

9. El portal corporativo como eje de la gestión de la nueva comunicación interna

1. LA REVOLUCIÓN DE LAS TIC: LA EXPANSIÓN WEB

1.1. LA WEB 2.0

La transformación que ha venido experimentando la tecnología web, con la paulatina implantación de nuevos lenguajes de programación más potentes que el html, ha provocado que se hable ya de una nueva era: la Web 2.0, con la que se hace referencia, como se apunta en Wikipedia, “a la transición percibida en Internet desde las webs tradicionales a aplicaciones web destinadas a usuarios”.¹ Los propulsores de este planteamiento esperan que los servicios de la Web 2.0 sustituyan a las aplicaciones ofimáticas en muchos usos, de manera que la Red se convierta en el escritorio de cada usuario, desde donde pueda desarrollar todo su trabajo y su ocio vinculado con las TIC, y que a la misma, además, se pueda acceder desde cualquier dispositivo, como el ordenador, pero también una agenda electrónica o el teléfono móvil.

Inicialmente, los sitios webs estaban formados por páginas html, que básicamente son un fichero que integra en un mismo documento el contenido y su forma de presentación. Las páginas html tradicionales son fundamentalmente estáticas, ya que no son actualizables más que generando un nuevo archivo. Por el contrario, el concepto de la Web 2.0 se sustenta en páginas html dinámicas, creadas al vuelo desde una base de datos constantemente actualizada. Como se recoge en Wikipedia, el término Web 2.0 fue acuñado por Dale Dougherty, de O'Reilly Media, en una tormenta de ideas con Craig Cline, de MediaLive, para desarrollar propuestas para una conferencia. Dougherty sugirió que la web estaba en un renacimiento, con reglas que cambiaban y modelos de negocio que evolucionaban. A partir de ahí plantearon la primera conferencia sobre la Web 2.0 en octubre de 2004 y la segunda, un año después.

¹ Véase http://es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0

En su conferencia, O'Reilly y Battelle resumieron los principios clave que en su opinión caracterizan a las aplicaciones Web 2.0:

la web como plataforma; datos como el "Intel Inside"; efectos de red conducidos por una "arquitectura de participación"; innovación y desarrolladores independientes; pequeños modelos de negocio capaces de syndicar servicios y contenidos; el perpetuo beta; software por encima de un solo aparato.²

Por su parte, Alfredo Madrigal Jurado, autor de la versión en español del "Mapa Mental Web 2.0", creado originalmente en inglés por Tim O'Reilly y que se reproduce en el gráfico 9.1, define en pocas palabras este nuevo paso en la evolución de la Red:

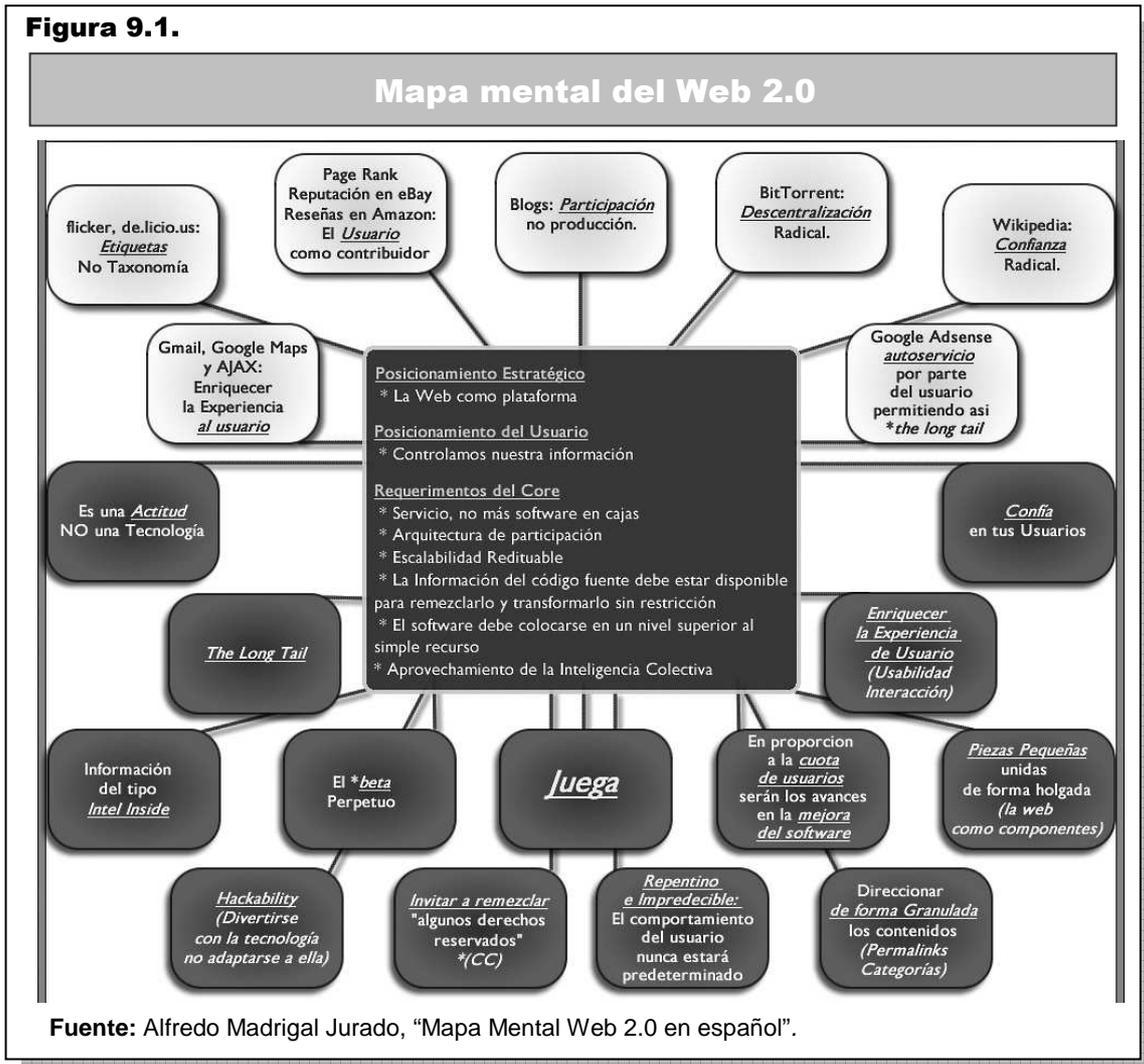
Más que una Tecnología es una Actitud. Es Participación y Cooperación. La difusión de ideas debe ser concisa y clara, no diplomática o corporativa, se trata de divertirnos... el nombre que se le ponga (Web 2.0, o como gustes) es lo de menos, pero es un hecho que nos encontramos frente a una nueva era, donde el usuario es el centro.³

En general, los sitios correspondientes a esta segunda generación de la Red no deben actuar como un espacio cerrado, sino que la información se debe poder introducir y extraer fácilmente, y los usuarios deben poder controlarla. En este sentido, la característica más importante de la evolución que supone la Web 2.0 se refiere a la sindicación de contenidos, que permite que, usando protocolos estandarizados, los usuarios finales tengan la posibilidad de usar el contenido inicial de un sitio web en otro contexto, ya sea en otro web, en un *plug-in* del navegador, o en una aplicación de escritorio. Entre los protocolos que permiten syndicar se encuentran RSS, RDF (conocido también como RSS 1.1) y Atom, todos ellos basados en el lenguaje XML.

² Véase http://es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0

³ Alfredo Madrigal, "Mapa Mental Web 2.0 en español".

Figura 9.1.



1.2. EL LENGUAJE WEB DEL FUTURO, EL XML

El lenguaje XML, frente al html, permite separar los contenidos de su estructura de presentación, ya sea ésta en un sitio web o en otro soporte. Como se apunta en Wikipedia:

Al igual que el HTML, se basa en documentos de texto plano en los que se utilizan etiquetas para delimitar los elementos de un documento. Sin embargo, XML define estas etiquetas en función del tipo de datos que está describiendo y no de la apariencia final que tendrán en pantalla o en la

copia impresa, además de permitir definir nuevas etiquetas y ampliar las existentes.⁴

En esencia, lo que permite este lenguaje es estructurar los datos en función de un esquema previamente definido. Una vez generada esa estructura informativa, se le puede aplicar uno o varios estilos de presentación, dependiendo del soporte en el que vayamos a utilizar el contenido, a través de unas plantillas realizadas en XSLT o XSL Transformaciones, que generan un nuevo archivo en función del soporte a utilizar (web, dispositivos portátiles, pdf, teléfono móvil, pantallas de televisión, etc.). El XSL, según la definición de la oficina española del World Wide Web Consortium (W3C), es un “Lenguaje Extensible de Hojas de Estilo, cuyo objetivo principal es mostrar cómo debería estar estructurado el contenido, cómo debería ser diseñado el contenido de origen y cómo debería ser paginado en un medio de presentación como puede ser una ventana de un navegador Web o un dispositivo de mano, o un conjunto de páginas de un catálogo, informe o libro”.⁵

En el ámbito de la comunicación corporativa, la introducción del XML ha permitido revolucionar los portales corporativos y convertirlos en el corazón del sistema de comunicación de la organización, ya que el contenido introducido una única vez puede presentarse en múltiples soportes con sólo cambiar la plantilla XSL asociada y generar así un nuevo archivo. Ello permite además realizar rápidas actualizaciones, ya que sólo hay que poner al día la fuente original de la información, el XML, y a continuación todos los archivos que se generen del mismo se renovarán.

⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/XML>

⁵ W3C, “Guía breve de tecnologías XML”.

1.3. LA SINDICACIÓN DE CONTENIDOS

Además de separar el contenido y su forma de presentación, permitiendo su gestión de manera independiente, el XML ha favorecido uno de los grandes fenómenos para la expansión de la información a través de la Red: la sindicación de contenidos. Como nos muestra Wikipedia,⁶ el término sindicación es un barbarismo que proviene del inglés *syndication*, habitual en la terminología de los medios de comunicación y que podemos traducir como “redifusión de contenidos”. Para ello se vale del RSS (Really Simply Syndication), que forma parte de los formatos XML, y que ha sido desarrollado “específicamente para todo tipo de sitios que se actualicen con frecuencia y por medio del cual se puede compartir la información y usarla en otros sitios web o programas”.⁷

Los programas que leen y presentan fuentes RSS de diferentes procedencias se denominan “agregadores”, o lectores de *feeds*.⁸ Gracias a ellos, se pueden obtener resúmenes de todos los sitios que se desee desde el escritorio del sistema operativo del usuario, desde su programa de correo electrónico, o directamente desde páginas web que visualicen estos contenidos. Con el uso de estos agregadores, el usuario no tiene necesidad de navegar por las páginas web de su interés. Es suficiente con que las haya dado de alta en estos programas, que se encargarán de visitar los sitios indicados periódicamente y descargarse las últimas novedades recogidas en los archivos RSS. Todo ello supone que los webs se basan en un modo de comunicación de captura o *pull* muy particular, ya que es la máquina quien realiza el esfuerzo de ir a buscar esos contenidos, combinando así algunas de las ventajas del modo de empuje, ya que el usuario sólo ha de esperar a recibir las novedades que ha indicado previamente que son de su interés.

⁶ Véase <http://es.wikipedia.org/wiki/Sindicar>

⁷ Véase <http://es.wikipedia.org/wiki/RSS>

⁸ Los *feeds*, o alimento, es el término inglés con el que se denomina en el argot informático a los archivos RSS con los que se alimentan los agregadores.

1.4. DE LAS APLICACIONES WEB AL ESCRITORIO WEB

Junto a todo ello, el fenómeno más importante de lo que se ha venido en denominar la Web 2.0 es la paulatina sustitución de las aplicaciones informáticas residentes en el ordenador del usuario por aplicaciones web, hasta el punto que se considera que en el futuro el escritorio del ordenador será una página web desde la que se accederá a todos los programas y contenidos de interés. Esta previsión tiene una especial significación en el caso de la comunicación interna, ya que implica que el escritorio de los miembros de una organización será su propio portal web, una página que tendrá los contenidos públicos y privados de interés y las aplicaciones de gestión para poder desarrollar con éxito su labor.

Esta paulatina sustitución de las aplicaciones informáticas residentes en el ordenador por otras que se ejecutan a través de la Red se debe a varias razones, pero ligadas fundamentalmente a la expansión de la programación en código libre,⁹ que ha encontrado en Internet al aliado estratégico fundamental para distribuir aplicaciones más económicas que las convencionales y, sobre todo, obtener la colaboración de otros usuarios y programadores para mejorar los programas iniciales. Así, el software libre se acaba convirtiendo no sólo en una alternativa más económica, sino incluso mejor, más potente, que los programas comerciales.

⁹ El término inglés *open source*, o código libre, se ha venido utilizando desde 1998 para referirse al software desarrollado y distribuido de forma libre, según se recoge en Wikipedia, en http://es.wikipedia.org/wiki/Open_source. La filosofía del código libre es que al compartir el código, el programa resultante tiende a ser de calidad superior al software propietario. Además, se entiende que el software propietario, al no poder compartirse, no es ético, dado que prohibir compartir entre seres humanos va en contra las leyes naturales.

2. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CONTENIDOS Y LAS NUEVAS POSIBILIDADES COMUNICATIVAS DE LA RED

Uno de los avances vinculados al fenómeno de la Web 2.0 que más repercusiones tiene y tendrá en el ámbito de la comunicación es el de los sistemas de gestión de contenidos (*Content Management Systems* o CMS).¹⁰ Son programas informáticos que se utilizan principalmente para facilitar la gestión de los sitios webs. También son conocidos como gestores de contenido web (*Web Content Management* o WCM). Sin embargo, la gran revolución que suponen estos programas informáticos es que, habiendo sido diseñados para la gestión de los webs, su ámbito de aplicación es mucho mayor y pueden acabar controlando la mayoría de soportes comunicativos de la organización, como expondremos.

Hasta la aparición de estos programas específicos de gestión de los espacios web, la realización de un web era un trabajo complicado y muy laborioso. Inicialmente, las páginas se confeccionaban directamente en lenguaje html, para lo cual se requería un conocimiento técnico informático elevado. Con posterioridad, se empezó a trabajar con editoras de código, que permitían generar una página sin necesidad de estos conocimientos técnicos y que, con el tiempo, fueron incorporando otras funciones relacionadas con el control de la estructura del espacio web. El concepto de los sistemas de gestión de contenidos va más allá, pues permiten crear y mantener un web con facilidad, proporcionando un entorno que posibilita la actualización, mantenimiento y ampliación del sitio con la colaboración de múltiples usuarios. Las enormes ventajas y posibilidades que brindan estas herramientas desde el punto de vista de la gestión de los sitios web, unido a su desarrollo en muchas ocasiones con código libre, han facilitado enormemente su expansión entre todo tipo de empresas e instituciones, e incluso entre usuarios

¹⁰ Para una visión en mayor profundidad de las capacidades de los sistemas de gestión de contenidos y de su expansión gracias al lenguaje xml, véase Ricardo Eito Brun, "XML y la gestión de contenidos".

particulares que las utilizan para gestionar de forma más eficiente sus propios sitios personales.

James Robertson¹¹ sintetiza las posibilidades que brindan los CMS en cuatro grandes funciones:

1. Creación de contenido. Un CMS permite la generación de páginas web sin necesidad de contar con ningún conocimiento técnico del lenguaje html ni de ningún otro lenguaje informático. Para ello, ofrecen un editor de texto del tipo WYSIWYG¹² al estilo de los editores convencionales de ofimática. También permite determinar el formato, la estructura e incluso el diseño de los documentos que se generan. El acceso a este editor se realiza a través de la Red, con lo que se puede manejar desde cualquier ordenador con un navegador y acceso a Internet, lo que facilita mucho la labor de actualización de los contenidos del sitio web.
2. Gestión de contenido. Los documentos creados se depositan en una base de datos central, donde también se guardan otros datos relativos a los documentos (versiones realizadas, autor o autores, fecha de publicación y caducidad, importancia relativa de los contenidos, etc.) e incluso de los propios usuarios (preferencias de consulta, datos solicitados, etc.). En esta etapa, el CMS puede incluir un flujo de trabajo (*workflow*) que determine los pasos a seguir desde la creación del contenido por el autor, su autorización por las personas responsables y la publicación final. El CMS permite la

¹¹ J. Robertson, "So, what is a content management system?"

¹² Las siglas WYSIWYG corresponden a la expresión inglesa *What You See Is What You Get*, que podemos traducir como "lo que ves es lo que obtienes" y que aplicada a la edición significa trabajar con un documento con el aspecto real que tendrá. Por el contrario, editar una página de HTML en un editor que no sea WYSIWYG implica trabajar con los códigos que indican el formato que tendrá el texto, sin ver el resultado final.

comunicación entre los miembros del grupo y hace un seguimiento del estado de cada paso del ciclo de trabajo.

3. **Publicación.** Un contenido que ha superado las distintas fases de elaboración y supervisión previstas en el flujo de trabajo se publica automáticamente cuando llega la fecha de publicación, y cuando caduca se archiva para futuras referencias. Este automatismo evita contenidos caducados y permite adelantar el trabajo de comunicación que sólo saldrá a la luz en la fecha prevista. En esta etapa se establece también el patrón de diseño con el que se visualizará cada contenido. Como ya hemos visto, la separación de la información de su forma de presentarla facilita su gestión de forma independiente, y permite que se pueda modificar el aspecto visual de un sitio web sin afectar a los contenidos ya elaborados, estableciendo incluso cambios para todo o algunas partes del website de manera totalmente autónoma.
4. **Presentación.** Un CMS puede incluso gestionar de manera automática la accesibilidad del web –una cuestión sobre la que abundaremos en las próximas páginas- y adaptarse a las preferencias o necesidades de cada usuario. Puede también proporcionar compatibilidad con los diferentes navegadores web y puede, en definitiva, presentar los contenidos con distintos aspectos formales y –si han sido previamente elaborados- hasta en diferentes idiomas. El sistema se encarga también de gestionar los menús de navegación o la jerarquía de la página dentro de la estructura del web, añadiendo enlaces de forma automática.

