



## La intranet en organizaciones colombianas

SERGIO LLANO ARISTIZÁBAL

99 - 110

Recibido: 24/03/06

Aceptado: 5/06/06

# Resumen

*En este artículo se presentan y analizan los resultados de una investigación realizada entre 95 empresas colombianas sobre algunas generalidades de las intranet como medio de comunicación interna. Estas empresas fueron tomadas de las posiciones más destacadas entre varios escalafones de organizaciones del país, las cuales evidencian la alta penetración de este medio y diferentes características del papel que las áreas de comunicación han jugado en su desarrollo.*

**Palabras clave:** *intranet, comunicación interna, comunicación organizacional.*

*This paper presents and analyzes the results of a research work carried out among 95 Colombian enterprises about the generalities of the Intranet as an internal means of communication. The enterprises were selected from the most outstanding companies amongst several rankings of organizations in the country, and they evidence the high penetration of the Intranet and the different characteristics of the role that the areas of communication have played in its development.*

**Key words:** *Intranet, internal communication, organizational communication.*

SERGIO LLANO ARISTIZÁBAL \*

Comunicador social y periodista de la Universidad de La Sabana con maestría en dirección de tecnologías de información de la Universidad Oberta de Cataluña. Con diez años de experiencia en el área de aplicación de los nuevos medios a la comunicación organizacional, y siete años de experiencia docente como capacitador empresarial, conferencista y consultor. Actualmente es profesor de planta de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo, y miembro del Centro de Investigaciones y Consultoría en Comunicación Organizacional, grupo reconocido por Colciencias.

Correo electrónico: [sergio.llano@unisabana.edu.co](mailto:sergio.llano@unisabana.edu.co)

\* Investigador principal. Asistentes de investigación: Natalia Velandia y María Teresa Sojo.

# Introducción

Entre los meses de enero y marzo de 2006, se indagó entre un grupo de empresas colombianas sobre distintos aspectos relativos a la utilización de las intranet como medio de comunicación interna. Las organizaciones fueron seleccionadas aleatoriamente a partir de distintos escalafones nacionales reconocidos en el entorno empresarial. Aunque en la mayoría de estas empresas sus oficinas principales se localizan en Bogotá, hay un número relevante en otras ciudades colombianas<sup>1</sup>.

La base de la selección fue tomada principalmente del artículo “Las 100 empresas más grandes de Colombia” publicado por la revista Semana en el 2004 y 2005<sup>2</sup>. También fueron considerados otros escalafones de empresas como Proexport, que publica un listado de empresas de alta confiabilidad a nivel internacional; Cámara de Comercio de Bogotá, que permitió acceder a los estados financieros y conformación de las sociedades<sup>3</sup>; y Superintendencia Financiera de Colombia que ofrece información de todas las empresas del país, su nivel de crecimiento y estados financieros.

Los criterios para la escogencia de las empresas fueron principalmente el tamaño de la organización, su reconocimiento, los resultados financieros, su nacimiento como empresa colombiana y la conservación del algún capital nacional. Estos criterios no se ponderaron estadísticamente sino que fueron simplemente tenidos en cuenta en la selección aleatoria. Al final, el número de empresas escogidas fue de 100<sup>4</sup>, y fue posible obtener información de 89<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> La distribución geográfica de las empresas fue: 54 en Bogotá y Cundinamarca, 18 en Antioquia, 12 en Cali, 4 en el eje cafetero, 4 en la Costa Atlántica, 1 en Huila y 1 en Santander.

<sup>2</sup> Estas fechas corresponden a la publicación aunque los datos sobre los cuales fueron seleccionadas corresponden al ejercicio de los años inmediatamente anteriores.

<sup>3</sup> Todas las empresas nacieron en Colombia pero hoy, en la mayoría de ellas, existe inversión extranjera. Sin embargo, para el momento de la investigación, todas conservan algún nivel de inversión nacional.

<sup>4</sup> Se dio el caso de algunas empresas que pertenecen al mismo grupo económico pero fueron tratadas de forma individual por tener intranet independientes, aunque pudieran compartir algunos contenidos. Sólo en el caso de las empresas Manuelita S.A., Incauca S.A. e Ingenio Providencia, se trataron de manera individual, pero la Intranet es una sola.

