



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

**Plan de Comunicaciones Internas para promover el uso de la Intranet
Corporativa en Corporación Digitel C.A.**

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

**Autor: Maite Briceño
Tutor: Tulia Monsalve**

Caracas, febrero de 2011

Dedicatoria

A mis padres, por haberme brindado su cariño y todo el apoyo necesario para comenzar con la primera experiencia de estudios de tercer nivel y este importante trabajo especial de grado.

A mi hermano, Carlos Gustavo, a pesar del tiempo que ha pasado siempre has estado conmigo durante todos estos años y esto representa un logro más para nosotros... ¡Te extraño y te recuerdo todos los días!

Agradecimientos

A mis profesores de la Especialización de Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, por enseñarme y motivarme en cada clase para ser una profesional de alto desempeño en cualquier organización en la que labore.

A mi tutora, Tulia Monsalve, por su paciencia y dedicación durante la elaboración de este trabajo. Ha sido una experiencia gratificante e inolvidable conocer a un profesional excelente, quien con su destacada experiencia colaboró en aumentar mis conocimientos, tanto a nivel teórico como a nivel profesional. Gracias por ayudarme a sentar un precedente de la importancia que tiene la utilización de los medios electrónicos para difundir la misión estratégica en la organización donde laboro actualmente.

A Digitel, a mi jefe, Mercedes Hernández, y a todos mis compañeros de trabajo, por su tiempo, colaboración y conocimientos para la elaboración de un plan de trabajo conjunto que nos ayudará a optimizar el desempeño en la organización, con el objetivo de brindarle a nuestros clientes la mejor atención y el mejor servicio en el mercado de las telecomunicaciones en el país.



Especialización en Comunicación Organizacional
Línea de investigación: Comunicación en las organizaciones

**Plan de Comunicaciones Internas para promover el uso de la Intranet
Corporativa en Corporación Digitel C.A.**

Autor: Maite Briceño

Tutor: Tulia Monsalve

Fecha: febrero 2011

Resumen

A través de entrevista a líderes empresariales y en base a las tendencias de comunicación organizacional, esta investigación propone un plan de comunicaciones internas para promover el uso de la Intranet Corporativa como una herramienta de trabajo en Corporación Digitel C.A., apoyado en tres de los valores corporativos de la organización: Trabajo en Equipo, Pasión por la Excelencia e Innovación, con el fin de integrar a los trabajadores a nivel nacional y proporcionando indicadores para la medición de éxito de las acciones de comunicación.

Palabras clave: plan de comunicación interna, Intranet, gerencia estratégica, mapa de públicos, comunicación por indicadores.

Caracas, febrero de 2011

Tabla de contenido

Introducción	1
I. Planteamiento del problema	2
1.1 Enunciado del problema de estudio.....	4
1.2 Objetivo General.....	4
1.3 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Justificación.....	5
II. Marco contextual	7
2.1 Filosofía de gestión.....	7
2.2 Estructura de la organización.....	8
2.3 Análisis de la situación interna.....	12
III. Marco teórico referencial	15
3.1 Gerencia Estratégica.....	15
3.2 Comunicación Interna.....	19
3.3 Mapa de públicos en la organización.....	22
3.4 Plan de Comunicaciones.....	25
3.5 Herramientas que apoyan nuestra gestión.....	29
IV. Marco metodológico	33
4.1 Estrategia de realización del estudio.....	33
4.2 Muestra.....	34
4.3 Criterio de selección.....	34
4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información y análisis de resultados.....	39
V. Análisis de resultados	41
5.1 Entrevista a Líderes empresariales.....	42
5.1.1 Utilidad de una Intranet en una organización.....	42
5.1.2 Percepción del manejo de la Intranet Corporativa realizada por la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa.....	44
5.1.3 Utilización de la Intranet Corporativa.....	45
5.1.4 Contenidos de la Intranet Corporativa.....	45
5.1.5 Intranet Corporativa como medio de comunicación.....	46
5.1.6 Visión de negocios en la Intranet Corporativa.....	47

5.1.7 Frecuencia de cambio de las informaciones de la Intranet..	48
5.1.8 Informaciones en la Intranet Corporativa.....	48
5.2 Expertos en el área de Sistemas.....	49
5.2.1 Situación de la Intranet Corporativa actual.....	49
5.2.2 Funcionalidades de la Intranet Corporativa actual.....	50
5.2.3 Optimizaciones a la Intranet Corporativa actual.....	51
5.2.4 Recomendaciones técnicas.....	51
5.3 Tablas comparativas de entrevistas.....	51
5.3.1 Matriz de Líderes Empresariales.....	52
5.3.2 Matriz de Expertos Técnicos.....	68
5.3.3 Tabla comparativa de entrevistas a Líderes Empresariales y Expertos Técnicos.....	87
VI. Propuesta.....	98
6.1 Planteamiento estratégico.....	98
6.2 Concepto.....	100
6.3 Inventario de recursos y medios disponibles.....	102
6.4 Mapa de públicos.....	103
6.5 Objetivos.....	107
6.5.1 Objetivo general.....	107
6.5.2 Objetivos específicos.....	107
6.6 Mensajes clave.....	107
6.7 Voceros.....	108
6.8 Selección de medios.....	108
6.9 Plan de acción.....	109
6.9.1 Video de lanzamiento.....	109
6.9.2 Wallpaper.....	110
6.9.3 Publicaciones.....	110
6.9.4 Afiches y Rotulados.....	110
6.9.5 Talleres.....	111
6.9.6 Trivias.....	111
6.9.7 Formación de equipo Líderes Intranet 412.....	111
6.9.8 Nuevas secciones en la Intranet.....	112

6.10 Estrategias de lanzamiento de nuevas secciones.....	114
6.11 Matriz del Plan de Acción.....	115
6.12 Cronograma de Actividades.....	119
6.13 Medición de éxito de plan de comunicación.....	121
VII. Conclusiones.....	125
VIII. Recomendaciones.....	128
IX. Fuentes consultadas.....	129
X. Anexos.....	131
ANEXO 10.1: Reportes generados por la herramienta de estadísticas de la Intranet Corporativa de Corporación Digitel C.A.....	132
ANEXO 10.2: Síntesis curricular de Líder Empresarial Alberto Sosa.....	138
ANEXO 10.3: Síntesis curricular de Líder Empresarial Juan Carlos Sánchez.....	139
ANEXO 10.4: Síntesis curricular de Líder Empresarial Rafael Rey.....	140
ANEXO 10.5: Síntesis curricular de Líder Empresarial Adriana Díaz.....	141
ANEXO 10.6: Síntesis curricular de Líder Empresarial Mercedes Hernández.....	142
ANEXO 10.7: Síntesis curricular de Líder Empresarial Raúl Manresa.....	143
ANEXO 10.8: Síntesis curricular de Líder Empresarial Alejandro Arriaga.....	144
ANEXO 10.9: Síntesis curricular de Líder Empresarial Alexis Sperandio.....	145
ANEXO 10.10: Síntesis curricular de Líder Empresarial Arturo Pérez.....	146
ANEXO 10.11: Síntesis curricular de Líder Empresarial Alfred Manco.....	147
ANEXO 10.12: Síntesis curricular de Líder Empresarial José Luis Fernández.....	148

ANEXO 10.13: Síntesis curricular de Líder Empresarial Juan Carlos Villasmil.....	149
ANEXO 10.14: Síntesis curricular de Líder Empresarial Humberto Gasía.....	150
ANEXO 10.15: Síntesis curricular de Líder Empresarial Carlos Ferreiro.....	151
ANEXO 10.16: Síntesis curricular de Líder Empresarial Oscar González.....	152
ANEXO 10.17: Síntesis curricular de Experto Técnico Oscar Díaz.....	153
ANEXO 10.18: Síntesis curricular de Experto Técnico Pedro Cordero.....	154
ANEXO 10.19: Cuadro de variables del instrumento.....	155
ANEXO 10.20: Síntesis curriculares de Expertos en Validación de instrumento de Diseño Metodológico.....	156
ANEXO 10.21: Transcripción de entrevistas a Líderes empresariales.....	158
ANEXO 10.22: Transcripción de entrevistas a Expertos técnicos.....	179
ANEXO 10.23: Boceto pop-up campaña de intriga.....	192
ANEXO 10.24: Boceto Wallpaper de nueva aplicación.....	195
ANEXO 10.25: Boceto Afiches y rotulados de nuevas aplicaciones.....	197
ANEXO 10.26: Propuesta de página principal de la nueva Intranet Corporativa de Corporación Digitel C.A.....	202
ANEXO 10.27: Presupuesto de diseño e impresión de rotulados y consultoría para refrescamiento de Intranet Corporativa.....	203

Introducción

Durante la última década, uno de los departamentos que ha tomado mayor relevancia dentro de las empresas a nivel mundial es el área que maneja las comunicaciones, tanto internas como externas, ya que a través de ellas se transmite información relevante a los públicos correspondientes de cada organización.

El objetivo de las Comunicaciones Internas de las empresas es proporcionar información pertinente a sus colaboradores para que estén al tanto de lo que está ocurriendo dentro de la organización. De esta manera, se busca que se sientan identificados con la organización de la que forman parte y, así, incentivar a los trabajadores a que alcancen una meta en común.

El auge que han tenido los departamentos de comunicaciones en nuestro país durante los últimos años, ha hecho que algunas universidades venezolanas realicen estudios de casos del uso de diversas herramientas tecnológicas que utilizan las organizaciones para informar a sus públicos acerca de sus noticias.

En esta oportunidad, se estudió el caso de una de las herramientas utilizadas en el área de comunicaciones internas, la Intranet Corporativa, de una conocida empresa de telecomunicaciones venezolana, Corporación Digitel C.A.

I. Planteamiento del problema

La Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa de Digitel es el área encargada de planificar, desarrollar, divulgar y emitir las informaciones corporativas de la empresa, tanto a nivel interno como externo. Actualmente, la Gerencia está dividida en las áreas de Comunicaciones Internas y Comunicaciones Externas.

Entre las funciones que realiza el área de Comunicaciones Internas se encuentran: transmitir información relevante al público interno, a través de diversos medios, como: correo electrónico, Intranet Corporativa y revista interna (*Gente Digitel*).

La Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa encontró algunos inconvenientes con los resultados arrojados por las estadísticas de la Intranet Corporativa, en los cuales se percibió que las visitas realizadas al sitio, disminuyeron notablemente en el período correspondiente a julio - septiembre de 2009.

En comparación con el período abril - junio de 2009, los niveles de visita de la Intranet Corporativa bajaron considerablemente, por lo que la situación que presentó la Intranet Corporativa se convirtió en una de las prioridades de esta gerencia, ya que si los niveles de visitas continuaban bajando, los mensajes transmitidos no estaban llegando a los trabajadores, así como también los recursos y las bondades que ofrece la herramienta se estaban desperdiciando.

En caso de que esta situación, no se atienda a tiempo podría traer como consecuencia la desinformación entre los diferentes departamentos, ya que cada área estaría trabajando por su lado sin saber que sucede en otras

áreas. Por otra parte, se podrían incrementar los rumores dentro de la organización; y, las informaciones que podrían generarse no serían controladas por las fuentes oficiales de la organización.

Algunos trabajadores han manifestado que les gustaría que la Intranet Corporativa sea más dinámica, es decir, que brinde un contacto más interactivo, tanto con los trabajadores como con el área de Comunicaciones Internas.

Por ello, en este trabajo de grado se buscó diseñar un plan de comunicaciones con diversas estrategias que promuevan el uso de la Intranet Corporativa, no sólo como un área de informativa, sino también como una herramienta de trabajo de colaboración entre los diferentes departamentos que conforman la empresa.

1.1 Enunciado del problema de estudio

Se requiere diseñar un plan de comunicaciones internas para promover el uso de la Intranet Corporativa como una herramienta de trabajo de colaboración entre los trabajadores de Corporación Digitel C.A., con el fin de llevar a la organización a un ambiente de trabajo de colaboración en línea y, de esta manera, generar identificación y sentido de pertenencia, así como también optimizar la productividad y los tiempos de respuesta a los requerimientos realizados por los trabajadores.

1.2 Objetivo general

Diseñar un plan de Comunicaciones Internas para promover el uso de la Intranet Corporativa como una herramienta de colaboración para todos los trabajadores de Corporación Digitel C.A.

1.3 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico para conocer el posicionamiento que tiene la Intranet Corporativa en la actualidad en la Directiva de Corporación Digitel C.A.
2. Levantar un mapa de públicos interno, con el fin de conocer a quienes leen y utilizan la Intranet Corporativa.
3. Diseñar un plan de Comunicaciones Internas con estrategias que promuevan el uso de la Intranet Corporativa, no sólo como un área informativa, sino como una herramienta de trabajo de colaboración entre los departamentos.

1.4 Justificación

Durante la última década, uno de los departamentos que ha tomado mayor relevancia dentro de las empresas a nivel mundial es el área que maneja las comunicaciones, tanto internas como externas, ya que a través de ellas se transmite información relevante a los públicos correspondientes de cada organización.

El auge que han tomado los departamentos de comunicaciones en nuestro país durante los últimos años, ha hecho que algunas universidades venezolanas realicen estudios de casos del uso de diversas herramientas tecnológicas que utilizan las organizaciones para comunicarse con sus públicos.

En este trabajo de grado, se estudió el caso de una de las herramientas utilizadas por la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Digitel C.A., área encargada del manejo de Comunicaciones Internas de esta organización, la Intranet Corporativa.

Esta investigación surgió ante la necesidad de promover el uso de la Intranet Corporativa a los trabajadores de esta empresa, al considerarlo un caso particular del que no existen documentos o estudios previos.

Con las estadísticas obtenidas en la Intranet Corporativa, se pudo observar el descenso que registraron todas las áreas del sitio en el período correspondiente a julio - septiembre de 2009. El tráfico registrado disminuyó considerablemente, y se observó que los trabajadores de la organización ya no realizaban visitas frecuentes a este sitio corporativo.

Estos resultados sirvieron de base para la realización de este trabajo de grado, a través del cual se buscó detectar las necesidades comunicacionales que presenta la alta gerencia de la organización, con el fin de optimizar el uso de esta herramienta de trabajo en Corporación Digitel C.A.

En ese momento, el área de Comunicaciones Internas no contaba con un plan definido para poder realizar esta campaña. Por ello, es necesario diseñar un plan de comunicaciones para promover el uso de esta importante herramienta, como lo es la Intranet Corporativa.

Para el diseño de este proyecto, fue necesario el apoyo de otros departamentos de la empresa, tales como: Presidencia, Gestión Organizacional y Humana, Mercadeo y Sistemas, los cuales aportaron diversos insumos para diseñar actividades que, en un futuro, serán implementadas en la organización.

Con este proyecto, la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa busca optimizar los niveles de comunicación en la organización con el fin de que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la misma.

Por otra parte, también se busca brindar respuestas más efectivas a los requerimientos realizados por la alta gerencia de la empresa y los trabajadores, con el objetivo de influir positivamente en la comunicación entre la organización y sus colaboradores.

II. Marco contextual

El Trabajo Especial de Grado se desarrolló en Corporación Digitel C.A., cuya sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Caracas, la cual cuenta con 1.800 trabajadores a escala nacional. Corporación Digitel C.A. es una empresa de telecomunicaciones venezolana, que presta servicios de telefonía móvil, pública y rural e Internet de Banda Ancha en Venezuela. Desde hace cinco años, esta organización comenzó con un proceso de expansión a nivel nacional, con la incorporación de las operadoras Digicel (Oriente) e Infonet (Occidente) en la red 412.

2.1 Filosofía de Gestión

Misión

Ofrecer servicios de telecomunicaciones que excedan las expectativas de nuestros clientes y accionistas, distinguiéndonos por una vocación de servicio, innovación, calidad y compromiso social.

Visión

Ser la empresa modelo de telecomunicaciones venezolana en términos de calidad, innovación y rentabilidad, manteniendo una relación cálida y humana entre nosotros y con nuestros clientes.

Valores

Trabajo en Equipo

Con nuestro aporte y compromiso personal, alineamos nuestros esfuerzos para hacer de nuestro trabajo un logro común, en base a la armonía, la cooperación y el respeto.

Innovación

Generamos continuamente nuevas ideas, apoyándonos en la tecnología de punta para ofrecer los mejores productos y servicios, lo que nos hace la compañía líder en el mercado de las telecomunicaciones.

Pasión por la Excelencia

Mantenemos los niveles más altos de calidad en todo lo que hacemos, en la búsqueda constante de perfección en nuestro trabajo, para satisfacer la dinámica de nuestro negocio.

Satisfacción al Cliente

Satisfacemos a nuestros clientes a través de una comunicación abierta y franca, construyendo relaciones cercanas y duraderas, atendiendo sus necesidades de forma eficiente.

Integridad

La honestidad y la ética son nuestros pilares fundamentales y puentes de conexión con nuestros compañeros de trabajo, con nuestros clientes y con el mundo.

Compromiso Social

Desarrollamos iniciativas que contribuyen al desarrollo social y a mejorar la calidad de vida de nuestras audiencias, para dejar una huella en cada uno de los venezolanos.

2.2 Estructura de la organización

Corporación Digitel C.A. está conformada por diez Vicepresidencias (Administración y Finanzas; Asuntos Legales y Corporativos; Compras y Logística; Construcción Mantenimiento e Infraestructura; Gestión Organizacional y Humana; Mercadeo; Prevención y Control; Sistemas,

Operaciones de la Red y Ventas); dos Gerencias (Comunicación e Imagen Corporativa y Operaciones al Cliente); y una Coordinación (Conexión Social) las cuales reportan directamente a la Presidencia Ejecutiva.

En la actualidad, esta organización se encuentra liderada por el señor Alberto Sosa, quien fue ratificado en su posición como Presidente Ejecutivo de Digitel durante la reunión de Junta Directiva realizada en el mes de septiembre de 2009, y reporta directamente al Presidente de la Junta Directiva, liderada por el señor Oswaldo Cisneros Fajardo.

La Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa es el área encargada de comunicar las informaciones corporativas de la empresa en todo el país, tanto a nivel interno como externo. Actualmente, la Gerencia está dividida en las áreas de Comunicaciones Internas y Comunicaciones Externas.

El área de Comunicaciones Externas se encarga de llevar las relaciones con los medios de comunicación a nivel nacional e internacional, elaboración de notas de prensa, apoyo para la planificación y realización de eventos corporativos externos (nuevos productos y servicios, lanzamientos conjuntos con otras marcas, entre otros).

El área de Comunicaciones Internas se encarga de emitir informaciones para relacionar a los trabajadores a nivel nacional con la organización, a través de diversos medios, con el fin de impactar a los públicos clave. Algunas de las herramientas utilizadas son correo electrónico y la Intranet Corporativa, en los cuales se publican informaciones, como: promociones, eventos, beneficios, anuncios, entre otros. Asimismo, también se encarga de realizar la pauta y artículos de la revista interna, *Gente Digitel*; las publicaciones relacionadas con los estados financieros de la empresa, *Reporte Anual*; mantener al día la información de diversas áreas en la Intranet Corporativa; y llevar la parte presupuestaria de la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa.

2.3 Análisis de la situación interna

La comunicación interna de esta empresa se caracteriza por ser abierta y bidireccional, relacionándose con los valores corporativos de la organización, en especial con el Trabajo en Equipo y Satisfacción al Cliente, los cuales se enfocan en alinear los esfuerzos hacia un meta en común, a través de una comunicación “franca y directa” entre sus públicos. Los trabajadores de la empresa cuentan con un correo electrónico, denominado *Comunicaciones Internas*, así como también con un buzón de sugerencias, a través de los cuales pueden enviar sus comentarios o inquietudes de lo que puede estar sucediendo en un área determinada de la empresa. El Buzón de Sugerencias se encuentra ubicado en la página principal de la Intranet Corporativa, para garantizar un acceso fácil y rápido a todos los trabajadores.

Por su parte, la Intranet Corporativa ofrece a información acerca de lo que está sucediendo en la empresa, así como también todo lo relacionado con los beneficios de los trabajadores (seguro HCM, fondo de ahorros, seguro para vehículos, privilegios 412, entre otros); síntesis de prensa diario; directorio telefónico; ESS/SAP, un módulo de autogestión para el trabajador a través de la cual pueden visualizar sus datos personales, recibos de pago, evaluaciones, así como también pueden solicitar constancias de trabajo, vacaciones, entre otros; acceso a normativas y políticas; y otras aplicaciones de la organización.

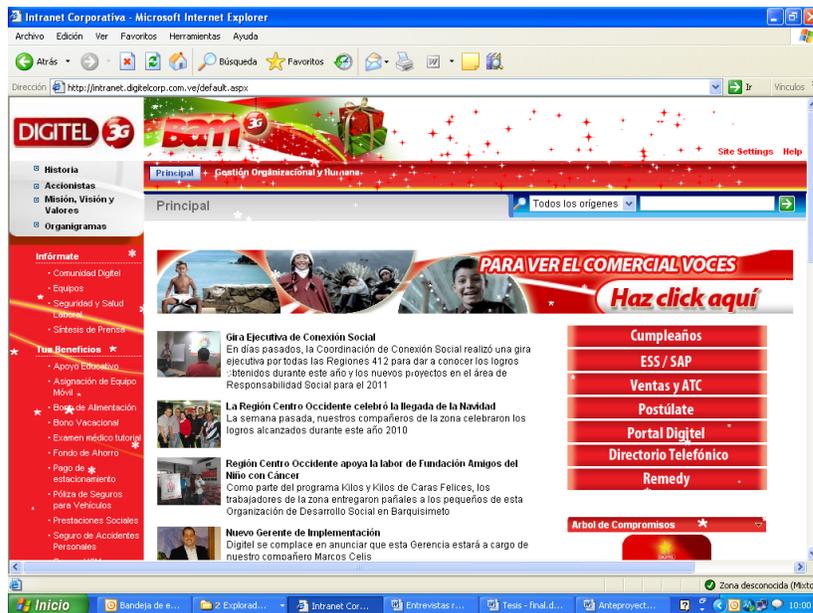


Figura 2. Pantalla actual de la Intranet Corporativa (Diciembre 2010)
(Fuente: Intranet Corporativa, Corporación Digitel C.A.)