Por su parte, Xavier Cuerda García¹³ señala como las grandes posibilidades de los CMS las siguientes:

1. Inclusión de nuevas funcionalidades. Una de las principales ventajas de los CMS es que son escalables, de manera que se pueden incorporar nuevas funcionalidades sin tener que revisar todas las páginas del web. Basta incorporar un módulo y el sistema modificará los archivos que tenga que actualizar.
2. Mantenimiento de gran cantidad de páginas. Los CMS incluyen la gestión de los documentos y de los flujos de trabajo para su generación y publicación, lo que permite desarrollar el web en colaboración de varias personas, cada una de las cuales tiene asignadas unas funciones determinadas.
3. Reutilización de objetos o componentes. Un CMS permite la recuperación y reutilización de páginas, documentos y, en general, cualquier objeto publicado o almacenado. El contenido, al quedar liberado de su forma de presentación, se puede reaprovechar sin apenas esfuerzo.
4. Páginas interactivas. Las páginas estáticas llegan al usuario exactamente como están almacenadas en el servidor web. En cambio, las páginas dinámicas no existen en el servidor tal como se reciben en los navegadores, sino que se generan en función de las peticiones de los usuarios. De esta manera, cuando por ejemplo se utiliza un buscador, el sistema genera una página con los resultados de la consulta que no existía antes de que se realizara esa petición. Para conseguir esta interacción, los CMS conectan con una base de datos que hace de repositorio central de todos los datos de la web. Las páginas así construidas se “pintan” a medida que el usuario las

¹³ Xavier Cuerda García, “Introducción a los Sistemas de Gestión de Contenidos (CMS) de código abierto”.

solicita, y, en función de los datos disponibles en la base de datos, la misma petición puede generar páginas diferentes en cada momento.

5. Cambios del aspecto de la web. Si no hay una buena separación entre contenido y presentación, un cambio de diseño puede comportar la revisión de muchas páginas para su adaptación. Los CMS facilitan los cambios con la utilización, por ejemplo, del estándar CSS (Cascading Style Sheets u hojas de estilo en cascada) o de las plantillas XSL vinculadas al XML, con lo que se consigue la independencia de presentación y contenido.
6. Consistencia de la web. La consistencia en un web no quiere decir que todas las páginas sean iguales, sino que hay un orden visual. Las diferencias entre las páginas de un mismo web provocan sensación de desorden y dan a entender que el sitio no ha sido diseñado por profesionales. Los CMS pueden aplicar un mismo estilo en todas las páginas con el uso de plantillas y aplicar una misma estructura mediante patrones de páginas.
7. Control de acceso. Controlar el acceso a un web no consiste simplemente en permitir o no la entrada al web, sino que comporta gestionar los diferentes permisos de cada área del sitio en función de las atribuciones que tenga cada usuario o grupo de usuarios.

Por último, quisiéramos destacar como una de las funcionalidades más importantes de los CMS, y que ha abierto un nuevo escenario en la organización de la comunicación interna, la posibilidad de abrir la creación de contenidos para el web a todos los miembros de la organización. El CMS permite establecer funciones de creación, supervisión, aprobación y publicación de contenidos para distintas

personas, así como delimitar áreas del web en función de los roles asignados a cada usuario. De esta forma, podemos llegar a franquiciar la gestión comunicativa de determinadas zonas del web, cuyos contenidos pueden ser elaborados por los mismos responsables de ese departamento de acuerdo a unas normas de actuación delimitadas por la unidad de Comunicación, sin que ésta tenga que intervenir directamente en la producción, sino sólo en la aprobación y publicación, por ejemplo.

3. HACIA UN CONCEPTO UNÍVOCO DE PORTAL CORPORATIVO

3.1. LA EXPANSIÓN DE LOS PORTALES

Contextualizada la revolución comunicativa que vive la Red, convendría ahora que nos acercáramos al fenómeno propiamente dicho de los portales corporativos. En los últimos cinco o seis años, Internet ha experimentado importantes cambios, ligados fundamentalmente al propio desarrollo de las tecnologías de la información, algunos de cuyos cambios ya hemos visto, pero también a la integración de conceptos comunicacionales que hasta fechas recientes sólo se implementaban en otros ámbitos. La experimentación de técnicas ya avaladas en otros medios ha favorecido la transformación de las páginas web, reconvertidas así de meros soportes electrónicos en verdaderos canales autónomos.

Todos estos cambios se iniciaron, como decimos, hace aproximadamente un lustro, un tiempo escaso en el mundo real, pero muy elevado en la Red, donde los acontecimientos se suceden con velocidades de vértigo, tan elevadas que muchas veces no nos permiten su total asimilación. Y la mayoría de estos cambios, tanto tecnológicos

como comunicacionales, se han agrupado bajo el término “portal”, un concepto que todavía hoy carece de univocidad, pero que comienza ya a concretarse en una serie de elementos que, desde hace unos años,¹⁴ estamos intentando sintetizar en su mínimo común denominador. La *portalización* de la Red, si se nos permite esta expresión, se inició en las empresas pioneras de este nuevo medio, y en especial en los motores de búsqueda, que rápidamente mudaron a este estadio superior. El ejemplo más paradigmático es, sin duda, Yahoo!, que Martín y Marcelo lo califican como “el padre de todos los portales”.¹⁵ Este modelo prototipo partió de un buen directorio de contenidos al que se le fueron sumando la que entonces era la mayor comunidad virtual de la Red (Geocities), una serie de servicios que van desde páginas web y correo electrónico gratis, hasta la gestión de hipotecas y préstamos para comprar automóviles, y, de manera especial, toda la información de actualidad que puede generar una batería de proveedores de noticias que van desde agencias de prensa hasta otros medios de comunicación, e incluso el propio equipo redaccional del propio portal, de Yahoo!, que asume así rutinas productivas específicas de los medios de comunicación clásicos.

3.2. EL MÍNIMO COMÚN DENOMINADOR

De esta forma, y a partir de estas primeras empresas, que por la propia virtualidad de su negocio –los buscadores en Internet- fueron pioneras en experimentar con las posibilidades de agrupar los distintos servicios que permitía la tecnología, se empezó a definir ese mínimo número de atributos que ahora, desde la práctica, entendemos que debe tener cualquier sitio web que aspire al calificativo de portal, y que se

¹⁴ La visión de los portales corporativos que se expone en este capítulo es fruto de un trabajo amplio, que se ha ido desarrollando durante varios años, y que hemos tenido ocasión de mostrar en el IV Congreso de Comunicación Local (ComLoc 04) y en el II Congreso de Comunicación Iberoamericana. Véase, respectivamente, Francisco Fernández Beltrán, “Los portales corporativos, una aproximación desde la visión del corporate” en Rafael López Lita et al., *La comunicación local por Internet*, y Francisco Fernández Beltrán y Ángeles Durán Mañes, “Los gestión de los portales corporativos universitarios desde la perspectiva del corporate”.

¹⁵ Eva Martín y Juan F. Marcelo, “Portales. Abre la puerta a la Red”.

concretan, desde nuestro punto de vista, en tres grandes conjuntos de elementos:

1. los contenidos de actualidad, específicos o generalistas
2. una serie de servicios vinculados con la especificidad del medio, de Internet, como son el correo electrónico, el envío de mensajes a móviles o un motor de búsquedas
3. una diversidad de herramientas que favorezcan la esencia de la comunicación en Internet –la interacción con el usuario y entre éste y los demás usuarios-, como son los chats, los foros, distintos tipos de comunidades, o la simple posibilidad de creación de páginas personales.

Hoy en día es prácticamente imposible encontrar un sitio web con aspiraciones de futuro que no se autocalifique de portal. La extensión del término a prácticamente cualquier espacio ha llevado a la banalización del concepto y a que no incluya ningún elemento diferenciador de cara al usuario. Casi resulta indiferente hablar de portales que de páginas o sitios webs. Frente a este efecto nocivo derivado de la homogeneización tecnológica, se hace necesario reivindicar los orígenes del concepto y exigir el cumplimiento de ese mínimo común denominador al que nos referíamos. No todos los websites son portales. Pero más aún, no basta la simple integración de los tres elementos básicos a los que nos referíamos para poder alcanzar la categoría de portal. ¿Por qué? Porque cada uno ha de responder a un modelo de negocio, a un modelo de empresa o institución, y al igual que todas las organizaciones no son iguales, todos los portales no pueden serlo.

Volvamos, pues, a los orígenes. Los primeros portales nacen de la evolución de los buscadores, de la evolución de un modelo de empresa basado en la gestión de la información, en la gestión de un tipo

determinado de contenidos, y es ese tipo de contenidos el que determina los servicios basados en la tecnología que puede ofrecer el portal. Es decir, para Yahoo!, como empresa informacional, las soluciones tecnológicas de un buscador son válidas, porque ese es su modelo de negocio, pero no lo son para otro tipo de empresas, para aquellas con otro modelo de negocio. Por poner otro ejemplo, no basta que una empresa como Iberdrola incluya servicios de mensajes a móviles o un buscador para convertir su sitio web en un portal. Ha de ir más allá. Ha de vincular las herramientas tecnológicas a su modelo de negocio, facilitando, por ejemplo, la consulta de consumos energéticos en línea, el cambio de tarificación, etc. Porque ese sí es su negocio y, al brindar esas posibilidades, sí que convierte su sitio web en un portal, en su portal. Pero vayamos por partes.