<sup>5</sup> Once empresas se abstuvieron de dar datos argumentando razones de confidencialidad. Incluyendo éstas, las empresas encuestadas fueron: Ecopetrol, Almacenes Éxito, Organización Terpel, EPM, Inversiones Nacional de Chocolates, Colombia Telecomunicaciones, Carulla Vivero, ETB, Sofasa, Emcali, Colanta, Postobón, Cafam, Cacharrería la 14, Colsubsidio, Electricaribe, Cartón de Colombia, Fabricato Tejicondor, Propal, Colombina, Cristalería Peldar, Compensar, Productos Familia, Salud Total, Aerías Paz del Río, Coltejer, Manuelita, Incauca, Indumil, Aerorepública, Casa Editorial El Tiempo, RCN televisión, Codensa, Olímpica, Saludecoop, Compañía de Cementos Argos, Cerromatoso, Ingenio Providencia, Comfama, Susalud, Molinos Roa, Electrificadora de Santander, Gas Natural, Colcerámica, Orbitel, Molinos Flor Huila, Carvajal S.A., Caracol Televisión, Chivor, Comfandi, Comercializadora Internacional Pesquera Vikingos de Colombia S.A., Frigorífico Suizo S.A., Contegral S.A., Cine Colombia S.A., Productos Alimenticios Doria, Productos Alimenticios Margarita, Industria Licorera de Caldas, Pizano S.A., Casa Grajales, Aguas de Cartagena, Publicaciones Semana, Seguros Colpatría, Agrícola de Seguros, Universidad de Los Andes, Legis, Suramericana de Seguros, Davivienda, Casa Luker, Pintuco, Conavi, Seguros Bolívar, Fotojapón, Industrias Haceb, Industrias del Maíz S.A., Comestibles Italo S.A., Pavco S.A., Productos de Maíz Promasa S.A., Servientrega, Tecoquímicas S.A., Wood Group Colombia S.A., Famisanar, Suvalor, Refisal, Colchones El Dorado S.A., Corfinsura, Empresa de Licores de Cundinamarca, Noel, Lafayette, Zenú, Federación Nacional de Cafeteros, Colcafé, Eternit, Grupo Aval, Laboratorios Genfar, Imusa, Indupalma, Huevos Oro Ltda., Fenavi.

La distribución por sectores económicos de las empresas seleccionadas resultó en un 42% para el sector servicios, 52% en el sector industrial y sólo un 6% en el sector agroindustrial.

La metodología utilizada para la recolección de datos en este estudio fue una encuesta telefónica realizada a los responsables de la intranet en cada empresa. Ésta constaba de 3 ó 10 preguntas dependiendo de si la empresa tenía o no una intranet. Diez preguntas fueron de selección múltiple y dos abiertas. Los aspectos principales por los que se indagó eran relativos a su utilización, creación, contenidos, estrategias de comunicación asociadas, actualización y evaluación de la intranet.

## **Generalidades de las intranet colombianas**

Existen dos acepciones del concepto de intranet: por un lado la de una red interna que provee servicios sobre el protocolo de comunicaciones IP y que comparte características de la internet, y por otro lado, la de un sitio accesible a través de un navegador web que concentra todos los servicios asociados a la internet, pero circunscritos a un público corporativo y con acceso restringido.

En lo relativo a la comunicación en las organizaciones no interesa la dimensión puramente tecnológica de la intranet, aquélla expresada en la primera acepción, sino la intranet como medio de comunicación interna.

Las definiciones de la intranet como medio demuestran la importancia que ésta tiene para las organizaciones modernas. Por lo anterior, en el estudio realizado resultaba importante saber

el nivel de adopción de este medio de comunicación por las empresas más grandes del país. Como resultado se obtuvo que el 89% de éstas cuenta con una intranet, mientras que el 11% no. Este último porcentaje corresponde a nueve empresas, de las cuales cinco están considerando la implementación de la intranet hacia el futuro.

Con base en esta cifra de penetración podemos afirmar que existe un alto nivel de adopción de este medio en el entorno colombiano y unos pocos casos donde quizá no se ha visto su importancia estratégica. Teniendo en cuenta que la muestra se basa en empresas que han venido recibiendo la influencia de capital extranjero, estas cifras resultan consecuentes con la necesidad de implementar un sistema de comunicación interno que permita la competitividad tal como lo plantean los estándares internacionales actuales.

