

Luego de establecer el tipo y diseño de la investigación, así como de proceder a la realización de la Matriz de Análisis de la Intranet de PDVSA y

Ericsson y la realización de las entrevistas, se ha procedió a la elaboración del Análisis de Resultados.

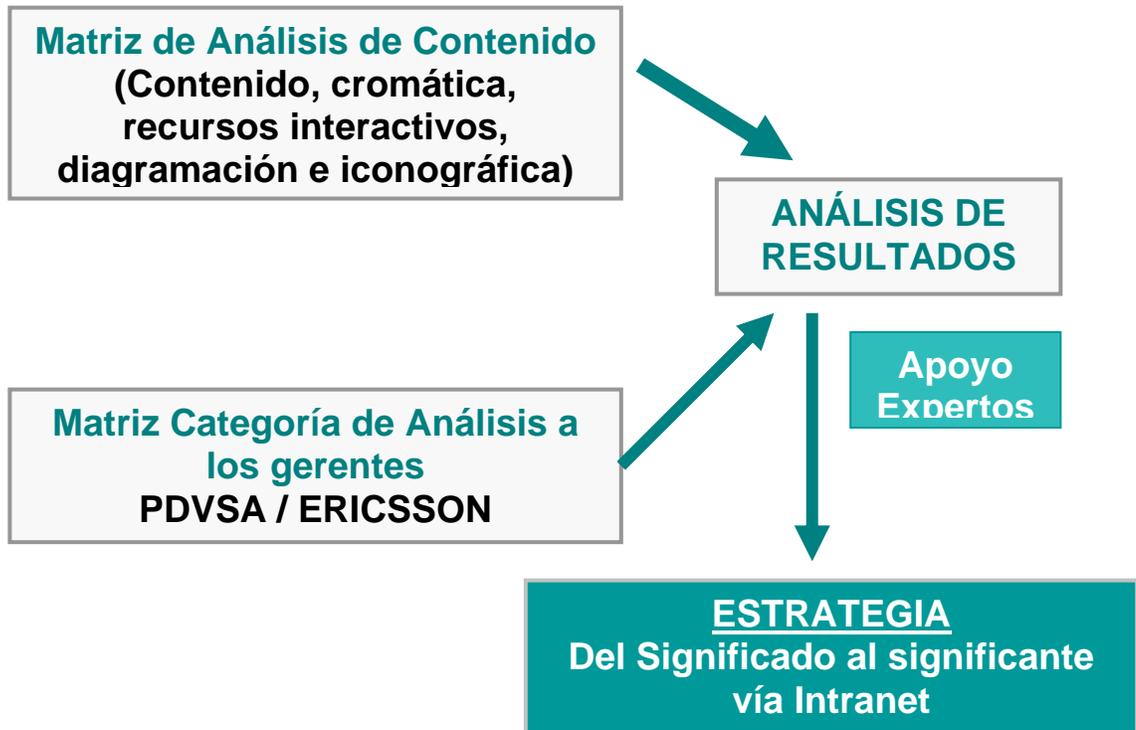
Éste análisis se ha realizó con los datos obtenidos a través de las comparación de las categorías estudiadas en la Matriz de Análisis de Contenido de las dos Intranets en estudio y de los datos suministrados por los Gerentes de Ericsson y PDVSA.

El objetivo fue comparar lo analizado en las Matriz de ambas Intranets y lo que señalan los Gerentes de ambas organizaciones con respecto a este medio de comunicación interna.

A través de este análisis, se pudieron detectar las principales problemáticas que alteran el objetivo comunicacional tanto de la Intranet de PDVSA y de Ericsson; así como de obtener las características positivas de ambas, con el fin de establecer un punto de referencia para proceder a realizar la propuesta de estrategia planteada como objetivo general de la investigación.

De esta manera, teniendo como guía el Marco Teórico Referencial de la investigación, con los datos obtenidos en el análisis de resultados y, con la información suministrada a través de las entrevistas a los expertos, se ha desarrollado la propuesta de la estrategia la cual tiene como finalidad comunicar la identidad conceptual a los miembros de una organización a través de una Intranet, cumpliendo de esta manera con el objetivo general de la investigación.

### Esquematización de Marco Metodológico



Gracias a la propuesta de estrategia y de las categorías estudiadas en la matriz de análisis de contenido de las intranet sea realizado también, un cuestionario que busca medir la usabilidad del sitio por parte de los miembros de la organización.

## **PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA COMUNICAR LA IDENTIDAD CONCEPTUAL A LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UNA INTRANET**

*Del significado al significante vía Intranet*

### **¿QUÉ SIGNIFICA EL SIGNIFICADO?**

#### **Cultura: la necesidad de codificar la identidad**

*La cultura organizacional es la verdadera fuerza vital de una empresa;  
las máquinas y la tecnología son tan sólo los instrumentos intermediarios  
entre esa fuerza y la obtención de los objetivos.  
(Cáceres, González y Siliceo, 1999).*

La cultura es entendida como ese modo de vida humana que tiene cada grupo social y que incluye el modo de entender al mundo. Todo ello se organiza en un sistema de significados que se hereda de generaciones anteriores y se transmite como herencia. De esta manera heredamos significados y hacemos de la vida social un mundo de relaciones interpersonales gracias a esos significados compartidos, (Cáceres et al, 1999).

¿Ha analizado su cultura? ¿Se ha puesto a pensar en la cultura de la empresa de la cual usted forma parte? ¿Ha pensado cómo se realizan las cosas en su organización? ¿En el comportamiento de sus miembros y en la influencia que podrían tener esos comportamientos en la comunicación de su empresa? ¿Ha meditado sobre cómo se dan los procesos?

Aunque usted no se haya detenido a pensar en estas interrogantes, le aseguramos que toda organización está inmersa en un sistema cultural.

¿Por qué afirmamos que sí tiene cultura? porque las organizaciones poseen una historia, unos modos de comportamiento y un modo de hacer las cosas, que viene dada por la interacción de las personas que la conforman. Aunque usted no se haya detenido a escribir cuál es la cultura de su organización, tenga por seguro que sí cuenta con una. Sin embargo le advertimos que en estos casos, la cultura es una expresión espontánea, producto de la unión dinámica de los sistemas culturales a los que están adscritos los miembros de la organización, como componentes que son de diversos grupos de interacción social (Osvaldo Burgos, entrevista, 3 de junio de 2001).

Al hablar de que su cultura es una expresión espontánea, quiere decir que aunque no tenga una política claramente definida de lo que son su misión, visión y valores, la organización posee cultura.

¿Cuál es el siguiente paso?, planificar estratégicamente los lineamientos a través de los cuales debe guiarse la organización para poder generar mensajes coherentes con lo que quiere decir la organización, de esta manera forjará su identidad conceptual.

¿Qué es eso de la identidad conceptual y en qué puede cambiar la organización? Usted se imagina a un individuo que no tenga conciencia de pertenencia, es decir que desconozca cuál es su nombre, a qué grupo pertenece, qué ideales comparte, qué objetivos individuales persigue y lo más delicado, que no pueda ser reconocido porque no tiene identidad.

Esta situación hipotética es de un individuo, pero imagínese que lo mismo pudiera estar pasando con su organización. Sería un caos para el negocio no tener definidos esos elementos que le permitan ser reconocida y sin posibilidades de confusión. Sobre todo en esta época, caracterizada por la globalización y la competencia, donde si las empresas no son conocidas, perecen.

¿Le parece complicado? pues no lo es, porque ya usted tiene gran parte de los recursos interactivos, tiene cultura, sólo necesita organizar lo que su empresa hace, cómo quiere verse en un futuro inmediato y cuáles son los lineamientos que regirán ese modo de hacer las cosas.

Para desarrollar una cultura organizacional, es necesario que la organización desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de sus miembros.

En otras palabras, su organización necesita definir la misión, visión, valores, filosofía de negocios y los fundamentos culturales de la organización con el fin de lograr reafirmar aún más los elementos constitutivos de dicha cultura.

Para iniciar las definiciones comience por la **Misión**, que no es otra cosa que la razón de ser de su empresa, ese enunciado que responde a la actividad de su organización. Tal como lo señala Garbett (1992) entre los elementos importantes que deben conformar el enunciado de la misión se encuentran: la calidad, el crecimiento, las relaciones con los empleados, con los clientes, las responsabilidades, los objetivos de mercadeo y la ética.

Luego defina la **Visión**, fije su rumbo en función del norte, es decir la tarea a emprender. Debe ser vista a partir de las necesidades o requerimientos

futuros de su organización, que pueden ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada. Es importante establecer un período temporal.

Finalmente, establezca sus **Valores**, los cuales representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de lo que es el grupo y de lo que quiere y debe ser.

Römer (1994:52) afirma que no puede haber culturas neutras, es decir sin valores. Así que su organización debe establecerlos y asumirlas.

Esta identidad conceptual que usted ha comenzado a establecer, es lo que definiremos en esta propuesta estratégica como el **Significado**: que es el elemento que se encuentra en el plano del contenido, a diferencia del **Significante** que constituye el plano de la expresión de ese contenido. Con relación a estos conceptos, señala Valdivieso (entrevista, 23 de noviembre de 2000) “hay una cantidad de signos que se transmiten, de los cuales una parte es conceptual (significado) y una parte es visual (significante) lo que se pretende es traducir de forma gráfica y simbólica los principales atributos que caracterizan a la organización, con el fin de lograr condensar la esencia de la empresa en unos rasgos visuales que se remitan inequívocamente a ella y permitan su reconocimiento idóneo”.

Una vez que su organización haya establecido una identidad clara y cónsona con lo que es y realiza, fundamentada en su cultura, es necesario materializar esa identidad y esos lineamientos en un Manual de Identidad Corporativa, que contenga los lineamientos y filosofía que definen a la organización (significado) y que también contenga los elementos a través de los

cuales se expresa ese significado, como lo es el logotipo, el símbolo, color, la tipografía, etc., (significante).

