



**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional**

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDO A PROMOVER
EL USO DE LA INTRANET DE SEGUROS PREMIER**

**Proyecto del Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título
de Especialista en Comunicación Organizacional**

Autor(a): Karina Acosta
Tutor(a): Prof. Marianne Robles de Salas

Caracas, marzo de 2010



Caracas, marzo de 2010

Comité Académico de la Coordinación de Estudios de Postgrado

Especialización en Comunicación Organizacional

Coordinación

Presente,

Por este medio le comunico que he revisado el Trabajo Especial de Grado titulado ***“Plan de comunicación interna dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier”***, que está presentando la alumna Norma Karina Acosta Pacheco, C.I.: 16.984.406 el cual avalo y considero reúne los requisitos para su evaluación y aceptación por parte del Jurado examinador.

Se suscribe atentamente,

Marianne Robles de Salas

C.I.: 9.062.319

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de Trabajo Especial de Grado a toda mi familia, amigos y en especial a mis compañeros de clase que me brindaron su apoyo incondicional en todo momento y contribuyeron a ampliar mis conocimientos y a estar más cerca de alcanzar mis metas profesionales.

A mis padres por su comprensión y ayuda en los momentos buenos y malos. Me han enseñado a enfrentar las adversidades sin perder nunca la esperanza ni la fe. Me han dado todo lo que soy como persona, me han inculcado mis valores, mis principios, mi perseverancia, mi empeño, mis ganas de crecer, de superarme y de ser cada día mejor persona y mejor profesional, todo esto con un inmenso amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mis hermanos por creer siempre en mí y apoyarme en todas las decisiones, por brindarme su amistad y ayuda incondicional en todo momento. Son fuente de inspiración para mí. A ambos los admiro y respeto mucho.

A Seguros Premier por ser mi segunda casa, mi escuela, por brindarme tantas oportunidades de crecimiento profesional, por creer en mí y por inspirarme a realizar este proyecto.

A todos ellos, muchas gracias de todo corazón

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue posible principalmente por la ayuda de Dios. Gracias por otorgarme la sabiduría y la salud para lograrlo y por enseñarme siempre el camino correcto de la vida, guiándome y fortaleciéndome en todo momento.

Me gustaría agradecer especialmente a mi profesora y tutora, Marianne Robles, quien me inspiró a continuar en momentos frágiles. Gracias por su esfuerzo y dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones, su persistencia, su paciencia y su motivación.

Gracias a los intercambios de ideas con mis compañeros y profesores durante el proceso de la especialización. Gracias a todos por compartir desinteresadamente sus conocimientos y experiencias profesionales. En particular agradezco a mis compañeros de clase Haygor, Darina, Juan Carlos, Alfredo, Marian, Fabiana, Gabriela, Maury, Anabela, Rhayza y Samantha por hacer especiales todas las clases que compartimos juntos. Todos los momentos fueron simplemente perfectos. Les doy las gracias a todos por brindarme su amistad, su motivación y su optimismo.

Agradezco enormemente a todas las personas que contribuyeron de manera directa o indirecta a la realización y culminación de este proyecto, en especial a mi novio, Juan Eduardo Enet, por todo su amor, su cariño y apoyo.

Y por último pero no menos importante a mis compañeros de trabajo por su apoyo, estimulación y confianza. Gracias por impulsarme siempre a seguir adelante y por darme ánimo en los momentos más difíciles.

Para ellos, muchas gracias por todo



Proyecto del Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Comunicación Organizacional

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDO A PROMOVER EL USO DE LA INTRANET DE SEGUROS PREMIER

Autor(a): Karina Acosta
Tutor(a): Marianne Robles de Salas
Fecha: Marzo de 2010

RESUMEN:

El manejo estratégico de la información dentro de las organizaciones y las nuevas herramientas conocidas como Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son temas que ocupan actualmente a la mayoría de las empresas. Las organizaciones que no manejen la información de manera adecuada y no incorporen dentro de su gestión las nuevas tecnologías de la comunicación estarán en desventaja frente a sus competidores y serán desplazadas por otras con procesos innovadores y más actualizados.

Una de las herramientas de vanguardia en este contexto es la Intranet, medio que pone al alcance de los trabajadores todo el potencial de la empresa para resolver problemas, mejorar los procesos, divulgar información de manera rápida y convertir a los usuarios en fuentes de contenido, para lograr así un mejor desempeño de sus funciones.

Sin embargo es necesario que la información que contenga la Intranet esté bien estructurada, organizada y actualizada y que todos los usuarios conozcan los procedimientos para el uso de las aplicaciones, sus alcances y beneficios.

Ante este escenario se hace necesario medir periódicamente la satisfacción del usuario final con la Intranet a fin de mejorar y optimizar el funcionamiento de la misma y proponer cambios y actualizaciones que incentiven el uso de la herramienta y que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación interna, planes de comunicación, intranets

CONTENIDO

Introducción	12
CAPITULO I. Planteamiento del Problema	16
1.1- Enunciado del problema	16
1.2- Objetivo general	16
1.3- Objetivos específicos	17
1.4- Justificación	17
1.5- Motivación	19
CAPITULO II. Comunicación Interna	20
2.1- ¿Qué es la comunicación interna?.....	20
2.2- Objetivos de la comunicación interna	23
2.3- Tipos de comunicación interna	25
2.3.1- Comunicación descendente.....	26
2.3.2- Comunicación ascendente.....	30
2.3.3- Comunicación horizontal.....	31
2.4- El plan de comunicación interna	32
2.5- Realización del plan de comunicación interna	34
2.5.1- Auditoría	34
2.5.2- Definición del objetivo.....	37
2.5.3- Definición del mensaje.....	38
2.5.4- Determinación de los destinatarios	39
2.5.5- Elección de los medios	40
2.5.6- Implementación del plan	41
2.5.7- Seguimiento y evaluación del plan.....	43
CAPITULO III. Intranet	44
3.1- Definición de Intranet.....	44
3.2- Ventajas de la Intranet.....	47
3.3- Intranet y la gestión de la información	49

3.4- Intranet y la comunicación interna	51
3.5- Medición y valoración de los beneficios de la Intranet en las organizaciones	54
3.6- Evolución de la Intranet a espacios colaborativos organizacionales	56
CAPITULO IV. Marco Contextual	58
CAPITULO V. Marco Metodológico	61
5.1- Estrategia de realización del estudio	61
5.2- Instrumentos y técnicas para la recolección de la información.....	63
5.2.1- Observación directa.....	63
5.2.2- Encuestas de satisfacción de usuarios de la Intranet.....	64
5.2.3- Análisis DOFA de la comunicación interna	65
5.2.4- Mapa de públicos internos	66
5.3- Población y muestra	67
5.4- Técnicas de procesamiento y análisis de datos	67
CAPITULO VI. Análisis de Resultados.....	68
6.1- Análisis DOFA de la comunicación interna	68
6.2- Análisis de los resultados obtenidos en el proceso de observación directa a la Intranet	69
6.3- Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción de usuarios de la Intranet (ISQ).....	72
CAPÍTULO VII. Recomendaciones para la mejora de la Intranet.....	83
CAPÍTULO VIII. Plan de Comunicación Interna.....	88
8.1- Definición de los objetivos	88
8.1.1- Objetivo general	88
8.1.2- Objetivos específicos	88
8.2- Definición de los mensajes clave	89
8.3- Determinación de los destinatarios	90
8.4- Elección de los medios	91
8.5- Implementación del plan	92
8.6- Presupuesto	101

8.7- Seguimiento y evaluación del plan	101
Conclusiones	102
Fuentes consultadas.....	105
Índice de tablas	108
Índice de gráficos.....	109
ANEXOS	111
Anexo I. Intranet Satisfaction Questionnaire (ISQ).....	112
Anexo II. Modelo de correo electrónico.....	118
Anexo III. Modelo de volantes.....	119
Anexo IV. Modelo de afiche.....	120
Anexo V. Modelo de correo electrónico	121
Anexo VI. Modelo de sticker autoadhesivo	122

Introducción

Vivimos en una época en la que la velocidad de los cambios sociales, tecnológicos y económicos es tal que las empresas exitosas han apostado por poner en marcha nuevos modelos de gestión en los que han incluido a todos los miembros de la organización a través del uso de nuevos medios y herramientas.

La gestión de la comunicación interna juega un papel determinante en la competitividad de la empresa. Lograr una comunicación interna efectiva se perfila como un nuevo reto para conseguir la cooperación, colaboración, motivación, inspiración y participación de todos los miembros de una organización, de tal modo que trabajen mejor y así proyectar una imagen positiva hacia los públicos externos.

Un Programa de Comunicación Interna puede generar satisfacción en los empleados –clientes internos- lo que implica además una mejora en la calidad y el valor del servicio para el cliente externo. Es decir, si se logra una satisfacción en el público interno, el rendimiento de éste será mayor, de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad que redundará en beneficios para el público externo, aumentando por tanto la rentabilidad del negocio.

Toda empresa depende en gran medida de las comunicaciones para generar y mantener su valor. Es necesario relacionarse con todo tipo de agentes -tanto internos como externos- como lo son clientes, trabajadores, distribuidores, proveedores, prensa, socios, etc. La lista es enorme y las necesidades son diferentes para cada uno de los públicos. Una empresa jamás se podrá diferenciar de su competencia si no mejora su forma de

comunicarse. La comunicación es un medio para conseguir los fines de las organizaciones.

Para gestionar de forma adecuada las comunicaciones es necesario escoger las herramientas apropiadas y disponer de los modelos de comunicación precisos. Es por ello que surge la necesidad de poner en marcha Planes de Comunicación Interna que sirvan como instrumento para la mejora del rendimiento, considerando que funcionan como un elemento integrador entre las distintas áreas de la organización y promueven la interacción entre ellas, situando a la empresa en una clara situación de ventaja frente a sus competidores.

Los instrumentos de comunicación en las empresas son muchos, aunque la mayoría utiliza los mismos, pero con diferente intensidad y frecuencia. Unos van perdiendo fuerza o desapareciendo y otros van experimentando una evolución con la introducción de las nuevas tecnologías de la información. Tal es el caso de la Intranet, que en los últimos años se ha convertido en una de las herramientas de comunicación de mayor importancia en el ámbito organizacional a nivel mundial.

Con la implementación de esta herramienta en las empresas la relación del empleado con su organización ha cambiado. La Intranet es un medio con el cual los usuarios producen, encuentran y utilizan información, pero para lograr que todos se involucren, es necesario un cambio en la cultura empresarial.

Es imprescindible que todos los miembros aprendan a dominar la Intranet y conozcan sus ventajas para mejorar sus competencias y su desempeño laboral. La falta de preparación de los usuarios en esta materia, bien sea por desconocimiento o por problemas de adaptación en el uso de

las nuevas tecnologías, suponen una gran pérdida de tiempo, lo que repercute de manera directa en la productividad y en los objetivos estratégicos de la empresa.

El presente proyecto pretende ofrecer una propuesta que estimule el uso de la Intranet corporativa de Seguros Premier, proporcionándoles a los usuarios a través de un Plan de Comunicación Interna, toda la información relacionada con esta herramienta a fin de garantizar el buen uso y aprovechamiento máximo de la misma.

Con el incremento en el uso de la Intranet por parte de los empleados se quiere además solucionar, de manera efectiva, las deficiencias de comunicación interna que existen en Seguros Premier, aprovechando las herramientas de comunicación ya existentes.

A lo largo del proyecto se abordan varios temas relacionados con la comunicación interna, sus objetivos, su importancia, sus ventajas y sus tipos. Se expone además una visión amplia de lo que es un Plan de Comunicación Interna y de las fases que comprende, según el modelo planteado por el autor francés Thierry Libaert.

Se presenta también a la Intranet como herramienta comunicacional efectiva si se aprovechan sus beneficios y si se le da el uso que corresponde dentro de la organización. Se amplían conceptos referentes a sus ventajas, aplicaciones y se evalúa desde la perspectiva de su estrecha relación con la comunicación interna y la gestión de la información.

Adicionalmente se provee un instrumento, diseñado en el Instituto de Psicología de la Universidad de Basilea en Suiza, para medir la satisfacción de los usuarios de una Intranet, el cual fue empleado para determinar el grado de aceptación de dicha herramienta en Seguros Premier.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1- Enunciado del problema

La Intranet es una de las herramientas tecnológicas de mayor auge en los últimos tiempos por los múltiples beneficios que aporta a la comunicación en el contexto organizacional. Para que la Intranet sea exitosa y cumpla con los objetivos es necesario promover un cambio en la cultura corporativa y percibir a esta herramienta no sólo como un medio de transmisión de información sino como un espacio colaborativo que promueva la participación e integración de todos los miembros.

La Intranet de **Seguros Premier** es un medio al cual no se le da el uso adecuado y no cumple con los objetivos estratégicos de comunicación para los que fue diseñada. La mayoría de los empleados no sabe cómo utilizarla, no conoce su contenido ni su alcance y muchos menos tienen idea de la gran cantidad de beneficios que les puede aportar en el desempeño de sus funciones diarias.

En este sentido se hace necesario desarrollar una estrategia de comunicación interna dirigida a los usuarios de la Intranet a fin de motivarlos e incentivarlos a utilizar esta herramienta y proveerles toda la información necesaria para garantizar su buen uso.

1.2- Objetivo General

Diseñar una campaña informativa dirigida a promover el uso de la Intranet entre los empleados y miembros de Seguros Premier a fin de fortalecer los procesos de comunicación interna y aprovechar los beneficios de esta herramienta tecnológica.

1.3- Objetivos Específicos

- Evaluar el contenido de la Intranet para determinar la situación actual de dicha herramienta, con el objetivo de conocer cuáles son las carencias informativas y estructurales.
- Proponer ideas y mejoras para la Intranet tomando en cuenta los resultados que se obtengan de la evaluación previa.
- Poner en práctica un Plan de Comunicación Interna para incentivar el uso de la Intranet en los miembros de la organización.

1.4- Justificación

Para ser una empresa competitiva y enfrentarse al éxito frente al mercado, es necesario motivar al recurso humano, retener a los mejores e inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Es aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, los miembros de la organización deben sentirse a gusto con su trabajo y esto es posible, entre otras cosas, si están informados, conocen a su empresa, entienden su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y están dispuestos a dar todo de sí mismos.

Transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

El desarrollo de este proyecto como Trabajo Especial de Grado es un aporte significativo para todas aquellas empresas que gozan de una herramienta comunicacional tan eficaz como lo es la Intranet y que en muchos de los casos no se le da el uso adecuado, ya sea por desconocimiento o por falta de información.

La Intranet es una herramienta que fortalece el trabajo en equipo, aumenta la productividad y agiliza las labores administrativas. Asimismo, contribuye a favorecer los flujos internos de comunicación y establece una estrecha cohesión entre los miembros de la empresa.

El diseño de un Plan de Comunicaciones orientado a fortalecer las comunicaciones internas utilizando la Intranet como herramienta, es una base para todas aquellas empresas que implementen una Intranet en su organización. Una campaña de buen uso evitaría que se desaprovecharan las bondades y beneficios que aporta una Intranet.

Es vital dar a conocer a los usuarios las ventajas que se pueden obtener al implementar la Intranet para motivarlos a utilizarla y convertirlos en participantes activos dentro de sus organizaciones.

Es un proyecto 100% viable porque se cuenta con los recursos técnicos y los materiales necesarios para la puesta en práctica de una campaña informativa interna, lo que garantizará la ejecución del plan.

1.5- Motivación

La decisión de desarrollar este proyecto como Trabajo Especial de Grado nació de la necesidad de fortalecer un sistema de comunicación en Seguros Premier que permitiera difundir principios, valores, contenidos y avances de la empresa de manera consecuente, para así aumentar la motivación y el desarrollo personal en pro de una gestión más eficiente.

CAPÍTULO II. COMUNICACIÓN INTERNA

2.1- ¿Qué es la Comunicación Interna?

La comunicación interna es una herramienta estratégica empleada para cumplir con los objetivos corporativos, culturales, organizacionales y funcionales de las empresas.

Horacio Andrade (2005) la define de la siguiente manera:

La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema (p.9)

La comunicación organizacional es además la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas. De ella depende en gran medida que los miembros de una empresa se sientan a gusto en su lugar de trabajo y que sientan un mayor compromiso con la organización.

La Comunicación Interna se puede definir como “un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”(Andrade, 2005:17).

La comunicación en las organizaciones es una herramienta que mejora la gestión empresarial, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. No existe un mejor sistema

para conseguir el máximo compromiso de todos los miembros de una compañía, que la existencia de un alto grado de motivación colectiva.

Italo Pizzolante (2006) asegura que:

Si el capital humano es la riqueza de mayor importancia en la empresa, porque es quien entiende y aplica la tecnología, quien maneja los equipos, y sobre quien puede estructurar la solidez de la organización, al capital humano habrá que dotarlo de fortalezas necesarias...que se pueden resumir en los siguientes aspectos: sensación de pertenencia a un equipo empresarial coherente y exitoso; sensación de satisfacción personal y de posibilidades futuras; sensación de conocer sus labores y de tener acceso a información y capacitación (p.213).

Esa necesidad de informar al personal es lo que ha dado origen al desarrollo de la comunicación interna en las organizaciones, como un punto fundamental dentro de su gestión y funcionamiento. “Sólo en la medida que el personal maneje con soltura toda la información que requiere...la empresa será una institución coherente y sólida, con posibilidades de éxito. (Pizzolante, 2006:213).

El público interno es, sin duda, el que requiere de una atención preferente y de una acción comunicadora mucho más intensa. En las empresas más avanzadas la comunicación interna es concebida como una función básica y prioritaria, que persigue la creación de las condiciones necesarias para satisfacer la estrategia general de la compañía y las necesidades de sus empleados.

Italo Pizzolante (2006) afirma además que:

El personal tiene derecho a estar informado sobre la marcha de su empresa, sus planes, objetivos y todo aquello que se relaciona con ella. La productividad refleja el entusiasmo que genera sentirse bien

informado, depende de aquellos aspectos que la empresa comunica: la estructura de la organización que deja ver una carrera de ascenso, un proyecto de vida; los productos que fabrica o los servicios que presta; su posición en el mercado y los reconocimientos que recibe; la situación financiera; los principales clientes y proveedores; los planes en el corto y largo plazo...son algunas de las informaciones que potencian confianza y compromiso del recurso humano en la empresa en la que trabaja (p.214).

La comunicación interna también persigue otros fines o objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial, la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de los rumores, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación y la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados.

“La comunicación interna no es un fin sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc.” (García, 1998).