La implementación de la Intranet Corporativa se realizó en el mes de enero de 2006, bajo la plataforma Microsoft Office SharePoint Server 2003. Durante ese año, se realizó una encuesta entre los trabajadores para fueran ellos mismos los que nombraran esta nueva herramienta con un nombre atractivo, en el cual ganó el nombre de *SIM-Biosis*.

Para el mes de junio de 2006, al momento de la adquisición de Digitel y de la fusión con las operadoras Digicel, en Oriente, e Infonet, en Occidente, se interconectó la interfaz de esta herramienta, ya que éstas últimas operadoras no poseían una Intranet propia. Durante los años 2007 y 2008, la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa realizó diversas actualizaciones a esta página corporativa - entre los que se encuentra el cambio de nombre del sitio, para *Intranet Corporativa* - con el objetivo de optimizar el uso de esta herramienta y hacerla más atractiva para los trabajadores.

Durante el último año, el área de Comunicaciones Internas incrementó notablemente la publicación de información en la Intranet Corporativa, debido

a las actividades realizadas dentro de la empresa y otras publicaciones relacionadas con las participaciones de la organización en diversos eventos en el país.

Sin embargo, en los resultados correspondientes al tercer trimestre del año 2009 en las estadísticas de la Intranet Corporativa se encontró que las visitas realizadas al sitio disminuyeron notablemente, en el período correspondiente a julio – septiembre de 2009 (anexo 10.1). En ese momento, el área de Comunicaciones Internas no contaba con un plan de trabajo definido para poder implementar y ejecutar una estrategia, de acuerdo a las nuevas necesidades de la organización. Por otra parte, algunos trabajadores expresaron que les gustaría que la Intranet Corporativa fuese más dinámica, es decir, que permita un contacto más interactivo, tanto con los trabajadores como con el área de Comunicaciones Internas.

III. Marco teórico referencial

3.1 Gerencia Estratégica

La Gerencia Estratégica puede definirse como la “formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (David, 1997, p. 3).

Por su parte, la formulación de estrategias identifica una serie de elementos que identifican los diversos riesgos y amenazas de la organización, así como también incluye el establecimiento de la misión y fijación de los objetivos organizacionales. La ejecución de las estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus trabajadores y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas puedan ser ejecutadas exitosamente. Y, la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

En esta etapa, y para que las estrategias planteadas puedan implementadas de manera exitosa, es necesario contar con el apoyo de la alta gerencia de organización, en especial, con la imagen y el apoyo del presidente, ya que él “debe apoyar el posicionamiento estratégico corporativo, utilizar los mensajes que mejor transmitan dicho posicionamiento y poseer los atributos de imagen intencional que lo traduzcan más eficazmente.” (Villafañe, 2008, p. 257)

Según David (1992) las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa es un proceso interactivo, y por ello requiere de una coordinación efectiva entre las áreas, ya que existen infinidad de relaciones internas críticas entre las actividades de la gerencia y otros departamentos, como: mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Por otra parte, la falta de identificación y de comprensión de las relaciones entre las áreas

funcionales de la empresa es con frecuencia perjudicial para el proceso de gerencia estratégica.

Para David (1997), muchas veces la evaluación de las estrategias sólo toman en cuenta el incremento de los activos en la organización y su rentabilidad, dejando a un lado otros temas de suma importancia, como: la motivación de los trabajadores, entre otros. Puede que las estrategias aplicadas hayan sido acertadas, pero al momento de la evaluación de las estrategias debe considerar el corto y el largo plazo. Por ello, la evaluación de las estrategias planteadas incluye tres actividades básicas:

1. estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa
2. comparar los resultados esperados y los resultados reales; y
3. tomar medidas correctivas para asegurarse que el desempeño se ciñe a los planes

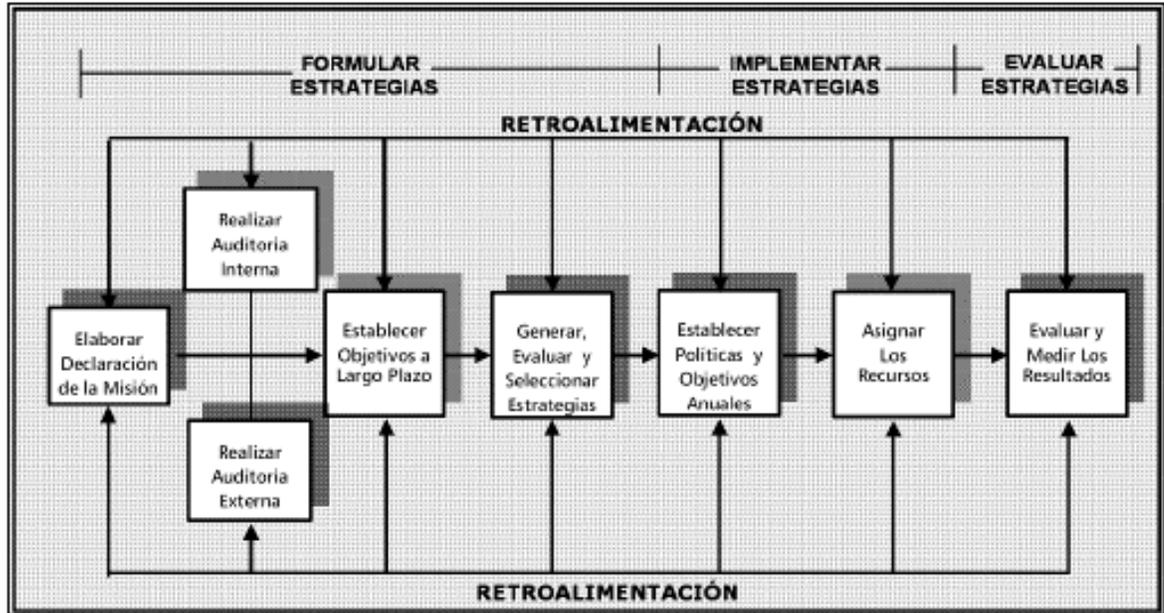


Figura 3.- Modelo general de la Administración Estratégica, según David (1997, p. 55)

Para ello, las áreas encargadas de gestionar las comunicaciones en una empresa deben gestionar programas y contenidos cualitativos, con el objetivo de hacer atractivo el producto final para los públicos claves de la organización.

Actualmente, la idea que se intenta promover en una organización es que la gestión de los flujos internos de información es responsabilidad de todos los integrantes de la misma, ya que de esta manera se puede obtener un feedback de los trabajadores y conocer el estado de la opinión pública interna.

Por otra parte, en el modelo del Sistema Estratégico de Comunicaciones, indica que es necesario entender la vinculación entre dinámicas claves de la organización y proceso de comunicación que éstas implican. Este modelo puede definirse como “la investigación, formulación estratégica, desarrollo, ejecución y evaluación de las acciones comunicacionales que permitan dar coherencia y consistencia a la cultura de la empresa, la identidad y la imagen corporativa” (Monsalve y Manrique, 2003: 8)

Para ello, es necesario entender la comunicación como una herramienta estratégica y de integración, ya que se debe ajustar las acciones a la realidad de la organización y facilitar el conocimiento, comprensión y adaptación de los públicos internos y externos a los cambios ocurridos en los “componentes gerenciales macro”: gente, procesos, estructura y tecnología; con el fin de facilitar “el desarrollo de una identidad favorable a los objetivos de la empresa y la gerencia efectiva de la imagen corporativa” (Monsalve y Manrique, 2003, p. 8).

Otro de los factores que también influirá en las acciones comunicacionales es el entorno, debido a que – en algunas ocasiones – la organización puede

encontrarse en la necesidad de realizar ajustes en áreas como: imagen, identidad, estrategia y cultura. Por ello, es indispensable realizar un monitoreo constante del entorno organizacional.

Podríamos decir que la comunicación debe estar a la disposición de la estrategia corporativa y de los objetivos organizacionales, lo que resalta la importancia de la comunicación como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos establecidos en las macrovariables organizacionales (gente, procesos, estructura y tecnología).

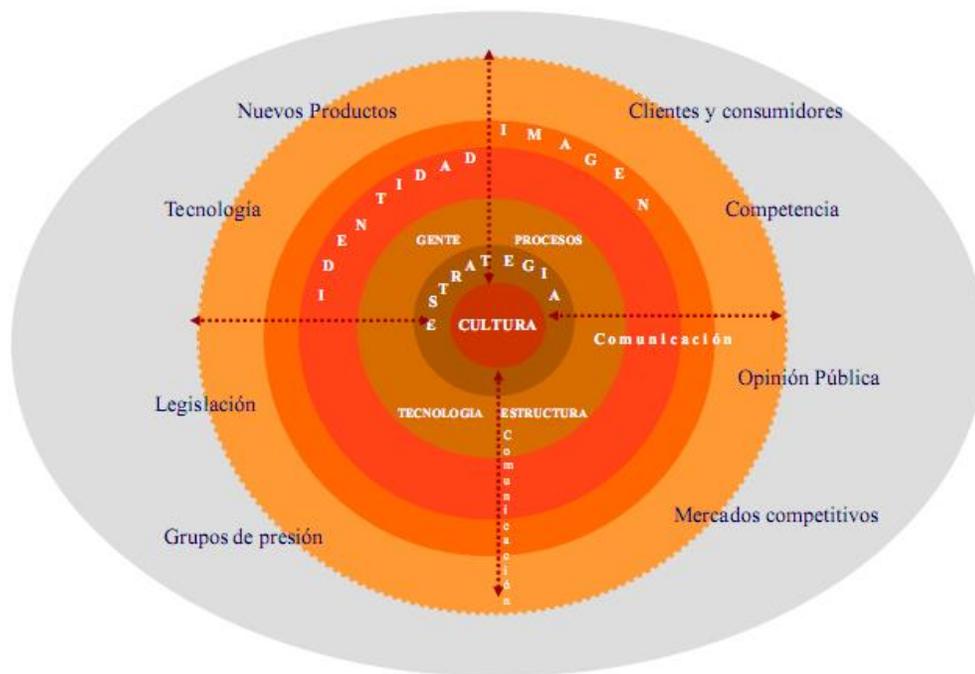


Figura 4. Modelo de Sistema Estratégico de Comunicaciones. (Monsalve y Manrique, 2003: 8)

Los mensajes realizados por los departamentos de Comunicaciones deben ser coherentes con los objetivos planteados por la empresa, ya que a través de ellos se busca afianzar la marca y, lo más importante, promover la excelencia dentro de la organización para cumplir con los objetivos corporativos planteados. Asimismo, es de suma importancia consolidar un estilo de dirección, basado en el trabajo en equipo, la participación y el

compromiso de todos sus colaboradores, que sea armónico con la cultura corporativa de la organización.

3.2 Comunicación Interna

En la actualidad, las personas pasan la mayor parte del tiempo interactuando con una organización, bien sea dentro de la misma o con otras empresas. Según Fernández-Collado, una organización puede definirse como “dos o más personas que se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos” (Fernández-Collado, 1991: 13).

En las organizaciones, surgen informaciones que deben ser transmitidas a sus públicos, tanto internos como externos, con el fin de informar acerca de los objetivos de la empresa. Por ello, las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, en particular cuando se está en un entorno tan cambiante.

Ante esta necesidad, nace la comunicación organizacional, un área a la cual, durante las últimas décadas, se le ha dado mayor importancia, ya que facilita el proceso de comunicación en de las organizaciones. Se podría considerar que comunicar es una actitud de los altos directivos de la empresa que forma parte esencial de la cultura corporativa.

Se puede definir a la comunicación organizacional como un “conjunto de técnicas que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones: a) comunicación interna, b) comunicación externa, c) relaciones publicas, d) publicidad, e) publicidad institucional” (Fernández-Collado, 1991: 33).

De acuerdo a este concepto, la comunicación organizacional cumple una función integral dentro de la organización, ya que los programas y/o

actividades que realice la empresa dentro de un momento determinado, contribuirán con el cumplimiento de los objetivos de la organización, tanto a nivel interno como externo.

La comunicación interna es aquella que trabaja en “la concepción y desarrollo de la cultura corporativa en la empresa” (Castro, 2007, p.18). Asimismo, manejan y concretan los mensajes y contenidos cualitativos, los cuales están dirigidos a los colaboradores de la empresa, con el fin de motivar e incentivar a los trabajadores para que alcancen una meta en común y que estén al tanto de lo que ocurre dentro de la organización.

Sin embargo, Villafañe expone que la última fase para gestionar la imagen corporativa corresponde al programa de comunicación interna, el cual el autor lo define como “probablemente el aspecto más deficitario dentro del *corporate*,” (Villafañe, 2008: 301) lo que significa que las empresas en general prestan poca atención a la comunicación para sus trabajadores.

La comunicación interna es una necesidad estratégica para que una empresa mejore su gestión, optimice la calidad de sus procesos y favorezca el clima organizacional. Actualmente, la imagen de las empresas dependen de dos factores fundamentales: el trato que reciben sus colaboradores y la vinculación con las comunidades de su entorno.

Por otra parte, a través de la comunicación interna se puede proyectar la imagen intencional de la organización, ya que es la manera más sencilla de que los empleados proyecten esa misma imagen en su entorno de influencia y la identificación de la comunidad con la empresa, sea positiva.

En estos tiempos, todavía existen organizaciones que confunden la comunicación con la información. La diferencia es muy clara: la información

sólo consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor, es decir, se necesita retroalimentación del público, ya sea interno o externo. Por ello, el diálogo entre la dirección y los trabajadores debe ser constante, ya que la retroalimentación es un elemento fundamental para tener un nivel de comunicación óptimo.

Para alcanzar un nivel de comunicación óptimo es necesario que la alta dirección muestre una actitud proactiva en la organización para que el plan de comunicaciones internas sea exitoso, con el fin de impulsar una cultura de la comunicación dentro de la organización. De esta manera, los empleados sentirán más cercanía con la alta dirección y que todos se encuentran trabajando en conjunto para alcanzar una meta o unos objetivos en común.

Según O'Reilly y Roberts (1977) encontraron que la participación activa en redes de comunicación organizacional y el uso de información efectiva, están directamente relacionados con altos niveles de desempeño de los trabajadores en una organización determinada (citado por O'Hair y Kreps, 1990: 105).

En este sentido, es muy importante equilibrar la información hacia los trabajadores, ya que se debe informar a cada trabajador los "aspectos funcionales y corporativos y tratando de obtener de él la información de retorno necesaria para retroalimentar el sistema de comunicación interna" (Villafañe, 2008, p. 304).

Asimismo, es necesario tener coherencia entre la comunicación interna y la comunicación externa, para así evitar dos efectos que restan la credibilidad y la eficacia comunicativa: evitar que la información sea recibida a través de

terceros (medios de comunicación, redes sociales, entre otros) y evitar que existan dos versiones de la realidad corporativa.

Por otra parte, Villafañe (2008, p. 305) indica que para planificar la comunicación interna dentro de una organización, existen tres conceptos importantes los cuales deben ser entendidos por la alta gerencia, con el fin de implementar y ejecutar exitosamente las acciones de comunicación que se hayan planificado. Los conceptos mencionados son:

1. **Mercado de la información:** a través del cual se desarrollarán las acciones de la información interna
2. **Espacios de comunicación:** los espacios disponibles para difundir la comunicación
3. **Opinión pública interna:** es el concepto más importante, ya que orienta la comunicación interna a partir de la evaluación de su eficacia. Es el feedback de los trabajadores, quienes evalúan la imagen corporativa interna.

Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica, interiorizar el sentido de pertenencia a la organización, compartir sus valores y cultura corporativos, 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.

3.3 Mapa de públicos en la organización

Para poder enviar los mensajes, es muy importante conocer el público para quien está destinado el mensaje. Para ello, se indica que un público son “grupos sociales que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización” (Capriotti, citado por Fernández Beltrán, 2009).

Es importante destacar que existen al menos tantos públicos como intereses que puedan tener los individuos cuando se relacionan en una organización.

El mapa de públicos es utilizado como un instrumento para definir los públicos claves en una empresa. Para Scheinsohn (1998) un público es “un agrupamiento imaginario que la empresa elabora con el fin de lograr eficacia en sus comunicaciones” (Scheinsohn, 1998: 169). Es importante que la organización encuentre un vínculo entre ella y su público, ya que cada público tiene unas expectativas determinadas en su relación con la empresa, por lo que los intereses y las expectativas que resultan hacen que entre cada público y la empresa se establezca un vínculo diferente y particular.

Por otra parte, Scheinsohn explica que para la realización de un mapa de públicos es necesario realizar un proceso denominado segmentación de públicos, “una práctica en la que – en apariencia – se parte de un “todo” (el público), para luego subdividirlo en partes con rasgos más o menos homogéneos (cada uno de los públicos)” (Scheinsohn, 1998: 177).

En primer lugar, el mapa de públicos debe contener un listado absoluto de todos los públicos internos con los cuales se comunica la organización, ya que no se debe omitir ningún público dentro de la empresa. Según Villafañe (2008: 119), para realizar el mapa de público se deben tomar en cuenta los siguientes puntos: variables de configuración y repertorio de públicos.

Estas variables de configuración variarán en función de las características de cada organización, pero existen variables genéricas, las cuales varían de acuerdo a:

- 1) La dimensión estratégica: estratégicos, tácticos o coyunturales
- 2) Los intereses económicos: providencia, aliados o potencialmente aliados

Según Villafañe (2008: 120) las variables de configuración genéricas varían de acuerdo a:

- La capacidad de influencia en la opinión pública: prescriptores, mediadores, difusores
- La capacidad de transmisión directa de la imagen: interno, asociado, esporádico
- La necesidad de información funcional: estructural, funcional, superficial
- La composición interna: macrogrupos homogéneos y heterogéneos, microgrupos homogéneos y heterogéneos

En segundo lugar, el mapa de públicos debe “describirlos y establecer tipologías que permitan elaborar análisis, accionar estrategias e instrumentar operaciones concretas” (Scheinson, 1998: 181).

Para la realización de un mapa de públicos es necesario tomar en cuenta sus intereses, los cuales estructuran sus expectativas hacia la organización. El objetivo principal de este mapa es buscar intereses en común con los públicos objetivos y como cada público tiene sus expectativas y lenguajes propios, es necesario “constituir una mezcla adecuada de medios y mensajes diferenciados pero relacionados y coherentes entre sí” (Scheinson, 1998, p. 170).

Después de identificar y definir a los públicos de una organización, es necesario ubicarlos en una matriz de acuerdo a su nivel de conocimiento e importancia dentro de la estrategia establecida en el plan de comunicaciones de la empresa. Cabe destacar que la importancia de un público radica en el nivel de influencia que tenga en las operaciones de la empresa y si la estabilidad depende de este público (Manrique y Monsalve, láminas clases

Universidad Monteávila, 2009). El gráfico de matriz de análisis de públicos clave es de utilidad para identificar y ubicar a los públicos internos y externos de la organización.

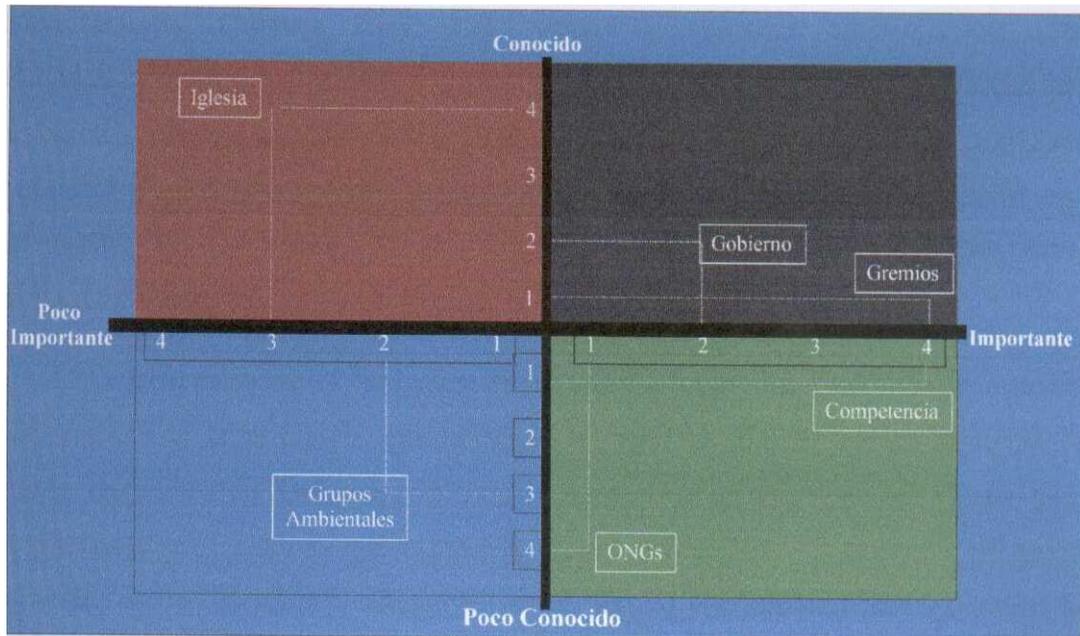


Figura 5. Modelo de identificación de públicos de una organización propuesto por Manrique & Monsalve Comunicación Corporativa (Láminas de clase, Universidad Monteávila, 2009)

3.4 Plan de Comunicaciones

Por otra parte, los departamentos de Comunicaciones se ven en la necesidad de realizar un plan de comunicaciones, el cual se debe ver como una herramienta estratégica de gestión empresarial que ayuda a conseguir el éxito en la consecución de los objetivos planteados.