Sin embargo, para las empresas estudiadas el concepto de intranet es relativamente joven pues sólo el 26% de ellas la implementó hace más de cinco años, y el resto lo hizo entre hace cuatro años o menos de un año. A partir de esta última cifra, y considerando que 1996 fue el año del auge de la intranet a nivel mundial<sup>6</sup>, el resultado de esta encuesta demuestra que a Colombia el concepto de ésta y la comprensión de su importancia estratégica llega en promedio siete años después.

Por su misma naturaleza, la intranet es un medio que demanda un trabajo colaborativo y equipos interdisciplinarios en los que deben participar tanto personal de las áreas técnicas, como de las administrativas, las comerciales, de comunicaciones, entre otras. En nuestro caso se encontró que el 37% de las intranet fueron construidas por una sola área, prácticamente la totalidad correspondía al área de sistemas, y el 62% fueron desarrolladas por equipos interdisciplinarios en general de más de dos áreas.

Es importante recalcar que la intranet es un medio que responde al mismo tiempo a requerimientos tecnológicos, comunicativos y estratégicos. No obs-

tante, éstos deben estar articulados y alineados con los fines organizacionales. En el consolidado de los resultados de la participación en el liderazgo del proceso de implementación de la intranet se destaca la de las áreas de sistemas (32%), comunicaciones (21%) y gerencia (17%). El porcentaje restante se reparte entre otras áreas.

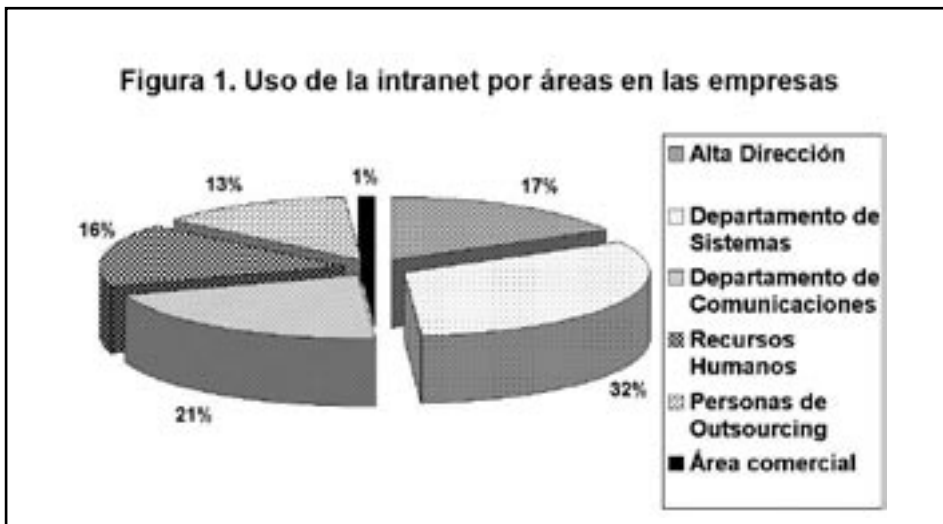
Una lectura general de estas cifras nos lleva a la conclusión de que la intranet ha sido más vista como un problema tecnológico que de comunicaciones, y que no ha habido demasiado interés por parte de la alta dirección de involucrarse en estos proyectos, lo cual puede influir en el direccionamiento estratégico del medio.

La participación de las áreas de comunicación resulta significativa por un lado (21%), pero crítica en la mayoría de los casos pues la falta de profesionales de dicha área involucrados en estos proyectos puede incidir directamente en la calidad de los contenidos y en la ausencia de ciertos tipos de información que resulta necesaria en el trabajo cotidiano.

***Las definiciones de la intranet como medio demuestran la importancia que ésta tiene para las organizaciones modernas.***

<sup>6</sup> Cfr. Jacoby S., Guillermo. Intranets; mejorando la comunicación interna para apoyar su estrategia empresarial. <http://us.geocities.com/intranetsven/euro/A-05.html>

Figura 1. Uso de la intranet por áreas en las empresas



De otra parte, el proceso de implementación de una intranet, que muchas veces conlleva todas las exigencias propias de la transición de medios análogos a digitales, fue medido en una pregunta relativa a las áreas que más dificultad presentaron en la adopción del nuevo medio de comunicación. En la mayoría de los casos (59%) no hubo mayores resistencias de la organización al nuevo medio. Las únicas cifras considerables, y en cierto sentido predecibles, fueron en este caso para las áreas operativas (de producción, mantenimiento, etc., con un 21%) y otras

áreas (14%)<sup>7</sup>. Sin embargo, se puede afirmar de manera general que la introducción de una intranet en los casos estudiados no presentó mayores traumas de adopción por parte de las distintas áreas de cada organización.