A modo de resumen se puede decir que la comunicación interna persigue el éxito empresarial, incentivando el talento y promoviendo el conocimiento dentro de una organización.

2.2- Objetivos de la Comunicación Interna

El área o departamento de comunicación de una organización, debe tener como todas las demás áreas, un objetivo principal que contribuya a alcanzar el logro de los resultados de la empresa. El autor Horacio Andrade, en su libro *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*, plantea el modelo de las “**Cinco íes**” (información, identificación, integración, imagen e investigación) para definir los objetivos de la comunicación organizacional interna.

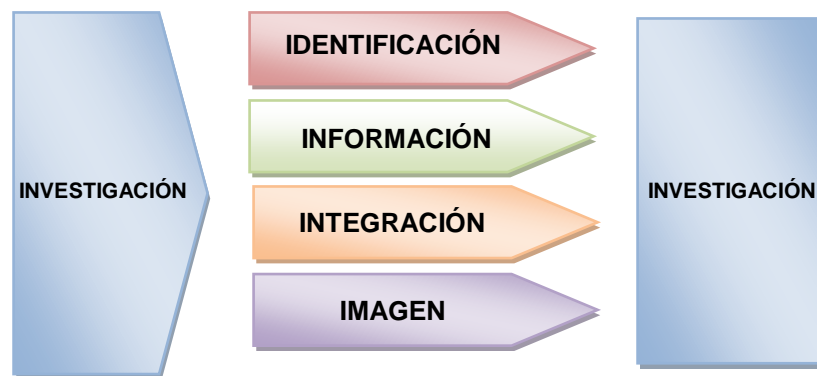


Gráfico1. Modelo de las “Cinco íes”. Tomado de Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica (p.24) por H. Andrade, 2005, México.

La misión de la comunicación interna se puede resumir de la siguiente forma: “respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y

generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios” (Andrade, 2005:23).

De este objetivo principal se desprenden los siguientes propósitos según lo planteado por Andrade :

1. Favorecer la identificación de los colaboradores con la empresa y su sentido de pertenencia a ella, a través del reforzamiento constante de la cultura organizacional.
2. Asegurar que los colaboradores cuenten con información confiable, suficiente y oportuna, que les permita conocer las cosas importantes que suceden en la empresa y desempeñar su trabajo de manera óptima.
3. Fomentar la integración con y entre los colaboradores de la empresa.
4. Proyectar una imagen favorable y consistente de la empresa y de sus productos y servicios entre sus públicos internos, que sea congruente con la que se maneja hacia el exterior.
5. Crear y aplicar las herramientas que permitan conocer el estado de la comunicación en la empresa, así como evaluar la efectividad de los esfuerzos emprendidos para mejorarla.

Este planteamiento es representado gráficamente de la siguiente forma, según el modelo propuesto por Horacio Andrade:



Gráfico 2. Representación gráfica de los objetivos de la comunicación.

Tomado de Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica (p.31) por H. Andrade, 2005, México.

2.3- Tipos de Comunicación Interna

Las comunicaciones en las organizaciones se pueden clasificar “según los niveles de los individuos que intervienen en ella a partir de las funciones que desempeñan. Existen tres niveles: un primer nivel, *la*

dirección, un segundo nivel formado por los *mandos intermedios* y un tercer nivel integrado por el *personal colaborador*” (Ongallo, 2007:33)

Dentro de la comunicación interna se establecen tres tipos principales, según el autor Carlos Ongallo:

- ***Descendente:*** el fin es comunicar a los niveles inferiores de la organización, las órdenes o noticias que emanan de los niveles superiores.
- ***Ascendente:*** el fin es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos, opiniones.
- ***Horizontal:*** el fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, o de su mismo grupo.

2.3.1- Comunicación Descendente

Se produce cuando se transmite información desde las posiciones jerárquicas superiores hasta las inferiores. El objetivo principal de la comunicación descendente es mantener informado a los colaboradores de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo de sus funciones, además de ofrecer datos, información, opiniones y valores de la organización.

La comunicación descendente “es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir. Quizás sea también la prioritaria, ya que permite que cada uno se sienta partícipe de los problemas que conciernen a la empresa, la oficina o el departamento” (Ongallo, 2007:33).

La empresa debe informar sobre el entorno en el que se desenvuelve la organización, la evolución de los objetivos, resultado de las ventas, desarrollo de nuevos productos, planes de expansión comercial, productos y servicios, situación de los competidores, normas y políticas de la empresa, horarios, turnos, objetivos, programas de trabajo, funciones de cada cargo, posibilidades de promoción, sistemas de retribución, planes de formación y reciclaje, entre otros.

Según el autor Ángel Cervera Fantoni, los canales que suelen emplearse para la comunicación descendente son:

- *Manuales de Procedimiento:* contiene las normas sobre las características de cada puesto de trabajo, organigramas, estructura de cada departamento, composición de la empresa, etc.
- *Reuniones de trabajo:* son encuentros donde se pretende dar instrucciones a grupos, informar sobre el desarrollo de objetivos, etc. Es un espacio abierto para el debate, la exposición de ideas y la discusión de opiniones.
- *Manuales de bienvenida para empleados:* es un medio que proporciona a los nuevos trabajadores la información básica que requieren sobre el funcionamiento de la empresa. Habitualmente contiene la normativa laboral, política de retribución salarial, posibilidades de promoción y formación, información sobre el periodo de disfrute vacacional, horarios de trabajo, normativa de vestimenta o uniforme, etc.
- *Entrevistas personales:* normalmente se usan para evaluar el desarrollo personal de los empleados y sus departamentos y para corregir desviaciones en las metas planteadas.

- *Cartas personales:* informan sobre los objetivos a cubrir, labores a realizar, recordatorio y resumen de acuerdos tomados en reuniones anteriores, felicitaciones por éxitos conseguidos o por cumplimiento de metas u objetivos.
- *Eventos internos (fiesta de navidad, entrega de juguetes, entre otros):* se hacen con el fin de premiar la trayectoria profesional o a empleados destacados, entregar incentivos por sugerencias o mejoras en los procedimientos. Es una forma de reconocer y de gratificar la gestión de los empleados.
- *Videoconferencias:* son útiles para las empresas que tienen sedes dispersas en distintos puntos geográficos y que no les es posible organizar reuniones presenciales. Esta herramienta evita el desplazamiento y se pueden comunicar un gran número de empleados al mismo tiempo. Algunas empresas utilizan también la teleconferencia.
- *Publicaciones internas (boletines, resúmenes de prensa, etc.):* informan principalmente sobre aspectos relacionados con la marcha de la empresa: nuevos proyectos, nuevos clientes o proveedores, alianzas o colaboraciones, etc. También en ellas caben otro tipo de contenidos, como por ejemplo reportajes o noticias relacionadas con el personal o espacios dedicados específicamente a la participación de los empleados.
- *Correo electrónico:* es la herramienta más utilizada por los miembros de una organización para comunicarse internamente. Mediante el correo electrónico se producen la mayoría de los intercambios de información, así como envío de archivos, convocatoria a reuniones y envío de informaciones de cualquier tipo (nombramientos, despedidas, obituarios, nuevos productos, etc.). A través de este medio la empresa felicita al personal con motivo de aniversarios, cumpleaños,

nacimientos, navidad, reconocimientos profesionales, promoción interna.

- *Intranet*: es conocido como el portal del empleado. Es una de las herramientas de comunicación interna más importante y efectiva. Suele contener: información de la empresas, misión, visión, objetivos, productos o servicios, sucursales, calendario, agenda, organigrama, directorio telefónico, noticias corporativas, artículos de prensa relacionados con la organización, manuales de procedimiento, plantillas con logotipo, tipografía corporativa, información sobre el plan de HCM, planes de pensiones, vacaciones, servicio de guardería, solicitud de material de oficina, buzón de sugerencias, formatos, planillas, entre otros.
- *Programas de formación y reciclaje*: el objetivo es informar de nuevos métodos de trabajo, nuevos productos, técnicas de gestión. La idea es que el recurso humano esté preparado para asumir y hacer frente a cualquier reto. Se trata de ofrecer cursos destinados a ampliar y mejorar la capacidad y las habilidades de los empleados. También se emplean los videos de formación como transmisor de la filosofía y cultura de la empresa, especialmente en temas de calidad, formación y atención al cliente.
- *Carteleras*: es la forma más tradicional de hacer que un mensaje llegue a un gran número de personas, a bajo costo y de forma rápida. Se colocan en lugares estratégicos, de manera que la información pueda ser leída por todos. Se pueden colocar informaciones de la empresa, noticias, gráficos, fotos, artículos de interés general, etc.

2.3.2- Comunicación Ascendente

“La comunicación ascendente se lleva a cabo cuando un individuo de la organización transmite ideas, sugerencias y quejas hacia otra persona encuadrada en un nivel superior de la jerarquía”. (Ongallo, 2007:82).

La comunicación ascendente permite saber a los directivos lo que funciona y lo que no en la organización y les permite además mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y necesidades del equipo, lo cual permite la toma de decisiones más acertadas. Entre otras cosas, la comunicación ascendente permite percibir la realidad, las inquietudes y los problemas que enfrentan los miembros del equipo de trabajo, medir el clima laboral, promueve la participación y produce un acercamiento con los directivos de la organización.

“Una organización que establece canales de comunicación ascendente, muestra un deseo de conocer lo que piensan y quieren quienes la componen...es un indicador de buena disposición que parte de la organización para acortar distancias comunicativas” (Ongallo, 2007:82).

Los canales que se suelen emplear para la comunicación ascendente según lo expresa Ángel Cervera Fantoni son:

- *Buzón de sugerencias*: es una herramienta que invita a los miembros de la organización a proponer mejoras y habilita un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.

- *Encuestas de clima laboral:* se aplican para conocer el grado de satisfacción de los empleados con aspectos relacionados directamente con sus puestos de trabajo y también con su grado de identificación con la misión, visión, valores y cultura corporativa.
- *Círculos de calidad y grupos de mejora:* reunión periódica que se hace entre grupos de trabajo, para buscar conjuntamente soluciones a problemas cotidianos, relacionados con la empresa, sus productos o actividades. De estas reuniones por lo general, se formulan propuestas que se transmiten a la alta dirección.
- *Recorridos por el lugar de trabajo:* consiste en paseos o visitas a los distintos departamentos por parte de la alta gerencia de la organización, con el fin de saludar a los empleados y colaboradores, para crear un acercamiento.
- *Entrevistas personales:* constituyen una manera de aclarar dudas y resolver problemas existentes y funcionan además como un mecanismo para formalizar sugerencias y detectar expectativas, dudas e insatisfacciones de los colaboradores.

2.3.3- Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal, es la comunicación entre departamentos que se desarrolla normalmente en un mismo nivel jerárquico. La importancia de este tipo de comunicación es que fomenta el trabajo en equipo, logrando así una mayor coordinación en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Facilita además la eliminación de los falsos rumores y de los malos entendidos, es más rápida que la comunicación oficial o formal, genera confianza y promueve las relaciones entre los colaboradores y facilita la búsqueda de soluciones compartidas.

“Los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser: reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación...” (Ongallo, 2007:35).

2.4- El Plan de Comunicación Interna

El plan de comunicación es un documento estratégico cuya intención es “establacer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. Revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial y, por tanto no se difundirá fuera de la empresa” (Libaert, 2006:63).

Es un instrumento que contiene las acciones comunicacionales a seguir (a corto, mediano y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, públicos, mensajes claves, cronograma de acción, presupuestos y métodos de evaluación.

“El plan de comunicación interna debe ser conciso, estratégico y pragmático. Está destinado básicamente a orientar la acción de generar mensajes, a esclarecer los objetivos, a distinguir los destinatarios y a desglosar los medios” (Libaert, 2006:219).

El plan de comunicación pretende coordinar, supervisar y optimizar la estrategia de imagen y comunicación de la organización. Permite además que la estrategia comunicacional diseñada por la empresa, responda a criterios profesionales, a una metodología y a un planteamiento estratégico, evitando así que las acciones a emprender, se conviertan en una serie de planteamientos aislados y sin sentido.

Libaert (2006) asegura que:

Un plan de comunicación interna no se construye de la nada. Responde a una necesidad que se debe identificar con gran atención, por lo general con base a una auditoría previa que permita establecer un diagnóstico de la situación en una perspectiva de comprensión de lo existente y de la acción correspondiente (p.221).

Los objetivos que persigue un plan de comunicación interna, según el autor Thierry Libaert son:

- Sumarse al proyecto de la empresa al presentar sus objetivos y modalidades
- Sumarse a la administración de la empresa y facilitar un clima de diálogo y de disposición a escuchar, al proponer a los ejecutivos un conjunto de herramientas y de apoyos que les permitan hacer que se comprendan mejor los mensajes fundamentales de la empresa.
- Poner en contacto a un grupo social cada vez más fragmentado en el tiempo y en el espacio. El plan de comunicación interna permite reunir informaciones estratégicas, operacionales y simbólicas que refuerzan la eficacia y la unidad de grupos que con frecuencia se encuentran dispersos en todo el mundo.

- Invertir en el momento oportuno en las políticas específicas que deben ser objeto de una amplia difusión: plan de comunicación interna centrado en una gestión de calidad, en ocasión de un acontecimiento, en un logro o en el lanzamiento de un producto.

El plan de comunicación interna “deberá adaptarse al ritmo de la empresa y a los acontecimientos internos. Por ejemplo, el aumento o disminución de pedidos, la innovación tecnológica o un éxito comercial... también se adaptará a la disponibilidad de los receptores y a la diversidad de sus tiempos y lugares de trabajo” (Libaert, 2006:222), así como también a los canales de información existentes.

2.5- Realización del Plan de Comunicación Interna

El plan de comunicación interna según el modelo planteado por el autor Thierry Libaert (2006) en su libro “El Plan de Comunicación Organizacional” comprende las siguientes fases:

2.5.1- Auditoría

La auditoría es la primera etapa del plan de comunicación y según el autor Thierry Libaert, es la que menos se valora. “Con el pretexto de que lo esencial reside en el objetivo por alcanzar y de que la situación existente puede evaluarse con facilidad , incluso de manera intuitiva, esta primera fase suele pasarse por alto” (Libaert, 2006:105).

Si se considera a “la comunicación interna como un conjunto de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de comunicación de la empresa, la auditoría se puede entender como el análisis que posibilita la identificación de esas necesidades y el grado en el que son satisfechas” (García, Ruiz, Ventura, 1999:)

La auditoría detecta las deficiencias en el aspecto comunicacional interno y de su análisis se extraen conclusiones para el planteamiento de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa, logrando así “corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa” (García, Ruiz, Ventura, 1999: ¶ 19)

Según García, Ruiz y Ventura (1999):

El diagnóstico o auditoría “es el primer paso del plan de comunicación interna de una organización. Debe dar a conocer los modos de comunicación existentes, qué medios se utilizan, y con qué eficacia, qué información se da y cuál no. Esta primera fase informa sobre los puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación de la empresa” (¶ 23)

“La auditoría de comunicación aporta una metodología que permite verificar la adecuación de la gestión y las acciones de comunicación en la empresa a la consecución de los objetivos estratégicos, así como la obtención de información para las correcciones oportunas de las estrategias o planes de acción” (García, Ruiz, Ventura, 1999: ¶ 20).

Entre los objetivos específicos que puede perseguir una acción auditora de comunicación interna según García, Ruiz y Ventura (1999) destacan:

1. Evaluación del rigor presupuestario con el que es desarrollada la gestión de la comunicación interna.
2. La reducción de costes del departamento de comunicación interna.
3. El nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del clima laboral.
4. Los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa.
5. La percepción que tiene de la empresa el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.

6. Detectar las necesidades de información.
7. Evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación.
8. Identificar las audiencias y su diversidad.

Los factores que pueden ser evaluados en una auditoría son: medios de comunicación, comunicación de la gerencia, comunicación entre los departamentos, comunicación entre los empleados, comunicación de los supervisores, entre otros.

La información para la elaboración de las auditorías de comunicación interna proviene en su mayoría de la percepción y el nivel de satisfacción de los propios empleados, por lo que se hace necesario extraer la información directamente del público interno a través de encuestas, entrevistas, reuniones, análisis de trasmisión de mensajes, entrevistas grupales y observación directa.

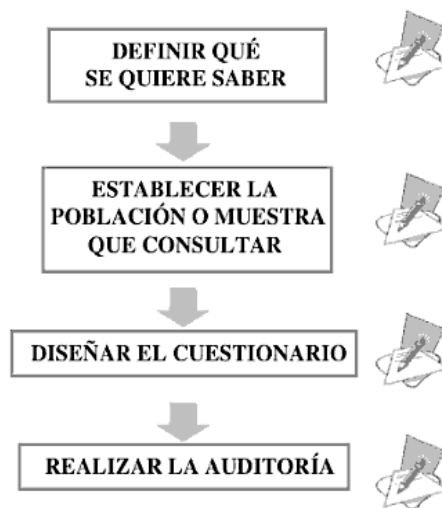


Gráfico 3. Fases de la Auditoría de Comunicación Interna.

Tomado de Manual de Comunicación para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones (p.216) por C. Ongallo, 2007, Madrid.

2.5.2- Definición del objetivo

La definición del objetivo es el elemento principal del plan de comunicación. El objetivo se desprende de un análisis previo del contexto organizacional y de él se derivan el mensaje, los destinatarios y los medios.

El objetivo “establece una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación, la meta común por alcanzar” (Libaert, 2006:133).

“Antes de escribir la primera línea del plan... debemos preguntarnos: ¿qué hace necesario comunicar? y ¿cuál es el posicionamiento que la empresa desea construir?” (Pizzolante, 2006:110). Es decir, cuáles son las particularidades que queremos fijar en la mente de los públicos de la empresa y que la diferencien de las demás.

Según el autor Thierry Libaert, un objetivo por lo general coexiste con otros objetivos y es indispensable que estos objetivos reúnan ciertas características al momento de definirlos:

- Deben ser simples y expresables en unas cuantas frases.
- Deben ser pocos. Un plan de comunicaciones no debe perseguir más de dos o tres objetivos generales.
- Tienen que ordenarse. Cabe diferenciar los objetivos generales de los objetivos que serían una adaptación por tipo de público.
- Deben ser congruentes entre sí.

“La claridad de la visión en la fase de conceptualización del plan es indispensable y es el único elemento con el cual contamos para garantizar consistencia y coherencia en la ejecución y control de la comunicación empresarial” (Pizzolante, 2006:110).