En el caso de los portales corporativos, la transformación ha venido por la superación de las iniciales webs tipo folleto, e incluso de las posteriores tiendas virtuales, hasta convertir ese espacio en un verdadero proyecto empresarial en la Red. Así, el portal corporativo se concibe como una extensión electrónica del negocio, como un reflejo en Internet de la propia compañía. Un sitio web ya no es un montón de fotos, unos textos, un listado de productos, un quiénes somos y dónde estamos... en definitiva, un mero catálogo. Ni es, ni puede ser, un mero catálogo en línea, como tampoco esa pequeña novedad que se consagró con el auge del comercio electrónico y que es la posibilidad de añadir el telepago al catálogo virtual. El nuevo concepto va mucho más allá. Es la propia empresa en otra dimensión: la Red. Una dimensión que carece de las convencionales barreras del espacio y del tiempo, como hemos visto, y en la que todas las personas que mantienen un contacto con la compañía le piden lo mismo, o más, que en la realidad física.

Por otra parte, el modelo de macroportal generalista no va a ser sostenible a largo plazo para todos los que ahora aspiran a ese lugar, y los usuarios empiezan ya a decantarse lentamente hacia lo que se

conoce como portales verticales o temáticos. Son los miniportales, tan pequeños y especializados que pueden hasta personalizarse al antojo del propio usuario, que crea así su propio portal específico de acceso a la Red.

Desde el punto de vista de una organización, la creación de un portal corporativo en la intranet de la empresa o institución no difiere en gran medida de la concepción general que hemos expuesto anteriormente. Se trata de puertas de acceso a la Red, en este caso a la red interna de la organización, aunque también pueden existir enlaces con el exterior, agrupando en un espacio web todos aquellos contenidos que pueden ser relevantes para los usuarios, en este caso para los miembros de una organización.

No obstante, las organizaciones no deberían dejarse llevar por el encanto de los portales e iniciar la puesta en marcha de un proyecto de estas características sin haber realizado previamente el esfuerzo de definir claramente qué tipo de web interno desean, para cumplir qué finalidades y para qué públicos. En este sentido, resulta interesante reseñar las principales conclusiones de una investigación realizada por la compañía Forrester entre los 20 principales websites que recoge Nielsen,¹⁶ y que pone de manifiesto que sólo el 51% de estos proyectos se había organizado en función de los objetivos de los usuarios.

3.3. LA TRIADA BÁSICA DE LOS PORTALES CORPORATIVOS

Aunque es evidente que cada organización deberá realizar ese esfuerzo previo de planificación, a la hora de poner en marcha cualquier portal corporativo de carácter interno nos parece básico centrar el análisis en tres de los componentes elementales de cualquier organización: los procesos, la información y las personas. De esta forma, en nuestra opinión, todo portal habrá de ofrecer a los usuarios tres tipos

¹⁶ Jakob Nielsen, "Failure of Corporate Websites".

básicos de recursos: herramientas de apoyo y gestión de los procesos de funcionamiento, contenidos informativos y espacios de relación entre las personas que forman parte de la comunidad que es en sí misma cualquier organización. Sobre estos tres ejes, y en función de las necesidades y particularidades de cada empresa o institución, se ha de intentar definir siempre la estructura del portal interno.

La primera base, la de las herramientas de apoyo y gestión de los procesos de funcionamiento, está vinculada a la predicción ya expuesta de que los ordenadores personales tenderán a convertirse en terminales que operarán contra el servidor corporativo a través de la web y de las nuevas aplicaciones desarrolladas en ese entorno. Estos ordenadores, en función del usuario, tendrán acceso a determinados tipos de aplicaciones y a determinados niveles de uso. La importancia de esta idea, desde el punto de vista comunicativo, es que se consigue integrar en el medio de comunicación que es el portal toda una serie de aplicaciones de gestión necesarias para el desempeño de la actividad cotidiana, de forma que se incrementa su nivel de utilidad y se asegura así un tráfico de usuarios más elevado en número y en el tiempo de permanencia. Además, esta concepción del portal corporativo interno como apoyo a la gestión se encuentra ligada también al planteamiento de la comunicación interna como vehículo de la información operativa, de información práctica para el ejercicio profesional. De hecho, y tras la expansión del correo electrónico, la mayoría de documentos que se distribuyen en el interior de las organizaciones lo hace como adjuntos o anexos al propio correo, lo que comporta, como apunta Elena Mozo,¹⁷ una ausencia de memoria corporativa. Frente a esta situación, el planteamiento de concebir la zona privada del portal como un espacio de conocimiento, en el que todo el mundo tenga acceso a toda la información de la organización, resulta mucho más eficiente y operativo.

¹⁷ Elena Mozo, “Cómo potenciar la cultura corporativa y motivar a los empleados a través de la intranet corporativa: la experiencia práctica de Arthur Andersen”.

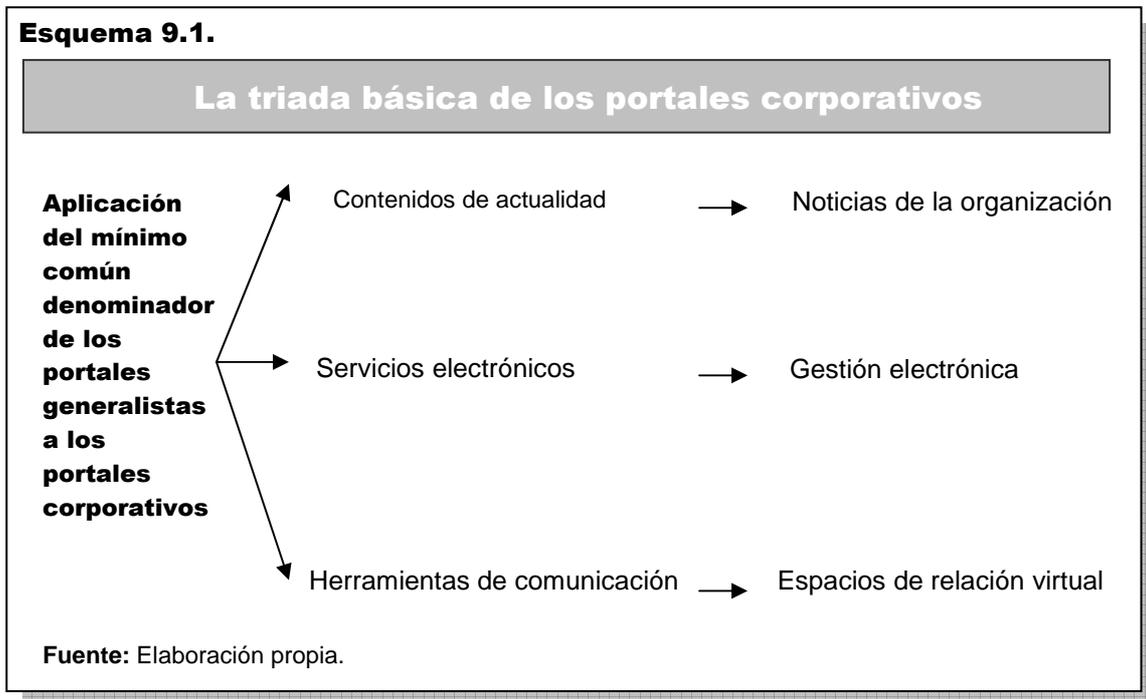
En cuanto a los contenidos, y también desde el planteamiento comunicativo que hemos expuesto a lo largo de todo el trabajo, el uso del portal corporativo interno no debe limitarse a la distribución de información operativa, sino que también ha de servir para consolidar la cultura corporativa, para crear sentimiento de cohesión y comunidad, e incluso como elemento de apoyo de la comunicación externa. La información y las noticias sobre la organización han de fluir por todo el portal hasta convertirse en uno de sus ejes fundamentales. Aunque pueda no parecerlo, la Red presenta grandes posibilidades comunicativas incluso en el campo de aquellos contenidos de carácter más simbólico. Así, por ejemplo, puede verse cómo la antigua consultora Arthur Andersen utilizó precisamente su web como el principal medio para promover el conocimiento de su nueva imagen de marca entre sus empleados y socios.¹⁸

Por último, la base de las personas que ha de tener todo diseño de un portal corporativo interno hace referencia a la concepción de este medio no sólo como un canal de comunicación, sino también como un espacio para su desarrollo, un lugar para la relación entre los miembros de la organización. En este sentido, el web ha de facilitar todo tipo de herramientas para que se dé esta relación fluida, desde directorios con los correos de todas las personas que integran la organización, hasta enlaces a las páginas personales de los responsables o participantes en proyectos o acciones que lleve a cabo la organización, pasando por la integración de otros espacios de comunicación electrónica, como los foros o grupos de noticias, por ejemplo.

El esquema 9.1 muestra cómo ese mínimo común denominador que establecimos para poder hablar de un portal se concreta ahora en la que hemos definido como la triada básica de los portales corporativos y que,

¹⁸ Elena Mozo, “Cómo potenciar la cultura corporativa y motivar a los empleados a través de la intranet corporativa: la experiencia práctica de Arthur Andersen”.

en las páginas siguientes, pondremos en relación con las teorías del corporate, de la gestión de la imagen y la comunicación corporativas.



4. LA ARQUITECTURA DEL PORTAL

Una vez determinados los elementos básicos que han de integrar todo portal corporativo, podemos centrarnos ya en el diseño y arquitectura del web. En este sentido, Marina Specht¹⁹ cuantifica en cinco los objetivos que ha de satisfacer cualquier website si quiere conseguir el favor de la audiencia, y cuando hablamos de ésta da igual que se trate de una audiencia externa que interna. Estas cinco claves de toda web exitosa son el *branding*, o la creación de marca; la funcionalidad, de manera que resulten útiles al internauta; la facilidad de navegación; la interactividad; y el interés que despierten los contenidos, que, como ya hemos argumentado, son la base de un website eficaz. Con el fin de conseguir la facilidad en la navegación, la autora plantea dos requisitos fundamentales en el diseño del web:

¹⁹ Marina Specht, "Páginas web y revistas en la red: cómo convertirlas en una herramienta de comunicación eficaz".

conseguir el menor tiempo de descarga posible y que la información clave sea accesible como máximo a partir de un par de clicks.