Su Manual de Identidad Corporativa guiará muchas actividades en su organización, entre ellas las comunicaciones internas y externas. En tal sentido, cuando la organización requiera incorporar un nuevo medio de comunicación, como es el caso de la Intranet, será necesario recurrir a este manual y seguir sus parámetros, tomando en cuenta que todos los medios de comunicación deben guardar coherencia.

Sabemos que usted está evaluando la implementación de una Intranet, o quizá ya cuente con una, pero desea redimensionar su alcance. Entonces piense en cómo comunicar su identidad conceptual o cómo la está comunicando a través de la Intranet.

Recomendamos que parta del hecho de que la Intranet debe convertirse en un espacio de comunión organizacional, que refuerce el sentido de pertenencia de los empleados, que apoye los procesos del giro diario de los diversos departamentos y que difunda información corporativa.

Sólo de esta manera, dicho medio de comunicación representará un verdadero activo para su organización, ya que permitirá (conjuntamente con los otros medios) la consolidación de la cultura organizacional, coadyuvando a los miembros de la organización a aprehender los elementos que le dan sentido a la misma.

Tenga en cuenta entonces, que tener establecidos los parámetros de identidad conceptual de su organización, sobre todo para diseñar un medio electrónico como la Intranet, “requiere de un esfuerzo minucioso, porque hay que lograr engranar toda la parte teórico conceptual. En la Intranet todo debe

estar conjugado y concatenado coherentemente con lo que señale el manual de identidad de la empresa”, (Welcker, entrevista personal, 30 de mayo de 2001).

Finalmente, con la identidad conceptual de su organización tiene la mitad del camino recorrido, ahora necesita comunicarla a sus miembros. No permita que sólo se quede en el papel, impregne todas sus actividades con esa identidad. Si decidió implementar una Intranet, permita que ésta contribuya, al igual que los otros medios de comunicación, a comunicar coherentemente su identidad conceptual.

En este caso la organización debe definir quién lidera el proyecto, y aunque toda la organización debe estar involucrada en el Proyecto Intranet, Comunicaciones debe llevar la batuta. Sin embargo, una fusión entre Comunicaciones e Informática puede dar un resultado eficaz: control del contenido, diseño, diagramación y programación, todo en sólo equipo.

Esta decisión está argumentada en que el área de Comunicaciones es la responsable de velar por el uso correcto del Manual de Identidad Corporativa y de que los mensajes emitidos guarden relación con la identidad conceptual. Por su parte informática soportará la parte técnica del proyecto. Por estas razones la fusión entre ambos departamentos permitirá que el proyecto Intranet tenga el más óptimo desarrollo.

El siguiente paso es conocer con claridad hacia quiénes está dirigido el mensaje, es decir, establecer quiénes son sus usuarios.

## **LOS MIEMBROS: PRINCIPIO Y FIN ÚLTIMO DE TODO PROCESO COMUNICACIONAL**

### **Defina a sus usuarios**

*“En los sitios Web externos un diseño “centrado en el usuario”  
significa un diseño “centrado en el cliente”,  
en las Intranets hay que estar centrado en el empleado”,  
Nielsen, (2000:264).*

“Para que una interfaz de Intranet tenga éxito debe, naturalmente, ser diseñada para que satisfaga las necesidades de los usuarios y para que se corresponda con su nivel de experiencia técnica. Una Intranet diseñada para una audiencia con grandes conocimientos técnicos, por ejemplo, puede tener un aspecto muy diferente al de una diseñada para la gente de ventas con poca o ninguna experiencia en informática” Guengerich et al (1997: 235).

Cuando usted vaya a considerar a los usuarios de la Intranet, tome en cuenta a todos los miembros de la organización. Incluya al personal que no cuenta con computadoras, ya que eventualmente podrían tener la posibilidad de consultarla, y para ellos será enriquecedor encontrar información útil e interesante.

La organización necesita tener presente al receptor de manera constante. En tal sentido el diseño, contenido y los recursos interactivos utilizados en la Intranet deben ser planificados con el fin de facilitar la comunicación permanente con los empleados, de manera de que “se manejen unos códigos comunes” por todos los miembros de la organización.

¿Cuáles son sus códigos comunes? le aseguramos que si no existen códigos comunes en la organización no es posible entender los mensajes. Costa (1993), define al código como todo grupo de símbolos que pueden ser estructurados de manera que tengan algún significado para alguien. Los idiomas son códigos, cada uno de ellos contiene elementos (sonidos, letras, palabras, etc.) que están dispuestos en determinadas órdenes y no en otros.

La gerencia de comunicaciones de su organización debe seleccionar “códigos” que tengan sentido para sus miembros (tomando en cuenta previamente el manejo común entre emisor / receptor de esos códigos), los cuales han sido definidos a través de la cultura e identidad de la empresa. En tal sentido, si su organización no logra alcanzar a los miembros con los mensajes que transmite, es lo mismo que no se hubiese comunicado nadie.

¿Quiere conocer más sobre los códigos que podría manejar en la Intranet? Comience pensando en el idioma utilizado en su organización, luego en el tono: ¿es directo, técnico, coloquial, formal, etc.? ¿Cuál es el logotipo y símbolos visuales de su organización? ¿Qué colores tiene? Cuando hay señales de alerta, ¿cuál es el color utilizado? ¿Existen saludos especiales entre los miembros de la organización? Cuando sucede algo importante, como la firma de un contrato ¿cómo celebran? Estas alternativas y otras que se le vayan ocurriendo, le permitirán definir los códigos de la organización.

Antes de empezar, pida sugerencias a usuarios que representen a la audiencia general e incorpore esos comentarios al desarrollo y diseño de la Intranet, siempre y cuando esas sugerencias guarden relación con la cultura e identidad que posee la organización y que desea comunicar a través de la Intranet.

### ***Convierta a sus usuarios en aliados***

Jamás menosprecie a sus usuarios. Si los conoce, entonces los podrá definir bien y el diseño de su Intranet estará dirigido a quienes realmente la usarán.

La necesidad de apoyo del usuario es continua a lo largo de todas las fases del plan de implementación de la Intranet, por ello es necesario conseguir todo su apoyo, de lo contrario el proyecto puede estar sentenciado a muerte antes de nacer.

Guengerich et al (1997: 34) recomiendan, en primer lugar, que es necesario obtener apoyo del nivel ejecutivo, por dos razones: 1) los ejecutivos son los que “conducen el barco” y es vital saber si hay potencia suficiente para conseguir los objetivos corporativos y 2) los ejecutivos son los responsables de pagar las facturas, por ello necesitan comprender con claridad que la Intranet es una proposición de alto valor.

Luego, intente identificar las personas de su organización que toman las decisiones básicas y consiga también su apoyo. Estos líderes de base existen en todas las organizaciones y no son necesariamente, personas con cargos o títulos importantes. Son, sin embargo, personas con una experiencia y una responsabilidad considerables y su apoyo al proyecto Intranet puede ser casi tan valioso como el de los ejecutivos (Guengerich et al 1997).

Es necesario que informe a los futuros usuarios sobre el Plan Intranet. Es vital que el resto de la organización lo conozca, para que la llegada de este nuevo medio de comunicación no los sorprenda. Utilice cualquier recurso de comunicación interna que esté disponible. De acuerdo a la cultura su organización, es necesario definir cuál será la forma: pueden comunicar el

proyecto a través de una campaña de intriga o informando qué es una Intranet, cuáles son sus beneficios y cómo puede afectar a los miembros de la organización.

Implementado una Intranet, su organización va a incorporar un servicio a la comunidad corporativa, por ello es importante que las sugerencias y recomendaciones de los usuarios se tomen en cuenta. Sin embargo, no se puede complacer a todos, porque hay ciertas limitaciones corporativas, de tiempo y costos. “Pero, la voluntad de satisfacer a los usuarios siempre que sea posible es un paso hacia el éxito del proyecto” (Guengerich et al 1997: 235).

Una de las herramientas que contribuirá a ofrecerle a los futuros usuarios lo que les interesa y necesitan encontrar en la Intranet, es la estructura del contenido, además una estructura adecuada facilitará el proceso de búsqueda de la información en este medio.

## **LA IMPORTANCIA DE ESTRUCTURAR EL CONTENIDO**

### **Arquitectura de la información**

La cantidad de información que tiene y que puede generar una organización es muy amplia, en tal sentido la Intranet podría facilitar el archivo de esa información a su organización el archivo y además agilizar el proceso de búsqueda de la misma a sus usuarios. Pero para lograr esto, es necesario que la Intranet posea una estructura de contenido.

Tal como lo señala Mok (1997) en Castillo y Pereira (2000), en cualquier medio de comunicación se hace necesario la revisión del contenido con el fin de crear una estructura navegable”, que facilite la búsqueda y mejore el proceso

comunicativo a través de un medio electrónico, gracias a los recursos interactivos que ofrece la Intranet por ser un medio interactivo.

La estructura de contenido que debe tener una Intranet se determina de acuerdo a las necesidades y características de cada organización. No existe una estructura única para precisar qué secciones debe tener una Intranet, lo recomendable es que cada organización diseñe su propia estructura.

Mok (1996), define a la organización de la información como la "Arquitectura de la Información", que viene a ser una integración de las estructuras que se han empleado para organizar un contenido, formando un sistema al que el usuario pueda acceder.

Este diseño implica organizar la información para que sea comprensible por las personas y para que puedan percibirla como parte de un contexto. Este proceso comprende analizar el contenido, definirlo y estructurarlo en un esquema de organización Mok (1996).

De esta manera, tal como lo señala Mok (1996) debe realizarse un mapping (árbol de navegación) que ayude a ubicar la información, con el fin de formar una estructura de fácil interpretación.

Para realizar el mapa de navegación, su organización puede tomar en cuenta el nivel de importancia de la información para la empresa, el grado de utilidad, la prioridad que tenga el comunicar determinada información, entre otros factores que su organización pueda determinar.

Para conocer ejemplo de árboles de navegación puede consultar los anexos A y B.