“El objetivo debe contar con el apoyo de factores esenciales para tener éxito; básicamente de un presupuesto, un plazo para los resultados y una persona que asuma la responsabilidad del éxito de la acción” (Libaert, 2006:157).

2.5.3- Definición del mensaje

“El mensaje proporciona dirección y coherencia. Tiene que dejar huella en los públicos por impactar” (Libaert, 2006:161).

Las características esenciales que debe tener el mensaje son:

- *Coherencia*: un mensaje que no concuerde con la identidad de la organización corre el riesgo de ser rechazado y un mensaje que no se adapte a un objetivo de comunicación resultará ineficaz.
- *Singularidad (capacidad de ser distinguido de otros mensajes)*: el mensaje que aspire a ser eficaz debe diferenciarse para que sea notado, memorizado y reconocido.
- *Compresión*: el mensaje debe ser simple y conciso a fin de evitar las reacciones de rechazo. Buscar la simplicidad consiste en traducir en unas pocas frases el objetivo de la comunicación y la huella que busca dejar el mensaje.
- *Durabilidad*: el mensaje debe concebirse tomando en cuenta su durabilidad. Una de las razones de ser del plan de comunicación es garantizar un mensaje duradero. El mensaje organizacional mide su eficacia en el largo plazo.
- *Adaptabilidad*: los diversos interlocutores de la empresa deben poder formar parte del mensaje. Es necesario garantizar que los integrantes de la organización puedan adoptarlo fácilmente y que no lo rechazarán.

2.5.4- Determinación de los destinatarios

La definición del público destinatario es una fase esencial para el plan de comunicación interna porque toda organización está integrada por una variedad de individuos que no siempre comparten los mismos intereses.

“Una comunicación eficaz es una comunicación comprensible y accesible dirigida a destinatarios específicos. Comunicar no es abrumar sino distribuir, o sea, escoger el trinomio objetivo /destinatarios /medios correctos... El plan de comunicación intenta sustituir el “siempre más” información con “mejor” información” (Libaert, 2006:222).

“Segmentar a la opinión pública en la opinión del público –es decir, separada por sus distintos criterios, expectativas, cercanía de relación e importancia o prioridad, entre otros segmentos- es la forma de garantizar que el esfuerzo por enviar nuestros mensajes logre sus objetivos” (Pizzolante, 2006:110).

Para que la comunicación sea efectiva es necesario dividir a los públicos a quienes se dirige el mensaje, porque de la diversidad de públicos nace la necesidad de especializar la comunicación que se envía a cada uno de ellos.

Libaert (2006) asegura que:

La segmentación de los destinatarios relacionados con los objetivos perseguidos puede llevarse a cabo de diferentes maneras: con un criterio geográfico (con base a una unidad de lugar), profesional (con base en una unidad de acción: la población de obreros, de especialistas en informática o de una dirección en particular), jerárquica (por ejemplo los ejecutivos de nivel superior) o de manera transversal (en el marco

de un proyecto que reúne individuos que corresponden a diferentes sectores de actividad, sitios y funciones) (p. 222).

Mientras que Pizzolante (2006) mantiene que:

Son múltiples las herramientas de segmentación y van desde el uso siempre oportuno y necesario de la intuición, cuando no hay tiempo o dinero para investigar, hasta la sofisticada elaboración de mapas de públicos a partir de encuestas cualitativas y cuantitativas que permiten disparar nuestros mensajes directo al blanco, ahorrando esfuerzo y dinero (p.110).

2.5.5- Elección de los medios

Los medios de transmisión son las herramientas de comunicación que se utilizan para poner en práctica el reto de hacer llegar los mensajes a las audiencias de la organización de forma clara, efectiva y consistente. Libaert (2006) asegura:

La importancia del medio radica exclusivamente en su capacidad de lograr el objetivo. Asimismo, es poco frecuente que un medio aislado pueda aportar una solución; muchas veces, es sólo gracias a la coordinación y la adaptación de los medios entre sí que se puede lograr un resultado óptimo (p.184).

Son muchos los medios utilizados por las organizaciones para enviar mensajes, la dificultad está en la forma en que la empresa se vale de ellos. “Casi todas las organizaciones que poseen un plan de comunicación interna, se sirven de alguna combinación de estas herramientas, incluso añaden nuevos instrumentos a medida que éstos van siendo perfeccionados y accesibles para el público” (Ongallo, 2007:159).

“Si no existe el medio óptimo para todos los casos, entonces cada medio debe elegirse en función de su eficacia para transmitir un mensaje a un público meta” (Libaert, 2006:222). Para esto se toma en cuenta la

evaluación del medio con respecto a: los objetivos de comunicación, los mensajes y los destinatarios.

“Los medios cuya utilización va en aumento son los que se orientan a la personalización, la segmentación, la proximidad y la interactividad” (Libaert, 2006:188).

Según Libaert las estrategias para elegir los medios adecuados para enviar los mensajes a comunicar, se pueden plantear desde dos perspectivas distintas. En la primera la empresa establece una lista de medios en función de su pertinencia con relación a los objetivos globales y a los mensajes que desea transmitir, mientras que en la segunda, la evaluación se realiza con relación a la eficacia para llegar a los públicos seleccionados.

2.5.6- Implementación del Plan

“La garantía del éxito...reside en la definición clara de factores decisivos que con mucha frecuencia se pasan por alto: los recursos disponibles, la conducción y los plazos” (Libaert, 2006:199).

Toda acción contemplada en el plan de comunicación debe estar acompañada del presupuesto o de lo contrario podría no resultar viable. “Precisar el presupuesto le confiere credibilidad a las acciones y la posiciona como una inversión de la empresa” (Libaert, 2006:199). Elaborar un razonable presupuesto de ejecución permitirá contar con los recursos financieros que contribuyan al logro de los objetivos.

Otro aspecto importante a determinar es el personal que estará encargado de ejecutar cada acción a fin de aumentar las posibilidades de

éxito. “La designación de un encargado de cada acción permite establecer quiénes son los responsables, refuerza su legitimidad y, sobre todo, ejerce una presión capaz de centuplicar la pertinencia del plan” (Libaert, 2006:202).

Asimismo, es necesario acompañar la ejecución del plan de comunicación de un cronograma de acción. Generalmente el plan de comunicación tiene una cobertura por año. Es importante desglosar las actividades, determinar periodos de tiempo y asignar responsables para cada una de ellas.

Una vez definido los puntos arriba mencionados se puede proceder a la ejecución del plan, que inicia con su lanzamiento y difusión. Este último aspecto es de gran importancia para el plan de comunicación. “Es difícil que una estrategia de comunicación poco conocida...sea respetada” (Libaert, 2006:206).

“Es necesario proporcionar información anticipada acerca de los planes de realización y la contribución esperada a fin de reforzar en los destinatarios la conciencia de que la comunicación es “asunto de todos” (Libaert, 2006:208).

Lo ideal es acompañar el plan de una estrategia de difusión en la cual debe incluirse a los directivos de la empresa a fin de que los públicos destinatarios despierten mayor interés por el mismo. “No sólo se trata de dar a conocer el plan, ni de que ya se encuentra disponible, lo importante es hacerlo llegar al ámbito interno” (Libaert, 2006:209). Según plantea Libaert, es recomendable acompañar la difusión del plan con un mensaje que contenga el contexto, el objetivo contemplado en el plan y las modalidades de su utilización, además de exponer la forma en la que se llevará a cabo el monitoreo del mismo.

2.5.7- Seguimiento y evaluación del Plan

“La evaluación del plan de comunicación forma parte del mismo y consiste en medir con regularidad la eficacia y el impacto de las acciones a medida que transcurre el tiempo” (Libaert, 2006:223).

La evaluación de cada una de las actividades que se pongan en práctica es esencial, de nada sirve implementarlas si no se conoce el resultado obtenido. Se trata básicamente de medir la trascendencia de las acciones puestas en marcha para optimizar los efectos esperados.

“Es necesario evaluar periódicamente los resultados de las acciones de comunicación interna, bien para confirmarlas o bien para introducir mejoras. La validación puede hacerse a través de cuestionarios o entrevistas individuales” (Ongallo, 2007:218).

Según Libaert (2006) en el proceso de seguimiento:

La evaluación se sitúa en varios planos, de corto y mediano plazo. Permite medir en un tiempo corto la eficacia de una herramienta y la comprensión clara de un mensaje. A más largo plazo puede permitir captar las repercusiones del plan en el comportamiento y las habilidades de los públicos destinatarios (p.224).

En esta fase del plan pueden implementarse métodos diversos de evaluación y monitoreo del proceso en desarrollo tal y como: observación directa, encuestas, estudios de impacto, entrevistas individuales y grupales, entre otros.

CAPÍTULO III- INTRANET

3.1- Definiciones de Intranet

Una Intranet es un site privado, que utiliza la misma tecnología que sustenta Internet y que está configurado para el uso exclusivo de una organización. Mientras Internet conecta al usuario con millones de personas en el mundo, una Intranet es una versión cerrada que sólo conecta al usuario con redes locales seleccionadas.

Las Intranets constituyen una forma de colocar a disposición de los trabajadores de una organización, todo el potencial informativo de la empresa, de modo que les permita resolver los problemas, divulgar información de manera rápida y potenciar entre ellos la comunicación, el intercambio y la colaboración. Las Intranets “son entornos únicos, integrados por unas personas, una cultura corporativa, unos procesos y objetivos, unas tecnologías específicas, con un tamaño y unos recursos determinados” (Aportela, 2007).

Fue apenas en 1995, año de despegue de la Internet, que las empresas comenzaron a aplicar la tecnología de red a su sistema informático interno de comunicación. Esta tecnología, conocida como Intranet y que sigue el mismo principio que la Internet, no es otra cosa que un “protocolo de comunicación TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) que permite dirigir y enviar informaciones a otras computadoras, cualquiera sea su plataforma. Mientras que IP se encarga de determinar el destino de los datos, TCP asegura el envío” (Lafrance, 2001:19). Otra de las herramientas empleadas por la Internet y la Intranet es la World Wide Web (WWW), que cumple con la función de ligar gracias al hipertexto, miles de documentos a lo largo y ancho de todo el planeta, para lo que utiliza el lenguaje HTML

(Hypertext Markup Language) que inserta marcas al interior de un texto para que pueda ser fácilmente publicado en línea. De esta forma el usuario navega de un texto a otro e incluso de un documento a otro.

Ivett Aportela Rodríguez plantea en su publicación *“Intranets: las tecnologías de la información y comunicación en función de la organización”*, que la Intranet se puede definir desde dos perspectivas, una técnica y una conceptual.

Desde una visión técnica, Aportela (2007) define a la Intranet como:

Una red de información interna circunscrita a un número limitado de usuarios, configurada sobre una red de clientes-servidor TCP/IP, con navegadores y un servidor Web, y un conjunto de software y hardware que permite crear y acceder a datos hipermedia, publicar páginas Web, establecer comunicaciones por vía telemática, compartir información en tiempo real, etc. (¶ 9).

Desde un enfoque funcional, la Intranet se puede conceptualizar como una “red interna de la organización de acceso restringido que permite compartir recursos, información y servicios, utiliza la misma plataforma tecnológica que Internet (red, protocolos y servidores), que facilita la comunicación, la colaboración y coordinación entre los empleados” (Aportela, 2007).

Varona (2002) define también a la Intranet como:

Una red particular que contiene la información privada de una organización: misión, presupuestos, planes y programas, políticas internas, información sobre los diferentes departamentos, etc. Esta información se encuentra almacenada y organizada en las llamadas páginas electrónicas que permiten la interactividad y el acceso inmediato a otras fuentes de información mediante los enlaces de textos electrónicos o hyperlinks. Ahora bien la revolución que la Intranet está

provocando en las organizaciones no sería posible sin su integración con la Internet (§ 4).

Una Intranet supone mucho más que un sistema técnico, implica un cambio en la filosofía de gestión de la organización, de los empleados y de todos los involucrados en la gestión empresarial.

Aportela (2007) concibe a la Intranet como:

Una red de información interna, de acceso limitado a la institución que la crea o a quien autorice, bajo determinados niveles de seguridad. Constituye un sistema de comunicación interactiva que permite compartir recursos, información y servicios, en función de los distintos papeles desempeñados por los usuarios definidos en la organización; así como la integración de personas, procesos y procedimientos para formar una cultura organizacional y facilitar la comunicación, la colaboración y coordinación entre los empleados, que tribute a una gestión del conocimiento (§ 12).

“La Intranet está provocando sobre todo un cambio de paradigma que afecta tanto a la cultura (la manera de ser y de operar), como a la manera de comunicarse de las instituciones y organizaciones” (Varona, 2002).

La Intranet es una alternativa para mejorar y agilizar la dinámica organizacional y un medio para la difusión de información. “Busca que cada cual cuente con la información necesaria en el momento oportuno sin que tenga que recurrir a terceros para conseguirla, agiliza la toma de decisiones y permite a la organización mantenerse activa en un entorno cambiante y globalizado como el actual. Brinda, además, un ambiente fértil para la creación, intercambio y gestión del conocimiento entre los miembros de una organización” (Aportela, 2007).

3.2- Ventajas de la Intranet

Los beneficios que aporta la Intranet a una empresa son suficientemente importantes como para que cada organización se plantee el invertir tiempo y esfuerzo en explotar este recurso. Según expone Aportela (2007):

Una intranet bien diseñada facilita la comunicación interna, la gestión de la información de la organización, la divulgación de las prácticas y procedimientos y la formación virtual. Todo lo anterior, hace posible mejorar los procesos de trabajo y el flujo de comunicación en la organización; así como compartir el conocimiento, propiciar una mayor identificación de los empleados con los valores de la institución y favorecer su participación en la mejora de la organización (§ 26).

Las ventajas que aporta esta herramienta a las empresas, se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Permite el contacto directo entre los miembros de una organización.
- Edición y publicación rápida de información interna.
- Optimiza la información, unificándola y facilitando su accesibilidad y tratamiento
- Promueve la cultura organizacional
- Incrementa el conocimiento y la capacidad de utilizar y compartir los recursos disponibles.
- Permite a los empleados tomar decisiones rápidas
- Los miembros de la organización tienen acceso a la información las 24 horas del día, los siete días de la semana.
- Representa un ahorro para la empresa porque se reduce drásticamente el uso del papel y del teléfono.

- Fomenta la cohesión de los grupos
- Contiene información actualizada y reciente de la organización y otros temas de interés
- Promueve la comunicación y la participación del personal
- Aumenta la productividad
- Es una herramienta que almacena la información de forma invariable, lo que la convierte en una fuente fidedigna
- Disminuye el rumor en la empresa, porque se convierte en una referencia para los trabajadores
- Brinda la posibilidad de que los trabajadores se puedan comunicar con sus superiores de forma más sencilla.

Para gran parte de las empresas hoy en día y muy especialmente en un futuro no muy lejano, la Intranet va a ser una herramienta indispensable. Por la gran cantidad de información que genera una organización, los métodos de almacenamiento, consulta y distribución de datos se hacen cada vez más obsoletos.

Una Intranet simplifica el problema que representa la distribución de información para los empleados, ya que en ella se pueden publicar manuales, planes de acción, procedimientos, material de formación, folletos de marketing y productos, listas de precios, información comercial, anuncios, promociones, etc. Y son accesibles para el empleado o cliente de forma inmediata, y con un ahorro considerable respecto a los métodos clásicos, panfletos, circulares, notas informativas, etc. Además cualquier actualización de datos es inmediata y no supone ninguna carga para la empresa como los métodos tradicionales.

Esto mejora la comunicación entre todos los trabajadores, y las sugerencias, peticiones o cualquier comunicación en general, se realizan de una forma más rápida y eficiente.

3.3- La Intranet y la gestión de la información

Las características del mundo actual exigen que las organizaciones sean cada vez más competitivas, adaptables, flexibles y ágiles. En este entorno, sus estructuras y procesos necesitan renovarse o reestructurarse permanentemente. Las tecnologías de la información, en este sentido, se presentan como sistemas ideales para el acceso, búsqueda, tratamiento, utilización y difusión de información y funcionan además como un mecanismo de soporte para la implementación de nuevos modelos y sistemas de gestión.

Las organizaciones requieren crear e implementar tecnologías y sistemas de información que apuesten por la comunicación y que incentiven a los empleados a participar. Estas prácticas deben orientarse a la formación de estrategias para el desarrollo del conocimiento colectivo, el aprendizaje continuo, la comunicación, la colaboración y la búsqueda, así como la generación de información y conocimiento.

Rojas (2006) asegura que:

Las intranets corporativas, como herramientas para la gestión de información y conocimiento, se han convertido en una solución adecuada para compartir grandes cantidades de datos en el contexto organizacional. El entorno informativo de las intranets representa uno de los ámbitos más productivos y poco explotados donde el profesional de la información puede aportar valiosas herramientas y enfoques en la gestión del conocimiento integral (¶ 64).

Las organizaciones están adoptando un nuevo paradigma con respecto a la forma no sólo de enviar y recibir información sino también de

cómo procesar esa información para la producción de conocimiento. Las Intranets ofrecen también otras posibilidades (Aportela, 2007):

...brindan la posibilidad de crear y editar publicaciones impresas y en línea, archivos de artículos de publicaciones impresas, reunir información de distintos departamentos para colocarla al alcance de los usuarios, bien para actividades promocionales, de publicidad, de marketing, de ventas y servicio al cliente, o para crear equipos de trabajo, de seguimiento de proyectos, de discusión, entre otros. Permite la organización de la información que posee la institución y la pone a disposición de todo el personal para utilizarla en el momento oportuno para la toma de decisiones (§ 29).

Actualmente la mayoría de las empresas persiguen obtener un conocimiento compartido y la Intranet facilita esta labor, porque a través de esta herramienta, las empresas capturan, buscan, recuperan, analizan, almacenan y difunden información con el objetivo de servir a la estrategia de la organización. Sin embargo, la gestión del conocimiento va mucho más allá del almacenamiento y manipulación de datos o incluso de información, lo importante es reconocer lo que está en la mente de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que pueden acceder, y que pueda ser utilizado por el mayor número de personas posibles.

Las nuevas tecnologías brindan la posibilidad a sus empleados de intercambiar experiencias, conocimientos y objetivos comunes, porque facilita la comunicación, y la presenta como una posibilidad de participación.

Se puede definir Intranet desde el punto de vista de un sistema de gestión como (Rojas, 2006):

Una integración en una red local de tecnologías avanzadas con publicaciones electrónicas basadas en web, cuyo propósito fundamental

debe ser el de perfeccionar el flujo y la accesibilidad de información para lograr una importante reducción de los costos en el manejo de los documentos y la comunicación interna, así como para elevar el conocimiento y el intercambio entre los empleados (§ 70).