Por lo que respecta a la interactividad, que representa, junto con la capacidad de segmentación, la ventaja más importante de Internet frente a otros medios de comunicación, el esfuerzo se ha de centrar tanto en facilitar al usuario cauces de comunicación, como en ofrecerle una respuesta rápida y eficaz a sus demandas informativas, lo que implica contar con una infraestructura de respuesta.

En nuestra opinión, la concepción de la interactividad en Internet ha de vincularse con la capacidad de segmentación que ofrece este canal, que lleva a Marina Specht a calificarlo como “el medio *one to one* por excelencia”.²⁰ En el nuevo espacio de comunicación que es la Red, ya se trate de una zona pública o privada del portal, es el usuario quien tiene el poder, quien tiene la capacidad de decisión sobre cuándo y cómo acceder a la información, al basarse en un modo de comunicación de captura o *pull* frente al de empuje o *push*, como ya hemos expuesto. El usuario es quien elige y, por tanto, el portal debe ofrecerle lo que pide en el momento y en la forma en que lo desea.

A este respecto, Eduardo Bendala, director de extensiones electrónicas del Grupo Recoletos, nos propone su decálogo particular del buen sitio web, que presenta al usuario como eje de todo el diseño:

1. Tener un objetivo claro, pero sólo uno, no doscientos.
2. Identificar al público.
3. Sin recursos, no hay resultados.
4. Toda la organización de la empresa debe estar implicada. Todos los afectados tienen que intervenir en el diseño, desarrollo y puesta en

²⁰ Marina Specht, “Páginas web y revistas en la red: cómo convertirlas en una herramienta de comunicación eficaz”.

marcha de un website. Y luego, obligatoriamente, tienen que implicarse en el día a día, para lo que hay que formarles sobre cómo utilizar, aprovechar y servir al website.

5. Lo mejor es enemigo de lo bueno. No se puede tener todo un servicio completo y terminado de una sola vez. Hay que dialogar con los usuarios.
6. El contenido es prioritario frente al diseño.
7. Si Internet es difícil para un usuario medio, ¿por qué confundirle más? La estructura de un website debe ser coherente y fácil de navegar.
8. Que las páginas sean cortas. Internet no está hecho para leer. Cualquier texto tiene que ser corto. La navegación es la narrativa propia de Internet: echo un vistazo, leo un poquito y hago click.
9. Que los colores sean pocos y sean sobrios.
10. La tecnología no puede discriminar al usuario medio. Aunque sean absolutamente impresionantes, no se puede pretender que el usuario normal aproveche todas las nuevas tecnologías que salen para Internet. La implementación de estas últimas aplicaciones puede convertirse en una tecnología barrera para la mayoría de los usuarios. Si hay que probar el último grito en software, es mejor escoger un público y llevarlo a una zona determinada del website. Una vez experimentado y visto cómo está funcionando esta nueva tecnología para el usuario medio, es el momento de decidir si se puede popularizar ya esta nueva aplicación.²¹

Este apartado sobre la estructura y diseño de un website no puede cerrarse sin una referencia a los dos conceptos que más se han expandido en este ámbito en los últimos años: usabilidad y accesibilidad, entendida ésta última como una parte de la primera.

²¹ Eduardo Bendala, "Medios de comunicación *on line*", en Yolanda Román (coord.), *Los nuevos retos de la comunicación ante el exceso de información: la comunicación empresarial e institucional*, pp. 120-122.

4.1. USABILIDAD

Jakob Nielsen, considerado como uno de los gurús de la usabilidad y constante generador de teorías e investigaciones sobre la misma,²² ha definido este concepto que tanta fuerza ha cobrado en el diseño y concepción de los sitios web como:

(...) un atributo de calidad que evalúa cuán fáciles son de utilizar las interfaces de usuario. El término usabilidad también hace referencia a los métodos de mejora de la “facilidad de uso” durante el proceso de diseño.²³

Para este autor la usabilidad se puede medir a partir de cinco categorías que podemos analizar de acuerdo a las siguientes preguntas asociadas:

1. Capacidad de aprendizaje. ¿En qué medida resulta fácil para los usuarios llevar a cabo las tareas básicas la primera vez que se encuentran con un diseño del web?
2. Eficiencia. Una vez los usuarios han aprendido el diseño, ¿cuánto tardan en llevar a cabo estas tareas en el web?
3. Capacidad de recuerdo. Cuando los usuarios regresan al diseño después de un período sin utilizar el web, ¿cuán fácilmente pueden restablecer su destreza de uso?
4. Errores. ¿Cuántos errores realizan los usuarios?, ¿en qué medida son graves estos errores? y ¿qué facilidad tienen para recuperarse de estos errores?

²² Jakob Nielsen es considerado en estos momentos como el gran teórico del concepto de usabilidad, que domina el diseño y la arquitectura de los mejores websites. A través de su propio espacio web (<http://www.useit.com>), Nielsen repasa de forma habitual los principales errores y advertencias en el uso de este nuevo medio desde el punto de vista comunicativo.

²³ Jakob Nielsen, “Usability 101: Introduction to Usability”.

5. Satisfacción. ¿En qué medida resulta agradable usar el diseño del web?

Por último, Nielsen vincula la utilidad del contenido del web con la usabilidad, ya que “importa poco que algo resulte fácil de usar si no es lo que quieres”,²⁴ y asegura que para estudiar la utilidad del diseño de un web se pueden utilizar los mismos métodos de investigación que para analizar su usabilidad.

En su artículo “Ten Good Deeds in Web Design”,²⁶ este autor explicita las prácticas fundamentales para gestionar un espacio web desde el punto de vista de la usabilidad, que podríamos resumir en el siguiente decálogo de excelencia de la nueva comunicación:

1. Situar el nombre y logo de la organización en todas las páginas y convertirlo en un enlace a la página principal.
2. Facilitar mecanismos de búsqueda.
3. Escribir titulares y títulos de las páginas directos y simples. Estos titulares deben explicar claramente el contenido de las páginas y tienen que dotarlas de sentido incluso leídas fuera del contexto del espacio web.
4. Desglosar la información, para facilitar el acceso rápido a la misma a través de una simple ojeada. En este punto, el autor recomienda el uso de subtítulos y despieces²⁷ para dividir una lista larga en varias unidades más pequeñas.

²⁴ Jakob Nielsen, “Usability 101: Introduction to Usability”.

²⁶ Jakob Nielsen, “Ten Good Deeds in Web Design”.

²⁷ El término “despiece” debe interpretarse en este contexto desde la acepción que le corresponde en el léxico periodístico y que puede definirse como aquel aspecto informativo que tiene la entidad suficiente como para poder ser considerado como una noticia secundaria dentro de la principal.

5. Aprovechar las ventajas del hipertexto para estructurar el contenido. En lugar de una página infinita que recoja la mayor parte de la información, Nielsen recomienda construir el sitio web a partir de una página de inicio que dé una visión general, para complementarla después con varias páginas secundarias centradas en cada tópico específico.
6. Miniaturizar las fotografías. Para este autor, el uso de fotografías se debe restringir para no limitar la velocidad de descarga de la página, al menos en aquella que ofrece la primera información. En este primer nivel de comunicación, el uso de fotografías debe limitarse a miniaturas, que pueden luego conducir a través de enlaces a ilustraciones mayores, e incluso a otras tomas realizadas desde diversos ángulos y/o enfoques.
7. Aprovechar la miniaturización. En lugar de redimensionar las imágenes en miniaturas ilegibles, es más efectivo que las ilustraciones de menor tamaño que se utilicen para dar pie a las grandes se centren en detalles relevantes o en ciertas partes a destacar.
8. Usar enlaces titulados, que permitan a los usuarios prever en cada caso qué nuevo contenido o información van a adquirir antes de pincharlos.
9. Facilitar el acceso a usuarios con discapacidades, especialmente a los ciegos.
10. Haz lo mismo que todos, o copia a los grandes. Según Nielsen, los usuarios gastan la mayor parte de su tiempo en otros sitios web, por lo que esta experiencia genera unas expectativas sobre la forma de trabajar en la red que deberían satisfacerse. En otras palabras, si la mayoría de los grandes websites se decantan por un determinado modo de trabajar,

éste debe ser asumido como un estándar, ya que los usuarios lo esperarán así.