Existe un proceso establecido para elaborar un plan anual de comunicación, en el cual debe ser incluido el plan de comunicaciones internas. A continuación, el autor esquematiza este proceso en el siguiente cuadro:

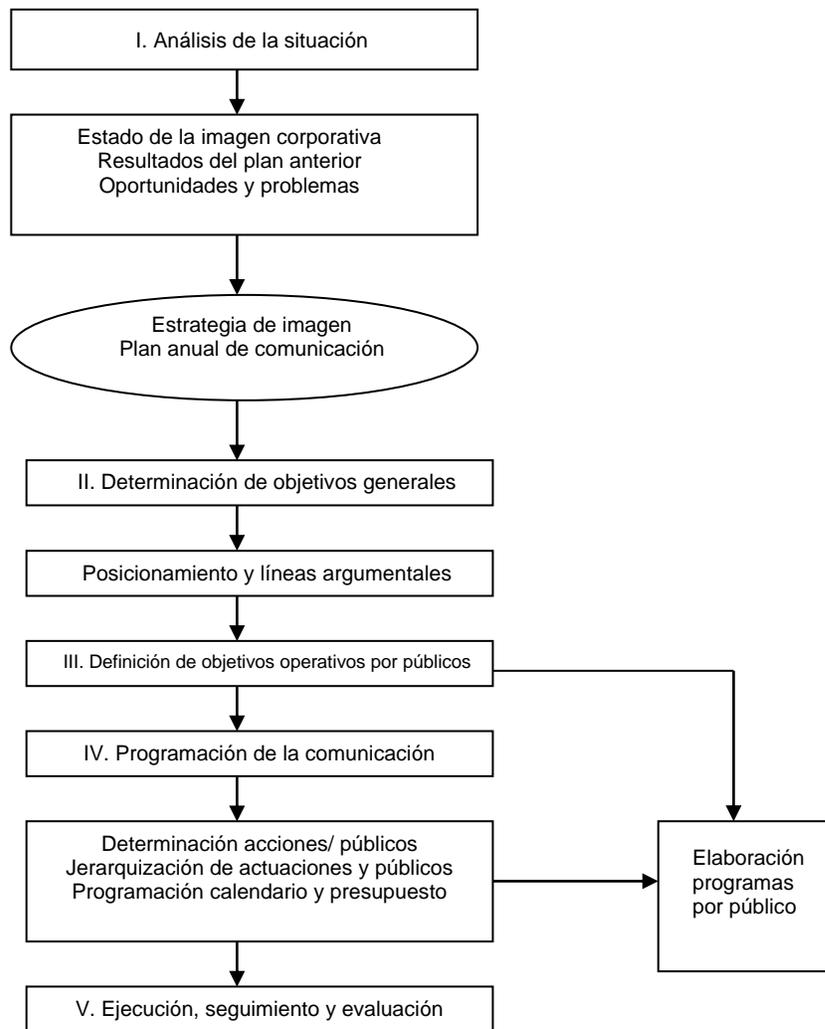


Figura 6. Esquema para elaborar un plan anual de Comunicación (Villafañe, 2008:122)

Para Villafañe (2008, p. 121) el plan de Comunicaciones Internas es un instrumento operativo para implantar la comunicación en el seno de una organización. Por ello, se hace necesario e indispensable que cada empresa u organización realice un diagnóstico de su comunicación interna, con el fin de conocer su posicionamiento y efectividad entre los trabajadores de la empresa, y así el área encargada de las comunicaciones pueda conocer las necesidades del público interno.

El objetivo de un plan de comunicaciones es desarrollar una comunicación organizacional exitosa, para desarrollar mensajes claves dirigidos a un público determinado, cuyo objetivo es convencer a alguien de que haga o respalde algo.

Con la formulación de un plan de comunicaciones, el área encargada de manejar esta función dentro de una organización, debe establecer sus objetivos comunicacionales en un período determinado, así como también plantear estrategias que apoyen el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Según Monsalve (2006), para que un plan de comunicaciones sea exitoso debe contar con cuatro factores fundamentales:

- Visión de largo plazo y claridad estratégica
- Capacidad de gerencia del cambio en el corto y mediano plazo.
- Continuidad y coherencia de las comunicaciones.
- Trabajo en equipo. Implicación del equipo humano de la organización al proyecto.
- Evaluación y seguimiento permanente de las acciones implantadas.

Villafañe (2008: 317) indica que para poder realizar la evaluación del plan de comunicaciones internas, se deben tomar en cuenta una serie de indicadores cualitativos para este tipo de comunicación, los cuales brindan orientación de una primera aproximación de la práctica de la comunicación interna en una organización.

El autor cataloga a estos indicadores cualitativos como positivos y negativos, para las estrategias implementadas en el plan de comunicación. Entre los indicadores positivos se destacan: la matización continua de valores, énfasis

en la colaboración, reconocimiento público de los éxitos, organización jerárquica plana, entre otros.

La evaluación de puestos de trabajo, la cultura corporativa orientada hacia el poder, el secretismo, y el doble discurso entre lo que se declara y la práctica, constituyen algunos de los indicadores cualitativos negativos señalados por Villafañe.

Por su parte, Jorge Aguilera (2008) ha venido desarrollando la tendencia de Comunicación por indicadores, la cual es una metodología basada en el Balanced Scorecard aplicado a la comunicación organizacional. Este autor indica la importancia de la evaluación de las estrategias de comunicación a través de la medición de resultados, para poder decidir la continuación o no de un programa en específico. Los resultados que deben ser medidos son el cumplimiento de los objetivos, el cumplimiento de las tareas, acciones, herramientas que se plantearon y el impacto de la estrategia, proponiendo la necesidad de establecer indicadores numéricos o metas esperadas para poder contrastarlas.

Para construir dichos indicadores es necesario tomar en cuenta que se pueden diferenciar de acuerdo a la influencia que tengan en la toma de decisiones, los cuales pueden ser estratégicos (general), tácticos (acciones particulares) u operativos (tareas programadas). Es decir, “si los indicadores están relacionados con los objetivos de la estrategia, serán tácticos o estratégicos y si los indicadores están relacionados con la operación y los recursos serán operativos.” (Aguilera, 2008: 122)

Por otra parte, con respecto a las acciones o indicadores tácticos “generalmente se compara la acción vs el resultado logrado; así podríamos

establecer un indicador número de invitaciones generadas vs número de personas que asistieron a la actividad” (Aguilera, 2008: 122).

El autor explica que una vez que se realiza la estrategia de comunicaciones es necesario establecer en la planificación lo que se espera medir y cómo será el proceso, por lo que es necesario crear una tabla de indicadores, los cuales se definen de acuerdo a su nivel en la estrategia (estratégicos, tácticos y operativos) y se refleje la medición de su impacto, brindando indicadores de resultado (eficacia), de recurso (eficiencia y cumplimiento).

	De Resultado o Eficacia	De Recurso o Eficiencia	De Cumplimiento
Estratégicos	Medida en que se alcanzaron los objetivos estratégicos	Cuánto costó alcanzar ese objetivo de acuerdo con el resultado	¿Se cumplieron o no las actividades planteadas en la estrategia?
Tácticos	Medida en que se alcanzaron los objetivos estratégicos	Cuánto costó alcanzar el objetivo táctico de acuerdo con el resultado	¿Se cumplieron o no las actividades planteadas en la táctica?
Operativos	Medidas en que se alcanzaron los objetivos operativos	Cuánto costó alcanzar el objetivo operativo de acuerdo con el resultado	¿Se cumplieron o no las acciones planteadas?

En este caso, se realiza un plan de comunicaciones que aporta estrategias para posicionar a uno de los medios utilizados en el área de comunicaciones internas de una organización, la Intranet.

3.5 Herramientas que apoyan nuestra gestión

Hasta hace algunos años, la Comunicación Interna se realiza a través de diversos medios, como: revistas impresas internas, tableros de anuncios, circulares, entre otros. Las comunicaciones por vía electrónica – correo

electrónico, intranets, extranets, internet – cambian la forma de comunicación existente y forman parte de la evolución de la comunicación de las organizaciones del siglo XXI.

Según Robbins (2004: 362), la intranet es una red de información privada que abarca toda la organización y que funciona como un sitio de Internet, pero al cual sólo tienen acceso los trabajadores de la empresa. En poco tiempo, estas redes se han convertido en un medio importante de comunicación entre los trabajadores de una organización.

Por su parte, Villafañe define una intranet como una “red corporativa de información, con las mismas propiedades que Internet, que integra las personas, los procesos y las informaciones de una empresa” (Villafañe, 2008: 308). Sin embargo, para la creación de una Intranet es necesario tomar en cuenta algunos de los siguientes puntos: ¿quién utilizará la intranet?; ¿cuándo?; valor para el negocio; identificación de la información y herramientas necesarias; identificar el valor, el beneficio y el propósito y cómo se va a emplear la intranet; planes a corto, medio y largo plazo; determinar las fuentes de información; necesidades de información de la mayoría de la organización; sistema de clasificación de la información ya existente; entre otras.

A partir de ahora, los departamentos de Comunicación deben desarrollar las mismas tareas, pero a través de la Intranet, con el objetivo de hacer la transición a la nueva era digital, para brindar respuestas efectivas y oportunas a los trabajadores.

Según Llano (2006), la intranet es un medio de trabajo colaborativo y para obtener altos niveles de efectividad es necesario construir un equipo

interdisciplinario, el cual este integrado por representantes de todas las áreas que conforman la organización.

A través de una Intranet, los integrantes de una organización comparten bases de datos y tienen a disposición servicios fundamentales, como: información histórica de la empresa, noticias actuales, directorios empresariales, entre otras herramientas que facilitan las labores de los trabajadores.

Para Castro (2007) entre las ventajas de tener una Intranet es que simplifica los procesos internos, ahorrando tiempo y dinero, así como también estimula el incremento de la productividad gracias a un mejor acceso a la información, a través de una plataforma independiente y fomenta la colaboración entre las diversas áreas de la organización

Entre los aportes más importantes de una Intranet se encuentran: los mensajes publicados, los cuales son realizados con la intención de crear y fomentar la cultura corporativa de la empresa, así como también constituye el sistema de gestión de la información de una manera eficaz, ya que es un canal informativo seguro, da coherencia y cohesión a los contenidos, y permite segmentar y personalizar la comunicación.

El uso de esta novedosa herramienta electrónica ha brindado una nueva realidad a la comunicación interna, ya que está vinculada a las nuevas tecnologías de la información. Sin embargo, también se enfrenta a la era de la transición de la cultura de papel a la cultura digital, en la cual se puede enfrentar a trabajadores reacios al uso de nuevas tecnologías, reduciendo el impacto de estas herramientas.

Por otra parte, la implementación de estas nuevas tecnologías implica altas inversiones para las empresas, porque deben adquirir equipos especializados y licencias, con las cuales pueden disfrutar de las bondades que brinda la Intranet. Asimismo, deben invertir en entrenamientos para que los trabajadores se familiaricen y utilicen esta nueva tecnología.

En el caso de los trabajadores de empresas de tecnología, la introducción de una Intranet en la empresa es una ventaja, ya que los trabajadores saben manejar las herramientas básicas (hardware y software), así como también no interfiere con su desempeño ni con sus labores cotidianas.

Es importante destacar que la intranet es un medio que consta de elementos tecnológicos, comunicativos y estratégicos, los cuales deben estar alineados con los objetivos empresariales. Por ello, los departamentos de comunicaciones deben aplicar diversas estrategias para promover el uso de la intranet, con el objetivo de contribuir con la creación de una cultura digital en la organización.

IV. Marco metodológico

4.1 Estrategia de realización del estudio

La investigación propuesta para realizar este trabajo especial de grado es documental y exploratoria. Esta investigación es documental “con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (UPEL, 2006:12). También es una investigación exploratoria, ya que el objetivo principal es analizar un tema poco estudiado en esa organización, el cual se complementará a través de entrevistas a personalidades de la alta gerencia de Corporación Digitel C.A.

El trabajo especial de grado se dividirá en las siguientes fases:

Revisión documental, revisión de libros, artículos de revista, fuentes actuales, entre otras, con el objetivo de seleccionar las metodologías de las tendencias de la comunicación interna en las empresas, para el diseño de planes de comunicación que puedan servir de referencia para la creación del plan de comunicaciones internas para esta empresa de telecomunicaciones venezolana.

Antecedentes y situación actual, conocimiento de la situación a través de entrevistas en profundidad a personalidades de la alta gerencia de la organización, como: Presidente, Vicepresidente de Gestión Organizacional y Humana, Vicepresidente de Mercadeo, Vicepresidente de Sistemas, Gerente de Comunicación e Imagen Corporativa, Coordinador de Desarrollo Web y Supervisor de Plataforma Web de la organización.

Elaboración de un mapa de públicos interno para la Corporación Digitel C.A., el cual ayudará con el diseño de las estrategias a utilizar en el Plan de Comunicaciones que se implementará en la organización para promover el uso de la Intranet Corporativa.

Diseño de Plan de Comunicaciones Internas para promover el uso de la Intranet Corporativa en Corporación Digitel C.A., diseñar un plan de comunicación interna adaptado a las necesidades de comunicación de Digitel, en base a las respuestas obtenidas en las entrevistas en profundidad realizadas a los altos ejecutivos de la organización.

4.2 Muestra

Según Hernández Sampieri (2006), una muestra es un “subgrupo de la población del cual se recolectan datos y debe ser representativo de dicha población.” En este trabajo de grado se emprenderá un estudio cualitativo.

Para los estudios cualitativos, las muestras empleadas son no probabilísticas, “en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.” (Hernández Sampieri, 2006: 241) Asimismo, Hernández Sampieri (2006) explica que estas muestras también dependen “del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas.”

4.3 Criterios de selección

Se entrevistarán a las siguientes personalidades, las cuales fueron escogidas de acuerdo a su posición y liderazgo dentro de la organización:

Alberto Sosa, Presidente Ejecutivo de Digitel (síntesis curricular, anexo 10.2)

Juan Carlos Sánchez, Vicepresidente de Mercadeo (síntesis curricular, anexo 10.3)

Rafael Rey, Vicepresidente de Sistemas (síntesis curricular, anexo 10.4)

Adriana Díaz, Vicepresidente de Gestión Organizacional y Humana (síntesis curricular, anexo 10.5)

Mercedes Hernández, Gerente de Comunicación e Imagen Corporativa (síntesis curricular, anexo 10.6)

Asimismo, se realizarán las entrevistas a las siguientes personas, ya que representan a la empresa en diversas regiones del país, quienes están incluidos dentro de una de las Vicepresidencias más importantes de la organización (Ventas y Atención al Cliente), pero también reportan directamente a Presidencia:

Raúl Manresa, Gerente General de la Región Gran Caracas Centro (síntesis curricular, anexo 10.7)

Alejandro Arriaga, Gerente General de la Región Gran Caracas Este (síntesis curricular, anexo 10.8)

Alexis Sperandio, Gerente General de la Región Gran Caracas Oeste (síntesis curricular, anexo 10.9)

Alfred Manco, Gerente General de la Región Centro Llanos (síntesis curricular, anexo 10.10)

Arturo Pérez, Gerente General de la Región Centro (síntesis curricular, anexo 10.11)

José Luis Fernández, Gerente General de la Región Centro Occidente (síntesis curricular, anexo 10.12)

Juan Carlos Villasmil, Gerente General de la Región Occidente (síntesis curricular, anexo 10.13)

Humberto Gasía, Gerente General de la Región Los Andes (síntesis curricular, anexo 10.14)

Carlos Ferreiro, Gerente General de la Región Guayana (síntesis curricular, anexo 10.15)

Oscar González, Gerente General de la Región Oriente (síntesis curricular, anexo 10.16)

Por otra parte, también se le realizarán unas entrevistas a los expertos técnicos del área de Sistemas, quienes día a día trabajan de la mano de la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa al momento de desarrollar nuevas aplicaciones y herramientas para la Intranet Corporativa:

Oscar Díaz, Coordinador de Desarrollo Web (síntesis curricular, anexo 10.17)

Pedro Cordero, Supervisor de Plataforma Web (síntesis curricular, anexo 10.18)

4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información y análisis de resultados

La técnica empleada para esta investigación fue la realización de entrevistas en profundidad a cada uno de los individuos seleccionados como muestra, la cual fue dividida en dos tipos: Líderes Empresariales y Expertos Técnicos. Para la realización de estas entrevistas se consideraron una serie de variables e indicadores (anexo 10.19) a través de las cuales se pudo realizar la comparación y análisis de las respuestas suministradas en cada entrevista y que inciden directamente en el tema para el manejo de la Intranet Corporativa.

Para ello, fue seleccionado el método de entrevista personal como técnica, estructuradas con preguntas abiertas, debido a que la persona encuestada debe proporcionar una respuesta directa e inmediata y tiene la libertad de tomar el tiempo necesario para exponer y explicar sus respuestas. Cabe destacar que algunas entrevistas fueron realizadas vía correo electrónico, debido a que algunos Gerentes se encuentran en otras ciudades del país. Este instrumento utilizado en las entrevistas fue validado por la Prof. Tulia Monsalve de Terife y Marianne Robles (síntesis curricular, anexo 10.20).

Para realizar el análisis de resultados se hizo un cuadro de elaboración propia, tomando en cuenta las respuestas obtenidas por cada una de las personas de la muestra. Asimismo, se realizó un cuadro comparativo de elaboración propia, con el fin de conocer las incidencias de los grupos entrevistados.

V. Análisis de resultados

En esta sección, se brindarán los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a diversas personalidades de la organización. Es necesario mencionar que al momento de realizar estas entrevistas se encontraron limitaciones con las personalidades de la muestra.

Por una parte, al momento de realizar la entrevista al señor Alberto Sosa, Presidente Ejecutivo de la organización, comentó que él no era la persona indicada para brindar la información que se solicitaba en el cuestionario. Durante la conversación, el señor Sosa explicó que él no manejaba la Intranet porque no maneja bien la computadora, por lo que no fue posible obtener sus impresiones acerca de esta herramienta.

A pesar de la respuesta obtenida, el señor Alberto Sosa sugirió que la persona indicada para esta entrevista era el señor José María de Viana, quien posee un amplio conocimiento en las áreas de Sistemas y Operaciones, debido a su amplia trayectoria en diversas empresas de telecomunicaciones del país. Por esta razón, el señor José María De Viana fue incluido en la muestra de este estudio cualitativo, y las respuestas obtenidas en su entrevista fueron de suma importancia para la elaboración de este trabajo especial de grado.

Por otra parte, algunos Gerentes Generales Regionales no contestaron los cuestionarios enviados a través del correo electrónico, a los cuales se les envió recordatorios por esa misma vía, llamadas telefónicas y cara a cara durante sus visitas a la sede principal de la organización. Sin embargo, no contestaron el cuestionario y su opinión no pudo ser tomada en cuenta, de acuerdo a lo que se planteó al iniciar este trabajo especial de grado.

En esta oportunidad, los Gerentes Generales Regionales que no contestaron son:

Alexis Sperandio (Gerente General de la Región Gran Caracas Oeste)

Alfred Manco (Gerente General de la Región Centro Llanos)

Humberto Gasía (Gerente General de la Región Los andes)

Juan Carlos Villasmil (Gerente General de la Región Occidente)

Oscar González (Gerente General de la Región Oriente)

Cabe destacar que esta limitación no afecta los resultados obtenidos en el análisis, ya que las personalidades más importantes de la muestra, como los Vicepresidentes de Mercadeo, Sistemas y Gestión Organizacional y Humana, así como también la Gerente de Comunicación e Imagen Corporativa y el personal técnico del área de Sistemas, estuvieron dispuestos a contribuir y colaborar con la realización de este trabajo especial de grado.

5.1 Entrevistas a Líderes Empresariales

5.1.1 Utilidad de una Intranet en una organización

En esta pregunta todos los entrevistados coincidieron en la vital importancia y utilidad que tiene una Intranet en una organización, al ser un medio de comunicación directo y efectivo que le permite los colaboradores de la empresa tener acceso a informaciones relevantes de la organización, al momento que la necesiten, tales como: procesos internos, procedimientos, documentos, políticas, normativas, formularios, beneficios laborales, entre muchas otras, las cuales inciden directamente en el desempeño diario de los trabajadores de una organización. En este sentido, destacaron la capacidad de integración que tiene esta herramienta, al brindar la oportunidad a los colaboradores de estar enterados de todos los acontecimientos de la empresa.

Por su parte, la respuesta brindada por Mercedes Hernández, Gerente de Comunicación e Imagen Corporativa de esta organización, resalta que esta empresa está conformada por una población joven, la cual es mucho más exigente y posee más conocimiento acerca de las diversas redes sociales que actualmente existen en el mundo, por lo que espera una “información llamativa, atractiva y de su interés” a través de medios digitales.

En ese sentido, José María de Viana, Asesor a la Presidencia de Digitel en las áreas de Sistemas y Operaciones, enfatizó que una Intranet debe tener “características bidireccionales” y convertirla en una “plaza de discusión” o “lugar de encuentro”, con el fin de que las personas no sólo reciban información, sino que también se puedan conocer las opiniones de los trabajadores de la empresa acerca de un asunto determinado, y así se pueda tener mayor información de los temas de interés del público de Digitel.

Desde el área de Recursos Humanos, una Intranet es percibida como una “herramienta poderosísima”, ya que apoya la comunicación dentro de la gestión del negocio y actúa como un “reservorio de información” a la cual el trabajador pueda acceder para realizar consultas en un momento determinado.

Una de las respuestas obtenidas por uno de los Gerentes regionales destaca la gran importancia que tiene este tipo de herramientas, debido al ahorro de recursos y tiempo que tienen tanto la empresa como sus trabajadores, así como también se contribuye con el ahorro de papel, cumpliendo con uno de los programas Responsabilidad Social de la organización.

Los expertos de Sistemas indicaron que otra de las funcionalidades, si se desea hacerla más “sofisticada” es que puede derivar en sitios de trabajo de

colaboración para diversas áreas de negocio de la empresa, tales como: Finanzas, Sistemas, Ventas, cuyas funciones sean única y exclusivamente conocidas y manejadas por estas áreas de la empresa.

En este sentido, esta herramienta pone al alcance de los trabajadores toda la información relevante de una organización, con el fin de convertir a estos trabajadores en “miembros de una red corporativa”, con el objetivo de brindar la información necesaria para el desarrollo de sus labores diarias.