Esta herramienta bien organizada, puede contribuir al éxito de la gestión del conocimiento, facilitar una potente difusión de la información y el mejoramiento de la comunicación y el intercambio entre el personal.

La Intranet facilita de una manera extraordinaria el trabajo en equipo, porque permitir la comunicación y el intercambio de información superando las barreras del tiempo y la distancia. Esta nueva forma colectiva de trabajar está dando origen a un nuevo tipo de organización que incorpora el aprendizaje colectivo en la cultura de la organización, dando origen a empresas que estimulan la instrucción, la creatividad, y la innovación, y que permiten que su gente resuelva problemas.

“Lo que más necesita una organización en la era de la comunicación globalizada es conocimiento, porque el conocimiento es hoy el capital más importante de una organización, pero un conocimiento que necesita actualizarse constantemente. Un conocimiento que se traducirá en una mejor calidad de servicios y productos” (Varona, 2002).

3.4- La Intranet y la comunicación interna

La tendencia del crecimiento de las intranets en las organizaciones, es la respuesta espontánea a una necesidad vital para el mundo empresarial actual: disponer de un eficiente y confiable mecanismo para la comunicación interna.

La comunicación interna es la clave de la motivación. Permite que los miembros de una organización se sientan a gusto o no en su lugar de trabajo

y que sientan que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas. En este sentido, la intranet además de facilitar el trabajo gracias a la agilización los procesos y el establecimiento de un diálogo fluido entre la empresa y sus trabajadores, permite a los departamentos de recursos humanos mejorar el ambiente de trabajo y mantener un clima laboral armonioso.

Uno de los problemas más frecuentes en las organizaciones es la ausencia de una comunicación efectiva entre departamentos. En la gran mayoría de los casos existe una ignorancia casi total sobre la actividad de otros departamentos, lo cual repercute en la ejecución de tareas, el servicio al cliente y la toma de decisiones.

Varona (2002) plantea que:

La Intranet ofrece una oportunidad única a los cuadros de mando (directivos, gerentes, y supervisores) para proveer a sus empleados con el tipo y la cantidad de información que necesitan. La Intranet facilita de una manera increíble el almacenamiento, la puesta al día, y el acceso a la información que los empleados necesitan con respecto a la organización en general (misión, beneficios, resultados), con respecto a su departamento (planes, cambios), y con respecto a la ejecución de su trabajo (instrucciones y feedback) (§ 13).

Esta herramienta permite intercomunicar a todos los miembros de una organización para lograr un mejor desempeño de sus funciones y procesos, a la vez que reemplaza las formas tradicionales de comunicación, como lo son los impresos y la comunicación persona a persona, lo que ocasionan una reducción en los costos. “La intranet es un canal de comunicación interna, pero a la vez permite establecer otros como los boletines de información, la mensajería, los foros, los sistemas de comunicación escrita en tiempo real, etcétera” (Aportela, 2007).

Con la implantación de Intranets las empresas modifican la relación con su empleado. Una intranet es un instrumento con el que la gente produce, encuentra y utiliza información, es decir, se vuelve un actor, cuando antes era un espectador. Para la empresa, la intranet presenta la ventaja de que es una nueva forma de canalizar la comunicación entre personas y en la que todos los trabajadores de la organización son proveedores de información.

Según Varona (2002):

Otra forma de comunicación interna que puede beneficiarse de la Intranet es la comunicación horizontal entre empleados, entre gerentes y entre departamentos. Este tipo de comunicación facilita el compartir ideas, la coordinación de tareas y proyectos entre departamentos y equipos de trabajo, la participación en los procesos de toma de decisiones y la resolución de problemas (¶ 13).

Aunque la Intranet constituye un medio de comunicación que fortalece el desarrollo del proceso comunicativo en el interior de la organización, no brinda solución a sus problemas. Su función es proveer un canal de comunicación interactivo, por el cual trabajadores y directivos intercambien información multidireccionalmente.

El departamento de Comunicación debe velar para que una intranet seduzca, cause sorpresa y convenza. Un diseño adaptado a la imagen y cultura corporativa de la empresa, con recursos gráficos y de audio, animaciones, videos y efectos sonoros. Debe incluir todos los elementos necesarios para que sea una herramienta de trabajo imprescindible en su actividad diaria.

Las nuevas tecnologías, como la Intranet, han democratizado la comunicación. No es que antes no existieran mecanismos para la comunicación ascendente, sino que el miedo a dirigirse a los superiores a

través de los medios “formales” eliminaba casi toda posibilidad de comunicación bidireccional. Ahora, la facilidad para el envío de los correos electrónicos, la facilidad para encontrar la información en la intranet junto con las descargas de formularios, manuales, etc., hace que el empleado se sienta más informado y con la sensación de formar parte de una comunidad. En definitiva, se siente motivado para comunicarse con sus compañeros y sus superiores.

3.5- Medición y valoración de los beneficios de la Intranet en las organizaciones

Una de las principales razones que llevan a las empresas a no invertir en una Intranet, es la dificultad para medir su rentabilidad y los beneficios económicos que aporta esta herramienta a las organizaciones. En esta decisión predomina el estudio de criterios financieros y económicos como el retorno de inversión (ROI) y el valor actual neto (VAN).

Pérez y Solana (2006) afirman que:

Estos métodos básicamente requieren identificar, individualizar y cuantificar monetariamente los beneficios que genera cada inversión. Sin embargo las intranets, desde la visión empresarial, son consideradas como elementos de infraestructura y apoyo a las actividades de la organización, lo que supone su participación simultánea en distintos procesos de negocio que no tienen por qué estar relacionados con aspectos directamente cuantificables (¶ 12).

Cuando la inversión es de naturaleza intangible, los métodos tradicionales de valoración de inversiones nos son sencillos de poner en práctica por las razones que se mencionan a continuación, según señalan los autores Daniel Pérez y Pedro Solana en el artículo *“Intranets: medición y valoración de sus beneficios en las organizaciones”*:

- Considerar la rentabilidad sólo en términos económicos es una visión de corto plazo, que penaliza el análisis en inversiones que tienen carácter estratégico, como es el caso de la intranet.
- La cuantificación monetaria, a priori, de los beneficios o retornos que generará deja de ser objetiva y se convierte en una opinión.
- La valoración real de los beneficios generados debe ser *ex post*, cuando se encuentre ya en funcionamiento. Además se ha de tener en cuenta que los beneficios producidos son en muchos casos intangibles y se generan de manera indirecta: disponer de un mejor y más económico flujo de comunicación en la empresa, conocimiento compartido, etc.
- La participación simultánea de la intranet en distintos procesos y su comportamiento sinérgico dificultan a los gestores la medición y asignación individualizada de los beneficios, requisitos que exigen los criterios financieros.

La aplicación exclusiva de instrumentos financieros para medir los beneficios generados por una intranet, resulta insuficiente, tomando en cuenta que la mayoría de los beneficios que aporta esta herramienta son intangibles y son difíciles de cuantificar económicamente.

Para obtener una visión más real de las verdaderas ventajas que aporta una intranet, las empresas deben “realizar análisis desde distintas perspectivas: económicas y no económicas, y establecer mecanismos de medición que muestren, tanto los procesos cualitativos que la organización considera clave para su gestión, como la repercusión en las variables económicas (Pérez y Solana, 2006).

3.6- Evolución de la Intranet a espacios colaborativos organizacionales

Si es cierto que en el pasado las Intranets contenían espacios que compartían algunas formas de redes sociales, el año 2009 representó un importante avance en este sentido. Kara Pernice, Directora General de Nielsen Norman Group, empresa que ofrece asesoría en el tema de tecnologías de la información en Estados Unidos, afirma que la Intranet tiende a seguir las tendencias de la web y las redes sociales no son la excepción”. (Gregorowicz, 2009: ¶ 4).

Nielsen Norman Group publicó por noveno año consecutivo su informe “Intranet Design Annual 2009: Year’s Ten Best Intranets”, en el que el tema de la evolución de las intranets a espacios de intercambio de información toma cada vez más importancia. Las Intranets se han convertido en herramientas estratégicas para el incremento de la eficiencia de las organizaciones. Desde que se publicó el primer informe en el 2001, se considera que el cambio más importante se produjo en el 2009 con la incorporación de las herramientas de la web 2.0 a las intranets.

Entre los elementos que se encontraron en las 10 mejores Intranets del 2009 destacan: la publicación de noticias, integración de las fuentes de información internas y externas, autogestión del espacio propio de personas o comunidades, blog de directivos, blog personal de empleados, uso de multimedia y videos, uso de técnicas que facilitan la visualización de datos, incorporación de principios Web 2.0, organización por comunidades, herramientas para votaciones, foros de discusión, wikis, herramientas de búsqueda, adaptación y rediseño de procedimientos internos, elaboración de estadísticas de uso, estándares, guías de diseño y manual de estilo e imagen. Se favorecen además la incorporación de páginas con perfil de los empleados y directivos, calendarios de eventos de interés corporativo y

manual de bienvenida a nuevos empleados y se permite la personalización de las páginas. Pero un elemento de gran importancia es que finalmente las intranets cuentan con presupuesto específico y un equipo concreto dedicado al proyecto.

Las empresas a las que pertenecen las 10 mejores intranets del 2009 trabajan en diversos sectores, entre ellos, banca, consultoría, informática, química, servicios y farmacéutica. Tienen un promedio de 37 mil empleados y un aproximado de 14 personas trabajan exclusivamente en la intranet, siendo 6 de estas 10 herramientas, diseñadas por equipos internos y externos a la empresa.

Pernice asegura que la capacidad de ser social en la web de la compañía es especialmente valiosa para los empleados más introvertidos que normalmente no pasarían a formar parte del "partido" en el trabajo porque no son muy sociales. Ahora, incluso esta gente puede conectarse sin tener que intentar encajar en algún otro molde (Gregorowicz, 2009: ¶ 4).

Este avance de la Intranet no es meramente tecnológico, implica también un cambio en la cultura corporativa, así como la evolución del control de la información a la gestión del conocimiento, que no es viable sin la colaboración y participación activa de los miembros de la organización.

Las intranets corporativas están pasando de ser un modelo estático a ser un modelo dinámico, como lo es la web 2.0, para aprovechar el talento propio. Conectar los espacios internos con los externos es un paso obligado pues actualmente no existe ninguna organización que sea ajena a los acontecimientos del entorno. Las empresas que evolucionen primero hacia esta tendencia serán en el futuro las más exitosas y reconocidas por sus públicos y clientes.

CAPÍTULO IV- MARCO CONTEXTUAL

El Trabajo Especial de Grado se desarrolló en la empresa **Seguros Premier**, que fue fundada en el año 2006 y con apenas cinco años en el mercado logró posicionarse dentro de los primeros 15 lugares del Ranking Asegurador venezolano. Actualmente la empresa maneja una cartera de clientes que sobrepasa los 200 mil asegurados y tiene más de dieciocho sucursales y módulos de atención en varios estados del país.

Seguros Premier está presente en las ciudades de Caracas, Barquisimeto, Ciudad Ojeda, Maracaibo, Maracay, Porlamar, Puerto La Cruz, Puerto Ordaz, Punto Fijo, San Fernando de Apure, Valencia, Valera, Puerto Cabello, San Cristóbal, Cumaná, Maturín, El Tigre, La Guaira, Acarigua.

Entre los productos y servicios que ofrece **Seguros Premier** está en el ramo patrimonial: automóvil, incendio y líneas aliadas, terremoto, lucro cesante, riesgos especiales, responsabilidad civil general, aviación, embarcaciones, industrial, comercial, combinado residencial, entre otros. En el ramo personal: vida, hospitalización, cirugía y maternidad, accidentes personales y funerarios. En fianzas: fiel cumplimiento, anticipo, licitación, laboral, aduanal, judicial, daños a terceros, crédito fiscal, garantía para la nación, otros.

Debido a la diversidad de productos y servicios que ofrece la empresa y al gran número de personas que laboran en ella -ubicados además en diversas zonas del país- se hizo necesario implementar una herramienta eficaz para transmitir mensajes corporativos, motivar y establecer una línea de comunicación entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa; además de motivar al equipo humano y de

inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización.

De esta necesidad nació la idea de poner en funcionamiento la Intranet de **Seguros Premier**. Desde hace poco más de dos años los empleados de la empresa cuentan con esta herramienta a la cual tienen acceso la inmensa mayoría del personal.

La Vicepresidencia de Tecnología e Informática es quien se encarga del funcionamiento de la Intranet, sin embargo actualmente no existe un departamento especializado o una persona delegada, que actualice el contenido ni que evalúe el desenvolvimiento de la misma. Cada área o departamento envía a la Vicepresidencia de Tecnología e Informática la información que desea anunciar en la Intranet y de esta manera se publica el contenido, el cual cabe mencionar, no es actualizado de manera frecuente.

El proyecto para este año 2010 es crear una Coordinación- dentro de la Vicepresidencia de Tecnología e Informática- que se encargue en conjunto con el Departamento de Comunicaciones, de actualizar el contenido y refrescar la imagen de la Intranet, para incentivar a los miembros de la organización a utilizarla como medio de comunicación eficaz para transmitir mensajes institucionales, objetivos de la empresa, noticias, información de interés general, planes de incentivo, beneficios laborales, procedimientos para trámites especiales como vacaciones, préstamos, becas, etc.

A mediados del 2009, Seguros Premier fue objeto de un proceso de venta. La empresa pasó a manos de un grupo de personas que fueron relacionadas posteriormente con la intervención de algunas de las entidades bancarias en el mes de diciembre del año pasado y actualmente está siendo objeto de una investigación por parte de la Superintendencia de Seguros y la

Fiscalía General de la República. Sin embargo este proceso no ha afectado para nada las operaciones de la compañía y no interfiere en lo absoluto en los planes trazados con la Intranet y el Proyecto de Comunicación Interna.

CAPÍTULO V- MARCO METODOLÓGICO

5.1- Estrategia de realización del estudio:

El proyecto del Trabajo Especial de Grado se fundamentó en una investigación de campo con fines prácticos con el objetivo de proponer soluciones y recomendaciones a un problema real.

El Plan de Comunicaciones que se diseñó para incrementar el uso de la Intranet de **Seguros Premier** se desarrolló en varias fases, representadas de la siguiente manera, de acuerdo al modelo planteado por Thierry Libaert en su publicación “El Plan de Comunicación Organizacional” (Ver página 62)

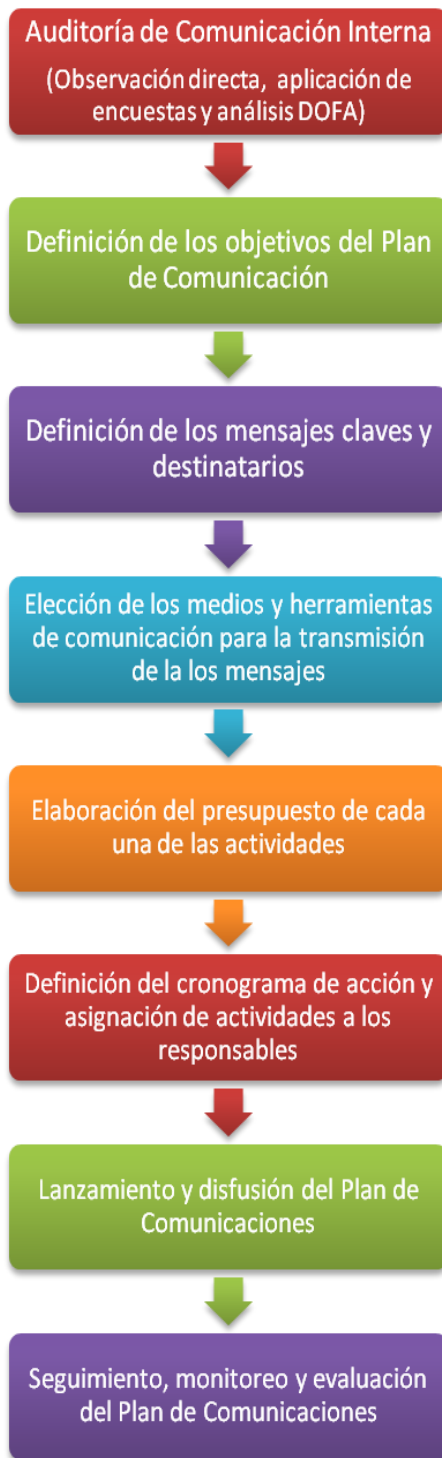


Gráfico 4. Modelo de Plan de Comunicación Interna.

Elaboración: Propia

5.2- Instrumentos y técnicas para la recolección de la información:

La investigación se sustentó en los datos e informaciones que resultaron de las observaciones que se hicieron a la Intranet, las encuestas que se realizaron a los trabajadores de **Seguros Premier** a fin de determinar el grado de satisfacción de los usuarios con esa herramienta comunicacional y el análisis DOFA de las comunicaciones internas de la empresa.

Los instrumentos de medición y valoración que se utilizaron para la ejecución del proyecto fueron:

5.2.1- Observación directa

Para obtener una perspectiva más amplia acerca de la Intranet, su contenido, eficacia, funcionamiento y nivel de aceptación se realizó una observación directa a la herramienta durante cinco (5) días en los cuales se evaluaron los siguientes aspectos:

CRONOGRAMA	OBJETO DE ANÁLISIS
Día #1 (07/09/2009)	Estructura y organización de los módulos
Día #2 (08/09/2009)	Contenidos y actualización de la información
Día #3 (09/09/2009)	Rapidez y eficacia de la herramienta de búsqueda, diagramación y estilo gráfico
Día #4 (10/09/2009)	Módulos de servicios "en línea"
Día #5 (11/09/2009)	Soporte

Tabla 1. Cronograma de Observación de la Intranet de Seguros Premier.

Elaboración: Propia

5.2.2- Encuesta de satisfacción de usuarios de una intranet

Para evaluar la Intranet de Seguros Premier se utilizó la Intranet Satisfaction Questionnaire (ISQ) que es un cuestionario validado científicamente y diseñado para medir la satisfacción de los usuarios de una intranet.

Esta encuesta fue desarrollada entre los años 2005 y 2006 por Javier Bragas-Avila y Jonas Lötscher, en el Instituto de Psicología de la Universidad de Basilea en Suiza y se presentó oficialmente al público en octubre de 2006.