## **Contenidos comunes a toda Intranet**

¿Cuál es el contenido ideal? Quizá se haya planteado esta pregunta, y como respuesta se plantea lo siguiente: el contenido de la Intranet debe guardar una “total correspondencia” con la filosofía y cultura organizacional, y además su organización debe, de acuerdo a sus necesidades, establecer su propio índice de contenido. Sin embargo se considera que existen contenidos comunes a toda Intranet.



A partir de los resultados arrojados por las Matrices de Análisis utilizadas en la recolección de datos de esta investigación, (VER ANEXO C), se han determinado los siguientes contenidos comunes, es importante destacar que el orden del siguiente contenido no se responde al nivel de importancia:

1. Información institucional: historia, misión, visión, valores, manual corporativo, descripción de las unidades de la organización, noticias de la organización.
2. Beneficios para el empleado: planes y actividades que mejoran la calidad de vida de los miembros de la organización.
3. Información sobre el entorno de la organización.

4. Capacitación y adiestramiento.
5. Mercadeo y ventas: qué vende la organización y cuál es su portafolio de productos.
6. Servicios al usuario.
7. Apoyo a los procesos que realizan los distintos departamentos de la organización.
8. Información de cada departamento
9. Directorio de empleados

A continuación citamos un ejemplo de la Intranet de Ericsson Venezuela, “Nuestra Intranet tiene un contenido jovial y atractivo. En el Home Page presentamos un calendario que indica los cumpleaños de los empleados, los días festivos y los eventos internos y externos. También hay espacios para conocer las opiniones de los usuarios a través de la encuesta de la semana y el buzón de sugerencias. Estos son contenidos que pueden parecer divertidos, pero que responden a nuestra estrategia de comunicación y a nuestra filosofía” (Brita Mosquera, entrevista, 18 de mayo de 2001).

El contenido de su Intranet puede funcionar como un medio a través del cual se manejen tanto las comunicaciones formales (información institucional por ejemplo) como las informales (a través de una sección de chismes y chistes, siempre y cuando esto se corresponda con la cultura de la organización) y por esta razón el área de Comunicaciones puede explotar más los recursos interactivos que le ofrece la Web para manejar y “gerenciar” de una manera efectiva las comunicaciones internas de su organización.

“Hay que tomar en cuenta que la mejor forma de trabajar las comunicaciones es cuando un gerente piensa en comunicación en todos los sentidos y no solamente en comunicaciones ascendentes o descendentes de forma vertical”. (Osvaldo Burgos, entrevista, 28 de mayo de 2001).

“Gracias a la accesibilidad que tienen los miembros de la organización a toda la información que posee la Intranet, es posible lograr un medio plural, abierto y digno reflejo de lo que la organización es, pudiendo expresar de esta manera lo que señala la organización sistémica, donde pueda haber interdependencia y sinergia que ayude a mejorar la comunicación en una organización, permitiendo además una mayor cohesión dentro de la misma“ (Osvaldo Burgos, entrevista, 28 de mayo de 2001).

### ***La redacción del contenido de su Intranet***

¿Cuál es la extensión de sus textos? ¿Cómo deben ser redactados?

Las tres directrices principales para escribir en la Web, descritas por Nielsen (2000), son las siguientes:

1.- ***Ser sucinto***: escribir no más de la mitad del texto que se habría usado para cubrir el mismo material en una publicación impresa.

2.- ***Escribir para poder encontrar cosas***: utilice párrafos cortos, subencabezados y lista de viñetas.

3.- ***Utilizar hipertexto***: para poder dividir la información extensa en múltiples páginas.

“Por ser la Intranet un Website interno el contenido debe ser reducido, preciso y que los miembros lo consideren importante, porque con tanto bombardeo de información hay cosas que estás educado para no ver, para pasarlo si no te llama la atención, por lo que no vas a leer cosas largas. Hay que educar, hacerles saber la filosofía empresarial, pues aunque lo lean una sola vez, eso estará allí” (Welcker, entrevista 29 de mayo de 2001).

Decida usted cuan largos van a ser sus textos en función de sus necesidades, pero no olvide que “hay que escribir un 50% menos de texto, ya que no sólo es cuestión de la velocidad de lectura en el monitor, sino también una cuestión de sentirse bien. Además sabemos que a los usuarios no les gusta desplazarse: razón de más para que las páginas sean breves” (Nielsen, 2000: 103).

Una vez estructurado el contenido de su Intranet, se deberá planificar la expresión de la identidad a través de formas gráficas y simbólicas, las cuales forman parte del significante.

## **EL SIGNIFICANTE: EXPRESIÓN DEL SIGNIFICADO**

Una vez que se tienen claros cuáles son los contenidos que debiera tener la Intranet, se establecen los elementos, por lo que es necesario estudiar de qué manera la información y los contenidos pueden ser expresados visualmente.

El significante es la expresión de la identidad conceptual, ¿se imagina cómo expresar sus significados? Actúe con precaución, porque tal vez esos rasgos visuales no se correspondan con la identidad conceptual de su organización.

Las personas comunican sus conceptos e ideas de manera verbal (con palabras), o de manera no verbal, (con gestos y hechos). En el caso de medios electrónicos como la Intranet, es necesario valerse de diversos recursos interactivos tanto explícitos (textos e imágenes) como implícitos (diseño y disposición, cromática, iconografía, hipervínculos y elementos de interactividad) que permitirán el intercambio con los miembros de la organización.

Para cualquier medio de comunicación interna es necesario determinar tanto lo que se es (eso es parte de la cultura, de la identidad conceptual, eso forma parte del significado de una organización), como lo que se expresa a través de distintos elementos: qué forma, qué color, de qué manera se va a expresar ese contenido; a través de qué iconografía, imágenes, tipografía, estilo de redacción, recursos interactivos interactivos, etc.; esos serán entonces los significantes que manejará la empresa en la Intranet para comunicar el significado conceptual que posee.

Tenga en cuenta, que estos significantes deben, no sólo fundamentarse, sino que también estar “impregnados” del significado, es decir, empapados de la identidad conceptual y los fundamentos culturales de la organización.

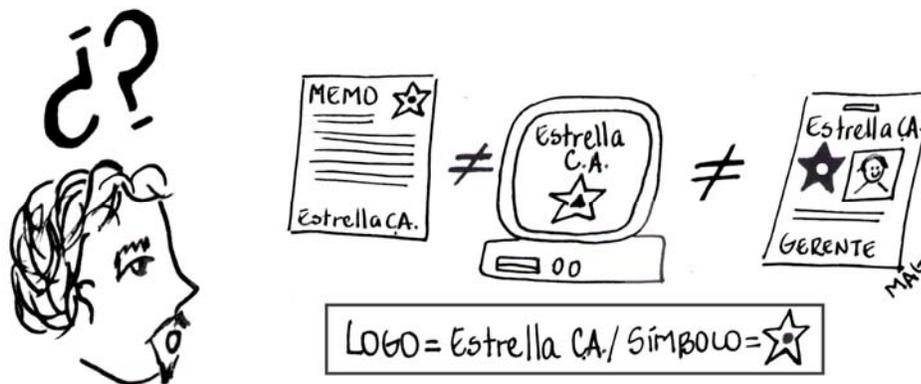
### **Uso de la iconografía**

¿Sabía que la iconografía está formada por el logotipo y el símbolo que identifican a su organización? Por ejemplo, el ícono de PDVSA es: , donde el símbolo está representado por el petroglifo (es la parte central de un petroglifo encontrado en las primeras excavaciones de petróleo y el logotipo por la palabra PDVSA, (Petróleos de Venezuela, S. A.). ¿Determinó su organización el significado de su iconografía? Si la respuesta es no, le advertimos que es fundamental que lo haga, incluso establezca el porqué de los colores que utiliza en su iconografía, porque a través de estos significados usted también está comunicando su identidad conceptual. Recuerde que toda expresión emitida por su organización debe tener una explicación.

Para continuar con la implementación de la Intranet de su organización, es necesario tener definido en el Manual de Identidad Corporativa, los

lineamientos gráficos que identifican a la organización, ya que de otra manera la Intranet tal vez no sea identificada como parte de la empresa. El icono de la organización debe estar presente en la Intranet y su aplicación debe ser correcta.

Se recomienda, que la iconografía de la organización aparezca en todas las páginas de la Intranet, aunque no necesariamente en la misma posición en todas las secciones, para que el diseño no sea monótono; pero siempre respetando lo establecido en el manual corporativo, ya que el icono es lo que va a identificar y recordarle al usuario que está navegando en la Intranet de su organización, y no en cualquier página web.



Es importante que su organización no descuide el uso de la iconografía en los otros medios de comunicación interna que posee la empresa, como por ejemplo la cartelera, el periódico interno, material corporativo impreso como carpetas, afiches, paquetes, etc., no olvide que todo debe guardar debe guardar correspondencia, porque el objetivo es aprovechar todos los medios de comunicación para reforzar la identidad conceptual de su organización.

La iconografía de su organización debe reproducirse fielmente, de acuerdo a los colores que ha establecido previamente y que se explican en el Manual Corporativo. Sin embargo, en el diseño Web no se pueden plasmar los colores pantone, por ello es necesario definir el equivalente en colores

hexadecimales, porque este es el tipo de color que se maneja en el diseño Web, con el fin de mantener la mayor homogeneidad entre los colores establecidos por la organización y los utilizados en la Intranet.

### **Disposición de los colores en la Web**

Además de los colores del icono y los corporativos, el diseño de la Intranet se puede ver enriquecido por el uso de una gama cromática acorde con el contenido que se presente. En este caso la elección de los colores no responderá a lineamientos corporativos, sino a la necesidad de darle un color a lo que se desea comunicar.

¿Se ha preguntado qué significado teórico-psicológico pueden tener los colores? Le recomendamos que tenga en cuenta que en cada ámbito cultural, cada color posee una significación teórica y psicológica propia, por lo que en el caso de los colores como “parte del diseño” y elementos diferenciadores de cada una de las secciones de la Intranet, es necesario tener ciertos criterios ya que tal vez un determinado color tenga un significado distinto a lo que en realidad se está destinado.

El color no sólo debe ser tomado en cuenta como elemento diferenciador; si no que además se debe establecer cuál es el contexto en el que estará inmerso.