5.1.2 Percepción del manejo de la Intranet Corporativa realizada por la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa

La Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa de Digitel es vista como una de las áreas estratégicas más importantes de la organización al ser “el canal de comunicación o el enlace entre la Presidencia, la Junta Directiva y la empresa como tal.”

Por otra parte, los entrevistados coincidieron en que el papel que tiene la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa es de alta relevancia, ya que se encarga de delinear la cultura de la organización y comunicar los mensajes de manera efectiva a los trabajadores de la empresa ubicados en todo el país, ajustado a la filosofía de gestión de la organización.

Es percibida como un área “abierta, dinámica, efectiva” y a la disposición de toda la organización, ya que brinda información acerca de los diversos acontecimientos que ocurren en la empresa, tanto a nivel interno como externo.

De acuerdo a uno de los entrevistados, la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa cumple “satisfactoriamente” con sus funciones

principales. Para el Vicepresidente de Mercadeo, las integrantes de esta gerencia son consideradas como “aliadas y asesoras” al momento de transmitir diversas informaciones de interés para el área de Mercadeo.

Sin embargo, uno de los Gerentes Regionales entrevistados explicó que aun cuando tiene una buena percepción de esta gerencia, indicó que “es un poco lenta en actualizarse.” Por ello, esta recomendación debe ser tomada en cuenta por los integrantes de esta importante área de la organización.

Los expertos en Sistemas coincidieron en la importancia que tiene la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa en la empresa, ya que además de dar a conocer los acontecimientos importantes de la organización, también conoce como distribuir correctamente la información, de manera que el mensaje llegue a todos los trabajadores.

5.1.3 Utilización de la Intranet Corporativa

Todos los entrevistados coincidieron en que si utilizan la Intranet Corporativa durante sus labores diarias. Sin embargo, uno de los entrevistados – específicamente el Vicepresidente de Mercadeo – indicó que sólo la utiliza dos o tres veces por semana.

5.1.4 Contenidos de la Intranet Corporativa

En esta pregunta, todos los entrevistados resaltaron la importancia estratégica que tienen los contenidos publicados en la Intranet Corporativa para los trabajadores de la organización, ya que en ella los trabajadores encuentran los objetivos organizacionales, información de promociones y eventos de la empresa, cambios organizacionales, entre otros temas de interés para el trabajador.

Sin embargo, algunos de los entrevistados coincidieron en que en la actualidad, los trabajadores pudieran ver a la Intranet Corporativa como un sitio para mostrar noticias. No existe ningún mecanismo que indique la actualización de las informaciones, por lo que los trabajadores asumen que no hay contenidos nuevos; por ello, es necesario buscar una opción para que la información llegue y esté más disponible para los trabajadores.

Mercedes Hernández explicó que si bien los contenidos son muy importantes para los trabajadores, llegó el momento en que se hace necesario realizar una revisión de esta herramienta, la cual debería ser efectuada por un agente externo, ya que “nosotros vemos bien lo que hacemos”. Esto con la finalidad de evaluar la gestión del área de Comunicaciones y conocer la opinión de los usuarios de la Intranet Corporativa.

El Vicepresidente de Sistemas, Rafael Rey, indicó que en la actualidad no todos los trabajadores tienen acceso permanente a la Intranet Corporativa. Sin embargo, destacó la posibilidad de buscar otras alternativas para comunicar a los trabajadores acerca de las informaciones publicadas en la Intranet.

5.1.5 Intranet Corporativa como medio de comunicación

En esta pregunta, todos los entrevistados coincidieron que la Intranet Corporativa es un “medio de suma importancia”, “de mayor relevancia” y “de gran utilidad” para todos los trabajadores de la organización, porque pueden estar al día con las informaciones, tales como: eventos, promociones, documentos, procedimientos, gestión del negocio, entre otros. José Luis Fernández, Gerente General de la Región Centro Occidente, indicó que otra

de las ventajas que ofrece esta herramienta es que brinda a los trabajadores la oportunidad de evaluar su gestión.

Por su parte, Mercedes Hernández dijo que es el “medio principal de comunicación en la empresa y es bien aceptada”, pero que necesita ser mejorada con programas más avanzados que pueda brindar al trabajador más dinamismo y nuevas funcionalidades.

Los expertos del área de Sistemas concuerdan con la opinión brindada por Hernández, ya que aun cuando es uno de los medios de comunicación interno es necesario trabajar más en la estructura de esta herramienta. Indicaron que el área más utilizada de la Intranet es la sección de noticias, dejando de lado otras informaciones de vital importancia para los trabajadores.

Esto ocurre porque los trabajadores no han visto cambios significativos y tal como especificó el señor José María De Viana, “las expectativas de los usuarios van cambiando en el tiempo” por el contacto que tienen con nuevas tecnologías que tienen a su alcance.

5.1.6 Visión de negocios en la Intranet Corporativa

Todos los entrevistados coincidieron en que la visión de negocio estaba explícita de una manera directa, sencilla y al alcance de todos, haciendo que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos con los objetivos del negocio. Arturo Pérez, Gerente General de la Región Centro, indicó que a través de la Intranet Corporativa se puede generar conciencia colectiva, así como también ratificar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.

José María De Viana concuerda con los otros entrevistados, pero añadió que es necesario revisar las nuevas tendencias de comunicación para ver la posibilidad de realizar cambios interesantes en la empresa.

5.1.7 Frecuencia de cambio de las informaciones de la Intranet

La mayoría de los entrevistados coincidió en que los cambios de las informaciones, específicamente las noticias, de la Intranet Corporativa deben ser renovadas con una frecuencia diaria, de manera que los trabajadores puedan estar informados de los acontecimientos que ocurren en la organización.

Sin embargo, algunos de los entrevistados coincidieron en decir que en la actualidad, las noticias demandan la inmediatez y “debe ser lo más dinámica posible y en el momento en que se produce la noticia,” según el señor José María De Viana. Esta opinión es compartida por otros entrevistados, quienes afirman que las publicaciones deben realizarse con mayor celeridad. Esto requeriría que la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa disponga de un trabajador para gestionar contenidos a tiempo completo.

5.1.8 Informaciones en la Intranet Corporativa

Las respuestas obtenidas en esta pregunta coincidieron en que la Intranet debe brindar más información de la competencia, acerca del entorno de las comunicaciones en todo el país, más información acerca de la gente que labora en la organización, con el fin de eliminar las posibles barreras (comunicacionales, geográficas, culturales, entre otras) que pudieran existir y crear vínculos entre todos los trabajadores de la empresa.

Asimismo, todos los entrevistados coincidieron que les gustaría que la Intranet Corporativa tuviera más interacción, es decir, que tuviese una

comunicación bidireccional, con el fin de que los trabajadores puedan sentir mayor contacto y proximidad con los líderes de la empresa.

Por otra parte, los especialistas de Sistemas coincidieron en que antes de ofrecer nuevos contenidos y/o aplicaciones en esta plataforma es necesario que el área encargada realice un estudio junto a otras áreas de interés de la empresa, para definir que quiere realizar y a donde quiere llegar con la Intranet. En función al resultado obtenido, tomar las acciones necesarias, entre las que se destacan buscar una herramienta que se adapte a esas necesidades de comunicación.

Asimismo, resaltaron la importancia que tendría el área de Comunicaciones en implementar una nueva cultura digital, de manera que todos los trabajadores realicen sus gestiones - ya sea solicitud de vacaciones, cartas de empleo, gestiones de viajes, entre otros - a través de esta herramienta, con el objetivo de agilizar los procesos, los tiempos de respuesta y contribuir con el ahorro de papel en la organización.

5.2 Expertos en el área de Sistemas

A los especialistas del área de Sistemas se le realizaron preguntas adicionales, con el objetivo de tener un punto de vista técnico de la Intranet Corporativa y de las optimizaciones que pudieran realizarse en el diseño del plan de comunicaciones.

5.2.1 Situación de la Intranet Corporativa actual

Los especialistas coincidieron que esta tecnología brindó grandes beneficios a la empresa, ya que era una plataforma novedosa y atractiva, porque ofrecía la parte de colaboración empresarial. Esta plataforma fue

implementada en la organización a principios del año 2006, pero el software tiene más de siete años, Microsoft Office SharePoint Server versión 2003, y todos los programas tienen una “vida útil”, la cual es indicada por los propios proveedores en el momento de instalación.

Rafael Rey considera que en la actualidad no están desarrollando nuevos mecanismos de comunicación que en estos momentos son necesarios, debido a las limitaciones que presenta el software de la Intranet Corporativa actual. Por ello, explica que es el momento de realizar una “revisión tecnológica” de esta herramienta.

5.2.2 Funcionalidades de la Intranet Corporativa actual

A nivel técnico, la Intranet Corporativa actual ofrece beneficios valiosos para la organización, entre los que se destacan: manejo de contenidos, no sólo para publicar, sino también establece como una especie de “mapa de trabajo”, el cual facilita la aprobación de los contenidos por publicar en el sitio. También, el Microsoft Office SharePoint Server ofrece la posibilidad de discutir y compartir un documento en línea, incluso a través del Messenger que está incluido en la plataforma.

Por otra parte, brinda la opción de encuestas de una manera limitada, así como también se pueden crear sitios personales para los trabajadores dentro de la Intranet, el cual pudiera convertirse en el escritorio de trabajo del usuario. Sin embargo, se aclara que para poder llegar al tema de la colaboración dependerá de la madurez de la empresa.

5.2.3 Optimizaciones a la Intranet Corporativa actual

En esta pregunta los entrevistados coincidieron en que con la plataforma disponible no se pueden realizar optimizaciones muy avanzadas, desde el punto de vista de funcionabilidad en el sistema, ya que la tecnología ha evolucionado en estos últimos años.

Sin embargo, Oscar Díaz explica que para poder realizar dichas optimizaciones es importante entender y definir hacia donde se busca llevar la Intranet Corporativa, con el fin de tomar las acciones necesarias para realizar las optimizaciones, tanto técnicas como funcionales, de esta herramienta.

5.2.4 Recomendaciones técnicas

A nivel técnico, todos los entrevistados coincidieron en que la actualización de la plataforma es de suma importancia para poder tener una herramienta que pueda brindar nuevas funcionalidades ajustadas a la era de la tecnología.

Por su parte, Rafael Rey resalta que este trabajo no sólo es a nivel técnico, sino un trabajo multidisciplinario, ya que es importante dar un uso adecuado a cualquier herramienta que se implemente en la organización.

5.3 Tablas comparativas de entrevistas

A continuación, se presentan las tablas comparativas de las respuestas obtenidas por las diversas personalidades de la organización:

5.3.1 Matriz de Líderes Empresariales

1. Desde su percepción, ¿cuál es la utilidad de una Intranet en una organización?

José María De Viana	Juan Carlos Sánchez	Adriana Díaz	Mercedes Hernández	Raúl Manresa	Alejandro Arriaga	Carlos Ferreiro	Arturo Pérez	José Luis Fernández
<p>La Intranet es un recurso de comunicación. La Intranet en los tiempos modernos, que es relativamente reciente, la utilizamos en las organizaciones como un portal que permite comunicar a los distintos usuarios con distintos recursos. Un uso evidente tiene que ver con las noticias, el otro recurso está asociado con los documentos internos, que tienen que ver con el Código de Ética, las reglas internas y todo el tema de regulación. Pero además de eso, la Intranet se utiliza para que cualquiera de las personas de la organización, debido a que la Intranet tiene un sistema de jerarquía de usuarios, pueda tener acceso a los recursos de información o las herramientas de trabajo dentro de la organización. De hecho, en muchas ocasiones es a través de Intranet por</p>	<p>Permite informar a todos los trabajadores, de manera simultánea, amena y sucinta temas necesarios para todos</p>	<p>Yo creo que es una herramienta poderosa en términos de comunicar a la organización la gestión del negocio, el día a día del negocio, las estrategias del negocio, temas puntuales que se necesiten sean distribuidos de manera masiva. Además de colocar allí información pertinente de las diferentes áreas, es como un reservorio de información a la que el trabajador siempre pueda acceder al momento de que necesite en un momento determinado. Además de que lo puedes usar estratégicamente para hacerle llegar al trabajador información que a ti te interese</p>	<p>La Intranet Corporativa es un medio más de comunicación interna, pero más que un medio es como la vía principal de una empresa para comunicarse con sus empleados, porque tiene los beneficios de poder informar a través de la vía escrita y audiovisual. En empresas como por ejemplo en la que nosotros estamos, en el caso de Digitel que es una empresa de gente muy joven con una población muy joven, la gente está esperando más allá de un comunicado, está esperando una información que sea llamativa, atractiva, y que sea de su interés y que le llame su atención y nada mejor que el medio digital como para eso. Es decir, que para mí la Intranet Corporativa en cualquier tipo de organización es el medio fundamental principal para hacer llegar información organizacional o de tipo variado a</p>	<p>Permite comunicar de manera clara y expedita, información valiosa y de interés para el trabajador de la Corporación</p>	<p>Es la comunicación directa con todos los departamentos, actualización de la información y lineamientos de la corporación, apoyo nuestra labor diaria</p>	<p>Mantener el vínculo corporativo a través de la información entre las distintas áreas y regiones, crear y mantener cultura corporativa e identificación hacia la empresa y sus valores</p>	<p>Permite mantener, difundir y compartir las políticas, instrucciones, acciones importantes y formatos de la Corporación en una sola fuente de información, de sencillo acceso a todos los Empleados</p>	<p>Una intranet se puede considerar como una Internet interna diseñada para ser utilizado dentro de los límites de una compañía. La Intranet es una herramienta de gran ayuda para la Corporación en la creación de valores en nuestro personal al igual de mantenernos informados diariamente con todo lo que se realiza en la corporación a nivel nacional; es importante destacar el ahorro de tiempo y dinero para la Corporación en colocar documentos disponibles electrónicamente donde los gastos pueden reducirse en un monto significativo como por ejemplo: al no realizar tanto gasto en papel</p>

<p>ejemplo a través de la cual nuestro personal de Atención al Cliente accede a las aplicaciones fundamentales que están ahí presentes. Digamos que para la inmensa mayoría de la organización, la Intranet es fundamentalmente un mecanismo de comunicación que, de ser posible, debe tener características bidireccionales, no solamente para que las personas reciban información sino eventualmente también para saber a través de los hit que la gente hace que temas son los que le interesan o eventualmente que comentarios podrían hacer las personas. Y, efectivamente, también es como una plaza de discusión, hay como la posibilidad de que sea un lugar de encuentro, que sea un lugar en que la gente sobre los temas de la organización pueda tener comentarios o discusiones, inclusive</p>			<p>cualquier target de una empresa u organización</p>					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

2. ¿Cuál es su percepción acerca de la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa?

José María De Viana	Juan Carlos Sánchez	Adriana Díaz	Mercedes Hernández	Raúl Manresa	Alejandro Arriaga	Carlos Ferreiro	Arturo Pérez	José Luis Fernández
<p>La Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa es un equipo de alto nivel profesional con un alto nivel de compromiso y que está preparada profesionalmente para cumplir ese papel que le está encomendado. En los temas de fronteras, como los casos de Intranet, del uso de la Intranet con fines de información interna quizás nos falta algún elemento de información que nos permita principalmente hacer comparación con lo que hacen otras organizaciones con mayor experiencia. Claro lo que ocurre es que en cualquier organización corporativa, el número de personas y la especialización es mucho más extensa que en el caso nuestro. Nosotros somos una empresa chiquita donde el número de personas es limitado; entonces, yo creo que ahí utilizando las capacidades profesionales buscaría</p>	<p>Mi experiencia ha sido buena con las integrantes del equipo: han sido un apoyo en organización de eventos y en su comunicación, tanto a nivel interno como externo. Las considero mis asesoras en el momento de contactar a los medios de comunicación, transmitir información, entre otros temas de relevancia para el área que manejo</p>	<p>Creo que hacen un excelente trabajo, muy profesionales, lo cual siempre es un agrado trabajar con gente profesional, sobre todo en estos temas que son blandos y en los cuales la gente cree tener siempre una experticia empírica y creo que en eso compartimos un poco con el área de Recursos Humanos, donde todo el mundo piensa que sabe de Recursos Humanos. Creo que hacen un excelente trabajo y creo también que necesitan, paradójicamente, vender más lo que hacen</p>	<p>La Gerencia de Comunicaciones tiene que ser una gerencia abierta. No puede haber puertas entre la Gerencia de Comunicaciones y los públicos a los cuales esta gerencia atiende y ¿a quiénes atiende la Gerencia de Comunicaciones? A todo el mundo, desde sus accionistas hasta el último de los empleados. Una Gerencia de Comunicaciones tiene que ser abierta no solo en la atención personal cara a cara, que es la comunicación más importante, sino que la comunicación tiene que ser bidireccional, los empleados tienen que sentir y todos los targets deben sentir que la comunicación es en ambas direcciones. Yo te puedo dar una información a través de la Gerencia de Comunicaciones pero yo debo sentir como empleado la oportunidad de poder dar mi opinión al respecto</p>	<p>Desempeña de manera satisfactoria su función asignada</p>	<p>Mi percepción del área es buena, son un equipo de trabajo coordinado y capacitado para desempeñar sus funciones satisfactoriamente</p>	<p>Es el hacedora de las comunicaciones corporativas, dicta el estilo ajustado a la visión, misión y valores de la Corporación.</p>	<p>Una Gerencia abierta, dinámica y eficaz que permite unificar y organizar de manera clara la imagen y vocería de la Corporación hacia sus empleados, así como hacia todo el País en sus Sectores Públicos y Privados y en los Medios. Mi percepción es que es una Gerencia necesaria hoy día para ésta y para cualquier organización que busque generar vanguardia en comunicación imagen, excelente y muy útil</p>	<p>Pienso que desempeñan un papel vital dentro de la empresa, ya que la comunicación interna es inseparable de la actividad productiva de la organización. La comunicación en las organizaciones comprende una serie de pautas, normas y estilo que definen a la corporación y a su gente</p>

<p>mecanismos para hacer referencia, benchmark, con empresas que tienen Intranets más desarrolladas, más maduras que nosotros, justamente para poder introducir elementos de información. Pero efectivamente, creo que el principal problema es que es un grupo muy pequeño, con muchas tareas rutinarias y es posible entonces que en algunas tareas, como en el caso de la Intranet, nosotros tenemos un reto, un Challenger, de hacer cosas distintas a las que hemos venido haciendo. Pero para hacer eso, hay que tener tiempo para diseñar que es lo queremos hacer, porque es posible que no sea tan fácil, porque no es una función rutinaria. Creo que hay muchos cambios tecnológicos y de expectativas en la Intranet Corporativa.</p>								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

3. ¿Utiliza la Intranet Corporativa?

José María De Viana	Juan Carlos Sánchez	Adriana Díaz	Mercedes Hernández	Raúl Manresa	Alejandro Arriaga	Carlos Ferreiro	Arturo Pérez	José Luis Fernández
Regularmente, si la utilizo porque allí es donde me entero de lo que sucede en la empresa, y como soy parte de esta empresa estoy en la obligación de estar informado	No siempre. Entro dos o tres veces por semana	Si, la utilizo diariamente para revisar que sucede en la empresa, aunque tengo que admitir que no la conozco a fondo, leo las noticias siempre porque se abre automáticamente cuando voy a ingresar a Internet, para enterarme del acontecer diario del negocio, de las diferentes áreas	Si, por supuesto que si. Es responsabilidad de mi Gerencia y, por esta razón, soy la principal promotora para que la utilicen como su principal herramienta de trabajo	Si, la utilizo diariamente	Si, todos los días	Cuando estoy en la oficina, si	Si	Si, la utilizo regularmente para conocer las actividades de la organización

4. ¿Considera ud que la información que aparece en la Intranet Corporativa es de utilidad para su trabajo diario?

José María De Viana	Juan Carlos Sánchez	Adriana Díaz	Mercedes Hernández	Raúl Manresa	Alejandro Arriaga	Carlos Ferreiro	Arturo Pérez	José Luis Fernández
<p>Si, yo creo que la Intranet cumple con todos los objetivos funcionales principales, es decir, es una herramienta para hacer la inmensa mayoría de las rutinas de los empleados dentro de la organización. Eso lo cumple perfectamente. Es decir que un empleado de la organización, efectivamente abre la Intranet y todo lo que necesita está ahí y lo cumple muy bien. Quizás en lo donde uno podría decir es que en los elementos de comunicación, en los elementos de estimulación, de las novedades, es donde podríamos hacer más cosas en la página. Pero en el sentido de las cosas que la gente busca y las cosas que deberían estar en una Intranet, eso está cubierto</p>	<p>Si, todos los trabajadores la revisan diariamente, pero yo no he tenido oportunidad de revisarla en profundidad</p>	<p>Si, para mí es una fuente de información, por allí me entero de muchas cosas, hasta de cosas relacionadas con mi área. pocas veces he entrado a las diferentes áreas de la organización, sé que hay mucha información allí y siempre me pregunto cual sería la forma para hacer que la gente la utilice más provechosamente, que tendría que tener para hacerla más atractiva. En efecto, la abren, pero como digo yo sólo para tener acceso a Internet. Yo tengo que entrar, ya que debo realizar diversos procesos de autogestión como: aprobación de vacaciones, requisiciones de personal, entre otros. No sé que podríamos hacer para que la gente entre más y la aproveche más</p>	<p>Si, es muy importante; sin embargo, si creo que estamos en un momento en que debemos revisarnos. Hasta el momento y por mucho tiempo la Intranet Corporativa ha sido manejada por la Gerencia de Comunicaciones y sabemos que es muy satisfactoria, desde el punto de vista de percepción de sus usuarios, por las estadísticas que manejamos. Sin embargo, debe ser revisada y la consideración es que debe ser revisada por un externo y no por la misma Gerencia de Comunicaciones, porque de alguna manera nosotros vemos bien lo que hacemos pero son los usuarios quienes deben evaluarlos y esa evaluación debe hacerse a través de un tercero, siempre por la misma vía de la Intranet que estamos absolutamente seguros que goza de toda confiabilidad</p>	<p>La intranet es bastante completa, ya que incluye información sobre los distintos ámbitos de la organización</p>	<p>La intranet es buena y nos suministra la información adecuada en el tiempo requerido. Es una herramienta de apoyo para todos</p>	<p>Sí lo es, motiva al personal a la obtención de metas comunes e inclusive se hace benchmarking con otras regiones en mi caso</p>	<p>Si, la información que aparece en la Intranet es muy útil para todos los trabajadores especialmente a aquellos que, como yo, nos encontramos en las regiones</p>	<p>La intranet maneja una serie de ventajas donde manejamos volumen de información donde la rapidez y facilidad de consulta, gestión y repuesta, en todos los niveles de la Corporación. Pienso que lo más importante de esta herramienta es que podemos unificar la información en todos los niveles de la Corporación</p>

5. ¿Considera ud que la Intranet Corporativa es un medio importante para su trabajo diario?