La idea de crear este instrumento para conocer el grado de satisfacción de los usuarios de una intranet, nace con el propósito de garantizar el buen funcionamiento de esta herramienta para quienes la utilizan como un apoyo en sus labores diarios dentro de una organización.

Hasta la fecha este cuestionario ha sido traducido en 10 idiomas (inglés, francés, alemán, italiano, portugués, esloveno, español, chino, japonés y ruso) y se ofrece a las empresas de forma gratuita, con la opción de que los resultados obtenidos pueden ser suministrados al grupo de investigación científica a fin de que el instrumento pueda ser mejorado y más elaborado.

El instrumento es fácil de utilizar y analizar. Es muy sencillo para ser puesto en práctica, pues contiene sólo 13 preguntas que proporcionan a la empresa información importante para la optimización de la intranet.

En noviembre de 2006 la Encuesta de satisfacción de Usuarios de la Intranet fue ofrecida vía internet a en la página www.intranetsatisfaction.com

en varios idiomas de forma gratuita. Desde entonces, más de 500 compañías de todo el mundo, han descargado esta herramienta y docenas la han puesto en práctica, lo que confirma claramente la necesidad de un instrumento como este.

La Intranet constantemente requiere de modificaciones y actualizaciones a medida que crece y evoluciona la organización. Las nuevas tecnologías abren paso cada vez más al desarrollo de servicios y aplicaciones de gran utilidad para los usuarios de los portales corporativos.

Según los autores del ISQ, la versión actual del cuestionario tendrá una vigencia de entre tres y cinco años más, en vista de que se hará necesario monitorear de manera constante las nuevas tendencias para en un futuro desarrollar y validar una versión posterior del cuestionario.

5.2.3- Análisis DOFA de la Comunicación Interna

Con el objetivo de determinar la situación actual de la comunicación interna de Seguros Premier para hacer un análisis del contexto y determinar las estrategias a llevar a cabo a fin de optimizar el flujo comunicacional entre los miembros de la organización, se desarrolló una análisis DOFA, herramienta que permitió conformar un cuadro del escenario actual de las comunicaciones y obtener un diagnóstico preciso para tomar acciones en función con los objetivos formulados.

Un análisis DOFA ajustado a la realidad provee información muy útil para la toma de decisiones y ofrece una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo plan o proyecto.

El análisis tiene como objetivo fundamental, identificar y prever los cambios que se producen en términos de la realidad actual y el comportamiento futuro. Para ello se estudiaron cuatro variables:

- **Amenazas:** situaciones desfavorables, actuales o futuras, que deben ser enfrentadas con la idea de minimizar los daños potenciales sobre el funcionamiento y la sobrevivencia de la organización.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa, permitiendo obtener una adecuada mejoría en su posición de competitividad.
- **Fortalezas:** posiciones favorables que se posee en relación con alguno de sus elementos internos (recursos, procesos, etc.) y que colocan a la empresa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o delante de una amenaza.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable, bien sea por los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen ó actividades que no se desarrollan positivamente; las cuales no permiten responder eficazmente a las oportunidades y amenazas.

5.2.4- Mapa de Públicos Internos

Para establecer los destinatarios a los cuales se dirigió el Plan de Comunicaciones se diseñó un mapa de públicos, herramienta que se utiliza para la selección e identificación de las audiencias prioritarias de una organización para llevar a cabo algún plan o proyecto específico.

En este caso se trabajó con los públicos internos, que agrupa principalmente a los empleados, directivos, accionistas mayoritarios y a los miembros de la organización en general.

5.3- Población y muestra:

Para la aplicación de la Intranet Satisfaction Questionnaire (ISQ) se tomó como objeto de estudio una población de 50 trabajadores de **Seguros Premier** pertenecientes a las distintas áreas y departamentos que conforman a la organización.

Tomando en cuenta que **Seguros Premier** tiene actualmente 320 trabajadores se decidió aplicar las encuestas a 50 personas a fin de obtener una muestra representativa la cual constituye más del 15% de la población total de empleados. Para la selección de la muestra del estudio, se valoró la posibilidad ó no de acceso a la Intranet que tenían los empleados que fueron encuestados.

5.4- Técnicas de procesamiento y análisis de datos:

- Análisis y resultados de la observación directa a la Intranet
- Análisis de los datos obtenidos de la Intranet Satisfaction Questionnaire (ISQ) ó Encuesta de Satisfacción de Usuarios de la Intranet
- Gráficos de los resultados obtenidos en las encuestas
- Análisis de la matriz DOFA

CAPÍTULO VI- ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1- Análisis DOFA de la Comunicación Interna

Debilidades

- Inexistencia de una estrategia comunicacional interna
- Las herramientas de comunicación son escasas e ineficientes
- Falta de identificación del personal con la empresa
- La página web y la intranet no son actualizadas con frecuencia
- Poca comunicación entre los empleados
- Fallas en la inducción sobre identidad corporativa a los nuevos empleados
- La información no fluye entre los departamentos
- Pocos eventos que fomenten la integración e interacción entre el personal

Fortalezas

- La mayoría del personal cuenta con equipos de computación, acceso a internet y la intranet
- El correo electrónico, que es el principal medio para la transmisión de mensajes, es el más utilizado por el personal
- Voluntad de la alta gerencia para realizar acciones que encaminadas al mejoramiento de la comunicación interna
- Disposición a invertir en nuevas herramientas tecnológicas que contribuyan a hacer más fluidos los procesos de comunicación

Amenazas

- No existe un canal o medio oficial de transmisión de información interna lo que puede generar una situación de crisis si se produce una ola de rumores negativos
- Disminuye el sentido de pertenencia y de identificación con la empresa
- Crecen los rumores y la incertidumbre

Oportunidades

- Implementación de un Plan de Comunicaciones Internas utilizando las herramientas existentes
- Optimizar las funciones de la intranet y convertirla en el medio de transmisión de información oficial para los trabajadores
- Fomentar la participación, comunicación e integración del personal a través de herramientas como: foros de discusión, mensajería instantánea, video conferencias, chats internos, reuniones de grupo, etc.

6.2- Análisis de los resultados obtenidos en el proceso de observación directa a la Intranet

Estructura y organización de los módulos:

Tras el proceso de análisis que se realizó a la Intranet, se observó que los módulos de contenido no están lo suficientemente bien estructurados, lo que hace más tedioso el proceso a la hora de encontrar una información, lo que se traduce en pérdida de tiempo y disminución del rendimiento laboral. Es importante destacar los siguientes puntos:

- El contenido de la herramienta en general es muy denso y no está lo suficientemente organizado, es decir, que la información no es fácil de ubicar.
- La intranet no cuenta con un menú o mapa del sitio que facilite la visualización del contenido completo de la web y haga más fácil la navegación por el site.

Contenidos y actualización de la información:

Como resultado de la observación hecha al contenido de la Intranet se determinó que la información en general no está actualizada. Cabe mencionar de manera significativa los siguientes puntos:

- El directorio telefónico no tiene los datos completos de todo el personal que labora en Seguros Premier y en muchos casos los números telefónicos no son los correctos. De igual manera continúan apareciendo los nombres de personas que ya no trabajan en la empresa.
- Las direcciones de las sucursales de la empresa en el interior del país aparecen incompletas y las más recientes no aparecen en el listado.

Tampoco tienen la información actualizada de los Gerentes a cargo de cada sucursal.

- El organigrama de la empresa no está actualizado, al igual que en el directorio telefónico, aparecen los datos de personas que ya no laboran en Seguros Premier y los nombres de las personas que ocupan actualmente esos cargos no aparecen.
- No aparecen noticias recientes de la empresa. Las pocas notas de carácter corporativo que están en la Intranet tienen más de seis meses de que fueron publicadas, en su mayoría ya perdieron vigencia, y las novedades y eventos más recientes no están.
- Los módulos de “normas de procedimientos” y “manuales de usuario” están incompletos, es decir, no aparecen todas las indicaciones de los procesos que se manejan internamente. En muchos casos los flujogramas están incompletos y no existen procedimientos claramente establecidos para muchas áreas de la empresa.
- La descripción de productos y servicios en su mayoría no es completa. En el caso por ejemplo de las pólizas que ofrece la empresa debe existir una descripción mucho más amplia en cuanto al alcance del producto, quiénes pueden acceder al mismo, beneficios, requisitos, para suscribir la póliza, exclusiones, etc.
- En el módulo de “servicios” la red de clínicas, farmacias, centros de atención médica primaria, odontólogos, talleres y funerarias tampoco está actualizada.

Es importante concluir que es imprescindible mantener actualizado el contenido de la Intranet, principalmente en las áreas anteriormente mencionadas, ya que son informaciones clave y de suma importancia que debe manejar todo el personal de Seguros Premier a fin de garantizar un servicio de calidad de cara a los clientes.

Rapidez y eficacia de la herramienta de búsqueda:

En cuanto a la herramienta de búsqueda de la Intranet se concluye tras el proceso de observación que no es lo suficientemente funcional. Al introducir las palabras clave para la búsqueda, la misma no se realiza en toda la Intranet y en vista de que no están suficientemente bien estructurados los contenidos se hace necesario optimizar esta función para agilizar los procesos y la funcionalidad del sitio.

Módulos de servicio “en línea”:

Se determinó que la función de servicios “en línea que ofrece la Intranet, como lo es el módulo de cotizador de pólizas (HCM, vida, funerario, automóvil, etc.) no funciona para la mayoría de los productos. Además no todos los usuarios tienen la facultad de preparar cotizaciones porque no todos conocen los productos, las condiciones, etc.

Es importante restringir el acceso a este módulo al personal que no tiene el nivel requerido para preparar propuestas de servicios y que en definitiva no debe bajo ningún concepto cotizar ningún producto. Se sugiere bloquear la entrada a este módulo y permitir el acceso a través de una clave especial que debe ser asignada por el Departamento de Sistemas en conjunto con el área de Suscripción.

Soporte:

Finalmente para concluir con el proceso de evaluación de la Intranet a través de la observación se determinó que no existe un mecanismo lo suficientemente efectivo para brindar soporte a los usuarios en caso de que presenten algún problema con el sitio web. El espacio disponible dentro de la Intranet para solicitar asistencia al Departamento de Sistemas no funciona. Adicionalmente no existe una página de ayuda que facilite los procesos y que

haga más sencillo la navegación por la herramienta, suministrando a los usuarios la información básica para la resolución de complicaciones.

6.3- Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción de usuarios de la intranet (ISQ)

Los resultados obtenidos tras la aplicación del Intranet Satisfaction Questionnaire (ISQ) en Seguros Premier fueron los siguientes:

Al consultar al personal encuestado si la Intranet posee contenidos relevantes para su trabajo 22 de 50 personas coincidieron en estar totalmente y bastante en desacuerdo con esta afirmación, mientras que otras 9 dijeron estar algo en desacuerdo. Esto se traduce en que más de la mitad de las personas que participaron en el estudio (62%) piensan que la Intranet no tiene contenidos de importancia para el trabajo que desempeñan dentro de la organización.



Gráfico 5. Relevancia de los contenidos de la Intranet de Seguros Premier para el trabajo según evaluación de los usuarios.

Al preguntar sí el contenido de la Intranet de Seguros Premier está actualizado, 18 de 50 personas dijeron estar en total desacuerdo, mientras que 8 y 5 personas respectivamente afirmaron estar bastante en desacuerdo y algo en desacuerdo con esta interrogante. Este resultado refleja que la percepción del personal es que esta herramienta de comunicación interna no actualiza su contenido de manera regular, lo que predispone a los usuarios, quienes no se sienten motivados a visitar el portal de manera frecuente.

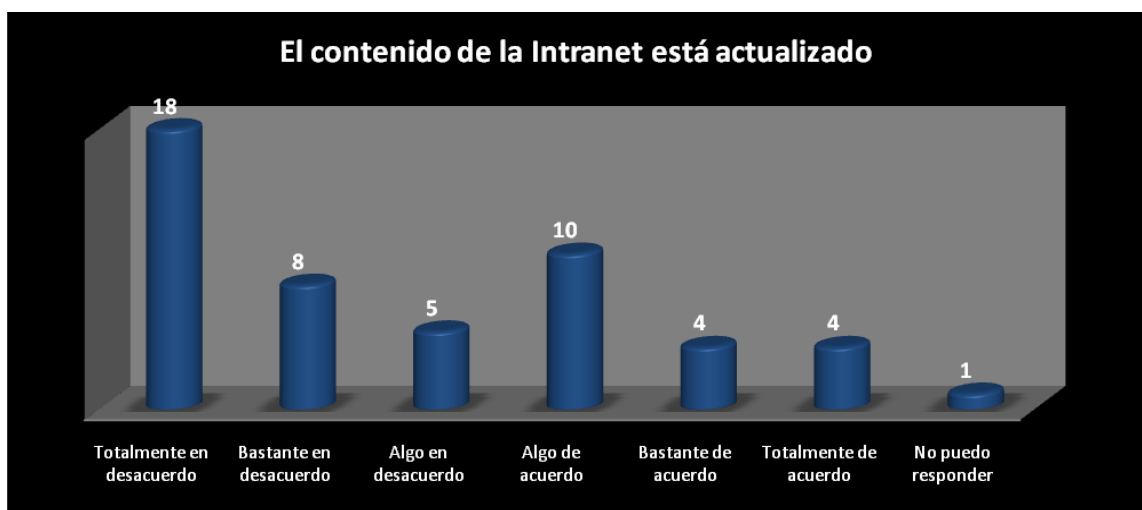


Gráfico 6. Evaluación por parte de los usuarios de la actualización del contenido de la Intranet de Seguros Premier.

Los contenidos tienen caducidad por lo que es de fundamental que el Departamento de Comunicación renueve la información de manera constante para que seduzca y cause sorpresa a los usuarios y los anime a acceder al portal.

Así mismo, 34 de 50 personas, coincidieron en no estar de acuerdo con que la Intranet tiene un formato conciso y una estructura comprensible,

lo que representa un factor muy negativo por la gran cantidad de información que contiene esta herramienta.

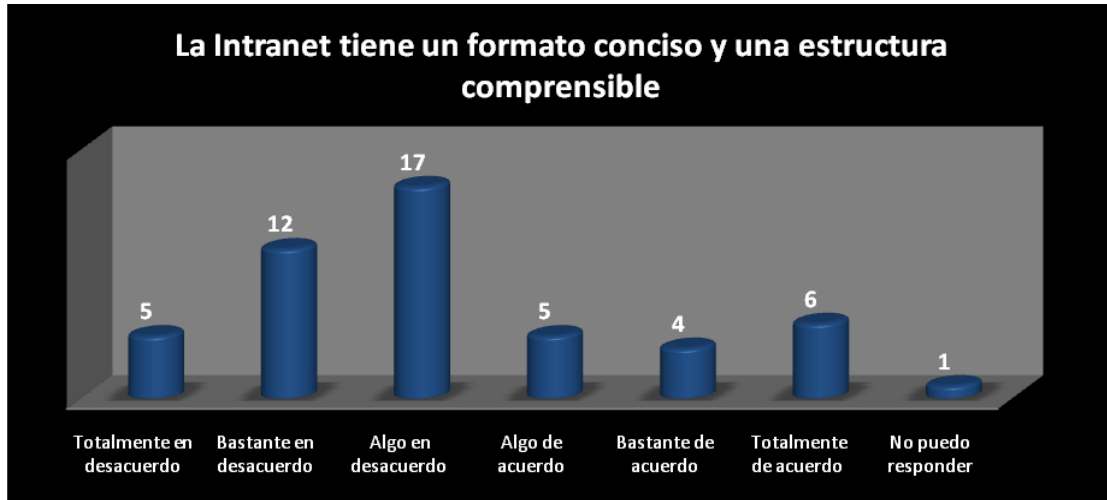


Gráfico 7. Evaluación por parte de los usuarios del formato y la estructura de la Intranet de Seguros Premier.

El hecho de que el contenido no esté suficientemente estructurado, complica el trabajo de los empleados y representa una constante pérdida y desaprovechamiento del tiempo, lo que se traduce en un menor rendimiento laboral y repercute en la productividad de la empresa.

El problema puede presentarse también por la falta de inducción a los usuarios que no utilizan bien la herramienta o por problemas de adaptación que dificultan el uso correcto de las nuevas tecnologías.

Al evaluar la rapidez y la eficacia de la herramienta de búsqueda de la Intranet, 32 de las personas consultadas coincidieron en que no encuentran la información deseada en un corto período de tiempo.



Gráfico 8. Evaluación por parte de los usuarios de la herramienta de búsqueda de la Intranet de Seguros Premier.

Así mismo resultó que el contenido de la Intranet no es suficientemente claro y comprensible. De las 50 personas consultadas, 24 dijeron no estar de conformes con la calidad de la información contenida en esta herramienta.

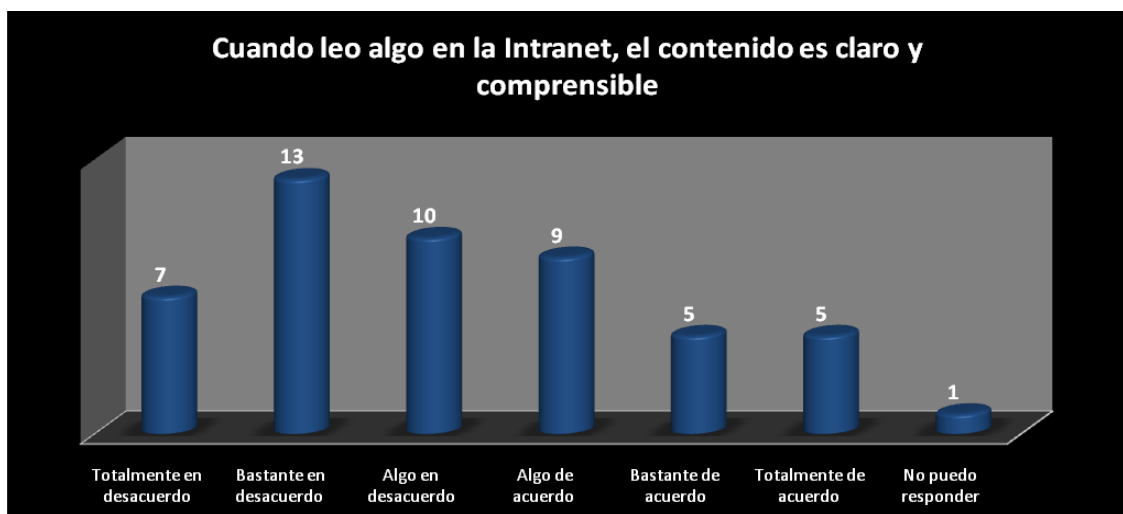


Gráfico 9. Valoración de la claridad en los contenidos de la Intranet de Seguros Premier por parte de los usuarios.