Por ejemplo, si su organización se maneja a través de una personalidad activa, joven e innovadora, y se tiene en la Intranet una sección donde se comunica lo que es la empresa, cuáles son sus objetivos, sus valores, su misión, etc. y el diseño de la sección es en color marrón, esta sección denotará,

de acuerdo al significado teórico que es tradicional, conservadora y antigua, incluso que es conservadora.

De esta manera se produce un “choque” entre el significado, (la filosofía y concepto que maneja la organización), y el significante, (los colores que se utilizaron). Lo que al fin y al cabo repercute negativamente con lo que la organización es y desea expresar.

Esto va a tener estrecha relación con lo que se desee comunicar en cada una de las páginas y secciones, ya que esta disposición de colores debe estar acorde tanto con lo que se está comunicando a través del contenido como con el diseño de las páginas y secciones.

Es importante tomar en cuenta que el diseño y los colores pueden variar de acuerdo a las especificaciones de los monitores con los que cuente su organización. La organización debe considerar las características técnicas de los equipos que posee antes de determinar el diseño de la Intranet.

Actualmente, la mayoría de las computadoras suelen estar configuradas con el color 16 bits y un área de pantalla de 800 x 600 pixeles. “En la mayoría de los casos se recomienda trabajar con monitores a tamaño de 800 x 600 pixeles en toda la compañía para no distorsionar ni la diagramación ni los colores empleados en la Intranet” (Alberto March, entrevista, 29 de mayo de 2001).

### **Manejo de la Tipografía**

En todo material impreso, el texto y los estilos que tome (negrita, cursiva, tipo de letra, etc.), son importantes para conseguir una comunicación efectiva, recuerde que también son significantes. Usted a lo largo de este texto ha

encontrado los titulares en mayúscula sostenida o en altas y bajas con negrita, nuestro objetivo es indicarle la estructura de este contenido.

En el diseño de páginas Web, algunos principios básicos de la tipografía son aplicables. ¿Conoce cuál es la mejor manera de mostrar los textos en una Intranet? para dar respuesta a esta interrogante hay que partir del hecho de que “leer en pantallas de computadoras es cerca de un veinticinco por ciento más lento que leer en papel. Incluso los usuarios que no conocen este estudio suelen decir que no se sienten a gusto cuando leen texto en línea” (Nielsen, 2000:101).

En tal sentido, señala Alberto March (entrevista, 28 de mayo de 2001) “la tipografía ideal para cualquier Intranet y medio electrónico, en general es aquella que no tenga serif ni características que dificulten o distorsionen el proceso de lectura”.

Guengerich et al (1997), establece dos principios generales de tipografía:

1.- **Usar el texto resaltado con moderación:** demasiado texto en negrita tiende a saturar la vista. El mismo principio es válido para la cursiva, el subrayado y el texto parpadeante. En las aplicaciones informáticas los usuarios perciben el texto totalmente en mayúsculas como si les estuviesen gritando.

2.- **Aprovechar el contraste visual para resaltar y ayudar a los usuarios a entender la página:** por ejemplo, se recomienda disponer de un tipo de letra grande para los titulares y un tipo de letra más pequeño para el texto.

De esta manera con el fin de hacer más sencilla la lectura, en el caso de los títulos por ejemplo, los mismos deben ser atractivos, usando una letra más grande e identificada con un color determinado, para que los usuarios puedan

identificar rápidamente, por ejemplo, si se trata de un título de noticias, o del estilo de letra utilizado en alguna sección.

Si la letra es colocada más grande de lo normal y en un color llamativo en la Intranet, es porque quizás se desea resaltar algo imprevisto. De tal manera, si cada vez que hay una noticia de gran relevancia para la organización se coloca siempre en grande y con el mismo color, el usuario asume, en función de su experiencia previa, que ese tipo de letra con ese determinado color es para señalar esas noticias de último momento.

¿Se percató de todo lo que se puede decir con la tipografía? En el diseño de la Intranet de su organización no se olvide de lo que puede significar el tamaño de los titulares o el uso de los estilos negrita, cursiva o subrayado.

### **Manejo de imágenes**

¿Apoya usted el dicho de que “una imagen dice más que mil palabras”? entonces debe pensar primero en la capacidad de sus equipos, porque las páginas con imágenes suelen tardar más en descargar.

El uso de imágenes pesadas podría afectar la usabilidad de la Intranet. Aún así, usted debe considerar que los usuarios siempre quieren ver fotografías, sobre todo si se trata de productos y eventos de la organización. Por ello no debe descartar su uso, sino moderarlo.

Por otra parte, las imágenes que decida utilizar (ya sean ilustraciones o fotografías) deben estar acordes y pensadas en función de lo que la organización es y desea comunicar, ya que mediante los colores, las imágenes y la diagramación, se pueden expresar significados específicos.

“Existen contenidos explícitos e implícitos en la Intranet. Por ejemplo, un contenido explícito puede ser la misión de la compañía, pero un contenido implícito puede ser nuestra compañía es dinámica; entonces en la página principal se coloca la foto de una red de fibra óptica. De esta manera el dinamismo está implícito en esa imagen”. (Osvaldo Burgos, entrevista, 28 de mayo de 2001).

## **Diseño y Diagramación**

“La consistencia es esencial en la usabilidad de las Intranets, ya que los usuarios navegan por un gran número de páginas cada día. Si todas las páginas tienen convenciones parecidas sobre donde encontrar la información oportuna y cómo usar los vínculos, los empleados utilizarán la Intranet de forma más eficiente” (Nielsen, 2000: 280).

En tal sentido, el diseño de su Intranet debe ser coherente. Definiendo el orden que debe ocupar la información y el contenido de acuerdo a lo que expresa la identidad conceptual de la organización, ya que muchas veces se tiene a la mano lo que más se usa, pero no lo más importante. Como podría ser el caso de los lineamientos conceptuales que deben seguir los miembros de la organización para mantener una consonancia en lo que se comunica.

Si en su proyecto Intranet la responsabilidad del contenido recae en varias unidades, es recomendable que la organización establezca instrucciones sobre el estándar de diseño de la Intranet, porque de lo contrario la principal consecuencia potencial es la aparición de conflictos internos.

Es decir, que cada unidad asuma una directriz propia sobre el contenido y diseño de su espacio, corriendo el riesgo de perder la coherencia dentro de la

Intranet o, peor aún, desarrollar espacios alejados de la filosofía e identidad conceptual de la organización.

¿Qué quiere comunicar su organización? La respuesta directa es la identidad conceptual, por ello todo el contenido relacionado con la filosofía organizacional debe estar a la mano de todos los usuarios en un primer o segundo nivel de la Intranet, entendiendo que los niveles son directamente proporcionales al número de clicks que hace un usuario con el ratón del computador.

De esta manera, se recomienda que el usuario no haga más de dos clicks para llegar a la página que contiene los principios que guían la organización y a través de los cuales se editarán todos los contenidos de la Intranet.

La jerarquización del contenido en la Intranet también denota un significado (es un significante), por lo que es necesario establecer desde el punto de vista visual un diseño y una diagramación que denoten cuál es el nivel de importancia de los contenidos.

La disposición de los textos también es importante, de esta manera se establece la horizontalidad o verticalidad de los textos en la Intranet. Esta disposición facilita la lectura y la visualización del contenido para el usuario.

La diagramación de las noticias y el contenido de la Intranet denota algo específico. Por ejemplo, si la información del monitoreo de prensa y la evaluación del entorno es colocada en la parte inferior de la página, tal vez para la organización estas secciones no son tan importantes como la que se refiere a los beneficios y planes que ofrece Recursos Humanos, cuya ubicación sea en la parte superior o central de la página.

## **Interactividad y Usabilidad de la Intranet**

“La usabilidad dirige la Web, dicho de un modo más sencillo, si el cliente no puede encontrar un producto, no lo podrá comprar. La Web es un entorno en el que el poder está en manos de los usuarios. El usuario, que es quien hace clic en el ratón, es el que decide todo. Es tan fácil ir a cualquier otra parte, que la competencia de todo el mundo está a sólo a un clic” (Nielsen, 2000:9).

Trasladando esta idea de Nielsen a la Intranet de su organización, si el usuario no logra encontrar lo que busca fácilmente, simplemente cerrará la página y no volverá a visitarla, a menos que su jefe lo obligue a hacerlo. En tan sentido, lograr altos niveles de interactividad puede contribuir al éxito de su Intranet.

En la Intranet, al igual que en los medios electrónicos e interactivos, se debe integrar en perfecta armonía la estructura del contenido con el diseño interactivo para lograr una comunicación efectiva, es decir que esté acorde y sea coherente con lo que se desea comunicar.

Puede ser que el contenido e información que posee la Intranet sean los más acordes a los intereses del usuario y a lo que la organización espera comunicar; que los colores y la tipografía sea utilizada con criterio, pero si la Intranet carece o no dispone de los recursos interactivos que necesita, será imposible la navegabilidad y usabilidad del sitio.

La Intranet es un medio multidireccional, en el sentido de que permite ir de un punto a otro, de un departamento a otro, de una imagen a otra, con sólo un par de “clicks” y también debido a la retroalimentación que puede generar la tecnología Web.

En este sentido, según lo señala Mok (1996: 128) citado en Castillo y Pereira (1999), la función básica de la interactividad es proveer una señal o respuesta determinada para una acción específica. Es decir, cada diseño de interactividad es una acción dirigida que genera acciones cognitivas, o captura un proceso que revela otra acción.

“En el proceso de diseño se unen las acciones necesarias para lograr la interactividad a través del uso de sonidos como campanitas, objetos que cambian de lugar con el paso del cursor, etc.; y cualquier signo que indique al usuario que su acción está generando una respuesta en el sistema. Incluso a veces se hace necesario emitir un mensaje de espera para evitar que el usuario dude de la capacidad de respuesta de la computadora”. Castillo y Pereira (1999:66).

La aplicación de “La Interfaz Gráfica de Usuario” engloba el diseño e interfaz, diseño de identidad, y toda la imagen visual y la metáfora que se ha propuesto para el concepto del medio. Mok (1996).