José María De Viana	Juan Carlos Sánchez	Adriana Díaz	Mercedes Hernández	Raúl Manresa	Alejandro Arriaga	Carlos Ferreiro	Arturo Pérez	José Luis Fernández
<p>En mi opinión, yo creo que sí, porque es un recurso que todos, como tú dices, la abrimos al arrancar el día, pero hay un reto de que esa se renueve en su estructura, en sus dimensiones, de tal manera que efectivamente cada día sea una sorpresa grata, una sorpresa que estimule a su uso y es posible que, a pesar de los esfuerzos que se están haciendo, eso no ocurra exactamente así. La página ha evolucionado de una forma positiva, pero yo creo que como las expectativas de los usuarios van cambiando en el tiempo, tienen mucho contacto con muchas plataformas en Internet, los más informados en estos temas pueden presentar algún nivel de cansancio, en el sentido de que sus expectativas en las cosas que se pudieran hacer en la Intranet son mayores, puede ser una Intranet más atractiva, más</p>	<p>Si, si es un medio necesario y útil para los trabajadores, porque se conocen las iniciativas que se vienen ejecutando y hacia donde vamos</p>	<p>Si creo, definitivamente. Primero, ahí está todo lo que está pasando, las cosas importantes que todo el mundo debe saber y ahí hay información pertinente para la vida de nosotros aquí en la organización. En teoría, tú no necesitarías hablar con nadie porque allí hay mucha información</p>	<p>Nuestra Intranet Corporativa es perfectible, necesita ser mejorada, pero actualmente cumple como un medio principal de comunicación en Digitel y es bien aceptada, con programas más avanzados donde Digitel pueda dar información más, la manera no es lo que dices, sino la forma como lo dices, sea a través de audiovisuales, de cosas como más dinámicas, será pues aún mejor percibida por los empleados. Yo diría que es una de las más interesantes que hay al menos en el mercado de telecomunicaciones o de servicios en general. No lo digo por pretensión, sino porque ha sido comparada con algunas Intranet de empresas importantes como por ejemplo la de Kimberly-Clark que es muy buena; sin embargo, no tiene el alcance que tiene la Intranet Corporativa de Digitel. Hay otras</p>	<p>Definitivamente si es un medio de gran utilidad para los trabajadores</p>	<p>Es un medio importante para todos los trabajadores, independientemente de su posición en la empresa</p>	<p>En la actualidad, es uno de los medios de mayor relevancia en la empresa, ya que para los trabajadores de las regiones la consultan varias veces al día</p>	<p>Si, es un medio importante porque puedo enterarme de los eventos de la empresa</p>	<p>Es de suma importancia el contenido ya que cada uno de nosotros puede mantenerse al tanto de cada paso que da la corporación y puede evaluar su gestión por medio de esta valiosa herramienta</p>

<p>dinámica, pero todo lo que hagamos allí debe tomar en cuenta los recursos con que nosotros contamos, especialmente con los recursos humanos. Pienso, sin embargo, que para la inmensa mayoría de la organización están sumamente satisfechos, porque podría decir que es una comparación con otros portales, pero nuestro portal es atractivo, es ágil, se retroalimenta diariamente, tiene muchas virtudes</p>			<p>empresas como en el caso de Procter que tiene una Intranet que es muy amigable porque además los programas que utilizan son superiores a los de Digitel; sin embargo, esa parte de la información tú a tú no es igual, es mucho más formal que en el caso de Digitel, sin dejar de ser formal en nuestro caso</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

6. ¿Considera ud que la visión de negocio está explícito en la Intranet Corporativa?

José María De Viana	Juan Carlos Sánchez	Adriana Díaz	Mercedes Hernández	Raúl Manresa	Alejandro Arriaga	Carlos Ferreiro	Arturo Pérez	José Luis Fernández
La visión del negocio de la organización se percibe claramente en la Intranet, en todo el contenido de la herramienta. Sin embargo, como te dije, las expectativas de los usuarios van cambiando con el tiempo y creo que llegó la hora de que realicemos una revisión de las nuevas tendencias y quizá introducirlas en la empresa para lograr que la página sea un motivo de asombro, en el buen sentido de la palabra, y eso significa introducir innovaciones, cambios, algún tipo de dinámica en el que nosotros podamos de forma muy liviana, en una forma muy sencilla, realizar cambios interesantes en la empresa	En las publicaciones que he leído se puede ver la visión del negocio, por lo que si creo que está visible por los trabajadores	Si, por supuesto que sí, hay cosas del negocio, hay cosas de GOH, hay cosas de nuestros productos y servicios, todo bajo los lineamientos de la Presidencia de la empresa	Por supuesto que sí, toda la información que se publica en nuestra Intranet es revisada directamente por la Presidencia de la organización todos los días, ya que ellos son quienes nos indican cual es la línea que debe seguir la información publicada	Si, en todas las publicaciones se percibe lo que estamos buscando y como los trabajadores se sienten comprometidos en cumplir los objetivos del negocio	Por supuesto que sí porque toda la información que se encuentra publicada en el sitio motiva a todos los trabajadores y nos hace sentir parte de la empresa	Si, se percibe claramente cuales son los objetivos de negocio de la organización y llena las expectativas de los trabajadores	Sí, y es importantísimo ya que genera conciencia colectiva, sentido común a la par de motivar y ratificar el sentido de pertenencia de nuestra gente hacia la Corporación	Se puede percibir de una manera muy sutil, adaptada al estilo tradicional de nuestra corporación

7. ¿Con qué frecuencia se deben cambiar las noticias de interés de la Intranet Corporativa?

José María De Viana	Juan Carlos Sánchez	Adriana Díaz	Mercedes Hernández	Raúl Manresa	Alejandro Arriaga	Carlos Ferreiro	Arturo Pérez	José Luis Fernández
<p>Con la misma frecuencia que surjan las noticias, ya que en ese tema hay una tendencia a la inmediatez, pero que también debe compensarse con aquello que es sostenible en el tiempo y posible de hacer, pero la tendencia en el tema de noticias es que sean inmediatas para que se puedan subir a medida que ellas se producen, ese es el deseo, que cada vez el lector de noticias permite menor tiempo de envejecimiento o de añejamiento, pero yo digo que cuando menos debería ser diario. Claro, eso está asociado con otro tema: hay noticias diarias o no hay noticias diarias, entonces quizás yo te podría transmitir que mi experiencia con este tema, es que en algunos casos hay que investigar las noticias, porque lo que ocurre es que noticias como tales no ocurren todos los días y no ocurren varias todos los días,</p>	<p>Me parece que debería ser cada tres o cuatro días</p>	<p>Creo que semanalmente. No sé si sea mucho o poco tiempo, porque aquí somos muy acontecidos y vivimos haciendo cosas, la noticia tiene un momento oportuno y después de eso pierde su impacto. Creo que a veces y creo que es un área de mejora para el área de Comunicaciones en general se pierde el momento específico de dar la noticia. Entonces, cuando sale la noticia o sale muy tarde y si estás esperando una acción consecuente con esa noticia, se ve un poco dificultada a veces la ejecución. Para mí, es casi que estímulo – respuesta</p>	<p>El día a día del mundo exige que las noticias sean actualizadas, y actualizadas no es semanal ni diario, sino es el momento. Ciertamente, la información institucional y corporativa es supervisada y manejada por muchos niveles de una organización, pero hay información que los empleados necesitan de momento, es decir de primera mano. Es importante que los empleados se enteren de las cosas que suceden dentro de la organización por la Intranet Corporativa o por sus medios internos y no por la vía de terceros o por los medios de comunicación comercial. Lo que quiere decir que la información debe ser lo más dinámica posible en el momento en que se produce la noticia o como mucho el día que se produce la noticia</p>	<p>Al menos con una periodicidad mensual, a menos que surja información valiosa antes de ese tiempo</p>	<p>Inmediato, al momento que se produzca la noticia</p>	<p>Cada 48 horas</p>	<p>A mi modo de ver, máximo 72 horas</p>	<p>Pienso que como se ha venido trabajando diariamente, ya que la inmediatez de la información es importante para mantenernos informados y actualizados</p>

<p>pero en la organización están pasando cosas permanentemente, entonces de manera que hay que crear un mecanismo que haya muchos reporteros en muchas áreas y esos reporteros tienen que ser los mismos trabajadores de las distintas áreas. Así que efectivamente permitan que esos sean como una pizarra electrónica donde todos escribimos, entonces la inmediatez que yo digo está asociada a algún mecanismo que hacen que las personas de la organización en lo que están haciendo en el día a día, cuando supongan que esa noticia tiene valor, que esa noticia tiene contenido útil para el resto de la organización, deberían crear unas bases comunicantes y unos procedimientos muy sencillos que permita que la gente las comparta. Y si yo digo no hay noticias como tal, pero aquí todas las semanas estamos haciendo cosas, todas las semanas ponemos estaciones en funcionamiento,</p>							
---	--	--	--	--	--	--	--

<p>todas las semanas tenemos novedades comerciales, las promociones ocurren varias veces al año. Entonces el tema es que nosotros no tenemos personal del mundo de la comunicación en todos los lugares, en todas las esferas de la organización. Pienso que en el tema de noticias deberíamos crear un grupo de reporteros virtuales <i>ad honorem</i>, voluntarios que de alguna manera tengan la responsabilidad de ser nuestros testigos cuando algunas cosas estén pasando y que de alguna manera nos ayuden a romper una tendencia que existe de ver a la Intranet como un lugar de noticias caraqueñas, del Cubo Negro. Hay que buscar que sea un punto de encuentro de las noticias de toda la organización, en todas las áreas y en las distintas funciones de la organización</p>								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

8. ¿Qué tipo de información le gustaría ver en la Intranet Corporativa?

José María De Viana	Juan Carlos Sánchez	Adriana Díaz	Mercedes Hernández	Raúl Manresa	Alejandro Arriaga	Carlos Ferreiro	Arturo Pérez	José Luis Fernández
<p>En realidad, no lo sé, pero creo que en el tema de noticias tenemos mucho que hacer porque las personas de la organización cuando ven las noticias, los medios de comunicación está llenos de noticias, en general, malas. Entonces, de alguna manera, la empresa tiene que crear las condiciones internas para fortalecer, para entusiasmar, para consolidar el espíritu de cuerpo, para que la gente tenga más confianza, fortalezca su confianza y la seguridad en las capacidades organizativas para hacer las cosas. Entonces, creo que una información más frecuente de las cosas que hacemos y, precisamente, de las cosas que estamos haciendo, ejecutando, nuevos proyectos, de las ampliaciones que estamos realizando entre otros, ahí hay noticias todos los días. Hay mucho nivel de detalle, por eso debería ser un proceso como</p>	<p>Considero que las noticias son balanceadas. Están los temas de promociones y nuevos productos o servicios que me parecen importantes que manejemos todos. También lo relacionados con los trabajadores (beneficios, cursos, eventos), entre otros. Se podría incluir información sobre el negocio de telecomunicaciones ... No sé cómo la noticia más importante del día, de este sector, temas relacionados con Mercadeo en nuestro país, lo cual podría ser interesante</p>	<p>Me gustaría ver, y es algo en lo que nosotros vamos a estar trabajando, y de hecho vamos a pedir ayuda del área de Comunicaciones, como un reservorio de información. Nosotros tenemos aquí un cúmulo importantísimo de información técnica y de todos los niveles, bien sea la experiencia acumulada por los trabajadores a través de los años o por los programas de formación y entrenamiento que hacemos. Me gustaría ver en la Intranet un área donde la gente pudiera consultar los temas de los diversos cursos a los que asisten los trabajadores, por ejemplo: que exista un área donde la parte técnica pueda recurrir ante una falla, cómo es el protocolo, qué deben hacer, cómo pueden solventarla, entre otros, y para allá vamos. Creo que esto es muy importante porque tenemos demasiada</p>	<p>Además de lo que se tiene actualmente, yo creo que debería complementarse con información de la rutina diaria de la vida de un ciudadano común. Las Intranets Corporativas deberían ser tan amplias como que yo tengo la información de la empresa, pero además tengo información de lo que está sucediendo fuera de mi empresa. No solamente hablar de las cosas que atañen a la operación, es decir, la competencia y servicios ofrecidos por otros sino que hacemos el día a día. En un futuro, me gustaría que fuera como un portal en la que yo pueda ubicar allí información financiera no sólo hacer mis operaciones financieras, sino conseguir información financiera; puedo conseguir información del tiempo, de noticias de moda, en fin ampliar la gama informativa institucional a través</p>	<p>Considero que es completa y abarca todos los ámbitos de interés para el trabajador</p>	<p>Todo lo relacionado a la Corporación y comportamiento de la competencia</p>	<p>Del acontecer de la Corporación, de la propia industria de las Telecomunicaciones y de interés general</p>	<p>El Contenido actual es muy completo, es excelente, ahora bien, como sugerencia proactiva incorporaría un "Link" que permita acceder al resumen de Prensa que nos envía Oriana pues así permitimos que toda nuestra gente acceda a Información Noticiosa Nacional. Creo que han logrado un nivel excelente, al menos para nosotros los usuarios, visto el alto nivel de Profesionalismo que todas ustedes tienen en el área estoy seguro que en el futuro seguirán sorprendiéndonos con su experiencia y genialidad</p>	<p>Secciones de información de la competencia, del mercado de Telecomunicaciones por ser nuestra área de negocio</p>

<p>jerárquico, que dependiendo del interés que uno tenga pueda ir abriendo más la información, pero un boletín debería tomar en cuenta los siguientes detalles: indicadores de estado que tienen que ver con nuestros niveles de crecimiento, volúmenes de tráfico, cobertura, cartera de clientes, índices que reflejen como se están comunicando nuestros clientes entre sí y creo que periódicamente deberían realizarse un programa de entrevistas internas que permitan difundir los mensajes del liderazgo interno, es decir, si sumáramos las personas de la organización que se encuentren de Supervisores hacia arriba, buscaría la manera, una vez a la semana, de tener un testimonio o entrevista con personas de los distintos niveles de supervisión. De alguna manera, eso que no es noticia, sino el día a día de las personas, lo podríamos recoger y que entonces al compartir una historia común, nosotros</p>		<p>información que no compartimos y los tiempos que se avecinan son algo complicados, los cuales ameritan un uso más creativo de los recursos que posee la empresa y que le saque mejor provecho a los que tenemos. Por ejemplo, los temas de entrenamiento, que van atado al tema del desarrollo que es un tema que no sólo es para Gerentes, que nos atañe a todos los que laboramos en esta empresa. En Internet, estoy segura que puedes encontrar miles de cosas y opciones, pero que tal si yo tuviera un sitio en mi Intranet en donde pueda buscar información del negocio, relacionados con contenido del negocio, de todas las áreas y que pudieran ser de altísima utilidad para todo el mundo</p>	<p>de la Intranet hasta que se convierta como un portal en donde yo pueda conseguir información de interés en general</p>					
---	--	---	---	--	--	--	--	--

<p> construyamos también una organización que tiene una dirección común, que no solamente estamos trabajando en la misma empresa, sino que también tenemos una visión de nuestro trabajo y las cosas que tenemos en común. Otra cosa que debemos hacer es un vigía de cosas que están pasando en el mundo de la tecnología de las comunicaciones fuera del país, eso lo podemos destacar. Podemos destacar un tema tecnológico, una vez por semana, pero todo esta montado sobre un sistema contributivo, algo así como funciona en los blogs, en el que necesitamos apoyo de todos, porque si en el equipo de Comunicaciones, sólo hay una sola persona que se encarga de la Intranet, ¿cómo hace para hacer todas esas cosas ella sola? Se me ocurre que en los temas de tecnología, con los periodistas aliados y que además lo hacen de forma rutinaria, creo que valdría la pena solicitarles información sobre </p>								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

temas de Facebook, Twitter, las tecnologías de 3G en los 900Mhz o que nos indique las tendencias en las Intranets, para lo cual necesitaríamos una mesa de redacción que estaría en el área de Comunicaciones								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

1. Desde su percepción, ¿cuál es la utilidad de una Intranet en una organización?

Rafael Rey	Oscar Díaz	Pedro Cordero
Medio de comunicación, directo y efectivo, porque te da chance de explicar las cosas muy bien	Una Intranet Corporativa debería usarse para varias cosas esencialmente y principalmente para distribuir información importante para la empresa, básicamente como: noticias, eventos, cosas o acontecimientos que ocurran de significación para la empresa. Adicionalmente, también la puedes utilizar y la debes usarse para distribuir información de interés para los empleados, dígame documentos, políticas, procedimientos, ese tipo de cosas. Si la quieres llevar un poco más sofisticada esa misma Intranet Corporativa puede derivar también en sitios de trabajo para las áreas de negocio de la empresa. Por ejemplo, puedes tener también un área de negocios de Finanzas en la que la información esté publicada ahí, sea única y exclusivamente de interés para Finanzas, como por ejemplo definir los trabajos que tengan que hacer para el cierre contable de la empresa. En el caso de Sistemas por ejemplo definir los trabajos o	Es una forma de poner 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 estos trabajadores en miembros activos de una red corporativa, es decir, brinda al usuario la información que éste necesita para desarrollar su trabajo diariamente

	<p>como lo conocemos en Sistemas los controles de cambio del mes. Básicamente, lo que se puede hacer es picarla o distribuirla o dividirla en áreas funcionales. La Intranet puedes tenerla como sitios de colaboración que dirigida a áreas específicas del negocio de las diversas áreas de la empresa que sería la parte más sofisticada de la Intranet Corporativa</p>	
--	--	--

2. ¿Cuál es su percepción acerca de la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa?

Rafael Rey	Oscar Díaz	Pedro Cordero
<p>Muy buena, tienen un rol muy importante el cual es delinear nuestra cultura corporativa y comunicar las cosas de una manera efectiva a lo largo y ancho de toda la organización</p>	<p>En este caso, esta área en mi opinión tiene un rol bastante importante desde el punto de vista de dar a conocer los acontecimientos importantes de la empresa, dígase lanzamientos, movimientos empresariales, cambios organizacionales o cualquier otra información que sea de importancia para la empresa. Ahora bien, esto se ve que quizá es un poco sencillo también se vuelve un poco difícil a la hora de cómo se distribuye la información. Por lo menos, en lo particular hasta ahora los mecanismos que se han utilizado en la empresa para distribuir la información es vía correo electrónico, que si se quiere es una forma bastante rápida de llegarle al empleado, porque básicamente cuando ven un comunicado procedente de esta área se sabe o se intuye que es algo importante. Y el segundo mecanismo usado es el de la</p>	<p>Esta Gerencia cumple cabalmente con su objetivo, el cual tiene la finalidad de garantizar un eficiente proceso comunicacional de la gestión y un uso correcto de la imagen corporativa de la empresa</p>

	<p>Intranet Corporativa que quizás hoy día por como esta hecha la Intranet Corporativa los empleados no la usan del todo, pero eventualmente ven las informaciones que están puestas ahí. Pero, entonces, desde mi punto de vista es un rol bastante importante porque por aquí es como el canal de comunicación y en otros lados lo he dicho así, que es el canal de comunicación o el enlace entre la Presidencia, la Junta Directiva y la empresa como tal</p>	
--	---	--

3. ¿Utiliza la Intranet Corporativa?

Rafael Rey	Oscar Díaz	Pedro Cordero
Si, la utilizo diariamente	Si, la utilizo diariamente para ingresar a las diversas aplicaciones a las que debemos realizar monitoreo continuo	Si, la utilizo constantemente, ya que soy el supervisor de esta plataforma y tengo que monitorear su funcionamiento en producción durante las 24 horas

4. ¿Considera ud que la información que aparece en la Intranet Corporativa es de utilidad para su trabajo diario?

Rafael Rey	Oscar Díaz	Pedro Cordero
<p>Si, básicamente cuales son los objetivos de la empresa, promociones, eventos, cambios organizacionales, modificaciones a los procedimientos, todo eso es muy importante que la gente esté bien muy informada y pues para evitar cometer errores o perder oportunidades o que la gente porque no este bien informada deje de actuar es digamos que es un pecado en la era de la información. Esa es otra de las mejoras, quizás. No todo el mundo tiene acceso permanente a la Intranet, pero eso es algo que tenemos que resolver. Eventualmente deberíamos hacer que determinado tipo de información que consideremos estratégica, valiosa, que debemos que asegurarnos de que la gente no deje de informarse, aparte de publicar por la Intranet, comunicar por otras vías de que ha sido publicada. Entonces, es como enviar los titulares, pero</p>	<p>El contenido, como dije en un principio, si es importante y es de utilidad para los trabajadores. Yo considero que, en mi opinión personal, los trabajadores no acceden a ese contenido básicamente porque ven a la Intranet como un ente para mostrar noticias, que es la parte más visitada, y como se ve que no estuviera actualizada pareciera que no tuviese nada nuevo o no ofrece algo de valor al empleado. Quizá la parte más importante o de más utilidad que tiene la Intranet Corporativa, es la parte de noticias porque el resto de las informaciones y de lo que está estructurado ahí estoy casi seguro que no se revisa mucho y no es por un tema de que la Intranet no sea importante, sino que como la misma Intranet no ha cambiado, no ha sido dinámica, no se ofrecen cosas nuevas, tiende a morir con el tiempo, que</p>	<p>Estoy 100% de acuerdo con el contenido actual, pero los contenidos de cualquier sitio Web requieren de una constante adecuación y adaptación a los cambios de su entorno. Además, considero que se pueden mejorar muchos procesos, como por ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Mejoras de la comunicación interna. 2.- Facilitar la formación continua (Videos, presentaciones) 3.- Aprovechar la inteligencia – a nivel de Sistemas – de la organización

<p>enviarlos por mensajes de texto, por una vía que las personas estén permanentemente conectadas o de uso más frecuente hace que en determinadas publicaciones le llegue un mensaje a la persona que diga: no deje de leer esto porque es importante y este es el link y si la persona tiene un <i>smartphone</i>, la gente lo lea inmediatamente. Eso es lo que deberíamos lograr</p>	<p>básicamente fue lo mismo que pasó con la predecesora de esta Intranet. Sin embargo, todo el contenido que está ahí es muy importante, porque ahí están las políticas, los procedimientos, documentos importantes para la empresa, también están los accesos a ciertas aplicaciones que son de importancia para los empleados, lo que hay que ver es como se hace más disponible para el usuario</p>	
---	--	--

5. ¿Considera ud que la Intranet Corporativa es un medio importante para su trabajo diario?