Por último, este autor aconseja comprobar el diseño definitivo con usuarios finales, ya que “incluso el proyecto planificado más cuidadosamente aprende de una prueba de usabilidad”.²⁸

Sin embargo, no existe un estándar de usabilidad que pueda ser de aplicación en todos los websites, ni unas normas universales de contraste, sino que este concepto se basa, más bien, en unos principios o líneas generales de actuación que se han ido consolidando a partir de las formulaciones de distintos autores.²⁹ A este respecto, recogemos aquí un test básico de usabilidad elaborado, a partir de los criterios heurísticos que propone Nielsen,³⁰ por la Asociación Interacción Persona Ordenador en su proyecto USABAPO, en el que se analizó la usabilidad de los webs de las 69 universidades españolas existentes en octubre de 2004,³¹ cuando se llevó a cabo esta primera y única investigación al respecto. Esta propuesta, que tampoco puede tomarse por definitiva, pretende recoger lo que entendemos puede ser la esencia del concepto de usabilidad y que, en la investigación aplicada de esta tesis doctoral, hemos aprovechado para medir su nivel de implantación en nuestro objeto de estudio, las universidades valencianas. Este test se muestra en el esquema 9.2, en el que se recoge asimismo una valoración de cada uno de los elementos a analizar en función de su mayor o menor importancia para la consecución de un web más usable.

²⁸ Jakob Nielsen, “Ten Good Deeds in Web Design”.

²⁹ Desde las primeras publicaciones de Donald Norman y Stephen Draper (1986), *User Centered System Design: New Perspectives on Human-Computer Interaction*, y de Jakob Nielsen (1989), *Coordinating User Interfaces for Consistency*, hasta el último libro del propio Nielsen (2006), *Prioritizing Web Usability*, las reglas de la usabilidad han ido creciendo y variando en función de los diferentes autores y de la propia evolución de la web y de las características de los usuarios, siendo cada vez más numerosa la relación de expertos en esta materia que realizan sus propias aportaciones.

³⁰ J. Nielsen y Marie Tahir, *Homepage Usability. 50 websites deconstructed*, pp. 10-35.

³¹ Los resultados de este proyecto, que no ha tenido continuidad hasta la fecha, se pueden consultar en la dirección <http://griho.udl.es/usabilidad/>.

Este tipo de análisis en función de un cuestionario previo se conoce como evaluación heurística, que es un método de diagnóstico en el que un grupo de expertos analiza el espacio web con cuidado y describe los problemas potenciales de éste. La revisión se basa en una lista de criterios, conocida como *checklist*. El evaluador realiza una inspección del web comprobando los criterios en cada una de las páginas, de forma que una vez terminada la inspección se realiza un informe por escrito a partir de los resultados obtenidos. Este informe tiene que indicar todos los problemas detectados y en el mismo se debe realizar un análisis exhaustivo de cada problema. Esta técnica, de bajo coste y relativamente sencilla, incrementa su efectividad con un número de evaluadores de entre tres y cinco. Según Eduardo Manchón,³² este tipo de evaluación puede llegar a detectar hasta el 42% de los problemas graves de diseño y el 32 % de los problemas menores. Es decir, la simple observación del web y su comparativa con lo que se establece en los principios generales de usabilidad pueden ayudar a detectar los principales errores y deficiencias del mismo.

Como hemos dicho, el análisis de usabilidad que hemos llevado a cabo en la tercera parte de esta tesis doctoral, y cuyos resultados se desarrollan en los capítulos correspondientes a cada una de las universidades, toma como base la evaluación heurística que proponen Nielsen y Mach.³³ Si bien esta técnica está diseñada para que se lleve a cabo por un grupo de entre cuatro y cinco expertos, ya que así se incrementa la capacidad de detección de fallos de usabilidad, el propio Nielsen reconoce que “evaluadores a título individual pueden desarrollar la evaluación heurística de la interfaz de usuario por sí mismos”³⁴. En este sentido, el análisis que hemos desarrollado siguiendo las preguntas del esquema 9.2 es probable que no sea un estudio en profundidad de los errores y áreas de mejora de las páginas iniciales de las

³² Eduardo Manchón, “Evaluación por heurística por expertos”.

³³ Véase J. Nielsen y Robert L. Mack, *Usability Inspection Methods*.

³⁴ J. Nielsen, “How to Conduct a Heuristic Evaluation”.

universidades valencianas, pero sí que creemos que ofrece una visión suficientemente esclarecedora sobre el nivel de implantación de este concepto.

Los errores de usabilidad en la concepción de los diferentes websites tienen importantes implicaciones en la efectividad comunicativa de los mismos. Según Nielsen³⁵ este tipo de errores es mayor en las grandes corporaciones que en los webs más populares, una relación que en su opinión no es casual, ya que los sitios en Internet con mayor tráfico de usuarios lo son, precisamente, porque son los que menos fallos de usabilidad cometen. Por ello, si queremos que nuestro portal corporativo cuente con un nutrido número de usuarios deberemos intentar, en primer lugar, asegurar su usabilidad.

Esquema 9.2.

Test heurístico de usabilidad

NAVEGACIÓN

Pregunta	Ideal Peso	
¿En la página de inicio se incluyen vínculos que referencien a información presentada anteriormente? (Por ejemplo: si existe un vínculo que referencie a noticias anteriores presentadas en la página de inicio)	Sí	2
¿Los vínculos se diferencian claramente unos de los otros y son hojeables? (que sea fácil acceder a ellos, y que al clicar en un vínculo específico no se abra otro cercano a él (no el clicado), y que se vean claros)	Sí	3
¿Se utilizan instrucciones genéricas (Ej. "Haga clic aquí") o vínculos genéricos (Ej. "Más")?	No	1
¿Cuando un vínculo ha sido visitado se diferencia de los no visitados?	Sí	3
Si un vínculo enlaza con un PDF, inicia una reproducción audio / video, enlaza con correo electrónico u otra aplicación, ¿esto se indica claramente, por ejemplo, con una imagen identificativa?	Sí	3
¿Está el área de navegación en un lugar relevante? (habitualmente junto al cuerpo principal de la página)	Sí	2
¿Están los elementos del área de navegación agrupados siguiendo algún patrón?	Sí	2
¿Existen múltiples áreas de navegación para los mismos vínculos o los mismos tipos de vínculos?	No	3
¿Existe en la página de inicio un vínculo activo que enlace con esta misma página de inicio?	No	2

³⁵ J. Nielsen, "Who Commits the 'Top Ten Mistakes' of Web Design".

Si se utilizan iconos identificativos, ¿Ayudan al usuario a reconocer una clase de elementos de forma inmediata? (Ej. noticias, agenda...)	Sí	0
¿Existe un "Mapa Web" del sitio Web?	Sí	3
¿Existen accesos directos a tareas de alta prioridad o que se consideran importantes del sitio Web? (por ejemplo matricular, consultar correo, etc.)	Sí	2
¿Se incluyen herramientas innecesarias? (Ej. "el tiempo"...)	No	0
¿Existe el vínculo "establecer página como inicio predeterminada" o "agregar este sitio a favoritos"?	No	0
¿Se llega a la página de inicio "real" cuando se introduce la URL? (es decir, sin pasar por ninguna página intermedia)	Sí	3
¿Se utilizan las ventanas emergentes para dar información importante del sitio Web?	No	2

DISEÑO

Pregunta	Sí	Ideal	Peso
¿Las imágenes que aparecen en la página de inicio, están relacionadas con el sitio Web?	Sí		1
¿Si hay imágenes que no se entienden a priori disponen de un texto explicativo en el pie de la foto o texto que explique una noticia relacionada con la imagen?	Sí		2
¿La imágenes están etiquetadas con textos ALT?	Sí		3
¿Las imágenes tienen un tamaño apropiado para su visualización? (si una imagen es pequeña no puede tener demasiados detalles)	Sí		1
¿Hay imágenes con marcas de aguas, es decir, hay imágenes con texto encima?	No		1
(si no existe no contestar) Si existe una introducción animada al sitio Web, se permite a los usuarios elegir si desean o no visualizarla?	Sí		0
¿Una vez abierta la página de inicio, existen elementos animados en ella? (esto distrae la atención del usuario)	No		3
¿Tiene el texto un diseño sencillo, limitando el estilo de fuente y otros formatos de texto (tamaño, color, etc...)?	Sí		2
¿Se utiliza un texto con suficiente contraste para que sea lo más legible posible?	Sí		2
¿Los elementos más importantes de la página están visibles en su totalidad sin tener que desplazar horizontalmente la pantalla? (comprobar para resoluciones de 800x600)	Sí		2
¿Se utiliza un diseño líquido para que la página se adapte a las distintas resoluciones posibles que puede tener un usuario? (una página tiene diseño líquido, cuando al cambiar de resolución, la página se adapta a la pantalla.)	sí		3
¿Se utilizan los logotipos de organizaciones o empresas con moderación? (Demasiados logotipos perjudican al aspecto de la interfaz, además no deben incluirse sin explicación logotipos cuyo significado no sea conocido).	Sí		1
¿Hay cuadros de entrada de texto (que no sean de búsqueda) en la parte superior de la página?	No		1
Cuando se utilizan los menús desplegables, ¿los ítems de las listas son suficientemente explicativos y se visualizan todos a la vez? (si no se utilizan no contestar)	Sí		2
¿Existe algún tipo de personalización basada en comportamientos anteriores del usuario (cookies) o según la ubicación geográfica del usuario? (si al configurar el idioma del sitio, por ejemplo, al volver a entrar en la pagina de inicio se ha tenido e	Sí		3
¿Se muestra la fecha de la última actualización?	Sí		3
¿Las fechas se muestran en formato internacional? (El mes debe aparecer en texto, para no confundir con el formato inglés)	Sí		3

¿La página de inicio tiene soporte para distintos idiomas? (incluir en Observaciones cuales). Sí 3