De esta manera, la interfaz es un código mediante el cual la computadora puede comunicarse con el usuario y éste a su vez con la computadora.



Lo más apropiado no es saturar a la Intranet de sonido, video o texto (la página puede cargar más lento y por lo tanto atentar contra la interactividad y usabilidad del sitio), ni de todos los recursos interactivos de los cuales se disponga; pues debido a lo difícil y tedioso que resulta leer a través de la computadora; tal vez el hecho de colocar sonido, animaciones o video por ejemplo, termine haciendo “incomprensible” lo que se desea comunicar.

Sería complicado adaptar la comunicación para cada uno de los miembros de la organización, (si se toma en cuenta que cada persona puede tener formas distintas de enfrentar ese contenido), la idea es que se utilicen los recursos interactivos más apropiados, acordes a lo que se quiera comunicar y que estos puedan ser comprendidos por la mayoría de los miembros de la organización.

Se hace necesario entonces establecer cómo se van a interrelacionar los usuarios con la Intranet y definir si el diseño va a tener rollovers, cómo van a ser los vínculos, si van a ser con texto o si los vínculos van a indicar la sección, si cambian de color para hacerle saber al usuario que esa sección ya fue abierta por él, botones especiales que van a llevar a determinada página, entre otros.

De esta manera Mok (1996) explica que el fundamento de la interactividad es la interfaz, es decir, lo que permite establecer un espacio interactivo es la creación de una interfaz, la cual es un medio que permite vincular al sistema de la computadora con las personas.

Igualmente es importante establecer los valores agregados que va a tener la Intranet para que mantenga una usabilidad e interactividad para el usuario que accederá al sitio.

De esta manera puede considerarse la elaboración de un **glosario** en la Intranet con los términos de uso frecuente de la compañía y aquellos términos técnicos que manejan los distintos departamentos. El cual puede presentarse a través de una ventana que se despliegue a un lado de la pantalla cada vez que el usuario necesite conocer el significado de una palabra desconocida que encontró en el texto.

Otros valores agregados que deben considerarse al momento de la escogencia de los recursos interactivos de la Intranet, son el **buzón de sugerencias** y la **encuesta**, a través de los cuales se puede intercambiar información y fomentar la retroalimentación entre todos los miembros de la organización.

En este mismo orden de ideas, es importante tomar en cuenta que desde cualquier página el usuario tenga contacto con el Web Master o con los responsables de la sección en la cual el usuario haya accedido, ya que esto contribuye a la retroalimentación.

Para mejorar la usabilidad, la Intranet debe contar con un **buscador**, ya que le permitirá al ordenador cliente buscar y encontrar información en la Intranet, independientemente del lugar en el que se encuentre la información. La búsqueda debe resultar de fácil acceso desde cada una de las páginas del sitio y las listas de búsqueda deben ser extensas y contener palabras alternativas. Quizá en el test previo al lanzamiento de la Intranet, usted pueda preguntar sobre los temas de interés que los usuarios quisieran encontrar con facilidad.

Así mismo, es importante considerar la importancia que tiene la **actualización** de la Intranet como elemento importante que contribuye a la usabilidad del sitio; ya que tal como lo señala Hilda Welcker (entrevista

personal, .30 de mayo de 2001) “la actualización es vital ya que si entras en una Intranet y ves la misma información varios días seguidos, llegará un momento en el que no te meterás más nunca”.

De esta manera en el momento de la creación de la Intranet la organización debe seleccionar un grupo de personas encargadas de la actualización (esto va a depender de la cantidad de información que maneje cada Intranet).

Igualmente, es necesario tener en cuenta, el hecho de **predeterminar el home page de la Intranet** como página de inicio en los computadores de la organización, con el fin de habituar a los miembros acerca del uso de este medio de comunicación interna.

## **EVALUACIÓN DE USABILIDAD**

Su intranet está casi lista, los responsables la han navegado, el equipo directivo la ha aprobado, pero... ¿ha pensado en qué opinan los futuros usuarios? Su organización no debe ponerla a disposición de todos, sin antes medir su eficacia entre un grupo de usuarios representativos.

Una vez determinados y desarrollados todos los elementos antes descritos, el sitio “no debe salir al aire de manera directa, es necesario hacer una prueba, unos testings con los usuarios representativos de la Intranet. Es necesario el control previo” (Osvaldo Burgos, entrevista, 28 de mayo de 2001).

De esta manera se podría seleccionar una muestra de los posibles usuarios de la Intranet de la organización. De esta manera se pueden acondicionar unas salas con computadores que tengan acceso a la Intranet. Es

necesario que los usuarios se sienten frente un computador, y que comiencen a navegar por el sitio de la Intranet, a fin de determinar qué observa, qué desvía su atención, qué colores son agradables, que información es interesante, cuáles son importantes, entre otras.

Luego de esta prueba piloto es bueno mantener el seguimiento, un control permanente el cual pueda apoyarse en los buzones de sugerencias en cada sección por ejemplo. Además se pueden recibir sugerencias que mejoren el contenido ofrecido a medida que los miembros de la organización la utilicen, sobre todo en organizaciones geográficamente dispersas, por que las necesidades en cada región son distintas.

“Estas evaluaciones van a dar un resultado distinto a lo que la teoría dice que debe ser. Por ejemplo, el usuario de la Intranet no está consciente de que la misión y la visión son elementos importantísimos dentro de una Intranet y probablemente si le asignas la tarea de priorizar él va asignar a estos conceptos un valor muy bajo, pero lo interesante es que de una mezcla de lo que el usuario dice y lo que la organización señala, se puede obtener un contenido adecuado para la Intranet” (Osvaldo Burgos, entrevista, 28 de mayo de 2001).

De esta manera, se consideran dos formas de evaluación.

1. Mediante un “testing”, a través de la aplicación de un instrumento basado en las categorías seleccionadas para la Matriz de Análisis de Contenido de las Intranets en estudio (VER ANEXO C). Se busca determinar si lo que se va comunicar en esa Intranet funciona para el público objetivo, es decir para los miembros de la organización.
2. Después del lanzamiento de la Intranet, es necesario enfatizar en la importancia de mantener abiertos los canales de comunicación formal e

informal a través de la misma, ya que deben atenderse con efectividad todas las preguntas y sugerencias. Para lograr este propósito se requiere que los departamentos de comunicación de la organización se conviertan en “agentes y gerentes” de la comunicación, más que el hecho de ser muchas veces sólo los encargados de la actualización y publicación de noticias de la organización.

Para realizar la prueba, previo al lanzamiento, se describirán a continuación los elementos a considerar para el diseño del instrumento de evaluación de una Intranet. Se determinaron a partir de las categorías establecidas en la Matriz de Análisis de las Intranets que fueron desarrolladas en esta investigación:

### **Temas propuestos para Modelo de Instrumento**

1.- Cada vez que usted haga click con el ratón en las páginas de la Intranet, está accedendo a distintos niveles de contenido. Partiendo de que el Home Page es el primer nivel, en qué nivel le gustaría encontrar el siguiente contenido:

- ✓ Historia de la organización
- ✓ Planes y beneficios para el empleado
- ✓ Noticias Corporativas
- ✓ Misión, Visión y Valores
- ✓ Temas de salud
- ✓ Calendario de eventos y días festivos
- ✓ Adiestramiento y Capacitación
- ✓ Políticas y Directrices
- ✓ Encuesta
- ✓ Buzón de sugerencias

- ✓ Síntesis de prensa del entorno
- ✓ Motor de búsqueda
- ✓ Sección de chistes y chismes
- ✓ Proyectos en desarrollo
- ✓ Versión on line del boletín de la organización.
- ✓ Versión on line del Manual Corporativo
- ✓ Información de Nómina
- ✓ Información sobre Finanzas
- ✓ Directorio de usuarios

Por favor, agregue otros temas que usted considere importantes para el contenido de la Intranet.

- 1.- ¿Considera importante que aparezcan noticias corporativas en el Home Page de la Intranet?
- 2.- ¿Le parece importante que se publique información sobre planes y beneficios que ofrece la organización a sus empleados?
- 3.- ¿Considera de utilidad que el Manual Corporativo tenga una versión digital y que esté accesible en la Intranet?
- 4.- ¿Le agrada la forma en que están escritos los textos en la Intranet?
- 5.- ¿Se siente identificado con la información publicada en una sección específica de la Intranet? Especifique cuál, por favor.
- 6.- ¿Reconoce a la Iconografía de su organización, dónde está el logotipo, en qué páginas está de la Intranet dispuesto?
- 7.- En cuanto al aprovechamiento del espacio, ¿Qué observa?
- 8.- ¿Qué recursos interactivos posee la Intranet?
- 9.- ¿Reconoce a primera vista la información corporativa?
- 10.- ¿Qué colores observa? ¿Cuáles llaman su atención? ¿Qué significados le atribuye?
- 11.- ¿Qué otras aplicaciones desea encontrar en la Intranet?

La evaluación de usabilidad es proceso constante. Como se indicó antes la organización necesitará realizar pruebas de pre lanzamiento y durante la implementación. La siguiente recomendación es contar con un plan de seguimiento permanente de la Intranet, es decir que cada cierto tiempo la organización pueda saber ¿cuál es el estado de la Intranet? Y ¿cuál es el comportamiento de sus usuarios.

Las principales actividades de seguimiento son la **Actualización** constante y el **Monitoreo de las actividades de la organización**.

Con la actualización se mantendrá el interés del usuario, recuerde que si una persona visita la página regularmente y consigue siempre la misma información, abandonará la tarea y jamás volverá a navegarla. En cuanto al monitoreo, le comentamos que el objetivo es saber cuáles son los cambios importantes o interesantes para los usuarios.

Manténgase vigilante de todo lo que rodea al proyecto Intranet. No olvide que una vez que emprenda el viaje, no puede detenerse, porque la implementación de una Intranet es un proyecto constante. Siempre habrá la necesidad de incorporar aplicaciones o de sustituir secciones.