Rafael Rey	Oscar Díaz	Pedro Cordero
Claro que sí, porque es nuestro medio de comunicación interno directo en la empresa	Si, es uno de los medios más utilizados en la empresa. Pero justamente como medio, lo que tenemos hoy día le falta bastante	Si, porque es un medio informativo, donde los trabajadores encuentran procedimientos, procesos, documentos para la gestión del negocio, noticias del acontecer diario de la empresa y mucho más

6. ¿Considera ud que la visión de negocio está transcrito en la Intranet Corporativa?

Rafael Rey	Oscar Díaz	Pedro Cordero
Está expreso de una manera muy clara y directa para todos los que conformamos la empresa	Por supuesto que sí, de una manera bastante sencilla y al alcance de todos. En las informaciones que se publican diariamente el trabajador percibe cuáles son los objetivos de la organización, y cuál debe ser nuestro aporte, como integrantes de esta empresa, para poder alcanzar y superar las expectativas	Pienso que sí, a través de las publicaciones el trabajador puede percibir y entender la visión de negocio

7. ¿Con qué frecuencia se deben cambiar las noticias de interés de la Intranet Corporativa?

Rafael Rey	Oscar Díaz	Pedro Cordero
<p>Yo creo que una frecuencia diaria es más que suficiente, de manera que aseguremos una persona entra y lea todo lo que tenga que leer. Debería estar perfectamente actualizada a eso de las 8 – 9 de la mañana, si hay algún evento que sobrevenga, lo publicamos y además lo comunicamos para que la gente esté al giorno, para que si la gente ya entró y miró, debe volverlo a hacer porque hay algo relevante que tiene que ver</p>	<p>En el caso de las noticias, pienso que deben cambiarse diariamente, porque esa es la sección como la del periódico o las noticias que puedes ver en un noticiero, sea vía digital o vía TV o por cualquier otro medio que exista hoy día. Obviamente, si lo vas a hacer diariamente eso requiere que haya una cantidad de gente dispuesta y necesaria para poder generar el contenido. Esto no solo ocurre en la sección de noticias en particular, sino que también ocurre en el Portal de Digitel porque, y también es en líneas generales para la generación de contenidos, para poder generar contenidos, necesitas gente generando contenidos, por lo que necesitas gente dedicado a eso. Necesitas una persona que haga esto a tiempo parcial o que lo haga a tiempo completo</p>	<p>La verdad no estoy seguro, pero considero que la frecuencia con la cual se hace hoy día esta bien para mi</p>

8. ¿Qué tipo de información le gustaría ver en la Intranet Corporativa?

Rafael Rey	Oscar Díaz	Pedro Cordero
<p>Yo creo que una frecuencia diaria es más que suficiente, de manera que aseguremos una persona entra y lea todo lo que tenga que leer. Debería estar perfectamente actualizada a eso de las 8 – 9 de la mañana, si hay algún evento que sobrevenga, lo publicamos y además lo comunicamos para que la gente esté al giorno, para que si la gente ya entró y miró, debe volverlo a hacer porque hay algo relevante que tiene que ver</p>	<p>En el caso de las noticias, pienso que deben cambiarse diariamente, porque esa es la sección como la del periódico o las noticias que puedes ver en un noticiero, sea vía digital o vía TV o por cualquier otro medio que exista hoy día. Obviamente, si lo vas a hacer diariamente eso requiere que haya una cantidad de gente dispuesta y necesaria para poder generar el contenido. Esto no solo ocurre en la sección de noticias en particular, sino que también ocurre en el Portal de Digitel porque, y también es en líneas generales para la generación de contenidos, para poder generar contenidos, necesitas gente generando contenidos, por lo que necesitas gente dedicado a eso. Necesitas una persona que haga esto a tiempo parcial o que lo haga a tiempo completo</p>	<p>La verdad no estoy seguro, pero considero que la frecuencia con la cual se hace hoy día esta bien para mi</p>

9. A nivel de Sistemas, ¿cuál es la realidad de la Intranet Corporativa actual?

Rafael Rey	Oscar Díaz	Pedro Cordero
<p>La Intranet Corporativa actual es una herramienta que en su momento se desarrolló utilizando unas tecnologías y probablemente ha pasado demasiado tiempo sin que esa tecnología que la soporta sea actualizada. Por lo tanto, estamos inhibiendo el desarrollo de algunos mecanismos de comunicación que considero que en este momento son mucho más viables y seguro que más necesarios. Es decir, hay un tema de revisión tecnológica, lo que pasa es que en la medida de lo posible hemos realizado algunas adecuaciones; sin embargo, creo que llegó el momento de hacer un cambio relevante y profundo en la tecnología que estamos utilizando. Habilitar temas como blogs, temas de administrar redes sociales, que</p>	<p>Desde el punto de vista técnico, los productos o los softwares como tal tienen una vida útil, como todo, y de hecho los proveedores de software te dicen cuál es la vida útil de ese programa. Una vez que se haya cumplido esa vida útil, tú decides si lo sigues usando o lo cambias, con sus consecuencias obviamente. En el caso de la Intranet, tenemos ese problema ahorita, el software es de alrededor de hace siete años, es versión del 2003, y el proveedor, en este caso Microsoft, ya ha sacado al menos dos versiones nuevas y la que tenemos hoy día está fuera de soporte. Entonces, nos genera un problema porque a la hora de que necesitamos algún soporte o queremos crear cosas nuevas o queremos traer algún proveedor que trabaje, se nos hace muy cuesta arriba porque es un software bastante viejo. Si podemos trabajar con la Intranet, pero con nuestras limitaciones, básicamente si queremos realizar un cambio de look & feel es bastante limitado. Si tenemos algún problema de</p>	<p>Funciona y hace lo que se quiere, pero pudiera ser mejor. Para ello, es necesario actualizar la plataforma de software y hardware en la cual se encuentra el site</p>

<p>además somos una red social, somos una comunidad en donde sería ideal una comunicación bastante más instantánea como la que le ofrecemos nosotros a nuestros propios clientes</p>	<p>soporte, básicamente tenemos que irnos a Microsoft y el proveedor nos va a decir que debemos migrar esa plataforma porque prácticamente esta fuera de soporte la aplicación. Va a llegar un momento en que simplemente no nos van a dar soporte y nos vamos a ver obligados a migrar, técnicamente, la plataforma. En esencia, es una plataforma bastante obsoleta, es del año 2003, que necesita un cambio técnico para poder seguir con el soporte del proveedor y así también evitarnos problemas de fallas que pudiesen ocurrir y que después no vamos a poder solventar e inclusive también a la hora de contratar proveedores se nos va a hacer muy difícil porque ya no trabajan con esta versión de software</p>	
--	---	--

10. ¿Qué funcionalidades ofrece la plataforma en la que se encuentra la Intranet Corporativa?

Rafael Rey	Oscar Díaz	Pedro Cordero
<p>Es una herramienta para gestionar portales, pero digamos cuando la visión de los portales era una visión incipiente, vamos a llamarlo así, y donde prácticamente ya era un logro administrar un portal sin mezclarlo con una página Web y daba la posibilidad de que existiesen otros usuarios que gestionaran esa información. Durante los últimos tres o cuatro años, se han dado cambios relevantes que hacen que eso haya dejado de ser lo único que necesitamos. Ahora la tecnología en los últimos tiempos ha habilitado muchas otras cosas, sobre todo hacia la convergencia entre los sistemas y los medios de comunicación, en este caso, móviles, no tanto por la mensajería de texto, sino también con el uso de los teléfonos inteligentes habilita que esto tenga unas posibilidades de que esto sea mucho más fluido de lo que era antes. Tener un portal en el</p>	<p>A pesar de que es un software bastante viejo, tiene muchas cosas novedosas que para su momento no existían, por ejemplo tienen el tema de manejo de contenidos que no es solamente una herramienta que te permita publicar contenidos, sino que también te permite establecer una especie de workmap para aprobarlo. Eso permite que, en el caso de la estructura que tiene Digitel ahorita, que es Especialista, Supervisor, Coordinador y Gerente, un Especialista que maneje la Intranet no publique el contenido que mejor le parezca, sino que tenga una cadena de aprobación que puede ser la misma estructura organizacional de la empresa. Para ese momento, si existían herramientas que hacían lo mismo, pero eran un proceso engorroso para todas las partes involucradas. También te permite el manejo de documentos que tiene que ver con la</p>	<p>En la actualidad, cuenta con monitoreo permanente al igual que el resto de las plataformas de nuestra organización, políticas de respaldo diario y hardware adecuado a la tecnología en la cual fue desarrollada la aplicación</p>

<p>que efectivamente lo pueda cambiar varias veces al día, no necesariamente eso es efectivo, lo cambiamos, pero eso no hace que el lector obtenga esos cambios, lo que podemos dar es un paso mucho más efectivo al hacerle saber a la gente que la información está y no esperar que ellos vayan, que es un poco el milagro de Twitter. Antes para enterarse de las noticias uno tenía que encender el televisor e ir a buscar, pero ahora las noticias te llegan. Es el mismo concepto, hacer que las noticias le lleguen a la gente y no esperar a que la gente vaya a buscar noticia</p>	<p>parte del trabajo de colaboración, que publicas un documento, creas versiones, tienes aprobaciones, puedes discutirlo en línea, puedes incluso discutirlo a través del Messenger y compartirlo los documentos. Obviamente, también tienes la opción de encuestas bastante limitado, pero lo tienes y tiene una parte muy buena que es la parte de creación de sitios, que se deja completamente de la parte del usuario funcional (trabajador) que utiliza la Intranet, desde el punto de vista funcional. Otra cosa que tiene importantísimo, pero que requiere de cierta madurez de la empresa es que permite crear sitios personales para los empleados, en el que puedes tener la dirección de la Intranet con el nombre del empleado y ese sitio es de trabajo personal del empleado. La ventaja de este sitio es que eventualmente, depende también de la madurez de la empresa, puede convertirse en el escritorio de la computadora del empleado, convirtiéndose en tu área</p>	
---	--	--

	de trabajo dentro de la Intranet Corporativa	
--	--	--

11. En la plataforma en la que se encuentra el sitio actualmente, ¿se podrían realizar optimizaciones en la Intranet Corporativa?

Rafael Rey	Oscar Díaz	Pedro Cordero
<p>Optimizaciones, si, pero habría que definir la optimización. Si es desde el punto de vista de la manera en que decimos las cosas, claro que sí, pero si es desde el punto de vista de funcionalidad la plataforma no ayuda. Yo no creo que la plataforma que estamos utilizando ahorita esté a la altura de las cosas que deberíamos hacer</p>	<p>Como dije hace unos minutos, es entender hacia donde la queremos llevar primero y una vez que entendamos que queremos hacer, en función de eso, podemos optimizarlo. Por ejemplo, si queremos que la Intranet sea un sitio de distribución de noticias, vamos a trabajar en función de cómo armamos la Intranet para distribuir las noticias, no solamente mandar un correo electrónico, no simplemente publicarla ahí, quizás preguntarme que acciones voy a tomar yo para que en el momento en el que yo publique la noticia, la gente vea que es una publicación nueva, puedes tomar cosas de los periódicos, que ponen un titular enorme, inclusive estructuran el sitio donde están las noticias para que veas cuales son las nuevas y cuales son el histórico, incluso te ponen cuales son las más relevantes. Pero</p>	<p>No, no se pueden realizar optimizaciones muy avanzadas. Para realizar mejoras continuas, se requiere de un ambiente de Calidad, el cual no disponemos en estos momentos</p>

	básicamente todo se resume a donde queremos ir y en función de eso realizar las optimizaciones funcionales y técnicas de la Intranet	
--	--	--

12. Desde el área de Sistemas, ¿cuáles serían sus recomendaciones?

Rafael Rey	Oscar Díaz	Pedro Cordero
<p>Hacer la migración a una nueva plataforma. Pero eso es un trabajo doble, eso es un trabajo técnico que es convertir en un caso de negocio que si es complicado, no porque sea muy difícil, sino es complicado por la falta de costumbre, que eso es lo que lo hace más difícil. Tenemos que acostumbrarnos a que si yo quiero hacer algo, ese algo debe tener una justificación, al final económica, que si yo voy a adquirir una nueva plataforma yo tengo que justificar porqué la voy a adquirir, pero esa justificación, con todos estos datos, seguramente llegamos al número que queremos llegar</p>	<p>En este caso mis recomendaciones serían migrar la plataforma a un software más actualizado, para poder contar con una herramienta actualizada y, de esta manera, poder brindar a los usuarios nuevas aplicaciones para sus labores diarias</p>	<p>Entre mis recomendaciones estaría disponer de ambientes de calidad y hacer una actualización de la tecnología, en la cual se encuentra hoy día la Intranet Corporativa. Estas recomendaciones se hacen con el objetivo de mantener el soporte a nivel técnico brindado por el proveedor, ya que esta tecnología va evolucionando continuamente</p>

5.3.3 Tabla comparativa de entrevistas a Líderes Empresariales y Expertos Técnicos

Desde su percepción, ¿cuál es la utilidad de una Intranet en una organización?	
Líderes empresariales	Expertos en tecnología
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener, difundir y compartir información corporativa en una sola fuente de información de acceso sencillo. ▪ Apoyo de labor diaria, comunicación directa con todos los departamentos, actualización de información y lineamientos. ▪ Comunica, de manera clara y expedita, información valiosa y de interés para el trabajador. ▪ Informa de manera clara, amena y sucinta, temas necesarios para todos. ▪ Mantener vínculo corporativo entre las áreas y regiones, crear y mantener cultura corporativa e identificación hacia la empresa y sus valores. ▪ Herramienta de gran ayuda en la creación de valores en el personal, mantener información corporativa al día; disponibilidad de documentos vía electrónica para ahorro de tiempo y dinero para la corporación. ▪ Medio fundamental principal para hacer llegar información organizacional o de tipo variado a cualquier target, a través de la vía escrita y audiovisual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medio de comunicación directo y efectivo, te da chance de explicar las cosas muy bien. ▪ Distribuir información importante para la empresa; distribuir información de interés para los empleados; tenerla como sitio de colaboración para áreas de negocio. ▪ Brinda información al trabajador que necesita para desarrollar su trabajo diario; convertir a los trabajadores en miembros activos de una red corporativa.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Mecanismo de comunicación con características bidireccionales que permite comunicar a los usuarios con distintos recursos. También es una plaza de discusión.▪ Herramienta poderosísima para comunicar la gestión del negocio. Reservorio de información a la cual los trabajadores tienen acceso al momento que la necesite. | |
|--|--|

¿Cuál es su percepción acerca del manejo de la Intranet Corporativa por parte de la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa?

Líderes empresariales	Expertos en tecnología
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia abierta, dinámica y eficaz que unifica y organiza claramente la imagen y vocería de la corporación hacia sus empleados. Es necesaria en cualquier organización que busque generar vanguardia en comunicación. ▪ Es buena, son un equipo de trabajo coordinado y capacitado para desempeñar sus funciones satisfactoriamente. ▪ Desempeña de manera satisfactoria su función. ▪ Buena experiencia con las integrantes; apoyo en organización de eventos y su comunicación (interna y externa) ▪ Hacedora de las comunicaciones, ajustado a la visión, misión y valores corporativos. ▪ Desempeñan un papel vital en la empresa, la comunicación interna es inseparable de la actividad productiva de la empresa. ▪ Tiene que ser una gerencia abierta a sus accionistas y a todos los trabajadores. Debe brindar comunicación bidireccional para que el trabajador sienta que su opinión es tomada en cuenta. ▪ Equipo de alto nivel profesional con alto nivel de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muy buena, tienen un rol muy importante: delinear la cultura corporativa y comunicar efectivamente la información. ▪ Tienen un rol bastante importante, es el canal de comunicación entre la Presidencia, Junta Directiva y la empresa como tal. ▪ Cumple cabalmente su objetivo: garantizar un eficiente proceso comunicacional y uso correcto de la imagen corporativa

compromiso, preparado profesionalmente para su labor. Es un grupo muy pequeño, con muchas tareas rutinarias.

- Hacen un excelente trabajo, pero necesitan vender más lo que hacen

¿Utiliza la Intranet Corporativa?

Líderes empresariales	Expertos en tecnología
<ul style="list-style-type: none">▪ Si▪ Todos los días▪ Diariamente▪ No siempre, dos o tres veces por semana▪ Cuando estoy en la oficina, si▪ Con regularidad para conocer las actividades de la empresa▪ Si, como responsable de la herramienta, soy su principal promotora▪ Si, como miembro de la empresa, estoy en la obligación de conocer que sucede▪ Si, cuando voy a ingresar a Internet, pero no la conozco a fondo	<ul style="list-style-type: none">▪ Diariamente▪ Todos los días para ingresar a las aplicaciones que monitoreo▪ De manera constante, para monitoreo de la plataforma

¿Considera ud que la información que aparece en la Intranet Corporativa es de utilidad para su trabajo diario?

Líderes empresariales

- Es muy útil para todos, en especial, para las regiones
- Es buena, es una herramienta de apoyo para todos. Suministra información en el tiempo adecuado.
- Es bastante completa, incluye información sobre distintos ámbitos de la organización.
- Si, los trabajadores la revisan diariamente. No he tenido oportunidad de revisarla en profundidad.
- Si, motiva al trabajador para alcanzar metas en común. Hace benchmarking con otras regiones.
- Lo más importante de la herramienta es poder unificar la información en todos los niveles. Maneja una serie de ventajas: volumen de información, rapidez, facilidad de consulta, gestión y respuesta en todos los niveles.
- Si, es muy importante. Es el momento en que debe ser revisada por los usuarios, a través de un externo.
- Cumple con todos sus objetivos funcionales principales, pero los elementos de comunicación-estimulación, se podría hacer más.

Expertos en tecnología

- Mantiene al trabajador muy bien informado, para evitar cometer errores, perder oportunidades o dejar de actuar, que representa un pecado en la “era de la información”.
- Es importante y de utilidad para los trabajadores.
- El contenido es importante, pero debe ser adaptado a los cambios del entorno. Es necesario mejorar procesos en: comunicación interna, formación continua y aprovechar la inteligencia (técnica) de Sistemas.

- Si, para mi es una fuente de información, pero hay que hacer que el trabajador la utilice más provechosamente

¿Considera ud que la Intranet Corporativa es un medio importante para su trabajo diario?

Líderes empresariales

- Medio importante para estar al día con los eventos de la empresa.
- Medio importante para todos los trabajadores.
- Medio de gran utilidad para los trabajadores.
- Medio importante, necesario y útil para todos.
- Uno de los medios de mayor relevancia en la empresa.
- Suma importancia para mantenerse al tanto de cada paso que da la corporación y así evaluar su gestión.
- Importante y bien aceptada, pero debe ser mejorada.
- Recurso que utilizan los trabajadores al arrancar el día, pero se debe renovar su estructura y dimensiones.
- Definitivamente, el trabajador encuentra todo lo necesario.

Expertos en tecnología

- Medio de comunicación interno directo
- Uno de los medios más utilizados en la empresa, pero es necesario brindar mayor atención, sólo se utiliza el área de noticias.
- Medio donde se encuentra información corporativa.

¿Considera ud que la visión de negocio está transcrito en la Intranet Corporativa?

Líderes empresariales

- Si, para generar: conciencia colectiva, sentido común, motivación y ratificar sentido de pertenencia.
- Si, toda la información motiva y genera sentido de pertenencia a los trabajadores.
- En todas las publicaciones se percibe la visión de negocio y el compromiso de los trabajadores para cumplirlo.
- Creo que sí.
- Se percibe claramente los objetivos de negocio y llena las expectativas de los usuarios.
- De manera sutil, con el estilo tradicional de la empresa.
- Toda la información es revisada por Presidencia
- Se entiende en todas las publicaciones que se encuentran en la herramienta. Es necesario realizar cambios interesantes en la empresa.
- Por supuesto, existen publicaciones de todas las áreas bajo los lineamientos de Presidencia.

Expertos en tecnología

- Se refleja claramente
- De manera sencilla y al alcance de todos
- El trabajador la percibe y la entiende

¿Con qué frecuencia se deben cambiar las noticias de interés de la Intranet Corporativa?

Líderes empresariales

- Cada 72 horas.
- Al momento que se produzca la noticia.
- Mensual, si no surge información valiosa antes.
- Tres o cuatro días.
- Cada 48 horas.
- Diaria.
- Al momento.
- Con la misma frecuencia que surjan las noticias.
- Semanal, aunque a veces se pierde el momento específico en dar la noticia.

Expertos en tecnología

- Diariamente, pero es necesario un generador de contenidos a tiempo parcial o completo
- Diaria. Su actualización debe ser en la mañana
- Tal como se realiza en la actualidad

¿Qué tipo de información le gustaría ver en la Intranet Corporativa?