CONTENIDO

Pregunta	Ideal	Peso
¿Se muestra el nombre y el logo con tamaño razonable y en un lugar relevante? (superior izquierda)	Sí	3
¿La dirección url de la universidad se "transforma" en otra dirección distinta a la oficial?	No	1
¿La página de inicio es diferenciable del resto de páginas que componen el sitio Web?	Sí	3
¿Existe el vínculo "contacte con nosotros"? (o parecido que ofrezca información de contacto con la Universidad)	Sí	3
¿Existe en algún lugar información interna de la universidad que no interesa a los usuarios? (por ejemplo sobre temas que solo interesan al personal interno de la universidad)	No	0
¿Se usa un lenguaje dirigido al usuario?	Sí	0
¿Hay contenido o links repetidos en distintos lugares de la página?	No	1
¿Hay áreas o zonas que poseen un título innecesario?	No	1
¿Hay listas o categorías de un solo elemento?	No	1
¿Incluyen los acrónimos su significado?	Sí	1
¿Se utilizan correctamente las reglas de estilo de redacción (gramática / ortografía)? (sin exclamaciones, uso de espacios incorrectos, signos de puntuación indebidos y mayúsculas)	Sí	1
¿El título de la ventana en la que se visualiza la página de inicio, es del tipo "universidad "? (que no sea, por ejemplo, "página de inicio de ")	Sí	2
¿Son los titulares de las noticias breves y descriptivos?	Sí	1
¿Se ponen resúmenes específicos en las noticias? (que no incluyan solamente las primeras líneas o el primer párrafo de la noticia)	Sí	1
¿El vínculo que lleva a la noticia extensa se encuentra en los titulares de las noticias?	Sí	2

BÚSQUEDA

Pregunta	Ideal	Peso
¿En la página de inicio existe un cuadro de texto para introducir términos a buscar en el sitio Web?	Sí	3
¿El cuadro de entrada de texto para la búsqueda, ocupa entre 15 y 30 caracteres visibles?	Sí	2
¿El área de búsqueda esta identificada con un encabezado que titula la opción de búsqueda?	No	1
Si existe la opción de "búsqueda avanzada" en el sitio web, ¿Existe un vínculo con ese nombre junto al cuadro de texto de búsqueda?	Sí	1
¿Se incluyen vínculos con motores de búsqueda existentes en Internet? (por ejemplo Google)	No	2

Fuente: Asociación Interacción Persona Ordenador, documento electrónico accesible desde la dirección <http://griho.udl.es/usabilidad/4NovaUsabPagWeb/paginas/preguntasHeuristicas.jsp>.

4.2. ACCESIBILIDAD

Por su parte, el concepto de accesibilidad, que también ha experimentado un creciente seguimiento en los últimos años, puede definirse como:

(...) la posibilidad de que un producto o servicio web pueda ser accedido y usado por el mayor número posible de personas, indiferentemente de las limitaciones propias del individuo o de las derivadas del contexto de uso.³⁶

Esta definición supera la visión inicial de la accesibilidad, según la cual “un sitio accesible es el que puede ser usado correctamente por personas con discapacidad”,³⁷ y engloba todas aquellas barreras que tenga que superar un usuario en el momento de acceder a un sitio web, desde sus propias discapacidades físicas a otros impedimentos como pueden ser el idioma, los conocimientos adquiridos o la experiencia previa. En este sentido, la definición de Hassan y Martín se encuentra en consonancia con el planteamiento que se realiza desde el World Wide Web Consortium (W3C), que considera que la accesibilidad ha de implicar “un acceso universal a la Web, independientemente del tipo de hardware, software, infraestructura de red, idioma, cultura, localización geográfica y capacidades de los usuarios”.³⁸

Siguiendo a Hassan y Martín,³⁹ podemos establecer la siguiente tipología de posibles discapacidades o limitaciones que se han de intentar superar mediante una concepción más accesible del web:

1. Deficiencias visuales. Entre las que se encuentran la ceguera, la visión reducida y los problemas en visualización de color.

³⁶ Yusef Hassan y F. Jesús Martín, “¿Qué es la accesibilidad web?”

³⁷ Rafael Romero, “Usabilidad y accesibilidad, dos enfoques complementarios”.

³⁸ W3C. “Guía breve de accesibilidad web”.

³⁹ Yusef Hassan y F. Jesús Martín, “¿Qué es la accesibilidad web?”

2. Deficiencias auditivas. Estas deficiencias pueden ser consideradas menos limitadoras en el acceso y uso de contenidos digitales, debido a que el canal sonoro es mucho menos utilizado que el visual. Aún así, no podemos olvidar limitaciones y barreras derivadas de esta discapacidad.
3. Deficiencias motrices. Son las relacionadas con la capacidad de movilidad del usuario. Los usuarios con esta deficiencia tienen problemas para interactuar con el web a través de dispositivos de entrada tradicionales (como el ratón o el teclado del ordenador), por lo que han de utilizar dispositivos alternativos, como por ejemplo los basados en la voz.
4. Deficiencias cognitivas y de lenguaje. Son usuarios que presentan problemas en el uso del lenguaje, la lectura, percepción, memoria, salud mental... Dentro de este último conjunto podríamos hablar incluso de diferentes niveles de alfabetización digital o conocimiento del propio medio que es la Red.

Estas cuatro categorías no tienen por qué ser excluyentes entre sí, pues un mismo usuario podría presentar varias discapacidades al mismo tiempo. Además, algunas discapacidades pueden tener carácter transitorio o temporal. En este sentido, cabe apuntar que, como se asegura desde el W3C, los beneficiarios de un web accesible son tanto para una persona con discapacidad, como para “cualquier otra persona que se encuentre bajo circunstancias externas que dificulten su acceso a la información”,⁴⁰ como pudieran ser ruidos, excesiva luminosidad o cualquier otra circunstancia que mengüe nuestros sentidos.

Al contrario de lo que ocurre con la usabilidad, que no dispone de un corpus normativo único que permita delimitar el nivel de aplicación del

⁴⁰ W3C. “Guía breve de accesibilidad web”.

concepto, la accesibilidad está perfectamente normalizada gracias a las reglas desarrolladas por el W3C a partir de su proyecto WAI (Web Accessibility Initiative). Dentro de esta iniciativa se han desarrollado unas recomendaciones, denominadas “Pautas de Accesibilidad al Contenido Web 1.0” (WCAG o Web Content Accessibility Guidelines),⁴¹ que son consideradas como el reglamento universalmente aceptado sobre la accesibilidad web.

Este documento se organiza en catorce pautas que definen los principios del diseño accesible. Cada una de estas pautas se divide, a su vez, en uno o varios puntos de verificación, que explican cómo se aplica la pauta en el desarrollo de contenidos web. Cada punto de verificación pretende ser lo suficientemente específico como para que cualquiera que revise una página o sitio pueda comprobar que dicho punto ha sido satisfecho. Cada uno de estos puntos de verificación contiene un código numérico que lo identifica, una descripción del problema de accesibilidad que representa y de las posibles soluciones, y un nivel de prioridad asignado. El esquema 9.3 recoge estas 14 pautas con sus correspondientes puntos de verificación.

La prioridad indica el impacto que tiene el punto de verificación en la accesibilidad, según la siguiente clasificación:

1. Prioridad 1. Un desarrollador de contenidos de páginas web *tiene* que satisfacer este punto de verificación. De otra forma, uno o más grupos de usuarios encontrarán imposible acceder a la información del documento.
2. Prioridad 2. Un desarrollador de contenidos de páginas web *debe* satisfacer este punto de verificación. De otra forma, uno o

⁴¹ W3C, “Web Content Accessibility Guidelines 1.0. W3C Recommendation 5-May-1999”.

más grupos encontrarán dificultades en el acceso a la información del documento.

3. Prioridad 3. Un desarrollador de contenidos de páginas web *puede* satisfacer este punto de verificación. De otra forma, uno o más grupos de usuarios encontrarán alguna dificultad para acceder a la información del documento.

Otra clasificación posible de los sitios web, en función del cumplimiento de los puntos de verificación de los diferentes niveles de prioridad, son los conocidos como tres niveles de adecuación:

1. Nivel A: Se satisfacen todos los puntos de verificación de prioridad 1.
2. Nivel Doble A (AA): Se satisfacen todos los puntos de verificación de prioridad 1 y 2.
3. Nivel Triple A (AAA): Se satisfacen todos los puntos de verificación de prioridad 1, 2 y 3.

Esquema 9.2.

Pautas de accesibilidad al contenido web

Pauta 1 - Proporcione alternativas equivalentes para el contenido visual y auditivo. Proporcione un contenido que cumpla esencialmente la misma función o propósito que el contenido visual o auditivo.