Finalmente, esté atento a los movimientos internos o externos del personal de la organización, porque este factor es muy importante para su proyecto, no olvide que los usuarios son la médula. Este proceso se inicia pensando en ellos y continúa o se cierra en función de ellos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*“No conozco mejor fábrica que el compromiso y la imaginación para resolver los problemas”.*

*Albert Einstein*

El presente trabajo pretende dejar establecidos cuáles son los elementos que se deben considerar, desde el punto de vista comunicacional, para desarrollar una Intranet Corporativa, en cuanto al manejo de identidad conceptual, contenido e interactividad. La herramienta que va a permitir visualizar estos elementos es la propuesta de estrategia realizada para alcanzar tanto los objetivos específicos como el objetivo general de esta investigación.

### Objetivo 1

En principio, en este trabajo de grado se establecieron conceptos semiológicos de significado y significante que se relacionaron con el ámbito de la identidad organizacional y, además, se determinó la importancia de estos conceptos para comprender el proceso de comunicación. En tal sentido, se lograron extrapolar estos conceptos hacia la tecnología web, permitiendo así establecer una estrategia que permita a una organización ir del **Significado al Significante vía Intranet**.

De esta manera, se ha establecido en esta investigación que el significado representa al concepto (identidad y filosofía de una organización) y el significante las formas de expresión de ese significado.

Este trabajo de grado presenta la particularidad de que no fue realizado para satisfacer una necesidad de alguna empresa en específico. Al contrario, se

considera válido para cualquier organización que desee iniciar la implementación de una Intranet como medio de comunicación interna o, quizá, “redimensionar”<sup>1</sup> la Intranet ya existente.

Sin embargo, para poder determinar el punto de partida, se realizaron análisis de contenido de las Intranets de dos organizaciones venezolanas, las cuales, de acuerdo a criterios de selección preestablecidos en el Marco Metodológico, son PDVSA y Ericsson.

## **Objetivo 2**

De esta manera, de acuerdo a la investigación y resultados obtenidos, gracias a la Matrices de Análisis aplicadas en cada organización, se resumen los aspectos a tomar en cuenta para comunicar la Identidad Conceptual a través de una Intranet:

- ✓ Para que el proceso de comunicación a través de una Intranet sea exitoso, debe respetar permanentemente la cultura de la organización y debe fundamentarse en ella. Una razón que avala esta afirmación, es que la cultura se basa en la comunicación. Todo proceso de comunicación, sea explícito o implícito, sea organizacional o no, persigue preservar una cultura.
  
- ✓ En cuanto a la estructura de contenido y al diseño que deben considerarse para la elaboración de una Intranet, no existen parámetros únicos ni estructuras perfectas, ya que estos van a depender siempre de la cultura de cada organización y de sus lineamientos filosóficos. Sin embargo, es importante destacar que la forma que permitirá transmitir los significados es

---

<sup>1</sup> Redimensionar en el sentido que se estudien y sean tomados en cuenta los elementos comunicacionales y los aspectos que conforman la identidad corporativa de la organización al momento de desarrollar la Intranet, pues muchas veces se remiten solamente a la fase de diseño y operativa, dejando de lado la importancia de saber qué comunicar y cómo hacerlo y qué contenido y recursos utilizar, según lo que desea transmitir la organización.

a través del uso de significantes adaptados a la cultura de cada organización.

- ✓ “La interactividad posee características similares a las de la comunicación interpersonal” (Vittadini 1995, citado en Castillo y Pereira, 1998: 37). En tal sentido, es importante que la metáfora de interfaz diseñada en una Intranet para interactuar, responda a las necesidades de los usuarios. “La función básica del diseño de interactividad es proveer una señal o respuesta determinada para una acción específica”, (Mok, 1996, citado en Castillo y Pereira 1998: 65). En tal sentido, el usuario se vale del ratón, el teclado y la pantalla para establecer una comunicación con el computador y este a su vez se vale de recursos interactivos como el sonido, imagen, color, movimiento, iconografía, etc., para “corresponderle”.

El reto fundamental de las organizaciones en la actualidad, es poner en marcha su filosofía, valores, sistemas y metas para lograr, tanto la “sobrevivencia y diferenciación” como el desarrollo de sus fines económicos y sociales.

Pero, con frecuencia, al momento de implementar un medio de comunicación electrónico, como es el caso de una Intranet, la Identidad Conceptual de la organización no es tomada en cuenta. En algunos proyectos de Intranet, las organizaciones suelen pensar que como se trata de un medio innovador, las características propias y los recursos interactivos de la tecnología Web, pueden manejarlo todo y obvian lo importante que es para la empresa que el medio electrónico contribuya a reforzar la identidad entre sus miembros.

### Objetivo 3

En el desarrollo de esta investigación, se estableció la importancia de la Intranet como medio de comunicación eficiente para las organizaciones, gracias a las entrevistas realizadas a expertos en el área de diseño e implementación de Intranets y a los gerentes de comunicaciones de las organizaciones en estudio.

En tal sentido, se abordó la importancia de la Intranet, a partir del escenario ideal de las comunicaciones. Así se tiene que, a diferencia de lo que se considera ideal, en ocasiones, el fundamento conceptual y filosófico de las organizaciones, tal vez sólo se queda “colgado” en las paredes de las gerencias de la corporación. El hecho de que esos cuadros con la misión, visión, valores y objetivos, sólo adornen las paredes de las oficinas, no contribuye ni al éxito, ni al flujo de las comunicaciones de las empresas.

Para apoyar el éxito de las organizaciones, es importante lograr que todos los miembros conozcan, asimilen y vivan esos principios y valores que rigen a la empresa. El objetivo es comunicar la identidad conceptual a quienes integran la organización, para que esta no se desvíe de su rumbo. Si se quiere lograr este objetivo, los nuevos medios de comunicación interna, pueden contribuir.

En el escenario de los medios electrónicos, la Intranet se ha convertido en un recurso muy valioso para las comunicaciones internas de una empresa. Destacándose, porque es un medio de comunicación actual e inmediato, que favorece la retroalimentación entre los miembros y la organización.

La Intranet es un medio multidireccional, en el sentido de que permite a los usuarios ir desde cualquier punto a otro punto, relacionado o no con el punto

inicial, desde luego esta multidireccionalidad se logra con el diseño y la adecuada utilización de los recursos interactivos que ofrece la tecnología Web. De esta manera, el manejo de las comunicaciones dentro de una organización sistémica, puede verse positivamente influenciado con la implementación de una Intranet Corporativa, porque alentará el trabajo en equipo y reforzará las relaciones entre todos los miembros de la empresa.

Sin embargo, para llevar a cabo el manejo de las comunicaciones dentro de una organización, ya sea en un medio de comunicación electrónico, como la Intranet, o de cualquier otro género; es importante, además de necesario, que el Gerente de Comunicaciones tenga criterios fundamentados en cuanto a los elementos de su identidad.

En tal sentido, un Gerente de Comunicaciones debe conocer los usos adecuados de todos los elementos de la Identidad Conceptual de la organización y también las razones que avalan su existencia. De esta manera, podrá adaptarlos a todos los medios de comunicación que posea la empresa, pero sobre todo, a aquellos que se adoptarán en el futuro.

Si se logran adaptar coherentemente todos los elementos de la Identidad Conceptual de una organización a la Intranet, se puede apostar al éxito de esta herramienta comunicacional, porque se podrá reforzar a través de ella la cultura corporativa y, además, comunicar también el significado de la organización.

De esta manera, se considera inaceptable que la organización delegue en proveedores, las funciones de escoger el contenido e información, el manejo de los colores e imágenes y la determinación de los recursos interactivos a usar en la Intranet Corporativa.

#### **Objetivo 4**

Cada Intranet tiene un diseño de contenido y una disposición de aplicaciones que se corresponden con las necesidades específicas de cada organización. En tal sentido, lo que en una Intranet puede considerarse un problema, en otra puede ser una ventaja.

Sin embargo, en esta investigación, las principales problemáticas de una Intranet, se determinaron a partir de las dificultades que alteran los objetivos comunicacionales de cada una de las organizaciones estudiadas. Dificultades que fueron detectadas, después de desarrollar las Matrices de Análisis.

Las dos organizaciones estudiadas quieren transmitir un mensaje concreto a través de la Intranet. A partir de esta idea, se pudieron detectar sus problemáticas en la Intranet, porque se comparó la Identidad Conceptual y la forma de comunicarla a través de este medio.

La implementación de una Intranet es un proyecto que debe involucrar a todos y cada uno de los departamentos que conforman la organización, porque todos querrán ocupar un espacio dentro del sitio. Sin embargo, es importante decidir qué unidad o unidades serán las responsables del proyecto, con el fin de que este grupo establezca los criterios que unifiquen el contenido y diseño de la Intranet, a la hora de que varias unidades desarrollen contenido.

Se recomienda que la responsabilidad sea compartida entre los departamentos de comunicaciones e informática, a fin de obtener un trabajo acorde a lo que la organización desea comunicar. La unión de comunicación y tecnología es prioritaria en la elaboración de la Intranet Corporativa.

Entre los criterios a establecer por la unidad responsable, se destacan el manejo de los colores, de la iconografía, de la tipografía, también cuál será el estilo de redacción y cómo se jerarquizará el contenido. Esta directriz debe tomar los lineamientos descritos en el Manual Corporativo.

En el caso de PDVSA, la Jefatura de Medios Virtuales, de la Gerencia de Asuntos Públicos, comenzó a coordinar el desarrollo de la Intranet. Ellos establecieron ciertos parámetros de diseño y contenido, porque varias áreas de la empresa serían responsables de su propia página, pero los lineamientos no fueron respetados a cabalidad, por ello mientras se navega la Intranet de PDVSA, se pueden encontrar fallas en el uso del icono, en la disposición de elementos comunes a todas las páginas y en la disposición de la gama cromática.

Muchas veces la “creatividad desbordada” empleada por algunos departamentos o por las personas encargadas del diseño, no está acorde con lo que la empresa es y desea comunicar, de esta manera podría producirse un “choque” entre lo que la organización profesa en su filosofía y lo que está comunicando.