Líderes empresariales	Expertos en tecnología
<ul style="list-style-type: none">▪ Acceso a resumen de prensa que esté disponible para todos los trabajadores.▪ Relacionado con la corporación y comportamiento de la competencia.▪ Abarca todos los ámbitos de interés para el trabajador.▪ Información del negocio de telecomunicaciones y temas relacionados con Mercadeo en el país.▪ Información de la empresa, de telecomunicaciones y de interés general.▪ Información de la competencia y del mercado de telecomunicaciones.▪ Ampliar su rango de información: institucional y de rutina diaria de la vida de un ciudadano común: finanzas, tiempo, moda, entre otros, para mejorar la calidad de vida del trabajador.▪ Informaciones corporativas para entusiasmar, brindar confianza y seguridad al trabajador, tanto interna como externa.▪ Portal de reservorio de información, que apoye los temas de entrenamiento en la empresa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mayor participación de los empleados, a través de blogs, foros, para que puedan brindar su opinión.▪ Es necesario realizar un ejercicio para poder saber que se busca y en base a los resultados, buscar la solución. Se debería promover un ambiente de colaboración en línea y hacer un cambio a nivel cultural para que el trabajador realice sus labores a través de la vía electrónica.▪ Interacción social para fortalecer lazos entre los trabajadores, publicación de indicadores del negocio y facilidad de acceso remoto.

VI. Propuesta

6.1 Planteamiento estratégico

Tomando en cuenta la situación que ha venido atravesando la Intranet Corporativa de Corporación Digitel C.A. durante los últimos meses, donde el factor fundamental ha sido su poco dinamismo, ya que, de acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas a líderes empresariales y expertos técnicos de la organización, se percibe como una herramienta unidireccional. Por ello, se propone la formulación de un plan de comunicación interna para promover el uso de esta herramienta de colaboración, con el objetivo de convertir a la Intranet Corporativa en una referencia obligatoria para todos los trabajadores de esta empresa de telecomunicaciones.

Líderes empresariales y expertos técnicos mostraron entusiasmo para colaborar en la implementación de un plan de comunicación que apoye la utilización de la Intranet Corporativa como herramienta de colaboración entre los trabajadores de la organización, así como también apoyar la gestión realizada por la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa.

Por otra parte, durante la realización de este trabajo de grado, el señor Alberto Sosa, Presidente Ejecutivo de la empresa, junto al señor Rafael Rey, Vicepresidente de Sistemas, aprobaron la migración de la plataforma de Microsoft Office SharePoint Server 2003, la cual es el software utilizado en la Intranet Corporativa actualmente para la versión SharePoint Server 2010. Con esta migración, la plataforma estará apta para realizar cualquier modificación y nuevas propuestas a nivel técnico.

El plan de comunicación se enfoca en un relanzamiento de esta herramienta de trabajo, a través de la cual se formará una sólida red corporativa, se automatizarán diversos procesos inherentes al negocio, así como también mostrará las bondades que ofrece la plataforma para

optimizar las labores cotidianas de los trabajadores, bajo la filosofía de gestión de la organización y enfocado en tres valores corporativos: Trabajo en Equipo, Pasión por la excelencia e Innovación.

Tomando en cuenta el análisis realizado a las entrevistas de los líderes empresariales y los expertos en tecnología, para este relanzamiento se toma en cuenta los siguientes aspectos: secciones disponibles, nuevos desarrollos, diseño y distribución, y look & feel.

Por ello, el presente plan de comunicación busca incentivar el uso de la Intranet Corporativa como una referencia de trabajo para los trabajadores de Corporación Digitel C.A. a nivel nacional, basado en las bondades que brinda esta herramienta de comunicación para realizar el trabajo diario en la organización.

6.2 Concepto

Para el relanzamiento de la Intranet Corporativa se plantea realizar una campaña informativa que muestre las bondades, como sitio de colaboración, que ofrece esta herramienta de trabajo de colaboración para las labores cotidianas del trabajador. A lo largo de este período, se realizarán diversas actividades que ayudarán a impulsar el uso de la Intranet Corporativa. Se tienen planificadas realizar varias actividades, cuya vigencia será de dos semanas aproximadamente; además, se realizarán actividades de reforzamiento de los usos de la herramienta, a través de las cuales se demostrarán los beneficios que ofrece este sitio corporativo.

La idea es desarrollar una campaña resaltando la importancia de tres valores corporativos: *Trabajo en equipo*, *Pasión por la excelencia* e *Innovación*, con el objetivo de integrar y estrechar lazos entre los trabajadores a nivel nacional para fortalecer aún más a la organización, a través de novedosas herramientas y tecnología de última generación para facilitar sus labores diarias.

Para este plan se tomaron en cuenta dos vertientes importantes; la primera, relacionada con las bondades técnicas que ofrece la Intranet Corporativa para el trabajo diario, destacando la comunicación directa con cualquier trabajador de la empresa a través de mensajería interna privada; documentos, con la opción de discusión y correcciones en línea; integración de plataformas SAP, Kenan, Remedy y Flex; indicadores de gestión del negocio con actualización en tiempo real; entre otros temas de gran relevancia.

La segunda, es la parte comunicacional, en la cual es necesario realizar un cambio de imagen de la Intranet, con el fin de que los colaboradores sientan la diferencia, para que sea utilizada como un sitio de colaboración y de referencia obligatoria para realizar sus labores diarias. De esta

manera, se busca que no sólo sea percibida como un sitio netamente informativo, sino como un sitio de consulta y reservorio de información de interés para el trabajador. Para la propuesta gráfica, se propone utilizar el color rojo, pantone 190, el cual ha sido el color oficial de la organización desde su creación, y se utilizarán los colores blanco y gris, con el fin de buscar brindar a los trabajadores un concepto más limpio y minimalista.

Se propone partir de un concepto que busque motivar al trabajador para que acceda a todas las áreas disponibles en el sitio, incluyendo las secciones existentes, a través del lema: "*La Intranet Corporativa tiene para ti...*", completando la frase con un nuevo avance o una nueva aplicación; dependiendo de la publicación que se realice se utilizarán las imágenes de los valores corporativos usados en la campaña: *Trabajo en equipo, Pasión por la Excelencia e Innovación*. Por otra parte, se busca que con las palabras "*para ti*", el trabajador sienta que la empresa aprecia su esfuerzo para la consecución de las metas propuestas y los objetivos organizacionales, brindándoles herramientas de última generación para optimizar su gestión.

Seguidamente, se colocarán afiches en los cuartos de impresión, rotulados en las puertas de las recepciones de las diversas oficinas, espejos de los baños y hall de ascensores, con información relacionada a las bondades que ofrece la Intranet. En esta oportunidad, se utilizará la frase "*¿Sabías que...?*" y se agregará la respuesta correspondiente, invitando al trabajador a que ingrese al sitio y así pueda obtener mayor información del tema y el mensaje de cierre será "*¡La Intranet Corporativa es para ti!*"

Durante los entrenamientos semanales, realizados por la Vicepresidencia de Gestión Organizacional y Humana, se destinará un tiempo determinado para mostrar a los trabajadores las funcionalidades de la Intranet como herramienta de apoyo para sus labores diarias, con el

objetivo de que se conviertan en replicadores de información en sus respectivas áreas de trabajo.

6.3 Inventario de recursos y medios disponibles

Medio	Descripción
Intranet	Tiene una sección informativa, a través del cual se podrá informar las bondades que ofrece la plataforma para optimizar las labores cotidianas del trabajador.
Videos	Son realizados por la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa, para determinados eventos de la organización.
Comunicados	Esta información se envía vía correo electrónico, a través de la cuenta de Comunicaciones Internas, la cual tiene acceso el 90% de los trabajadores. Aquellos trabajadores que no tienen acceso a este medio, se les entrega personalmente.
Publicaciones	Cada dos meses, la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa emite el boletín <i>Gente Digital</i> , a través del cual publica diversas informaciones de interés para la organización.
Afiches	En las áreas de impresión de las Vicepresidencias y de las regiones, se colocan afiches con información relacionada a campañas de Responsabilidad Social.
Wallpaper	La Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa es el área encargada de realizar las solicitudes de nuevos fondos de pantalla corporativos, para colocarlos en los servidores de la organización. Esta solicitud se realiza directamente a la Coordinación de Publicidad, área adscrita a la Vicepresidencia de Mercadeo.

Trivias	Concurso donde el trabajador participa por premios (material POP, equipos móviles, entradas al cine, entre otros)
Talleres	Semanalmente, la Vicepresidencia de Gestión Organizacional y Humana realiza talleres de formación para los trabajadores de la organización.

6.4 Mapa de públicos

Entre los aportes que se están realizando en este plan, se encuentra la elaboración de un mapa de público para la organización, la cual no poseía un instrumento a través del cual pudiesen conocer a sus públicos de interés. De acuerdo a los estudios realizados en la empresa, y de acuerdo a las entrevistas realizadas a la muestra escogida, se determinó que los públicos claves de esta organización son:

- **Directivo:** Directores y Vicepresidentes, los cuales se encuentran en la sede principal de la empresa, en la ciudad de Caracas. Mensualmente, realizan visitas por otras regiones del país.
- **Gerencial y Supervisorio:** Gerentes Regionales, Gerentes Generales, Gerentes, Coordinadores y Supervisores, quienes están distribuidos en todas las áreas a lo largo y ancho del territorio nacional
- **Trabajadores:** en este renglón es importante distinguirlos, de acuerdo a sus características:
 1. Especialistas: los cuales se dividen en Senior, Especialista y Junior, y se encuentran distribuidos en las diversas Vicepresidencias a nivel nacional. En el área de Operaciones de la Red se dividen en: I, II, III y IV.
 2. Especialistas de Atención al Cliente: quienes se encuentran ubicados en los Centros de Atención a nivel nacional

3. Analistas: ubicados en las diversas Vicepresidencias de la sede principal de la organización.
4. Asistentes: ubicadas en la sede principal y en las oficinas regionales de la empresa
5. Almacenistas: quienes se encuentran ubicados en todos los almacenes de la empresa (Charallave, Chacao, Maracay, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, San Cristóbal, Mérida, Puerto La Cruz, Margarita y Puerto Ordaz)
6. Chóferes: ubicados en la sede principal y en las sedes dispuestas en las regiones donde opera la empresa
7. Ayudantes: ubicados en la sede principal y en las oficinas regionales de la empresa
8. Pasantes: ubicados en las áreas de Administración, Sistemas, Ventas y Operaciones de la Red, en la sede principal de la organización.
9. Aprendices INCES: ubicados en la sede principal de la organización, en Caracas. Dependen directamente de la Vicepresidencia de Gestión Organizacional y Humana.

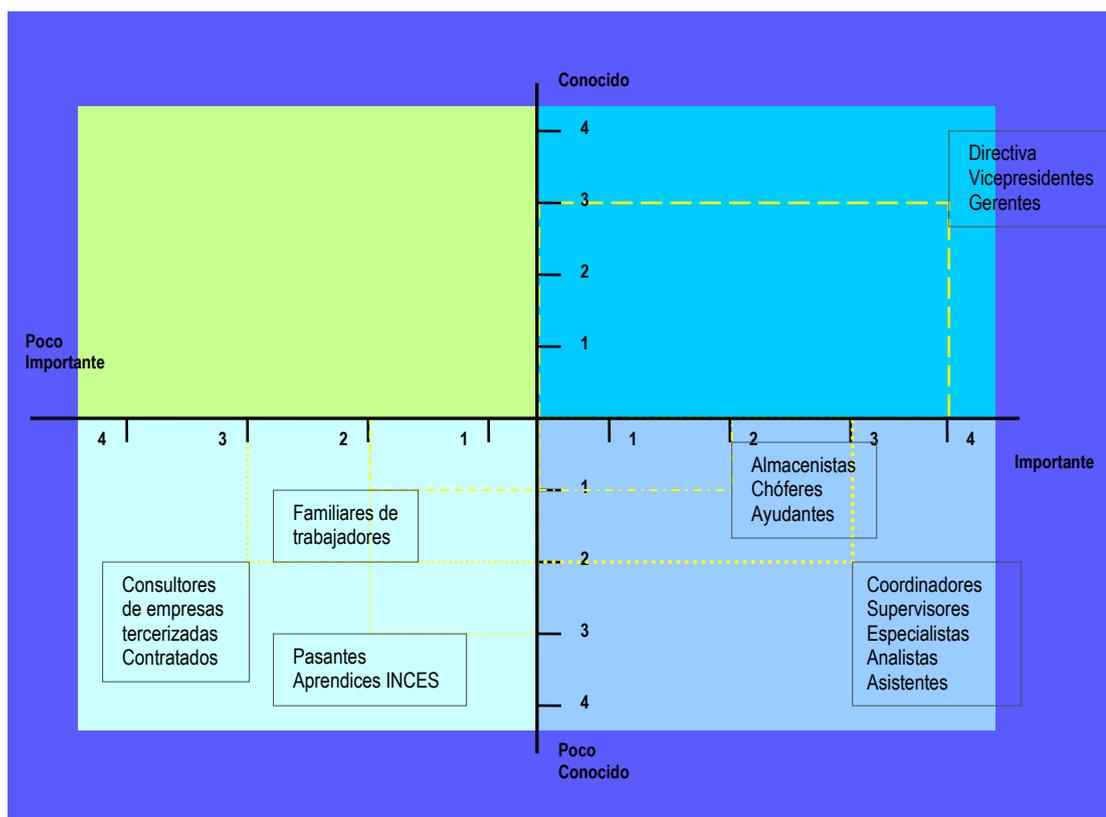


Figura 9. Mapa de públicos internos de Corporación Digitel C.A. (Mapa de elaboración propia)

En el gráfico anterior se puede observar que un alto porcentaje del público de la organización se encuentra en el cuadrante del público poco conocido e importante de la organización y que corresponden a trabajadores. Por ello, las estrategias planteadas en el plan estarán dirigidas a este público en específico.

Las estrategias a utilizar en este plan de comunicaciones están dirigidas a los trabajadores de nivel medio de la organización (Coordinadores, Supervisores, Especialistas, Analistas y Asistentes), ya que son quienes más utilizan las herramientas tecnológicas y donde se concentra la mayor cantidad de personas. Por ello, las estrategias que se utilizarán se concentran básicamente en que sean los líderes empresariales quienes incentiven el uso de la Intranet Corporativa como herramienta de trabajo en la corporación, mostrando sus ventajas y bondades para sus labores diarias. Al ser los líderes empresariales los principales voceros, se busca

que el trabajador sienta afinidad y cercanía con ellos. De esta manera, se busca que utilice la herramienta, tal como sus superiores, y así sienta que la organización le brinda herramientas que facilitan sus gestiones.

Por otra parte, las estrategias que impactan directamente a estos públicos son los estratégicos y los tácticos, tales como: el video corporativo del Presidente de la organización; las informaciones a publicar (comunicados, publicaciones, afiches, wallpapers); así como también los talleres cara a cara con los Gerentes, Coordinadores y Supervisores a nivel nacional, donde se podrá tener un contacto más directo con este público. En estos talleres, se busca brindar información acerca de los diversos canales de comunicación existentes entre la organización y sus trabajadores, específicamente para los temas relacionados con la Intranet Corporativa.

Las estrategias planteadas en este plan tienen diversos niveles de indicadores, los cuales servirán para medir el impacto que ha tenido en los trabajadores.

6.5 Objetivos

6.5.1 Objetivo General

Diseñar plan de Comunicaciones Internas para promover el uso de la Intranet Corporativa como una herramienta de colaboración para todos los trabajadores de Corporación Digitel C.A.

6.5.2 Objetivos específicos

- Hacer comprender la importancia que tiene la Intranet como herramienta de trabajo de colaboración entre departamentos y para los trabajadores en sus labores diarias.
- Involucrar a los trabajadores en todas las actividades de la organización, ya sea como reporteros o espectadores.
- Lograr que el personal con nivel supervisorio utilice constantemente esta herramienta.
- Promover la interacción social entre los trabajadores y la organización y viceversa.
- Promover la comunicación constante y el seguimiento de las actividades de las actividades ejecutadas

6.6 Mensajes clave

Para esta campaña, el vocero principal utilizará algunos de los siguientes mensajes claves, con el fin de poder brindar un mensaje directo y sencillo a todos los trabajadores de la organización para que utilicen esta herramienta de trabajo. Los mensajes disponibles son:

- 1) Tenemos nuevas sorpresas para ti... ¡Espéralas!
- 2) En Digitel siempre te ofrecemos tecnología de vanguardia al alcance de tu mano
- 3) Con tu Intranet Corporativa podrás conseguir todo lo que necesites, cuando lo necesites
- 4) La Intranet Corporativa tiene para ti...

- 5) ¡La Intranet Corporativa es tuya!
- 6) Conoce los beneficios que te brinda la Intranet Corporativa
- 7) Vive lo que tu Intranet Corporativa tiene para ti
- 8) ¡Porque queremos que tu trabajo sea el mejor!

Estos mensajes serán rotados semanalmente, ya que no todas las semanas se incorporarán nuevas secciones o se realizarán integraciones en la plataforma, por lo que también se realizarán otras actividades para mantener el interés en la herramienta.

6.7 Voceros

Uno de los puntos más importantes para esta campaña es que los altos ejecutivos de la empresa demuestren que confían plenamente en las bondades que ofrece esta herramienta. Por ello, se propone que el Presidente Ejecutivo sea el vocero para la presentación inicial de las bondades que ofrece la Intranet Corporativa en las labores diarias de los trabajadores. Seguidamente, los Vicepresidentes, Gerentes Regionales y Gerentes Nacionales serán los encargados de continuar con estos mensajes, ya que para ingresar a las aplicaciones y plataformas de trabajo será necesario ingresar a la Intranet.

En una etapa más avanzada, se busca que sean los mismos trabajadores, quienes se conviertan en voceros internos de las bondades que ofrece el sitio.

6.8 Selección de medios

Se propone potenciar los medios ya existentes en la organización e introducir algunos medios novedosos, con el objetivo de llegarle al público de toda la organización. En las acciones se utilizarán: la Intranet, videos que se publicarán en el sitio, wallpaper, comunicados, publicaciones, afiches, trivias y talleres.

6.9 Plan de acción

Para dar inicio a este plan de comunicación, se realizará una campaña de intriga durante tres días, con el objetivo de crear cierta expectativa a los trabajadores de la organización. Se realizará a través de un pop-up que se colocará directamente en la Intranet Corporativa y a través del correo electrónico con el remitente de Comunicaciones Internas.

Esta pieza se realizará de una manera sencilla y directa para el trabajador, utilizando la frase: *Tenemos nuevas sorpresas para ti... ¡Espéralas!*, el cual no será necesario de eliminar de la pantalla, ya que sólo aparecerá por unos 5 segundos y luego desaparecerá. Cada vez que el usuario ingrese a la página, esta pieza aparecerá nuevamente (anexo 10.23).

Para ello, se dispondrán de tres piezas, que serán utilizadas durante los tres días de la campaña de intriga. Las imágenes disponibles son los íconos de los valores corporativos de la campaña: un rompecabezas que se arma, el cual representa el trabajo en equipo; una estrella brillando, representando la pasión por la excelencia; y un bombillo que prende, el cual representa la innovación.

6.9.1 Video de lanzamiento

Elaboración de unas palabras de bienvenida por parte del presidente ejecutivo de la organización, donde hablará de las bondades y los beneficios que la Intranet Corporativa brindará a las labores diarias, haciendo especial hincapié en la optimización de la labor del trabajador gracias a la integración de las plataformas utilizadas en las diversas gestiones del negocio. La frase utilizada para cerrar el video será el lema *¡La Intranet Corporativa es para ti!*

6.9.2 Wallpaper

Semanalmente, la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa cambiará el wallpaper en los servidores de dominio de la corporación, con el fin de continuar brindando información acerca de los beneficios que brinda la Intranet Corporativa. Las piezas a utilizar serán sencillas: las imágenes serán las iconografías de los valores corporativos; se utilizarán las frases *¿Sabías que...?*, *La Intranet Corporativa tiene para ti...*, entre otras, con el fin de brindar tips informativos acerca de los beneficios que brinda la herramienta y/o aplicaciones que se encuentran en el sitio (anexo 10.24).

6.9.3 Publicaciones

La Intranet Corporativa tiene disponible una sección de noticias, en la cual se publicará semanalmente una entrevista realizada a cada Vicepresidente, donde resalte los beneficios que ha traído la Intranet Corporativa a su área de negocio, con el objetivo de brindar información directa de la optimización de las gestiones en todos los departamentos. Estas publicaciones semanales se realizarán a través de videos, los cuales podrán verse de forma automática por la Intranet Corporativa.

Por otra parte, se realizará una nota especial en la revista Gente Digital, con el objetivo de dar a conocer las nuevas funcionalidades de la Intranet, así como también realizar un reconocimiento a todos los trabajadores que gracias a su colaboración hacen de la Intranet un medio fundamental para las labores diarias.

6.9.4 Afiches y rotulados

Estas piezas estarán ubicadas en los cuartos de impresión, recepciones, hall de ascensores y espejos de los baños de las oficinas administrativas a nivel nacional, con el fin de brindar tips informativos acerca de las bondades que ofrece la Intranet para las labores diarias de los trabajadores. Los mensajes utilizados serán directos, con el fin de captar

la atención del trabajador e incentivar la búsqueda de más información en la Intranet. Por otra parte, las piezas tendrán un diseño sencillo, con la misma iconografía de valores corporativos y contendrán un mensaje claro y directo para el trabajador (anexo 10.25).

6.9.5 Talleres

Durante los entrenamientos realizados por la Vicepresidencia de Gestión Organizacional y Humana, se propone destinar 45 minutos para mostrar a los colaboradores las funcionalidades de la Intranet, con el objetivo de que se conviertan en replicadores de información en sus respectivas áreas de trabajo.

Por otra parte, también se propone que en el programa de inducción que se realiza a los nuevos trabajadores, se incluya una sección Intranet 412, con el fin de informar al nuevo integrante de la organización las bondades que ofrece esta plataforma para realizar gestiones de carácter laboral y personal (solicitud de vacaciones; información de fideicomiso y fondo de ahorros) en la empresa.