Otro resultado obtenido en el estudio y que resulta de gran importancia para la elaboración de este proyecto es que 78% de los trabajadores encuestados coinciden en que la Intranet no facilita la comunicación interna.

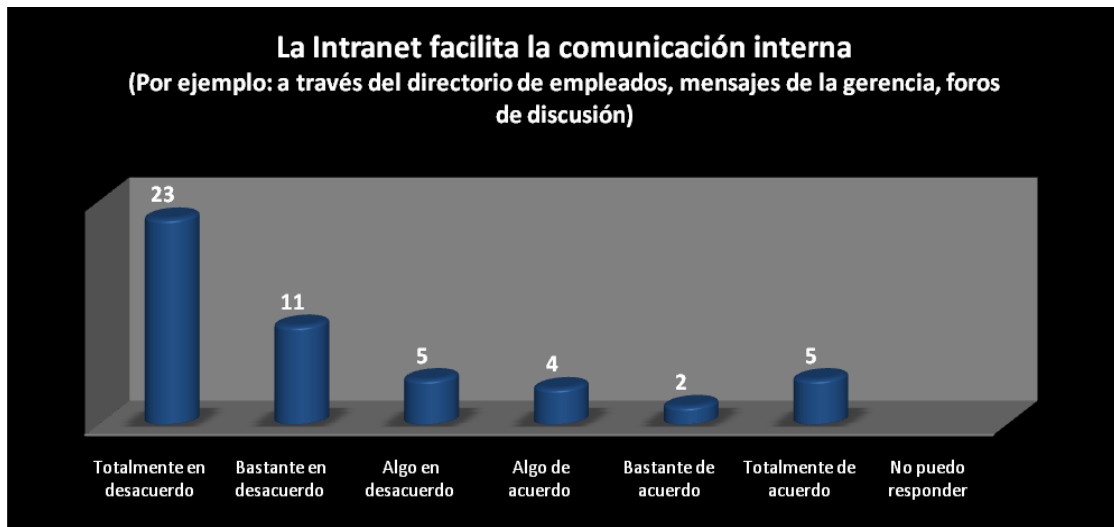


Gráfico 10. Apreciación de los usuarios de la función que cumple la Intranet de Seguros Premier en la gestión de la comunicación interna.

Es decir, que no se le está dando el uso correcto a esta herramienta, la cual fue concebida para proveer a los empleados de la información que necesitan, comunicar a todos los miembros de la organización de manera de lograr un mejor desempeño de sus funciones, además de lograr que la gente produzca, encuentre, utilice información y participe de manera activa, a través de mensajería instantánea, foros de discusión, videoconferencias y otras herramientas que permitan la interacción entre los miembros en tiempo real.

La Intranet además tiene la potencialidad de resolver problemas como el de la distribución de la información, publicando manuales planes de acción, procedimientos, material de formación, folletos, marketing, productos, información comercial, anuncios, promociones, etc., para convertirlos en contenidos accesibles para todos los empleados de forma inmediata y con un ahorro considerable en lo que respecta al costo de los métodos clásicos como circulares, notas informativas, folletos, periódicos, revistas, etc.

Al consultar si la Intranet de Seguros Premier facilita una gestión laboral más eficiente 35 de las 50 personas encuestadas dijeron estar en desacuerdo. Esta cifra demuestra la necesidad de buscar las alternativas para lograr que Intranet sea más eficaz y contribuya con los usuarios a encontrar y gestionar la información que necesitan de manera más productiva.

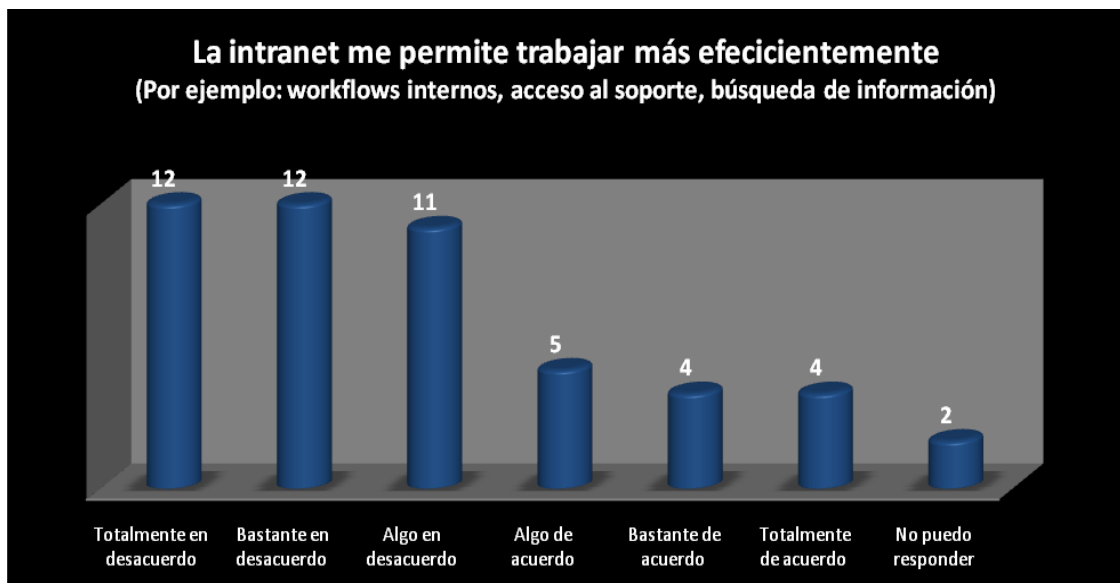


Gráfico 11. Apreciación de los usuarios de las funciones que cumple la Intranet de Seguros Premier para la mejor eficacia del trabajo.

De igual manera 32 personas dijeron no estar de acuerdo con que esta herramienta contribuye a agilizar el trabajo. Es importante diseñar elementos que permitan acceder al sitio web de manera fácil y rápida. El hecho de que los usuarios encuentren la información que buscan de manera más expedita está muy relacionado con el correcto diseño de los portales, para ello es fundamental apoyarse en las tablas de contenido, los índices, los menús, las barras de navegación, los enlaces y otros elementos que optimicen y acorten los tiempos de repuesta.

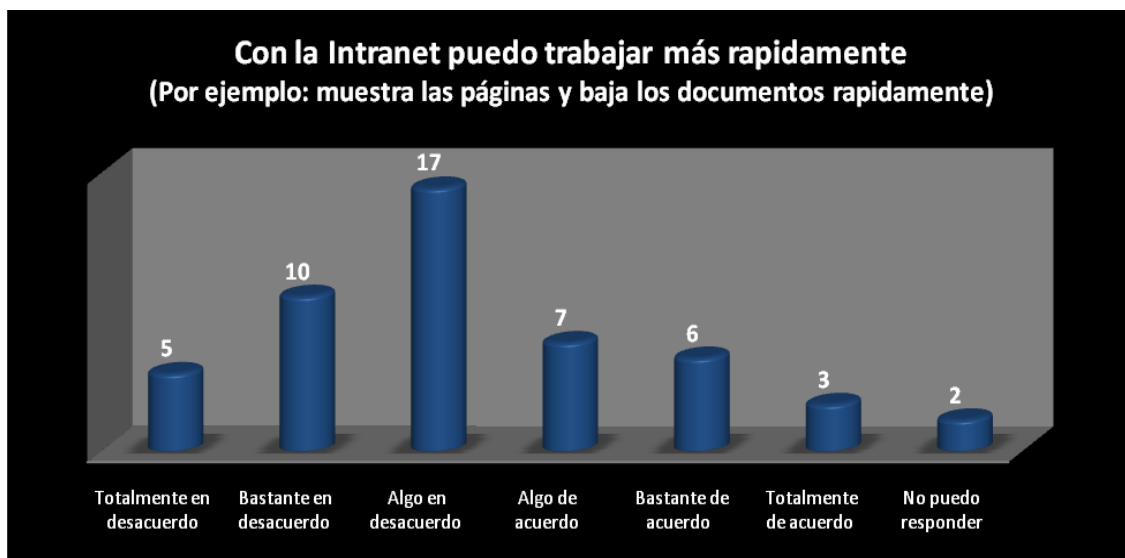


Gráfico 12. Evaluación de los usuarios de la rapidez de la Intranet de Seguros Premier.

En lo que se refiere a la facilidad de uso de la herramienta, 26 de las 50 personas encuestadas estuvieron de acuerdo en que la Intranet de Seguros Premier es fácil de utilizar, por lo que no presentan mayor inconvenientes en el uso de la misma a pesar de que no exista un manual o guía del usuario, que detalle la información contenida en el portal y que exponga cómo acceder a la misma.

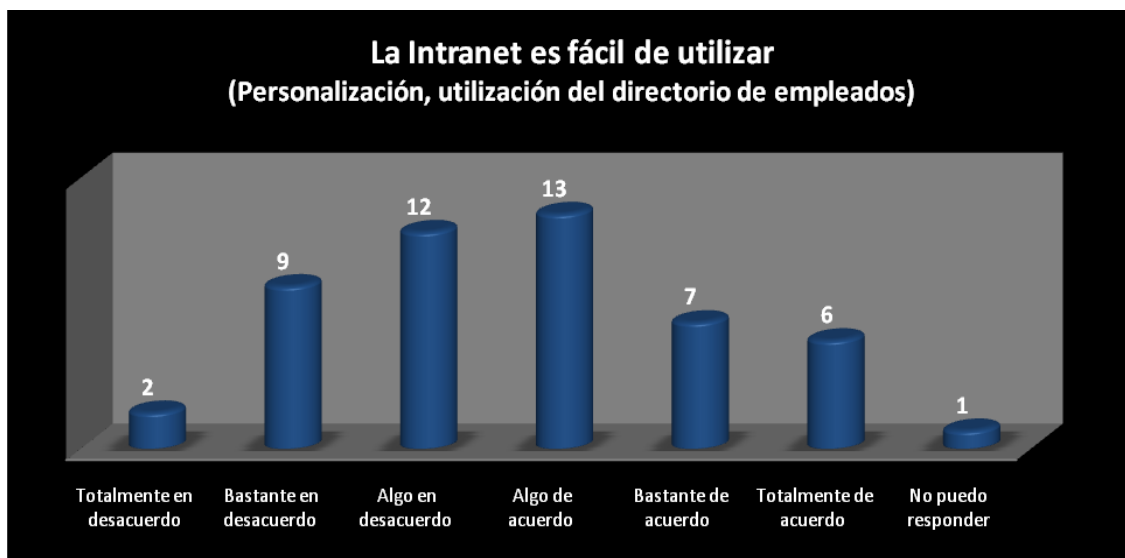


Gráfico 13. Apreciación de los usuarios de la facilidad de la Intranet de Seguros Premier.

En cuanto al soporte recibido de parte del Departamento de Sistemas cuando se presenta algún problema con la Intranet, la mitad de los trabajadores consultados dijeron no estar satisfechos con la ayuda recibida.

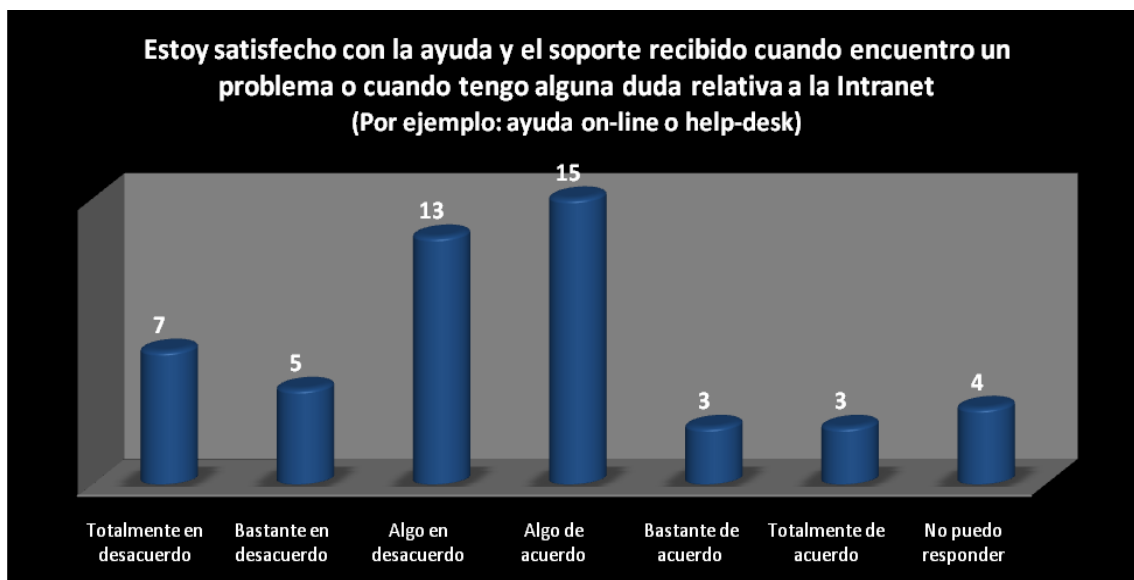


Gráfico 14. Evaluación de los usuarios del soporte o ayuda recibida cuando surge algún problema con la Intranet de Seguros Premier.

En este caso el posible desconocimiento del uso de la Intranet puede hacer sentir aisladas o intimidadas a las personas que no se consideren capacitadas tecnológicamente, por lo que el hecho de no estar satisfecho con la ayuda que recibe del Departamento de Sistemas cuando tiene alguna duda relacionada con la Intranet, puede ser una limitante que impida el correcto uso y aprovechamiento de la misma.

Otro dato importante y que vale la pena destacar es que la mayoría de las personas que participaron en la encuesta (70%) estuvieron en desacuerdo con que la Intranet posee constantes noticias e informaciones actualizadas de Seguros Premier. La información actualizada es atractiva y de interés colectivo, lo que debe ser aprovechado por la organización, para convertir a la Intranet en una fuente fiable de información y disminuir en gran medida los rumores.

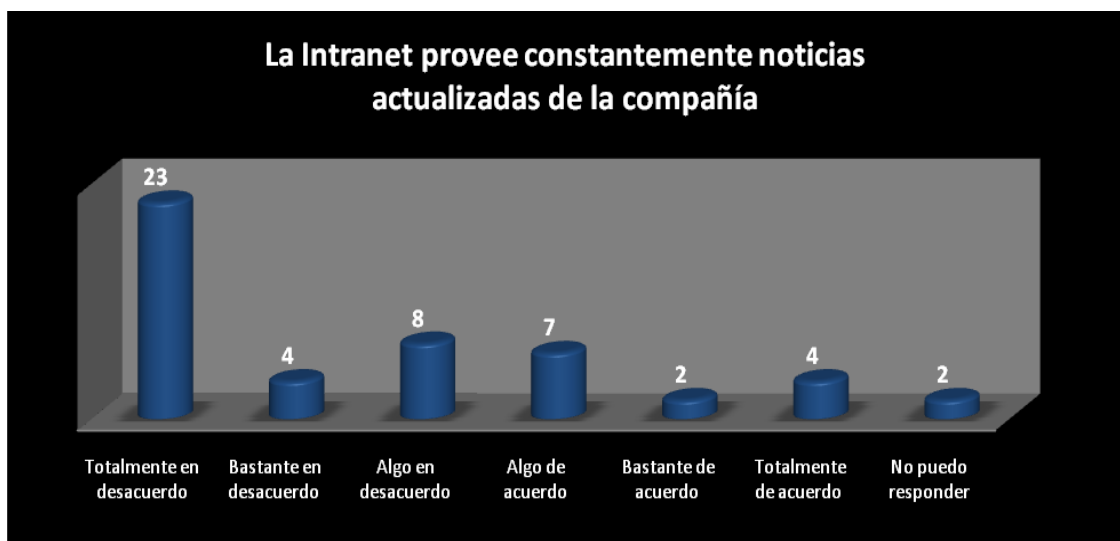


Gráfico 15. Percepción de los usuarios en relación a la publicación de noticias en la Intranet de Seguros Premier.

Si la Intranet se convierte en una referencia informativa para los trabajadores y si ven en ella el instrumento por el cual se comunican directamente con los directivos de la empresa será también un mecanismo sobre el cual exponer las dudas y aclararlas.

En lo que se refiere a la facilidad del formato del contenido de la Intranet, 29 de los participantes del estudio aseguraron que no encuentran la información de importancia para desempeñar sus funciones en un formato sencillo y fácil de utilizar.



Gráfico 16. Valoración de los usuarios de los formatos de los archivos contenidos en la Intranet de Seguros Premier.

El diseño y formato de los contenidos estratégicos de la Intranet es de vital importancia para la transformación de simples datos en conocimiento útil. Si la información contenida en esta herramienta tecnológica no está en un formato accesible para todos los usuarios el mensaje que se quiere transmitir no llegará a todos los destinatarios, lo que representa una pérdida de tiempo y desvirtúa los objetivos para los cuales fue concebida la Intranet.

Finalmente se evaluó el grado de complacencia general que tienen los trabajadores de Seguros Premier con la herramienta. En este punto 74% de los participantes coincidieron en no estar satisfechos con la Intranet.

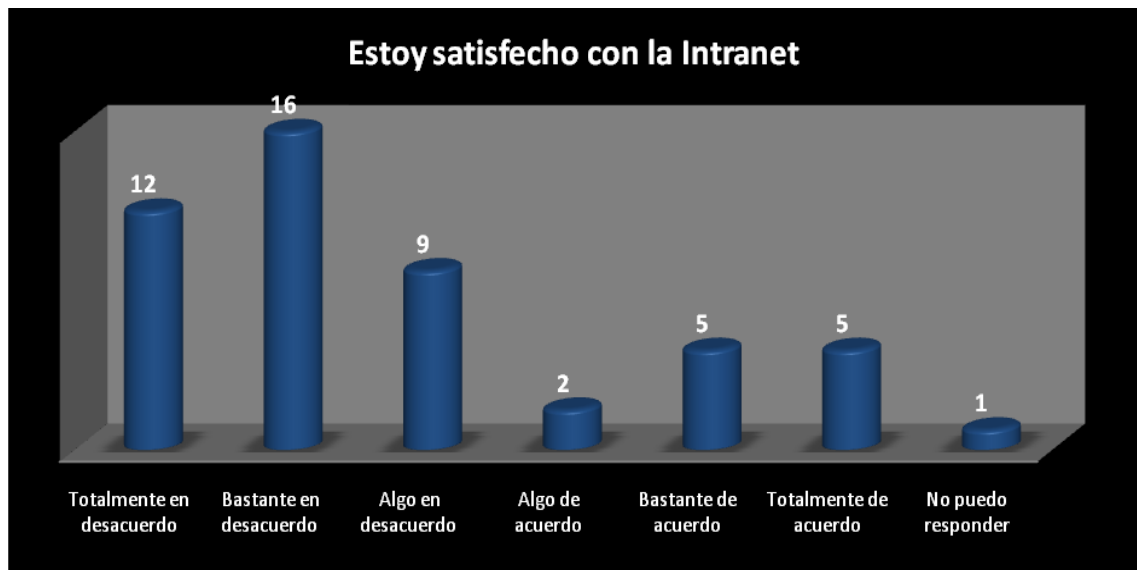


Gráfico 17. Grado de satisfacción general de los usuarios con la Intranet de Seguros Premier.