Tomando en cuenta que al inicio del proyecto y durante las primeras fases, no se puede predecir exactamente cuál será el crecimiento de la Intranet, se recomienda construir el **mapa o árbol de navegación** del sitio, porque a medida que van surgiendo nuevas secciones, éstas se podrán ubicar fácilmente y la reestructuración del contenido se visualizará mejor.

Considerando la utilidad de este Árbol de Navegación y con el fin de agilizar la comparación de los datos en el análisis de resultados, se elaboraron los Mapas de navegación de la Intranet de Ericsson y PDVSA, las cuales no disponían hasta el momento de este recurso.

En otro orden de ideas, es muy delicado para una organización el hecho de que no se transmita desde sus niveles más superiores hacia abajo, el por qué de las cosas. De esa actitud se pueden concluir dos cosas: la primera es que la organización no está manifestando la identidad dentro de todos los niveles de la organización, quizá porque así lo decidieron o porque no manejan las herramientas para hacerlo y, la segunda, es que no se transmiten por ignorancia. Si la persona que está al frente de una Gerencia Comunicaciones no conoce el por qué de las cosas, mucho menos lo van a conocer el resto de las personas.

Es importante que el por qué de los elementos de la Identidad Conceptual de una organización se transmitan en sus medios de comunicación, debido a que todo significa algo y, lo correcto, es que esos significados guarden coherencia con lo que la organización desea comunicar.

Por ejemplo, el hecho de que ni los empleados de una organización ni sus gerentes conozcan el por qué de los colores corporativos, denota un problema de manejo de identidad dentro de la empresa, porque se deja en evidencia que el gerente simplemente adopta el uso de unos colores que le imponen “desde arriba”, desconociendo las razones.

En cuanto a los colores de los iconos de las dos Intranets estudiadas, no se pudo conocer el por qué de su elección. Tanto en Ericsson como en PDVSA los gerentes indicaron que el color de su icono se corresponde con el simple diseño.

## Objetivo 5

Todo el planteamiento de la Propuesta de Estrategia Comunicacional presentada en este trabajo de grado, se apoya en cada uno de los temas ampliados en el Marco Teórico Referencial desarrollado como primer eslabón de esta investigación.

La Estrategia Comunicacional diseñada para comunicar la Identidad Conceptual a los miembros de una organización a través de una Intranet, plantea, paso a paso y en correspondencia con el Marco Teórico Referencial y con el Análisis de Resultados, qué debe hacer una empresa, que decida implementar una Intranet como medio de Comunicación interna, para ir del *Significado al Significante vía Intranet*.

La estrategia responde a la necesidad de incorporar coherentemente todos los elementos de la Identidad Conceptual de una organización a una Intranet. Partiendo de la cultura y finalizando con los recursos interactivos.

Como último punto, la estrategia indica cómo medir la efectividad del proyecto de implementación de una Intranet, a través de mecanismos de evaluación previos al lanzamiento, después de la puesta en marcha y periódicamente, porque saber cómo se está logrando la interacción entre los usuarios y la organización es de utilidad para continuar las fases del proyecto y, para saber, si se está comunicando la identidad conceptual de la organización.

De esta manera, se han alcanzado todos los objetivos establecidos al inicio de la investigación.

Finalmente, para complementar este trabajo de grado se recomienda que otras investigaciones se dediquen a:

- ✓ El estudio del desarrollo operativo de una Intranet, cómo hacer para ponerla en funcionamiento, cómo manejar los elementos de planificación, diseño y presupuesto. Pero, que el alcance de la investigación no se limite al desarrollo de una Intranet para una organización específica, sino que sea un estudio genérico que sirva de guía para cualquier empresa que desee incorporar una Intranet como medio de comunicación interna.
- ✓ El diseño de una campaña publicitaria para el lanzamiento de una Intranet Corporativa.
- ✓ El diseño de una campaña para incentivar el uso de las Intranets Corporativas.
- ✓ Un estudio sobre los avances y nuevas ventajas de la tecnología Web que puedan incorporarse a las Intranets Corporativas.
- ✓ Una investigación sobre la puesta en marcha de la Estrategia Comunicacional planteada en este trabajo de grado.
- ✓ Un estudio sobre innovaciones tecnológicas que puedan adaptarse a los esquemas de medios de comunicación interna de una organización.
- ✓ Un estudio sobre cómo perciben los usuarios una Intranet.

Las herramientas comunicacionales existen y muchas veces están disponibles en demasía dentro de las organizaciones, sin embargo lo más

importante no es tener muchos formatos para comunicarse con los miembros de una empresa, sino hacer que esos medios sean eficientes.

La implementación de una Intranet Corporativa puede ser un proyecto muy atractivo para muchas organizaciones, y de hecho hay proveedores que logran vender la parte operativa con tanto poder de convencimiento que los futuros dueños de la herramienta deciden desarrollarla sin muchas preguntas, pensando en que es la solución a muchos problemas de la empresa, pero olvidando que el éxito de un medio de comunicación, depende en gran parte del buen manejo de los fundamentos comunicacionales, por ello la participación del comunicador social se considera indispensable.

## FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

Acosta, D. (2000). Una aproximación al estudio del color en la comunicación: compilación teórica y elaboración del contenido para el diseño de un curso semestral. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Alarico G, Villalobos A (1998). Cómo Gerenciar la Imagen Corporativa. Plain Art Editores. Caracas, Venezuela.

Alceste, Anzola y otros (1999) De la identidad conceptual a la identidad gráfica: la irrupción del logotipo. En Temas de Comunicación Revista CIC UCAB\_Nº 9 pp (128-154)

Allport G y Postman L (1967) Psicología del Rumor. Editorial Psique. Argentina.

Arroyo Fabiana (1998) Intranet: Tecnología Web como plataforma Comunicacional de la empresa. Tesis UCAB Caracas

Barberii, Efraín, (1997). De los pioneros a la empresa nacional: 1921 – 1975. Publicación editada por el departamento de Asuntos Públicos de Lagoven, S. A., filial de Petróleos de Venezuela. Caracas, Venezuela.

Barthes Roland (1990) La aventura Semiológica . 1era Edición. Paidós Comunicaciones. Barcelona, España

Bartoli A., (1992). Comunicación y Organización. Ediciones Paidós. Barcelona, España.

Bastardo M (1999). Identidad, comunicación e imagen, activos intangibles de la organización en Temas de Comunicación. Revista CIC UCAB. N° 9 (pp 115-118)

Berlo David (1990) El proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y a la Práctica. 1era edición 1969, 16ª reimpresión 1990. Editorial Florida. El Ateneo. Buenos Aires

Bickerton, P., Bikerton, M., y Simpson – Holley K. (2000) Ciberestrategia. Pearson Educación. México

Bland M y Jakcson P (1992) Comunicación interna eficiente Legis Editores Bogotá.

Camperos, Dunia, (2001). . Abrimos nuevo portal corporativo En: PDVSA al día, publicación interna de los trabajadores de PDVSA. Año 4, N° 72. Caracas, Venezuela.

Castillo M y Pereira A (1998) Música Interactiva: Diseño de una aplicación multimedia para un “ENHANCED CD” Tesis UCAB. Caracas. Venezuela

Comer, Douglas (1995) “El libro de Internet” Prentice Hall. México.

Cortez y Salas (1999). Resumen: El “Ser digital” de una organización compilado por Römer en Temas de Comunicación. N° 9 (pp 101 - 107) CIC UCAB.

Costa Joan (1993) Identidad Corporativa México. Editorial Trillas

Dávila, Carlos, (1992). Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. Mc Graw Hill, Editorial Presencia LTDA. Colombia.

Garbett Tomas (1991) Imagen corporativa. Cómo crearla y proyectarla. Fondo Editorial Legis. Bogotá Colombia

Gralla Preston (1997) Cómo funcionan las Intranets. Prentice Hall International USA

González G (1989) Imagen diseño y comunicación corporativa En: Apuntes N°5 UCV. Fundación Carlos Eduardo Frías

Guengerich, S., Graham, D., Miller, M. y McDonald, S. (1997) Construcción de una Intranet Corporativa. Editorial Anaya Multimedia. España.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista (1998) Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.

Hodgetts R y Altman (1981) Comportamiento en las organizaciones Editorial Mc Graw Hill. México.

Kihlström, Lars Magnus, (2001). Creando una nueva imagen corporativa En: Contact en español, publicación interna de los empleados de Ericsson. Año1, N° 1. Estocolmo, Suecia.

LM Ericsson (1998) The Ericsson Corporate Visual Language. Estocolmo Suecia.

LM Ericsson (1999) Events guidelines. Estocolmo, Suecia.

Manual de estilo de Publicaciones de la American Psychological Association (adaptado para el español por El Manual Moderno) (1998). México 1era Edición. Traducida de la IV Edición en inglés

Mok Clement (1996) Designing Business, Multiple Media, Multiple Disciplines California: Editorial Adobe Press .

Nielsen, Jacob (2000), "Usabilidad: Diseño de sitios Web", Prentice Hall. España.

Petróleos de Venezuela. PDVSA (1998) Manual de Lineamientos Gráficos Investigación y Entorno. Identidad Corporativa. Gerencia de Asuntos Públicos. Asesoría: Consultoría de diseño: Gráfica Graform. Impresión: Topografía Chacao.

Phegan B, (1998) Desarrollo de la cultura de su empresa. Los beneficios del liderazgo. Manual para líderes y gerentes. Panorama Editorial. México

Regouby, (1998). La Comunicación global: La imagen como capital de la organización. Les editions d' organisation. Francia.

Restrepo, M. y Rubio, J., (1992). Intervenir la organización. Ediciones Significantes de papel, serie Comunicación Organizacional.

Römer, Max (1994) Comunicación Global: El reto gerencial. Colección Ayakua Nro 7. UCAB. Caracas. Venezuela

Senge Peter (1990) La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Ediciones Jua Granica España. Edición original: Doubleday a division of Bantman Doubleday. Título original: The Fifth discipline. Traducción: Carlos Gardini.

Siliceo A, Caseres D, González J (1999) Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: hacia unacorganización competitiva. Editorial Mc Graw Hill.