Por último, como parte de las actividades de gestión de la intranet, se indagó por la realización de aquellas que tienen que ver con la evaluación del medio. Se obtuvo que en el 40% de los casos estudiados no se ha realizado evaluación de ninguna índole.

Considerando el nivel de novedad de las intranet en Colombia, y los consecuentes cambios en la comunicación y los procesos de adaptación y aprendizaje que demandan, la ausencia de evaluación resulta un vacío notable.

<sup>7</sup> Estos valores están justificados en una alta medida, en el caso de las áreas operativas (21%), por el tipo de actividad que realizan obreros y operarios, trabajos poco relacionados con la gestión de la información, lo cual requiere de estrategias tanto para asegurar el acceso como para crear hábitos de consulta y uso; también en el caso de otras áreas (14%) que pueden presentar condiciones similares a las anteriores o resistencias propias del cambio relativas a la introducción de un nuevo medio.

## El rol de las áreas de comunicación

El departamento de comunicaciones en una organización es el área a través de la cual se promueve la unidad institucional e informativa que permita establecer un lenguaje común entre las fuentes de información y los receptores del mensaje, tanto internos como externos. Así, el comunicador tiene la responsabilidad de definir las bases conceptuales que rigen cada medio de comunicación y determinar las posibilidades de alcance de los mismos a fin de conducir, identificar, evaluar y reorientar las acciones comunicativas.

Y los medios digitales no son ajenos a esta responsabilidad. Incluso hay algunos aspectos que le son de su directa incumbencia: contenidos, narrativas, análisis y caracterización de las audiencias y formas comunicativas, etc.<sup>8</sup>, además de la respectiva evaluación de estos aspectos una vez incorporados en medio concretos.

### *Gestión de los contenidos*

Uno de los aspectos esenciales que deben gestionar los comunicadores en las organizaciones es el relativo al contenido de los medios. En una intranet los contenidos son fundamentales. No basta con tener una infraestructura y una cobertura tecnológica robusta. Es fundamental que sus contenidos tengan unos mínimos de calidad, cantidad, variedad, oportunidad que aseguren el logro de los fines comunicativos.

Sin embargo, no existe un modelo estándar para la implementación de contenidos en una intranet. Éstos dependen de las necesidades que se presenten en la empresa, y de las demandas específicas de cada una de las áreas que contribuyan a facilitar los procesos. En el estudio se hizo evidente este nivel de variedad en los contenidos.

Entre los contenidos escogidos por las empresas para alimentar la intranet se destacan la información de cada área (32%), información de la empresa (27%), información del personal (9%), bases de datos (21%) y directorios (21%). Se supone que a través de estos contenidos se cumple con el objetivo principal de la

---

<sup>8</sup> Los aspectos enumerados corresponden a algunos de los más evidentes de ser abordados desde la perspectiva de la comunicación. El presente artículo no pretende realizar una descripción exhaustiva de aquellos e incluso en el estudio sólo fueron considerados los más generales: gestión de los contenidos y aspectos básicos relativos a la estrategia de comunicación.

intranet de ser una vía para compartir información organizada en una arquitectura de información que permita facilitar los procesos de las diferentes áreas, y que requieren de dicha información para llevarse a cabo.

Estos contenidos –los de las cifras más altas obtenidas en el estudio–, en su conjunto, representan la materia prima que suplirá la necesidad general de las compañías de mantener enterado a su recurso humano de todos los procesos que se lleven a cabo y el insumo para la realización de actividades propias de las personas y sus departamentos.

***Entre los contenidos escogidos por las empresas para alimentar la intranet se destacan la información de cada área (32%), información de la empresa (27%), información del personal (9%), bases de datos (21%) y directorios (21%).***

Se puede advertir que las cifras obtenidas evidencian la variedad de contenidos posibles y la dificultad en lograr una estandarización de los mismos. Pero, desde otra óptica, permite advertir que a pesar de que buena parte de los contenidos deberían estar presentes en toda intranet sin distinción del sector al que pertenece en la organización, aparecen ausentes. ¿Podríamos hablar de pobreza a nivel de contenidos en las intranet colombianas? No hay suficiente evidencia de que esto sea una realidad, pero al mismo tiempo tampoco la hay que no lo sea.