6.9.6 Trivias

Se propone realizar trivias entre los trabajadores, con el fin de incentivar al trabajador a que recorra las diversas secciones del sitio. Semanalmente, se escogería una sección específica, la cual sería seleccionada como área de interés por la organización. Se realizarían hasta cinco preguntas del tema, para ganar premios como: material POP; entradas al cine, conciertos o partidos de béisbol; cenas para dos personas; equipos móviles; entre otros.

6.9.7 Formación de equipo “Líderes Intranet 412”

Se propone integrar un equipo de seguimiento para velar por la actualización de la información de las secciones de Noticias, Nacimientos y Diccionario 412, con el objetivo de que la información se mantenga al

día con los avances y la optimización de los procesos de las áreas. Este equipo puede estar integrado por trabajadores de los departamentos de de Comunicación e Imagen Corporativa, en su papel de administrador de la herramienta y encargada de promover el uso de la Intranet en la organización, así como también otras áreas como Operaciones de la Red, Sistemas, Ventas, Atención al Cliente, Administración, Conexión Social y Gestión Organizacional y Humana.

6.9.8 Nuevas secciones en la Intranet Corporativa

Aparte de las secciones ya existentes en el sitio, se agregarán nuevas secciones para optimizar las labores diarias de los trabajadores. En estas nuevas secciones, se tomaron en cuenta algunas recomendaciones de las entrevistas a líderes empresariales y expertos técnicos, así como también las tendencias digitales que actualmente se utilizan en la comunicación organizacional.

Por otra parte, se realizó una reunión con el área de Sistemas para conocer la factibilidad de implementar estas nuevas secciones en el sitio. En este encuentro, los expertos técnicos indicaron que la implementación de estas nuevas secciones es posible debido a las funcionalidades que ofrece la plataforma Microsoft Office SharePoint Server versión 2010. Para el lanzamiento de cada una de estas secciones se realizarán diversas actividades a través de la misma herramienta, con el objetivo de continuar incentivando el uso de la Intranet Corporativa entre los trabajadores.

Estas nuevas secciones, se describen a continuación:

DigiTwit: un Twitter de uso interno para los trabajadores de la organización, que servirá como una cartelera solidaria de diversos temas de interés, tales como: reconocimientos, temas de Responsabilidad Social, donantes de sangre, condolencias, entre otros, los cuales serán

propuestos por la organización. Esta herramienta brindará comunicación donde quiera que se encuentren, ya que estará disponible para computadoras y tendrá una versión disponible para teléfonos móviles inteligentes, con el fin de brindar la oportunidad de participación a aquellos trabajadores que, por sus características propias del cargo, no laboran continuamente en la oficina. Los trabajadores no podrán colocar seudónimos, ya que el sistema identificará automáticamente al usuario.

Diccionario 412: para dar a conocer los términos propios de cada área y del negocio, con el fin de que los trabajadores conozcan y entiendan la terminología y los procesos propios de la organización, la cual tendrá disponible un motor de búsqueda – tipo Google – por lo que no será necesario realizar una búsqueda manual. Esta herramienta estará dividida por área, orden alfabético y estará abierto a las actualizaciones o nuevos términos a incorporar en el sitio.

Asimismo, esta sección también tendrá disponible una sección de videos, a través de los cuales los trabajadores podrán descargar archivos para visualizar procesos, procedimientos, entrenamientos, entre otros temas de consulta, que apoyarán sus labores diarias en un momento determinado.

Chat 412: Todos los trabajadores con acceso a la Intranet tendrán la posibilidad de utilizar esta aplicación para realizar reuniones virtuales con cualquier trabajador del país. Al ingresar a la Intranet Corporativa, el trabajador ingresará inmediatamente al sistema, sin necesidad de colocar alguna contraseña adicional. El listado de trabajadores en línea estará dividido por Vicepresidencia y sólo los trabajadores con nivel supervisorio tendrán acceso al listado global de la corporación. Asimismo, el usuario estará identificado por nombre y apellido, podrá visualizar la foto del carnet y su disponibilidad.

Conexión Social en acción: una nueva sección destinada para el área de Responsabilidad Social de la organización, en el cual aparecerán informaciones relacionadas con el área: filosofía; modelo de gestión; programas de apoyo; voluntariado; sección de noticias; capacitaciones y eventos de la Coordinación de Conexión Social y la AC Fundación Venezuela sin Límites, aliado social de la organización. En esta sección se busca continuar incentivando la participación de los trabajadores en los diversos programas sociales que ha venido ejecutando la organización durante los últimos años.

Nacimientos: con el fin de dar a conocer a los nuevos padres y al nuevo miembro de la Gran Familia 412. Estaría colocado en la página principal de la Intranet, como una pizarra electrónica que cambiará los nombres de los niños y el del trabajador (padre y/o madre). De esta manera, se estarían brindando mayores detalles de los colaboradores para lograr mayor integración entre todos los miembros de la organización.

Reporteros 412: a través de la cual se busca incentivar a los trabajadores para que envíen información relacionada a las noticias y eventos de la empresa en las diversas regiones del país, con el objetivo de que sean los mismos trabajadores quienes informen las labores de la empresa.

Con esta nueva sección, la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa, con el apoyo de las áreas de Presidencia, Gestión Organizacional y Humana, Gerencias Regionales, entre otras, realizará concursos mensuales para conocer y premiar a aquellos trabajadores que realicen más reportes, ya sean informaciones para la Intranet Corporativa o para DigiTwit.

6.10 Estrategias de lanzamiento de nuevas secciones

Para el lanzamiento de estas nuevas secciones en la Intranet Corporativa, se prepararon una serie de estrategias para dar a conocer estas nuevas

secciones, así como también las bondades y las ventajas que ofrece esta plataforma para optimizar las labores diarias del trabajador en la organización. Algunas de las estrategias planteadas son:

6.11 Medición de éxito del Plan de Comunicación

Para conocer si la ejecución de este plan de comunicación ha sido exitoso se utilizará la herramienta de estadísticas de la Intranet Corporativa, a través de la cual se podrá visualizar la cantidad de visitas realizadas, cantidad de visitantes, nombre de los usuarios, tiempo de duración de la visita, áreas y/o secciones visitadas.

Al finalizar las acciones del plan, también se propone realizar entrevistas en profundidad a los líderes empresariales y a los expertos en Sistemas, con el objetivo de conocer su opinión acerca de los avances que ha tenido la Intranet Corporativa durante un período determinado.

Para realizar la medición del éxito de este plan de comunicación se toma en cuenta la metodología plateada por Jorge Aguilera (2008), el cual se enfoca en establecer objetivos específicos, relevantes, alcanzables y claramente medibles. Para ello, se construyó un cuadro de indicadores en base a algunas de las variables aplicables en este caso. Este instrumento refleja los objetivos del plan y refleja indicadores a nivel de estrategia (estratégico, táctico y operacional) y de impacto (de resultado o eficacia y de cumplimiento).

VII. Conclusiones

1. En estos tiempos, la comunicación organizacional ha tomado un auge relevante dentro del mundo empresarial, ya que no sólo comunica información relevante para la empresa y sus trabajadores, también optimiza los niveles de productividad empresarial al crear identificación y sentido de pertenencia con la empresa - tanto a nivel interno como externo - de acuerdo a la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias dadas por la alta gerencia de la organización para la consecución de sus objetivos.
2. La comunicación interna trabaja en la concepción y desarrollo de la cultura corporativa de la organización, ya que apoya el compromiso del público interno que pudiera derivar en optimizar la calidad de los procesos y mejorar el clima organizacional, con el objetivo de comunicar a los trabajadores los acontecimientos de la empresa, así como también motivar e incentivar a sus colaboradores a alcanzar una meta en común. Para alcanzar una comunicación interna con niveles óptimos es importante que la alta gerencia comprenda tres conceptos fundamentales: mercado de la comunicación, espacio de la información y opinión pública interna, para poder desarrollar e implementar nuevas estrategias exitosamente.
3. Para poder emitir los mensajes corporativos, es de vital importancia conocer los públicos que se encuentran en una organización, con el fin de conocer los intereses individuales del público en cuestión y como pueden relacionarse con la empresa. En estos mapas de públicos deben estar definidos y estratificados de acuerdo a su capacidad de influencia en la opinión, transmisión directa de la imagen, dimensión estratégica e intereses económicos.

4. Los planes de comunicación en las organizaciones son una referencia muy importante para poder implementar y ejecutar estrategias que ayuden a conseguir el éxito en la consecución de los objetivos planteados. A través de esta herramienta, se busca desarrollar una comunicación exitosa, desarrollar mensajes claves a un público determinado para apoyar los objetivos organizacionales. Asimismo, el área de Comunicación puede conocer su posicionamiento y efectividad de los mensajes dentro de la organización, para que de esta manera pueda conocer las necesidades del público interno.
5. Las intranets en las organizaciones son una red corporativa colaborativa de información, a través de la cual los trabajadores pueden encontrar diversas informaciones relacionadas a los procesos, con el fin de simplificarlos y ahorrar tiempo y recursos. Para poder tener una Intranet exitosa en una organización es muy importante conformar un equipo de trabajo interdisciplinario, de manera que todas las áreas de la empresa estén representadas en los mensajes que se quieran transmitir. En la actualidad, esta herramienta forma parte de la evolución de la comunicación organizacional.
6. En el caso de Corporación Digitel C.A., durante estos últimos años la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa no contaba con un plan de comunicación interna definido, que estuviese dirigido a la gestión y posicionamiento de la Intranet Corporativa de la organización, trayendo como consecuencia una gestión improvisada, la cual afectó los niveles de visita de esta herramienta en un período determinado.
7. La alta gerencia de la organización comprende la utilidad y la importancia estratégica que posee una Intranet, como medio de comunicación, destacando su capacidad de integración, ya que debe ser una herramienta con características bidireccionales para que los trabajadores no sólo reciban información, sino que también

puedan conocer las opiniones de otros acerca de un tema determinado. Por lo tanto, los contenidos a publicar en el sitio deben ser de interés y utilidad para la organización y el público, en este caso, sus trabajadores.

8. La plataforma tecnológica que utiliza la Intranet Corporativa actual de la empresa no está adaptada a las nuevas realidades de la tecnología, lo que impide realizar cambios drásticos en la identidad gráfica, así como también la inclusión de nuevas funcionalidades en la página. Sin embargo, durante la realización de este trabajo especial de grado, líderes empresariales y expertos tecnológicos de la organización tomaron en cuenta la alta relevancia que tiene esta herramienta de colaboración en la distribución de mensajes claves y en las labores diarias de los trabajadores, por lo que se aprobó la migración tecnológica de esta importante plataforma a una versión más actualizada.
9. Las estrategias planteadas en el plan de comunicaciones están dirigidas a un público específico de la organización, el cual se determinó en el mapa de público realizado como aporte para la gestión comunicacional en la organización. Para realizar este mapa de públicos, se tomaron en cuenta una serie de variables, con el objetivo de brindarles herramientas que faciliten la integración e identificación con la organización.

VIII. Recomendaciones

1. La Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa de Corporación Digitel C.A., debe realizar una auditoría del área de Comunicaciones Internas, en el cual también deben ser tomadas en cuenta las opiniones de los trabajadores. Para ello, se recomienda realizar una encuesta, la cual debe estar compuesta por preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de conocer la opinión de los trabajadores acerca de la gestión comunicacional en la organización. De esta manera, se completaría el estudio del área de Comunicaciones, ya que contemplaría entrevistas en profundidad de líderes empresariales, expertos tecnológicos y la opinión pública interna de esta empresa de telecomunicaciones.
2. Es importante implementar las estrategias planteadas en el plan de comunicaciones para dar mayor relevancia a la Intranet Corporativa como herramienta de trabajo de colaboración en la organización, con el fin de crear sentido de pertenencia y mayor identificación con la empresa.
3. Se recomienda invertir en la actualización de la plataforma técnica utilizada en la Intranet Corporativa, Microsoft SharePoint Server, tanto a nivel de software como de hardware, con el objetivo de que la organización y sus trabajadores cuenten con herramientas de trabajo de última generación y así facilitar los trabajos – técnicos y comunicacionales – en las optimizaciones que se realicen en este sitio de trabajo.

IX. Fuentes consultadas

- AGUILERA, J. (2008) Comunicación por indicadores. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.wikio.es/article/38600350> [Consulta: 2010, octubre 30]
- CASTRO, C. (2007) El auge de la comunicación corporativa. Sevilla: Creative Commons
- DAVID, F. (1988) La Gerencia Estratégica. 7ª reimpresión. Bogotá: Legis Editores
- DAVID, F (1997) Conceptos de Administración Estratégica. 5ª edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- ESTEFANILE, F. (2010) Plan de Comunicación Interna del Balancescore Card. Caso Grupo Phoenix. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Comunicación Organizacional no publicado, Universidad Monteávila, Caracas, Venezuela.
- FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. (2009) El Mapa de Públicos: Una herramienta clave en comunicación. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.slideshare.net/fernandezbeltran/el-mapa-de-pblicos> [Consulta: 2010, noviembre 29]
- FERNANDEZ-COLLADO, C. (1991) La comunicación en las organizaciones. 1ª edición. México: Editorial Trillas
- HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006) Metodología de la Investigación. 4ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana
- Intranet Corporativa de Corporación Digitel, C.A., septiembre 2009 a enero 2010
- LLANO, S. (2006) La intranet en organizaciones colombianas. [Documento en línea] Vol 9 No 1. Disponible: http://sabanet.unisabana.edu.co/comunicacion/palabraclave/downloads/pclave_014-05.pdf [Consulta: 2009, noviembre 21]

- LUCAS MARIN, A. (1997) La comunicación en la empresa y en las organizaciones. 1ª edición. Barcelona: Bosch Comunicación
- MONSALVE, T. (2003) La Comunicación como Herramienta Integradora. Planner, Temas estratégicos de comunicación, (1), 8-9
- O'HAIR, D., KREPS, G. y FRAY, L. (1990) Applied Communication Theory and Research [Libro en línea]. New Jersey. Lawrence Earlbaum Associates Inc. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=QweiKvtEQrsC&printsec=frontcover&dq=Applied+Communication+Theory+and+Research&source=bl&ots=cafij8wyq2&sig=CoKjbcrJAQLLDVA7Hlw-tZGCVHE&hl=es&ei=STVuS6ikAs6NuAekxsnaBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAwQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false [Consulta: 2009, noviembre 21]
- ROBBINS, S. (2004) Comportamiento organizacional. 10ª edición. México: Pearson Educación
- ROBBINS, S. (2009) Comportamiento organizacional, 13ª edición. México; Pearson Educación
- SCHEINSOHN, D. (1997) Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa. Fundación OSDE: Argentina [Documento en línea]
Disponible: <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf> [Consulta: 2010, Mayo 31]
- UPEL (2006) Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. 4ª Ed. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, FEDUPEL.
- VILLAFAÑE, J. (2008) La gestión profesional de la imagen corporativa. 1ª edición. Madrid: Ediciones Pirámide

X. Anexos

6.11 Matriz de Plan de Acción

Lineamiento estratégico	Actividad	Mensajes	Medio	Vocero	Público	Responsable
Acercamiento con los trabajadores	Campaña de intriga	Tenemos nuevas sorpresas para ti... ¡Espéralas!	Intranet / Correo electrónico	Comunicaciones Internas	Todos los trabajadores	Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa Publicidad
Informar al trabajador la importancia de la Intranet para su trabajo diario	Lanzamiento	Desde ahora cuentas con una herramienta que facilitará tu trabajo día a día	Comunicado	Comunicaciones Internas	Todos los trabajadores	Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa
	Lanzamiento	Con tu Intranet Corporativa podrás conseguir todo lo que necesites, cuando lo necesites. Facilitamos tu trabajo con tecnología de vanguardia.	Intranet (banner)	Comunicaciones Internas	Todos los trabajadores	Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa Publicidad
	Lanzamiento	La Intranet Corporativa fue realizada para ti. Esta herramienta es el resultado del trabajo en equipo de diversas áreas de la organización,	Publicaciones (Intranet, boletín electrónico)	Presidente Ejecutivo Gerente de Comunicación e Imagen Corporativa Vicepresidente de Sistemas	Todos los trabajadores	Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa

Informar al trabajador la importancia de la Intranet para su trabajo diario		cumpliendo con los valores que reflejan lo que somos.				
	Video	<p>En Digitel mejoramos tu calidad de vida al ofrecer tecnología de vanguardia al alcance de tu mano.</p> <p>Con esta nueva herramienta podrás optimizar tu trabajo diario.</p>	Audiovisual, que estará disponible en la Intranet	Presidente Ejecutivo	Todos los trabajadores	Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa
	Informativa	<p>¿Sabías que a través de la Intranet Corporativa puedes realizar una discusión de un documento en línea, sin necesidad de utilizar el correo electrónico?</p> <p>¿Sabías que a través de la Intranet Corporativa cuentas con una nueva herramienta de mensajería interna?</p>	Wallpaper / Afiches	Comunicaciones Internas	Todos los trabajadores	Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa Publicidad Gerencias Regionales

<p>Informar al trabajador la importancia de la Intranet para su trabajo diario</p>	<p>Informativa</p>	<p>¿Sabías que a través de la Intranet Corporativa puedes conocer nuestra gestión en el negocio de las telecomunicaciones en Venezuela y Latinoamérica?</p> <p>Todas las informaciones, cierran: Si quieres saber más, entra a la Intranet Corporativa, sección xxx ¡La Intranet Corporativa es para ti!</p>	<p>Wallpaper / Afiches</p>	<p>Comunicaciones Internas</p>	<p>Todos los trabajadores</p>	<p>Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa Publicidad Gerencias Regionales</p>
<p>Ventajas y las bondades de la Intranet Corporativa</p>	<p>Talleres</p>	<p>Esta herramienta brinda ventajas e innumerables beneficios para su trabajo.</p> <p>La Intranet Corporativa está disponible y al alcance de todos.</p>	<p>Cara a cara</p>	<p>Gerente de Comunicación e Imagen Corporativa</p>	<p>Supervisores Coordinadores Gerentes</p>	<p>Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa GOH</p>

Lanzamiento de nuevas secciones en la Intranet Corporativa	Publicaciones	Estas nuevas secciones son para ti. Con estas iniciativas, Digitel demuestra el compromiso con sus trabajadores al brindarles herramientas con tecnología de vanguardia para sus labores diarias.	Banners Notas informativas	Comunicaciones Internas	Todos los trabajadores	Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa
Lograr que los trabajadores conozcan la Intranet Corporativa, de manera sencilla y amena	Trivias	¡Conoce lo que la Intranet Corporativa tiene para ti!	Premios	Comunicaciones Internas	Todos los trabajadores	Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa
Promover la participación de los trabajadores	Reuniones de feedback	¡La Intranet Corporativa es para ti! Para Digitel, tu opinión es importante	Cara a cara	Integrantes del Comité Líderes Intranet 412	Todos los trabajadores	Integrantes del Comité Líderes Intranet 412

Mes 1																														
J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	

: Elaboración e impresión de material gráfico, notas informativas, grabación y edición de campaña audiovisual y pruebas técnicas de la nueva herramienta
 : Lanzamiento de Campaña interna a través de la Intranet Corporativa
 : Implementación de estrategia 1 para promover el uso de la Intranet Corporativa
 : Implementación de estrategia 2 para promover el uso de la Intranet Corporativa

Mes 2																															
S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	

: Implementación de estrategia 2 para promover el uso de la Intranet Corporativa
 : Implementación de estrategia 3 para el uso de la Intranet Corporativa
 : Implementación de estrategia 4 para promover el uso de la Intranet Corporativa

Mes 3																														
M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	

: Implementación de estrategia 4 para promover el uso de la Intranet Corporativa
 : Implementación de estrategia 5 para promover el uso de la Intranet Corporativa

 : Implementación de estrategia 6 para promover el uso de la Intranet Corporativa

Mes 4																														
J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
																														

 : Implementación de estrategia 7 para promover el uso de la Intranet Corporativa

 : Actividades de reforzamiento

Mes 5																														
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
																														

 : Actividades de reforzamiento

 : Evaluación final del plan de comunicación implementado en Corporación Digital C.A.

 : Presentación de resultados obtenidos con el plan de comunicaciones a la Junta Directiva

Nivel de estrategia	Objetivos	Indicadores	
		De resultado o eficacia	De cumplimiento
Estratégicos	Hacer comprender la importancia que tiene la Intranet como herramienta de trabajo de colaboración entre departamentos y para los trabajadores en sus labores diarias	Cantidad de visitas diarias realizadas a la Intranet (4500 visitas diarias) Resultado de trivias realizadas, donde se indique el conocimiento de las diversas secciones y su contenido (85%)	Envío de comunicado, publicaciones, video de lanzamiento, afiches, banners (100%)
	Involucrar a los trabajadores en todas las actividades de la organización, ya sea como reporteros o espectadores	Cantidad de información o publicaciones recibidas por los trabajadores a nivel nacional (20 publicaciones)	Cantidad de información publicada en la Intranet semanal (20 notas / publicaciones)
Tácticos	Lograr que el personal con nivel supervisorio utilice constantemente esta herramienta	Cantidad de visitas diarias realizadas a la Intranet (4500 visitas diarias)	Talleres informativos de las bondades y ventajas que ofrece la Intranet (24 talleres)
	Promover la interacción social entre los trabajadores y la organización y viceversa	Cantidad de mensajes enviados a través de DigiTwit (2000 mensajes semanales) Cantidad de conversaciones a través de Chat412 (2000)	Dar a conocer las aplicaciones como herramientas de colaboración en la organización (100%)

		conversaciones semanales)	
Operacional	Promover la comunicación constante y el seguimiento de las actividades de las actividades de comunicación ejecutadas	Cantidad de reuniones realizadas al mes (Quincenal) / Cantidad de feedback recibido en un período determinado (Semanal)	Formación de equipo "Líderes Intranet 412" (12 - 14 trabajadores) Realización de informes de seguimiento (mensual durante seis meses) Cumplimiento de calendario de actividades establecido (100%) Entrevistas en profundidad a personalidades de la alta gerencia la organización (17 líderes empresariales)