Este resultado pone de manifiesto la necesidad de hacer cambios radicales en el funcionamiento, contenido, diseño y aplicaciones disponibles de la Intranet a fin de lograr un mejor flujo comunicacional interno en Seguros Premier y darle el máximo aprovechamiento a esta herramienta de comunicación tan efectiva que ofrece enorme cantidad de beneficios a las empresas que le dan la importancia y el uso que merece.

CAPITULO VII- RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DE LA INTRANET

En base a los resultados obtenidos en las encuestas de Intranet Satisfaction Questionnaire (ISQ) se determinó como necesario hacer los siguientes cambios a la Intranet de Seguros Premier para ayudar a los usuarios a encontrar y gestionar la información que necesitan en un corto periodo de tiempo y que permitan además el desarrollo, mantenimiento, crecimiento y uso eficiente de la herramienta. Se trata de proponer mejoras que entre otras cosas logren que la Intranet sea más fácil de usar y sea más eficiente a fin de optimizar su funcionamiento y mejorar el proceso de comunicación interna en la empresa.

Recomendaciones de ámbito general

- Crear un departamento, coordinación ó grupo de desarrollo que trabaje exclusivamente en la Intranet
- Canalizar las necesidades o intereses de los usuarios y promover acciones que fomenten el interés en el uso de la herramienta
- Proveer información constante a los usuarios sobre las políticas de uso de la Intranet
- Organizar charlas, talleres ó cursos dirigidos a los usuarios en donde se proporcione información de la Intranet en cuanto al uso, alcance, ventajas, contenido, procesos, etc.
- Poner en marcha una estrategia de comunicación que provea de manera constante a los usuarios información relacionada con las últimas actualizaciones y mejoras de la herramienta.
- Crear un espacio dentro de la Intranet que permita al usuario dejar comentarios y sugerencias y asegurarse de que el proceso sea simple, que las preguntas sean contestadas y que las sugerencias se tomen en cuenta.

- Identificar las principales aplicaciones de la Intranet y prestarles especial atención para asegurar que su uso sea eficaz.
- Considerar agregar algo de personalización para el usuario, al menos en un nivel básico. Incluir el nombre del empleado, el Departamento o Gerencia a la cual pertenece, permitirle configurar enlaces directos a las aplicaciones que utiliza con mayor frecuencia, actualizar su información personal, etc.
- Incorporar herramientas de la Web 2.0 como blogs, foros, chats internos, grupos de discusión, wikis, podcasting, videoconferencias, etc., que permitan afianzar las relaciones entre los trabajadores e interactuar de manera personal y profesional, facilitando de esta manera la identificación de talentos y el trabajo en equipo.

Recomendaciones para la página principal

- Usar la página de inicio de la Intranet para mostrar la información más importante, nuevos contenidos y enlazar a las principales áreas de la Intranet
- Simplificar la página de inicio e incluir herramientas claves como el buscador y las noticias de la compañía.

Recomendaciones para el contenido y actualización

- Agregar, renovar y eliminar contenidos de manera frecuente
- Coordinar con el Departamento de Comunicaciones Corporativas la manera más efectiva de publicar la información
- Organizar la información y colocarla de forma estructurada de manera que sea más fácil de acceder a los contenidos
- Analizar las necesidades informativas de los usuarios
- Incorporar contenidos de calidad que promuevan el aprendizaje
- Eliminar información innecesaria y redundante

- Convertir a los usuarios de la herramientas en los principales proveedores de contenido
- Agregar de manera periódica noticias relacionadas con el mercado asegurador (prácticas, estrategias e innovaciones) así como análisis de la competencia
- Proveer noticias actualizadas de la empresa, así como publicar fotos de los eventos, fechas de cumpleaños, perfiles de los nuevos miembros de la organización, etc.
- Desarrollar un proceso que permita a todos los empleados contribuir al contenido de la web
- Incorporar archivos de texto, audio, fotografía y video para hacer más atractiva la información.
- Informar a los usuarios quiénes son las personas encargadas de procesar los contenidos y las informaciones en la intranet y motivarlos a participar en la elaboración de la información
- Crear una dirección de correo electrónico donde los empleados puedan hacer sugerencias de contenido y le puedan hacer llegar sus ideas a la persona encargada de administrar la información de la intranet

Recomendaciones para el Área de Soporte técnico

- Crear un centro de soporte donde los usuarios puedan reportar problemas y hacer requerimientos de carácter técnicos
- Incluir en la Intranet una sección de “Ayuda” para que los usuarios puedan resolver problemas comunes
- Informar a los usuarios, al momento de una solicitud, cuándo se solventará el problema, quién es la persona responsable de hacerlo y cuál es el procedimiento a seguir.

- Crear un link dentro de la Intranet que contenga la dirección de correo electrónico donde puede reportar el problema o inconveniente, así como un número telefónico donde pueda contactar al personal de soporte técnico.
- Diseñar un espacio de “ayuda en línea” en cual los usuarios puedan recibir asistencia en tiempo real a fin de ofrecer mejores tiempos de respuesta y garantizar la máxima efectividad de la herramienta

Recomendaciones de búsquedas y directorio

- Optimizar la herramienta de búsqueda y asegurarse de que la búsqueda de información se realice en toda la Intranet incluyendo las páginas de ayuda.
- Presentar el resultado de la búsqueda en orden de relevancia.
- Actualizar de manera frecuente el directorio de empleados (cargo, ubicación, correo electrónico, números telefónicos, foto, pin de Blackberry).

Recomendaciones para formularios, planillas y formatos

- Incluir instrucciones precisas de cómo llenar los formularios y dar información de quién es la persona o departamento al que debe acudir en caso de necesitar más ayuda.
- Asegurarse de colocar todas las planillas que permitan agilizar procesos administrativos como: petición de vacaciones, justificación de gastos, aviso de ausencia, solicitud de personal, autorizaciones de descuento por nómina, solicitud de prestaciones, evaluaciones de desempeño, etc.

Recomendaciones de navegación

- Asegurarse de que el estilo gráfico sea consistente en todas las secciones de la Intranet y que conserve la imagen corporativa.

- Destacar en los elementos de navegación la sección que en la que el usuario se encuentra.
- Organizar el menú de navegación y nombrar las secciones de acuerdo a las tareas que el usuario tiene que realizar.
- Aumentar en la medida de lo posible la velocidad de la red para hacer que la web trabaje más rápidamente.

CAPÍTULO VIII- PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Campaña de Información Interna para promover el uso de la Intranet de Seguros Premier

8.1- Definición de los objetivos

8.1.1- Objetivo General

Dar a conocer a los empleados de Seguros Premier toda la información necesaria para incrementar y optimizar el uso de la Intranet y hacer más fluido el proceso de comunicación interna

8.1.2- Objetivos Específicos

1. Exponer el alcance y contenido de la Intranet
 - Informar al personal cuales son los módulos que están disponibles en la intranet y la información que contiene cada uno

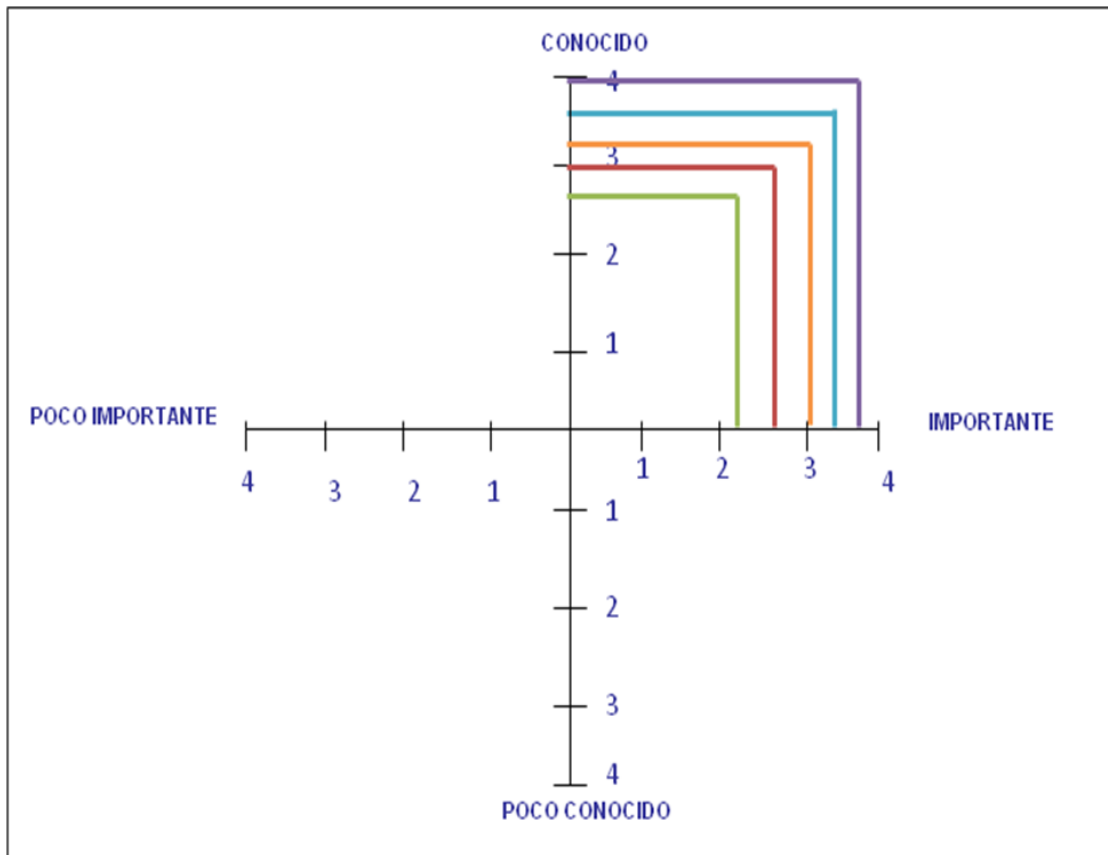
2. Dar a conocer cuáles son los beneficios de la Intranet y el aporte que deja a cada trabajador en el desempeño de sus funciones diarias
 - Informar al personal cuales son los beneficios a nivel laboral que trae el uso de la herramienta
 - Dar a conocer cómo mejora la calidad de trabajo y aumenta la productividad utilizando la intranet

3. Informar quiénes son las personas encargadas de brindar soporte para la Intranet en caso de cualquier inconveniente que se presente con la herramienta
 - Divulgar los nombres, teléfonos y números de contacto del departamento de soporte de la intranet

8.2- Definición de los Mensajes Clave

- Conoce tu Intranet
- Aprende cómo trabajar con la Intranet
- Entérate de cuáles son los beneficios de usar la Intranet
- ¿Sabías que utilizar la Intranet optimiza tu trabajo y mejora tu productividad?
- Utiliza la Intranet y aprovecha sus beneficios
- ¿Quieres saber más de las aplicaciones disponibles en la Intranet?
- ¿Necesitas ayuda para trabajar con la Intranet?
- ¿Problemas con la Intranet? Contáctanos

8.3- Determinación de los destinatarios



Empleados

- Gerentes
- Coordinadores y Supervisores
- Trabajadores medios
- Analistas
- Recepcionistas, Secretarias

Directivos

Junta Directiva

Filiales

Accionistas

Figura 4. Mapa de Públicos Internos.

Elaboración: Propia

8.4- Elección de los medios

- a. Correo electrónico
- b. Mensajes de texto
- c. Volantes en los sobres de pago
- e. Afiches
- f. Charlas/Seminarios
- g. Manual de procedimientos

8.5- Implementación del Plan

Actividad #1

OBJETIVO	DAR A CONOCER A LOS USUARIOS EL ALCANCE Y CONTENIDO DE LA INTRANET
MENSAJE	Conoce tu Intranet
ACCIÓN/ESTRATEGIA	<p>Comunicar a los usuarios cuáles son los módulos de información que están disponibles en la Intranet y detallar los contenidos de cada uno de ellos.</p> <p>Esta información se transmitirá a través de correos electrónicos globales para asegurarse de que los reciba todo el personal. Se enviará un correo diario con todo lo relativo a cada uno de los módulos.</p> <p>Cada correo deberá contener una ilustración del módulo al que se hace referencia y deberá incorporar un link que llevará a las personas directamente a la página de la Intranet. Además de la ilustración gráfica, es importante mencionar los documentos, archivos, funciones, etc., que contiene cada módulo.</p>
MEDIO	Correo Electrónico
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none">• Departamento de Comunicaciones• Departamento de Sistemas
COSTO ESTIMADO	Ninguno
DURACIÓN	7 días

Tabla 2. Actividad #1 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.

Elaboración: Propia

Actividad #2

OBJETIVO	INFORMAR CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE LA INTRANET Y EL APOORTE QUE DEJA A CADA TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES DIARIAS
MENSAJE	Entérate de cuáles son los beneficios de usar la Intranet
ACCIÓN/ESTRATEGIA	<p>Diseñar unos volantes que contengan todo la información relativa a las principales ventajas y beneficios que tiene para los empleados el uso de la Intranet.</p> <p>Los volantes serán a media página tamaño carta, a full color e impresos en papel glasé. Serán elaborados por el Departamento de Comunicaciones y se distribuirán al personal junto con los recibos de pago con la ayuda del Departamento de RRHH.</p> <p>Es importante colocar frases e ideas cortas y asegurarse de que la redacción sea lo más clara y sencilla posible.</p> <p>El diseño del material deberá ser acorde a la imagen corporativa, es decir, tendrá que incluir el logo y utilizar de base los colores de la empresa.</p>
MEDIO	Volantes en los sobres de pago
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Comunicaciones • Departamento de RRHH
COSTO ESTIMADO	Bs. 2.000,00
DURACIÓN	1 día

Tabla 3. Actividad #2 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.

Elaboración: Propia

Actividad #3

OBJETIVO	INFORMAR CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE LA INTRANET Y EL APOORTE QUE DEJA A CADA TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES DIARIAS
MENSAJE	Aprende cómo trabajar con la Intranet
ACCIÓN/ESTRATEGIA	<p>Se convocará a los usuarios de la Intranet a una jornada de charlas o seminarios donde las personas del Departamento de Sistemas a cargo de la herramienta prepararán una presentación en la cual darán toda la información relativa a los procedimientos para el uso de las principales aplicaciones de la Intranet.</p> <p>En la presentación se harán demostraciones “on line” mientras se van detallando los procedimientos de cada aplicación.</p> <p>Se harán cuatro charlas diarias durante dos semanas, a la cual asistirán grupos de máximo 20 personas y al final de la presentación se abrirá un espacio para preguntas.</p>
MEDIO	Charlas/Seminarios
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Comunicaciones • Departamento de Sistemas
COSTO ESTIMADO	Ninguno
DURACIÓN	2 semanas

Tabla 4. Actividad #3 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.

Elaboración: Propia

Actividad #4

OBJETIVO	INFORMAR CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE LA INTRANET Y EL APOORTE QUE DEJA A CADA TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES DIARIAS
MENSAJE	¿Quieres saber más de las aplicaciones disponibles en la Intranet?
ACCIÓN/ESTRATEGIA	Se enviará al teléfono celular de los empleados un mensaje de texto invitándolos a asistir a las charlas o seminarios de la Intranet. Los mensajes comenzarán con la interrogante “¿Quieres saber más de las aplicaciones disponibles en la Intranet?” y seguidamente se les incitará a participar en las jornadas informativas, detallando lugar, fecha y hora.
MEDIO	Mensajes de texto
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Comunicaciones • Departamento de Sistemas
COSTO ESTIMADO	Ninguno
DURACIÓN	2 semanas

Tabla 5. Actividad #4 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.

Elaboración: Propia

Actividad #5

OBJETIVO	INFORMAR CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE LA INTRANET Y EL APOORTE QUE DEJA A CADA TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES DIARIAS
MENSAJE	Aprende cómo trabajar con la Intranet
ACCIÓN/ESTRATEGIA	Como complemento a la jornada de charlas en relación al uso de las principales aplicaciones de la Intranet, se elaborará un Manual de Procedimientos para el uso de la herramienta. Este material será realizado por el Departamento de Sistemas con el apoyo del Departamento de Comunicaciones y se colocará en la Intranet junto con los manuales de procesos de las demás áreas operativas.
MEDIO	Manual de procedimiento
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none">• Departamento de Comunicaciones• Departamento de Sistemas
COSTO ESTIMADO	Ninguno
DURACIÓN	Indefinido

Tabla 6. Actividad #5 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.

Elaboración: Propia

Actividad #6

OBJETIVO	INFORMAR CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE LA INTRANET Y EL APOORTE QUE DEJA A CADA TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES DIARIAS
MENSAJE	¿Sabías que utilizar la Intranet optimiza tu trabajo y mejora tu productividad?
ACCIÓN/ESTRATEGIA	<p>Se colocarán afiches en las distintas oficinas y sucursales de la empresa, en los cuales se les dará a los usuarios de la Intranet tips y ejemplos de cómo optimizar el trabajado y mejorar su productividad con el uso de la herramienta.</p> <p>Es importante incorporar entre los mensajes la siguiente información: reducción de los tiempos de respuesta, acceso a información confiable, ahorro de papel, mayor rapidez para la realización de trámites administrativos, etc.</p> <p>Los afiches se colocarán en un lugar accesible a todo el personal y serán elaborados por el Departamento de Comunicaciones. Al igual que los volantes, los afiches serán a full color y su diseño irá acorde a la imagen corporativa.</p>
MEDIO	Afiches
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Comunicaciones • Departamento de Sistemas
COSTO ESTIMADO	Bs. 5.000,00
DURACIÓN	Indefinido

Tabla 7. Actividad #6 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.