Otra de las preguntas sobre contenidos que fue realizada en el estudio versaba sobre la responsabilidad de los mismos. Las cifras obtenidas fueron: el 43% los contenidos los genera cada área, lo cual demuestra que en las intranet colombianas hay niveles importantes de descentralización de la información; el 22% respondió que el área de sistemas tiene a su cargo la responsabilidad de los mismos; el 14% ha delegado esta tarea en el área de recursos humanos, y por último el 20% en la dirección de comunicaciones.

El que en las empresas encuestadas el porcentaje de comunicadores sea bajo, y que por encima de éstos se encuentre el área de sistemas y tecnología, es un aspecto que debe alertar y preocupar a los comunicadores. Precisamente, lo que hace importante la gestión que pueden realizar los profesionales de la comunicación son sus conocimientos de redacción, estructura gramatical, formas narra-



tivas, géneros, etc., además de su mayor comprensión de los posibles públicos y la manera de llegar a ellos. Pero esto también quizás evidencia la poca competitividad de los profesionales de la comunicación en la comunicación multimedia, las formas de comunicación digital y el aprovechamiento de las aplicaciones de comunicación interactiva más recientes.

### ***Aspectos estratégicos de la comunicación***

Los medios de comunicación organizacional deben ser mucho más que simples instrumentos para proveer contenidos. Éstos deberán estar alineados con la estrategia de comunicación y los fines organizacionales. La intranet, por tanto, no puede ser una excepción, deberá contribuir, como todas las piezas comunicativas, al logro de las metas del negocio.

Cuando se habla de las características que deben reunir los contenidos de una intranet con mucha frecuencia aparecerá el concepto de pertinencia (que la información sea oportuna y responda a necesidades concretas de las audiencias). La pertinencia es, más que un asunto de nivel de actualización de los contenidos, el aprovechamiento de momentos y oportunidades para que el medio incida directamente en los resultados del negocio. Por tanto, se trata de un asunto estratégico en esencia.

***La pertinencia es, más que un asunto de nivel de actualización de los contenidos, el aprovechamiento de momentos y oportunidades para que el medio incida directamente en los resultados del negocio.***

Al indagar por los niveles de actualización de las intranet en Colombia se encontró en general una alta actualización de información en la mayoría de las empresas: el 53% de las empresas actualiza la intranet todos los días, revisan y renuevan contenidos; el 25% lo hace dos o tres veces por semana; el 13% lo realiza semanalmente, y el 6% de los encuestados mantienen una actualización mensual<sup>9</sup>.

Dada la dimensión estratégica que la intranet y otros medios de comunica-

<sup>9</sup> Las cifras revelan un alto nivel de renovación de la información, sin embargo, por el alcance de este estudio no es posible aseverar que la calidad de dichos contenidos es alta, y menos, que hacen una contribución directa al negocio con información oportuna, veraz y necesaria para entender la organización y su entorno. Hacen falta investigaciones que evalúen en qué medida la información contenida en la intranet y en otros medios digitales contribuye al logro de los fines estratégicos corporativos.

ción poseen, es necesario lograr que el proceso de lanzamiento, conocimiento y adopción de la intranet por parte de la audiencia como herramienta de trabajo forme parte del plan de comunicaciones. Alrededor de esta idea se quiso indagar por las estrategias de comunicación escogidas para que los empleados conocieran la intranet y de esta manera supieran utilizarla y aprovechar al máximo los nuevos recursos que les ofrecía. Se encontró que el 77% de los encuestados participaron en eventos, capacitaciones y campañas para lograr una mayor aceptación entre el recurso humano, y se evidenció que un 23% –un porcentaje considerable– no llevó a cabo ningún tipo de estrategia asociada a su lanzamiento.

Más en detalle, dentro de las actividades realizadas en la muestra de compañías se destacan funciones y recursos relacionados con las áreas de comunicaciones, como lanzamientos, capacitación, campañas informativas, comunicados y mensajes de correo electrónico. Vale la pena considerar en este punto que muchas de estas actividades pudieron haber sido realizadas desde áreas diferentes a las de comunicación si se tiene en cuenta el nivel de participación en su desarrollo tal como fue analizado anteriormente.