Siminiani, Mariano (1998) Intranets, empresa y gestión documental (Primera Edición) Mc Graw Hill. España.

Schramm E. 1998. La ciencia de la comunicación. Editorial Grigalbo. España

Tejada Luis (1992) Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones. Madrid: Joint Consultores.

Valles, Miguel (1997) Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Editorial Síntesis

Varona Madrid, Federico, (1994). Las nuevas tecnologías de la Comunicación: Impacto en la cultura y la Comunicación organizacional En: Comunicación Social – U.P.B. – N° 17, Nuevas Tecnologías.. (Conferencia presentada por le autor en el 8vo. Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación). Cali, Colombia. pp (92-102)

Wimmer R y Dominick J (2001) "Introducción a la investigación de los medios masivos de comunicación" International Thomson Editores. México.

Watzlawick P. y otros. (1974) Una lógica de la Comunicación. Seuil.

### **Fuentes Vivas Consultadas**

Lic. Humberto Valdivieso

Dr. Max Römer

Lic. Osvaldo Burgos

Lic. Brita Mosquera

Lic. Dunia Camperos

Lic. Hilda Welcker

Lic. Gustavo Manrique

Lic. Tulia Monsalve

Lic: Ernesto Linzalata

Lic. Luis Yanes.

Lic. Bettina Steinhold

Lic. Verónica Montero

Alberto March

Hilda Welcker

### **Fuentes electrónicas**

Ibañez, Alvaro. (1996). Bbs.seker.es / [http://bbs.seker.es/~alvy/glosario\\_internet.html](http://bbs.seker.es/~alvy/glosario_internet.html).

Consulta: 27 de mayo de 2001.

Natale, Gabriel (1998). Cybercursos.net / Manual de Intranet.

<http://www.cybercursos.net/intranet.htm>. Consulta: 29 de marzo de 2001.

S/A. (2000). Target.com. ¿Cómo funciona Internet? /

[http://target.com.co/Internet/comofunciona\\_inicio.htm](http://target.com.co/Internet/comofunciona_inicio.htm). Consulta: 27 de marzo de

2001.

S/A. (2000). Target.com. ¿Qué es una intranet? /

<http://target.com.co/Intranet/queesinicio.htm>. Consulta: 27 de marzo de 2001.

S/A (1996). Redestb.es. Procedimiento de construcción de una Intranet.

<http://www.redestb.es/inode/construc.htm>. Consulta: 15 de marzo de 2001.

S/A y S/F. Lynda.com. Tabla de valores hexadecimales.

<http://www.lynda.com/hexv.html>. Consulta: 2 de junio de 2001.

S/A (1997). El Nacional.com. La computadora ha dejado de ser un elemento aislado. <http://www.el-nacional.com/archive/result.asp?file=/archivedata/1997/01/27pf10s1.htm&rest=Intranet>. Consultado el 25 de enero de 2001.

Teixeira, Eduardo. (1996). El Nacional.com. Intranet describe la tecnología. <http://www.el-nacional.com/archive/result.asp?file=/archivedata/1996/05/23pf10s1.htm&rest=Intranet>. Consultado el 25 de enero de 2001.

S/A (2000). El Nacional.com. A veces los empleados tienen sitios virtuales para ellos solos. <http://www.el-nacional.com/archive/result.asp?file=/archivedata/2000/11/27pf10s1.htm&rest=Intranet>. Consultada el 26 de enero de 2001.

## BILIOGRAFÍA DE REFERENCIA

Ford, A (1994) Navegaciones: Culturas orales, culturas electrónicas, culturas narrativas. En: Diálogos de la Comunicación N<sup>o</sup> 38. Lima Perú. Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Greer, Tyson (1997) Así son las Intranets. (Edición). Mc Graw Hill, España.

Greimas (1973) Semántica estructural. Editorial Gredos Madrid. Adaptación al Español.

Luna C 3 (1991). Un acercamiento a la semiótica.. En Renglones Nro 19 Universidad del Zulia

Martins, C (1991) Identidad cultural: elementos de enfoque sistémico. En Telos N<sup>o</sup> 27. pp (11-12) Cuadernos de Comunicación, tecnología y Sociedad. Editorial Fundesco .

Santiago Marianella (1998) Empleo de la tecnología Web en beneficio de la empresa: Elaboración de una Intranet para RCR. Tesis UCAB. Caracas. Venezuela

Sanoja Isabel (1996) La comunicación como instrumento para reforzar la identidad corporativa. Tesis UCAB. Caracas. Venezuela

Toledo Samuel (1997) Compendio en semiología para estudiantes y profesionales de la comunicación social. Tesis UCAB. Caracas. Venezuela

Pulgar S (1999) Intranet de Coca Cola: Un arma refrescante de comunicación corporativa. En Internet World Venezuela Nro 10. (p 53) Caracas Venezuela

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### ☞ **Acción al pasar el ratón (Rollovers)**

Eventos o experiencias web que se ejecutan al movilizar el cursor sobre un enlace o hipertexto.

**FUENTE:** Franklin Salcedo, Programador Web en Interhosting Global Computing.

### ☞ **Barra de botones**

Conjunto de iconos y texto que indican vínculos con el contenido del sitio web.

**FUENTE:** Franklin Salcedo, Programador Web en Interhosting Global Computing.

### ☞ **Banner** (anuncio, pancarta)

Imagen, gráfico o texto de carácter publicitario, normalmente de pequeño tamaño, que aparece en una página web y que habitualmente enlaza con el sitio web del anunciante.

**FUENTE:** [http://www.ati.es/novatica/glosario/buscador/buscador\\_gloint.html](http://www.ati.es/novatica/glosario/buscador/buscador_gloint.html)

### ☞ **Browser** (hojeador, *navegador*, visor, visualizador)

Aplicación para visualizar todo tipo de información y navegar por el espacio Internet. En su forma más básica son aplicaciones hipertexto que facilitan la navegación por los servidores de información Internet; cuentan con funcionalidades plenamente multimedia y permiten indistintamente la navegación por servidores WWW, FTP, Gopher, el acceso a grupos de noticias, la gestión del correo electrónico, etc

**FUENTE:** [http://www.ati.es/novatica/glosario/buscador/buscador\\_gloint.html](http://www.ati.es/novatica/glosario/buscador/buscador_gloint.html)

### ☞ **Click**

Acción de pulsar el botón del ratón o mouse cuando el puntero está encima de un programa o un icono y así ejecutar un link o enlace.

**FUENTE:** <http://www.intern-e-t.com/glosario.html>

### ☞ **Cursor**

Símbolo en la pantalla de la computadora que representa la posición del dispositivo apuntador en la misma.

**FUENTE:** Castillo & Pereira (1998):Música Interactiva

### ☞ **Enlace (Link)**

Designa a una palabra, grupo de palabras o frases subrayadas y con otro color que se encuentran en un documento hipertexto y que permiten pasar a otra sección del mismo documento o a otro documento del World Wide Web.

**FUENTE:** <http://www.cpssoftware.com.ar/GLOSARIO/glosario.html>

### ☞ **Flash (Shockware Player Plug-In)**

Un plug-in extiende las capacidades de un navegador, como Netscape Navigator o Microsoft Internet Explorer, permitiéndole ejecutar ficheros multimedia. Es un módulo opcional que puede ser agregado a un navegador. Los usuarios pueden encontrar plug-ins en los sitios de los editores de navegadores. Flash es el estándar profesional para producir experiencias web de gran impacto basadas en vectores.

**FUENTE:** <http://www.macromedia.com/la/software/flashplayer/>

**FUENTE:** <http://www.cpssoftware.com.ar/GLOSARIO/glosario.html>

### ☞ **Frame (cuadro, marco)**

Posibilidad que ofrece el lenguaje HTML de dividir una página web en varias zonas, cada una de las cuales puede tener un contenido independiente de las demás; cada una de esas zonas es asimismo un frame. Un frame es

también la capa de enlace de datos (datalink) que contiene la información de cabecera y cola que requiere un determinada red de comunicaciones.

**FUENTE:** [http://www.ati.es/novatica/glosario/buscador/buscador\\_gloint.html](http://www.ati.es/novatica/glosario/buscador/buscador_gloint.html)

### **Hipertexto**

Aunque el concepto en sí es muy anterior al WWW (fue creado por el físico norteamericano Vannevar Bush en 1945), en Internet el término se aplica a los enlaces existentes en las páginas escritas en HTML, enlaces que llevan a otras páginas que pueden ser a su vez páginas de hipertexto. Las páginas hipertextuales son accedidas normalmente a través de navegadores WWW.

**FUENTE:** [http://www.ati.es/novatica/glosario/buscador/buscador\\_gloint.html](http://www.ati.es/novatica/glosario/buscador/buscador_gloint.html)

### **HTML** (Hypertext Markup Language)

Lenguaje usado para escribir documentos para servidores World Wide Web. Es una aplicación de la ISO Standard 8879:1986 (SGML, Standard Generalized Markup Language).

**FUENTE:** **FUENTE:** <http://www.uco.es/ccg/glosario/glosario.html#HTML>

El HTML es el lenguaje informático utilizado para crear documentos hipertexto. El HTML utiliza una lista finita de rótulos, o tags, que describe la estructura general de varios tipos de documentos enlazados entre sí en el World Wide Web.

**FUENTE:** <http://www.cpssoftware.com.ar/GLOSARIO/glosario.html>

### **Interfaz** (interfase, interfaz)

Zona de contacto, conexión entre dos componentes de "hardware", entre dos aplicaciones o entre un usuario y una aplicación. También apariencia externa de una aplicación informática.

**FUENTE:** [http://www.ati.es/novatica/glosario/buscador/buscador\\_gloint.html](http://www.ati.es/novatica/glosario/buscador/buscador_gloint.html)

### **Protocolo**

Las reglas que dos o más computadoras deben seguir para intercambiar mensajes. Describe tanto el formato de los mensajes que se pueden enviar como la forma en que una computadora debe responder a cada mensaje.

**FUENTE:** Comer, Douglas (1995:301)