Elaboración: Propia

Actividad #7

OBJETIVO	INFORMAR CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE LA INTRANET Y EL APOORTE QUE DEJA A CADA TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES DIARIAS
MENSAJE	Utiliza la Intranet y aprovecha sus beneficios
ACCIÓN/ESTRATEGIA	Se enviará al teléfono celular de los empleados un mensaje de texto promoviendo el uso de la Intranet e incentivando a los usuarios a ingresar al portal. Los mensajes se enviarán una vez por semana durante un mes.
MEDIO	Mensajes de Texto
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none">• Departamento de Comunicaciones• Departamento de Sistemas
COSTO ESTIMADO	Ninguno
DURACIÓN	1 mes

Tabla 8. Actividad #7 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.

Elaboración: Propia

Actividad #8

OBJETIVO	INFORMAR QUIÉNES SON LAS PERSONAS ENCARGADAS DE BRINDAR SOPORTE PARA LA INTRANET EN CASO DE CUALQUIER INCONVENIENTE QUE SE PRESENTE CON LA HERRAMIENTA
MENSAJE	¿Necesitas ayuda para trabajar con la Intranet?
ACCIÓN/ESTRATEGIA	Se enviará semanalmente un correo electrónico global con los números telefónicos, nombres de las personas contacto y la dirección de correo electrónico del equipo del Departamento de Sistemas encargado brindar soporte a la Intranet.
MEDIO	Correo Electrónico
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none">• Departamento de Comunicaciones
COSTO ESTIMADO	Ninguno
DURACIÓN	2 meses

Tabla 9. Actividad #8 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.

Elaboración: Propia

Actividad #9

OBJETIVO	INFORMAR QUIÉNES SON LAS PERSONAS ENCARGADAS DE BRINDAR SOPORTE PARA LA INTRANET EN CASO DE CUALQUIER INCONVENIENTE QUE SE PRESENTE CON LA HERRAMIENTA
MENSAJE	¿Problemas con la Intranet? Contáctanos
ACCIÓN/ESTRATEGIA	Se entregarán calcomanías autoadhesivas a todo el personal con los números telefónicos y correo electrónico del equipo del Departamento de Sistemas encargado de la Intranet para que los usuarios tengan siempre a la mano la información al momento de requerir ayuda con la herramienta. Las calcomanías además de la información de contacto del equipo de soporte de la Intranet, incluirán el siguiente mensaje: “¿Problemas con la Intranet? Contáctanos”.
MEDIO	Stickers o calcomanías autoadhesivas
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Comunicaciones • Departamento de Sistemas
COSTO ESTIMADO	Bs. 1.500,00
DURACIÓN	Indefinido

Tabla 10. Actividad #9 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.

Elaboración: Propia

8.6- Presupuesto

De acuerdo a las actividades programadas para llevar a cabo la implementación del Plan de Comunicación Interna se estimó el siguiente monto total de gastos:

Material	Cantidad	Precio
Volantes	1.000	Bs.2.000,00
Afiches	500	Bs.5.000,00
Calcomanías Autoadhesivas	1.500	Bs.1.500,00
TOTAL		Bs. 8.500,00

Tabla 11. Presupuesto estimado para las actividades del Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.

Elaboración: Propia

8.7- Seguimiento y evaluación del plan

Para evaluar los resultados de las acciones de comunicación interna, medir la eficacia de los medios y la comprensión de los mensajes, se aplicarán las siguientes herramientas:

- Observación directa
- Entrevistas grupales e individuales
- Encuestas Intranet Satisfaction Questionnaire (ISQ)

Conclusiones

Tras la evaluación que se realizó a la Intranet de Seguros Premier se determinaron las necesidades, las carencias y las deficiencias de la herramienta y se hicieron las recomendaciones de las mejoras necesarias para el óptimo funcionamiento de esta herramienta.

Se determinó que la desactualización de los contenidos, la carencia de noticias y de información relacionada con la empresa, además de la falta de aplicaciones que gestionen la comunicación interna son las principales razones por las cuales la Intranet no es aprovechada en su totalidad. De ahí surge la necesidad de considerar a este medio no como un elemento aislado sino de percibirlo como una valiosa herramienta para la organización.

Hay una demanda cada vez mayor y más exigente de las necesidades en torno al concepto de intranet que contempla entre otras cosas la mejora de los procesos para los usuarios, mayor calidad y cantidad de contenido, así como la participación activa en la gestión de la información.

Es por ello que las recomendaciones propuestas pretenden implementar un sistema continuo de calidad en el mantenimiento y desarrollo de la Intranet, para garantizar un nivel óptimo de eficacia y así lograr satisfacer las necesidades comunicacionales internas.

El primer paso para el logro de esos objetivos es dar a los usuarios, a través de una campaña comunicacional, toda la información necesaria para el buen uso y explotación de este recurso tan importante como lo es la Intranet corporativa. Las acciones propuestas pretenden cambiar la percepción de la Intranet que tienen los miembros de Seguros Premier y

ofrecerles una visión más clara y completa de los beneficios que trae consigo el buen uso de este medio tecnológico.

Esto implica un cambio en la cultura organizacional y en la visión estratégica, pero aunque está claro que no es un proceso inmediato, el plan de comunicaciones internas diseñado para fomentar el uso de la Intranet es el punto de partida para lograrlo.

El perfeccionamiento de una Intranet debe basarse en un profundo análisis desde la perspectiva de los usuarios y requiere un conocimiento amplio de los contenidos que están publicados en la misma, así como de sus características, funciones y aplicaciones. Tomando en cuenta esta necesidad, la aplicación de la Intranet Satisfaction Questionnaire (ISQ) resultó ser una herramienta de medición ideal, no sólo por ser un instrumento integral que abarca los puntos más relevantes a evaluar en una Intranet sino por la facilidad y sencillez de las preguntas y por la gran cantidad de información útil que aporta a las empresas para la determinación del grado de complacencia de los usuarios con su Intranet.

Una vez que se cumpla con los objetivos planteados en plan de comunicaciones para Seguros Premier y se ejecuten las acciones propuestas para la mejora de la Intranet, el proceso de comunicación interno estará mucho más fortalecido, lo que contribuirá a una gestión más eficiente, mejorará el clima laboral interno y favorecerá la productividad y rentabilidad de la organización.

Las empresas producen a diario gran volumen de información y es fundamental que todos sus miembros tengan acceso a la misma de manera rápida y efectiva, por ello es fundamental contar con un plan de

comunicación interna para gestionar la información así como con herramientas que garanticen la comprensión de los mensajes.

La rapidez de los cambios, la constante generación de información y las nuevas herramientas tecnológicas obligan a las empresas a implementar nuevas estrategias que garanticen la productividad a fin de ser competitivos frente a un mercado que afronta constantes transformaciones.

El Plan de Comunicación Interna debe ser visto como un proceso estratégico dentro de la organización, ya que el mismo permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de acciones programadas a ejecutar a futuro. Debe ser un proceso pensado, continuo y evaluado a fin de hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución, para que al final se logre el éxito y se cumplan con los objetivos estratégicos.

Por esta razón se sugiere la aplicación de las encuestas de Satisfacción de Usuarios de la Intranet (ISQ) una vez desarrolladas las acciones del plan de comunicaciones no sólo para evaluar la percepción de los usuarios en relación a la herramienta sino también para medir la eficacia de las acciones de comunicación puestas en marcha, así como la participación y el interés en dichas actividades.

Fuentes Consultadas

LIBAERT, T. (2006). El Plan de Comunicación Organizacional: Cómo definir y organizar las estrategias de comunicación. México: Editorial Limusa.

LAFRACE, J. (2001). Intranet ilustrada: Usos e impactos organizacionales de Intranet en las empresas. Uruguay: Ediciones Trilce.

ONGALLO, C. (2007). Manual de Comunicación para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. España: Editorial Dykinson,

ANDRADE, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Serie Comunicación Empresarial. México: Editorial Netbiblo.

PIZZOLANTE, I. (2006). El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo. Venezuela: Editorial CEC, S.A.

VARONA, F. (2002). Desafíos de la comunicación globalizada en la cultura y la comunicación organizacional. Revista científica digital: Pensamiento Comunicacional Latino Americano (PCLA). Volumen 3. Nº2. Disponible en: <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista10/artigos%2010-3.htm>. [Consultado el 20 de marzo de 2009].

APORTELA, I. (2007) .Intranets: las tecnologías de la información y comunicación en función de la organización. La Habana, Cuba. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci041007.pdf>. [Consultado: el 15 de noviembre de 2008.]

GARCÍA, J. (1998). La comunicación interna. España: Ediciones Díaz de Santos.

ROJAS, J. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. Revista Digital: Acimed. Volumen 14. N° 1. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci02106.htm [Consultado el 15 de marzo de 2009].

CERVERA, A. (2006). Comunicación Total. España: Editorial ESIC. 3ª Edición.

BARGAS, J. (2009). Intranet satisfaction questionnaire: Development and validation of a questionnaire to measure user satisfaction with the Intranet. Computers in Human Behavior. Disponible en: http://www.psych.unibas.ch/intranetsatisfaction/downloads/ISQ_CHB_Bargas.pdf. [Consultado el 20 de septiembre de 2009].

GARCÍA, J.; RUIZ, A. y VENTURA, R. (1999). La Auditoría de Comunicación Interna: Una aproximación conceptual y metodológica. España: Revista Latina de Comunicación Social, N° 18. Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>. [Consultado el 17 de mayo de 2009].

PÉREZ, D. y SOLANA, P. (2006). Intranets: medición y valoración de sus beneficios en las organizaciones. España: El profesional de la información, Vol. 15. N° 5. Septiembre – octubre 2006. Disponible en: www.elprofesionaldeinformacion.com/contenidos/2006/septiembre/2.pdf. [Consultado el 20 de mayo de 2009].

GREGOROWICZ, P. (2009) Networking Transforms the Best Intranets. UUEE: Intranet Journal: The online resource for intranet professionals. Disponible en: http://www.intranetjournal.com/articles/200901/pij_01_29_09a.html. [Consultado el 10 de enero de 2010].

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (UPEL) (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. 4ª. Ed. Caracas: FEDUPEL.

INTRANET SATISFACTION QUESTIONNAIRE. (2006). [Página Web en Línea]. Disponible en: www.intranetsatisfaction.com. [Consultado el 15 de mayo de 2009].

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Cronograma de Observación de la Intranet de Seguros Premier...	63
Tabla 2 - Actividad #1 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.....	92
Tabla 3 - Actividad #2 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.....	93
Tabla 4 - Actividad #3 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier... ..	94
Tabla 5 - Actividad #4 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier... ..	95
Tabla 6 - Actividad #5 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.....	96
Tabla 7 - Actividad #6 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.....	97
Tabla 8 - Actividad #7 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.....	98
Tabla 9 - Actividad #8 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.....	99
Tabla 10 - Actividad #9 propuesta para el Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.....	100
Tabla 11 - Presupuesto estimado para las actividades del Plan de Comunicaciones dirigido a promover el uso de la Intranet de Seguros Premier.....	10

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Modelo de las “Cinco íes”	23
Gráfico 2 - Representación gráfica de los objetivos de la comunicación.	25
Gráfico 3 - Fases de la Auditoría de Comunicación Interna.	36
Gráfico 4 - Modelo de Plan de Comunicación Interna	62
Gráfico 5 - Relevancia de los contenidos de la Intranet de Seguros Premier para el trabajo según evaluación de los usuarios.	72
Gráfico 6 - Evaluación por parte de los usuarios de la actualización del contenido de la Intranet de Seguros Premier	73
Gráfico 7 - Evaluación por parte de los usuarios del formato y la estructura de la Intranet de Seguros Premier.	74
Gráfico 8 - Evaluación por parte de los usuarios de la herramienta de búsqueda de la Intranet de Seguros Premier.....	75
Gráfico 9 - Valoración de la claridad en los contenidos de la Intranet de Seguros Premier por parte de los usuarios.	75
Gráfico 10 - Apreciación de los usuarios de la función que cumple la Intranet de Seguros Premier en la gestión de la comunicación interna.....	76
Gráfico 11 - Apreciación de los usuarios de las funciones que cumple la Intranet de Seguros Premier para la mejor eficacia del trabajo.	77
Gráfico 12 - Evaluación de los usuarios de la rapidez de la Intranet de Seguros Premier.....	78
Gráfico 13 - Apreciación de los usuarios de la facilidad de la Intranet de Seguros Premier.....	79
Gráfico 14 - Evaluación de los usuarios del soporte o ayuda recibida cuando surge algún problema con la Intranet de Seguros Premier.	79

Gráfico 15 - Percepción de los usuarios en relación a la publicación de noticias en la Intranet de Seguros Premier..80

Gráfico 16 - Valoración de los usuarios de los formatos de los archivos contenidos en la Intranet de Seguros Premier.81

Gráfico 17 - Grado de satisfacción general de los usuarios con la Intranet de Seguros Premier.....82

Anexos

ANEXO I
INTRANET SATISFACTION QUESTIONNAIRE

*Intranet
Satisfaction
Questionnaire*

¿Está usted satisfecho con su Intranet?

Quisiéramos enterarnos por usted y pedirle, por consiguiente, que complete este cuestionario corto. Con su participación usted contribuye sustancialmente a mejorar la Intranet.

Completar este cuestionario le debe tomar aproximadamente de 5 a 10 minutos. Sus datos serán manejados naturalmente de forma confidencial.

Por favor lea cada uno de los siguientes enunciados e indique en qué medida está de acuerdo. Si no puede calificar un enunciado, por favor marque en: "No puedo responder esta pregunta". Para cada enunciado, usted tiene la posibilidad de dejar un comentario.

Una Intranet se desarrolla constantemente. Por lo tanto, intente responder lo mejor que pueda refiriéndose al estado actual de la Intranet.

Muchas gracias por su ayuda,

*Intranet
Satisfaction
Questionnaire*

1. La Intranet posee contenidos relevantes para mi trabajo

1= Totalmente en desacuerdo

6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

2. El contenido de la Intranet está actualizado

1= Totalmente en desacuerdo

6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

3. La Intranet tiene un formato conciso y una estructura comprensible

1= Totalmente en desacuerdo

6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

*Intranet
Satisfaction
Questionnaire*

4. Cuando leo algo en la Intranet, el contenido es claro y comprensible

1= Totalmente en desacuerdo

6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

5. La Intranet facilita la comunicación interna (por ejemplo: a través del directorio de empleados, mensajes de la gerencia, foros de discusión).

1= Totalmente en desacuerdo

6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

6. Cuando busco algo en la Intranet, encuentro la información deseada en un período de tiempo razonable

1= Totalmente en desacuerdo

6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

*Intranet
Satisfaction
Questionnaire*

7. La Intranet me permite trabajar más eficientemente

1= Totalmente en desacuerdo

6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

8. Con la Intranet puedo trabajar más rápidamente (por ejemplo: muestra las páginas y baja los documentos rápidamente)

1= Totalmente en desacuerdo

6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

9. La Intranet es fácil de utilizar (personalización, utilización del directorio de empleados).

1= Totalmente en desacuerdo

6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

*Intranet
Satisfaction
Questionnaire*

10. Estoy satisfecho con la ayuda y el soporte recibido cuando encuentro un problema o cuando tengo alguna duda relativa a la Intranet

1= Totalmente en desacuerdo
6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

11. La Intranet provee constantemente noticias actualizadas de la compañía

1= Totalmente en desacuerdo
6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

12. Encuentro la información relevante para mi trabajo en la Intranet, en un formato que puedo utilizar fácilmente.

1= Totalmente en desacuerdo
6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

*Intranet
Satisfaction
Questionnaire*

13. En general, estoy satisfecho con la Intranet.

1= Totalmente en desacuerdo

6= Totalmente de acuerdo

1 2 3 4 5 6 No puedo responder a esta pregunta

¿Usted tiene algún comentario adicional al respecto?

Le agradecemos el haberse tomado tiempo para responder este cuestionario

ANEXO II
MODELO DE CORREO ELECTRÓNICO (ACTIVIDAD #1)
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

COMUNICACIONES CORPORATIVAS
CONOCE TU INTRANET...



PÁGINA PRINCIPAL **MÓDULOS DE INFORMACIÓN**

FORMATOS, PLAHILLAS, SOLICITUDES, MANUALES DE PROCEDIMIENTO

COTIZADOR "EN LÍNEA"



http://intranet.premierseguros.com
UNA COMPAÑÍA SIN LETRAS PEQUEÑAS



ANEXO III
MODELO DE VOLANTES (ACTIVIDAD #2)
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

¿Quieres ser más eficiente en tu trabajo?

Entérate de los beneficios de usar tu Intranet:



- Permite el contacto directo entre los miembros de la organización
- Optimiza la información, unificándola y facilitando su accesibilidad y tratamiento
- Representa un ahorro para la empresa porque se reduce drásticamente el uso del papel y del teléfono
- Incrementa el conocimiento y la capacidad de utilizar y compartir los recursos disponibles
- Aumenta la productividad y el rendimiento laboral



- Los miembros de la organización tienen acceso a la información las 24 horas del día, los siete días de la semana
- Permite a los empleados tomar decisiones rápidas
- Promueve la comunicación y la participación del personal

UNA COMPAÑÍA SIN LETRAS PEQUEÑAS

ANEXO IV
MODELO DE AFICHE (ACTIVIDAD #6)
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA



INTRANET Premier Seguros

¿Sabías que utilizar la Intranet optimiza tu trabajo y mejora tu productividad?



- Incrementa el conocimiento y la capacidad de utilizar y compartir los recursos disponibles
- Optimiza la información, unificándola y facilitando su accesibilidad y tratamiento
- Permite a los empleados tomar decisiones rápidas

- Acceso a la información las 24 horas del día, los siete días de la semana
- Promueve la comunicación y la participación del personal
- Permite el contacto directo entre los miembros de la organización



<http://intranet.premierseguros.com>
UNA COMPAÑÍA SIN LETRAS PEQUEÑAS

ANEXO V
MODELO DE CORREO ELECTRÓNICO (ACTIVIDAD #8)
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA



C.S.I.

Premier
Seguros

CENTRO DE SOPORTE INTRANET
SEGUROS PREMIER

**¿Necesitas ayuda para trabajar con la
Intranet?**

...si la respuesta es sí, llámanos o
escribenos y con gusto te
ayudaremos

Telf. 620-4514

soportecintranet@premierseguros.com

LINA COMPAÑÍA SIN LETRAS PEQUEÑAS

ANEXO VI
MODELO DE STICKER AUTOADHESIVO (ACTIVIDAD #9)
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