***Entre los contenidos escogidos por las empresas para alimentar la intranet se destacan la información de cada área (32%), información de la empresa (27%), información del personal (9%), bases de datos (21%) y directorios (21%).***

Un último aspecto estratégico que se investigó es el relativo a cómo la intranet ha influido en otros medios de comunicación, especialmente medios tradicionales como impresos y audiovisuales. En el 46% de los casos los demás medios se mantienen iguales. En el 21% de las empresas el número de medios ha disminuido, y en el 33% de los casos otros medios de comunicación interna han desaparecido. Si consideramos la intranet como un medio convergente<sup>10</sup>, parte fundamental del concepto de sistema nervioso digital de la organización, resulta evidente que casi la mitad de las empresas mantiene el mismo esfuerzo en la producción de medios y no se han beneficiado de las oportunidades que la intranet ofrece para contribuir a la digitalización y concentración en uno solo de muchos procesos de comunicación.

medios y no se han beneficiado de las oportunidades que la intranet ofrece para contribuir a la digitalización y concentración en uno solo de muchos procesos de comunicación.

<sup>10</sup> La intranet, entendida como el sitio web corporativo interno, está en capacidad de acoger a muchos medios, especialmente impresos y audiovisuales que pueden desaparecer integrados en ella. Las posibilidades de convergencia que ofrece forman parte de su propia naturaleza. De no aprovecharse las bondades asociadas a este aspecto habrá dobles esfuerzos y la atención sobre la intranet estará disuelta o compartida con otros medios.

## Conclusiones

Presentamos finalmente las conclusiones más relevantes extractadas de la información que se obtuvo en el presente estudio.

- Hay una gran penetración de las empresas colombianas.
- La mayoría de las empresas que no cuentan con intranet están en proceso de implementarla para finales de este año, lo que daría un nivel de penetración prácticamente del 100%.
- Las empresas del sector servicios son las que menos cuentan con una intranet, con lo cual han privilegiado más al cliente externo que al interno.
- En las empresas en las que existe el proyecto de implementar intranet, la participación en su desarrollo está repartida entre los diferentes departamentos, teniendo más influencia en la alta dirección.
- En Colombia, la intranet es un medio de comunicación corporativo muy reciente: tres cuartos de los encuestados la implementaron hace menos de cuatro años.
- La creación de la intranet es repartida en los diferentes departamentos de la empresa, sobresale el área de sistemas y tecnología sobre las demás.
- Hay un avance importante en la descentralización de contenidos, lo que permite mejor flujo de información entre los empleados.
- Se presenta un porcentaje importante en donde el departamento de sistemas genera los contenidos de este medio de comunicación interna en las empresas.
- La mayoría de las intranet presentan contenidos muy variados para los empleados pero no están estandarizados prácticamente en ningún nivel.
- En general, las empresas actualizan su intranet con cierta regularidad.
- Un porcentaje significativo de las empresas encuestadas usaron estrategias de comunicaciones para dar a conocer la intranet entre sus empleados.
- Las estrategias de comunicaciones implementadas fueron aptas para los empleados y para las empresas logrando aceptación en la mayoría de éstas.
- Se evidencia un alto vacío en la medición de la gestión de la intranet en la mayoría de las empresas.
- La aparición de la intranet no ha significado la desaparición o reemplazo de medios de comunicación en las organizaciones. Puede que los esfuerzos de producción se hayan aumentado y que la contribución a la creación de una cultura digital no sea la deseable.

# Bibliografía

DE SALAS NESTARES, Isabel. 2002. *La comunicación empresarial a través de Internet*. Valencia: Universidad Cardenal Herrera - CEU.

EUROPEAN INSTITUTE OF BUSINESS ADMINISTRATION. 1997. *Intranets: the backbone of corporate market spaces*. Fontainebleau, Francia: The European Institute of Business Administration.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. 2002. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

GREER, Tyson. 1997. *Así son las Intranet*. Madrid: McGraw Hill.

GATES, Hill. 1999. *Los negocios en la era digital*. Barcelona: Plaza & Janés.

PÓSTIGO GÓMEZ, Inmaculada. 2004. "La intranet al servicio de la comunicación vs. la comunicación al servicio de la intranet". En *Estudios de periodismo y relaciones públicas*, Año IV, No. 4, Málaga: Universidad de Málaga.

SHAFFER, Eric M. 2003. *How to develop an Intranet Standard*. Fairfield, Estados Unidos: Human Factors International.