Puntos de verificación	Prioridad
1.1 Proporcione un texto equivalente para todo elemento no textual (Por ejemplo, a través de "alt", "longdesc" o en el contenido del elemento). Esto incluye: imágenes, representaciones gráficas del texto, mapas de imagen, animaciones (Por ejemplo, GIFs animados), "applets" y objetos programados, "ascii art", marcos, scripts, imágenes usadas como viñetas en las listas, espaciadores, botones gráficos, sonidos (ejecutados con o sin interacción del usuario), archivos exclusivamente auditivos, banda sonora del vídeo y vídeos.	1
1.2 Proporcione vínculos redundantes en formato texto para cada zona activa de un mapa de imagen del servidor.	1
1.3 Hasta que las aplicaciones de usuario puedan leer automáticamente el texto equivalente de la banda visual, proporcione una descripción auditiva de la información importante de la pista visual de una presentación multimedia.	1
1.4 Para toda presentación multimedia tempodependiente (P. ej., una película o animación) sincronice alternativas equivalentes (P. ej., subtítulos o descripciones de la banda visual).	1
1.5 Hasta que las aplicaciones de usuario interpreten el texto equivalente para los vínculos de los mapas de imagen de cliente, proporcione vínculos de texto redundantes para cada zona activa del mapa de imagen de cliente.	3

2. No se base sólo en el color. Asegúrese de que textos y gráficos son comprensibles sin color.	
Puntos de verificación	Prioridad
2.1 Asegúrese de que toda la información transmitida a través de los colores también esté disponible sin color, por ejemplo mediante el contexto o por marcadores.	1
2.2 Asegúrese de que las combinaciones de los colores de fondo y primer plano tengan suficiente contraste para que sean percibidas por personas con deficiencias de percepción de color o en pantallas en blanco y negro.	2 en imág. 3 en texto
3. Utilice marcadores y hojas de estilo y hágalo apropiadamente. Controle la presentación con hojas de estilo en vez de con elementos y atributos de presentación.	
Puntos de verificación	Prioridad
3.1 Cuando exista un marcador apropiado, use marcadores en vez de imágenes para transmitir la información.	2
3.2 Cree documentos que estén validados por las gramáticas formales publicadas.	2
3.3 Utilice hojas de estilo para controlar la maquetación y la presentación.	2
3.4 Utilice unidades relativas en lugar de absolutas al especificar los valores en los atributos de los marcadores de lenguaje y en los valores de las propiedades de las hojas de estilo.	2
3.5 Utilice elementos de encabezado para transmitir la estructura lógica y utilícelos de acuerdo con la especificación.	2
3.6 Marque correctamente las listas y los ítems de las listas.	2
3.7 Marque las citas. No utilice el marcador de citas para efectos de formato como sangrías.	2
Pauta 4. Identifique el idioma usado.	
Puntos de verificación	Prioridad
4.1 Identifique claramente los cambios en el idioma del texto del documento y en cualquier texto equivalente (Por ejemplo, leyendas).	1
4.2 Especifique la expansión de cada abreviatura o acrónimo cuando salgan por primera vez.	3
4.3 Identifique el idioma principal de un documento.	3
Pauta 5. Cree tablas que se transformen correctamente. Asegure que las tablas tienen los marcadores necesarios para transformarlas mediante navegadores accesibles y otras aplicaciones de usuario.	
Puntos de verificación	Prioridad
5.1 En las tablas de datos, identifique los encabezamientos de fila y columna.	1
5.2 Para las tablas de datos que tienen dos o más niveles lógicos de encabezamientos de fila o columna, utilice marcadores para asociar las celdas de encabezamiento y las celdas de datos.	1
5.3 No utilice tablas para maquetar, a menos que la tabla tenga sentido cuando se alinee. Por otro lado, si la tabla no tiene sentido, proporcione una alternativa equivalente (la cual debe ser una versión alineada).	2
5.4 Si se utiliza una tabla para maquetar, no utilice marcadores estructurales para realizar un efecto visual de formato.	2
5.5 Proporcione resúmenes de las tablas.	3
5.6 Proporcione abreviaturas para las etiquetas de encabezamiento.	3
Pauta 6. Asegúrese de que las páginas que incorporan nuevas tecnologías se transformen correctamente. Las páginas han de ser accesibles incluso cuando no se soportan tecnologías modernas.	
Puntos de verificación	Prioridad
6.1 Organice el documento de forma que pueda ser leído sin hoja de estilo. Por ejemplo, cuando un documento HTML es interpretado sin asociarlo a una hoja de estilo, tiene que ser posible leerlo.	1
6.2 Asegúrese de que los equivalentes de un contenido dinámico son actualizados cuando cambia el contenido dinámico.	1

6.3 Asegúrese de que las páginas sigan siendo utilizables cuando se desconecten o no se soporten los scripts, applets u otros objetos programados. Si esto no es posible, proporcione información equivalente en una página alternativa accesible.	1
6.4 Para los scripts y applets, asegúrese de que los manejadores de evento sean independientes del dispositivo de entrada.	2
6.5 Asegúrese de que los contenidos dinámicos son accesibles o proporcione una página o presentación alternativa.	2
7. Asegure al usuario el control sobre los cambios de los contenidos tempo-dependientes. Los objetos o páginas que se mueven, parpadean, se desplazan o actualizan se deben poder detener.	
Puntos de verificación	Prioridad
7.1 Hasta que las aplicaciones de usuario permitan controlarlo, evite destellos en la pantalla.	1
7.2 Hasta que las aplicaciones de usuario permitan controlarlo, evite el parpadeo del contenido (por ejemplo, cambio de presentación en periodos regulares, así como el encendido y apagado).	2
7.3 Hasta que las aplicaciones de usuario permitan congelar el movimiento de los contenidos, evite los movimientos en las páginas.	2
7.4 Hasta que las aplicaciones de usuario proporcionen la posibilidad de detener las actualizaciones, no cree páginas que se actualicen automáticamente de forma periódica.	2
7.5 Hasta que las aplicaciones de usuario proporcionen la posibilidad de detener el redireccionamiento automático, no utilice marcadores para redirigir las páginas automáticamente. En su lugar, configure el servidor para que ejecute esta posibilidad.	2
Pauta 8. Asegure la accesibilidad directa de las interfaces de usuario incrustadas. La interfaz de usuario ha de seguir los principios de un diseño accesible independiente del dispositivo de acceso.	
Punto de verificación	Prioridad
8.1 Haga los elementos de programación, tales como scripts y applets, directamente accesibles o compatibles con las ayudas técnicas.	1
Pauta 9. Diseñe para la independencia del dispositivo. Utilice características que permitan la activación de los elementos de la página a través de diversos dispositivos de entrada.	
Puntos de verificación	Prioridad
9.1 Proporcione mapas de imagen controlados por el cliente en lugar de por el servidor, excepto donde las zonas sensibles no puedan ser definidas con una forma geométrica.	1
9.2 Asegúrese de que cualquier elemento que tiene su propia interfaz pueda manejarse de forma independiente del dispositivo.	2
9.3 Para los "scripts", especifique manejadores de evento lógicos en vez de manejadores de evento dependientes de dispositivos.	2
9.4 Cree un orden lógico para navegar con el tabulador a través de vínculos, controles de formulario y objetos.	3
9.5 Proporcione atajos de teclado para los vínculos más importantes (incluidos los de los mapas de imagen de cliente), los controles de formulario y los grupos de controles de formulario.	3
Pauta 10. Utilice soluciones provisionales. Utilice soluciones de accesibilidad provisionales de forma que las ayudas técnicas y los antiguos navegadores operen correctamente.	
Puntos de verificación:	Prioridad
10.1 Hasta que las aplicaciones de usuario permitan desconectar la apertura de nuevas ventanas, no provoque apariciones repentinas de nuevas ventanas y no cambie la ventana actual sin informar al usuario.	2
10.2 Hasta que las aplicaciones de usuario soporten explícitamente la asociación entre control de formulario y etiqueta, para todos los controles de formularios con etiquetas asociadas implícitamente, asegúrese de que la etiqueta está colocada adecuadamente.	2
10.3 Hasta que las aplicaciones de usuario (incluidas las ayudas técnicas) interpreten correctamente los textos contiguos, proporcione un texto lineal alternativo (en la página	3

actual o en alguna otra) para todas las tablas que maquetan texto en paralelo, columnas envoltorio de palabras.	
10.4 Hasta que las aplicaciones de usuario manejen correctamente los controles vacíos, incluya caracteres por defecto en los cuadros de edición y áreas de texto.	3
10.5 Hasta que las aplicaciones de usuario (incluidas las ayudas técnicas) interpreten claramente los vínculos contiguos, incluya caracteres imprimibles (rodeados de espacios), que no sirvan como vínculo, entre los vínculos contiguos.	3
Pauta 11. Utilice las tecnologías y pautas W3C. Utilice tecnologías W3C (de acuerdo con las especificaciones) y siga las pautas de accesibilidad. Donde no sea posible utilizar una tecnología W3C, proporcione una versión alternativa del contenido que sea accesible.	
Puntos de verificación:	Prioridad
11.1 Utilice tecnologías W3C cuando estén disponibles y sean apropiadas para la tarea y use las últimas versiones que sean soportadas.	2
11.2 Evite características desaconsejadas por las tecnologías W3C.	2
11.3 Proporcione la información de modo que los usuarios puedan recibir los documentos según sus preferencias (Por ejemplo, idioma, tipo de contenido, etc.)	3
11.4 Si, después de los mayores esfuerzos, no puede crear una página accesible, proporcione un vínculo a una página alternativa que use tecnologías W3C, sea accesible, tenga información (o funcionalidad) equivalente y sea actualizada tan a menudo como la página (original) inaccesible.	1
Pauta 12. Proporcione información de contexto y orientación. Proporcione información de contexto y orientativa para ayudar a los usuarios a entender páginas o elementos complejos.	
Puntos de verificación	Prioridad
12.1 Titule cada marco para facilitar su identificación y navegación.	1
12.2 Describa el propósito de los marcos y como éstos se relacionan entre sí, si no resulta obvio solamente con el título del marco.	2
12.3 Divida los bloques largos de información en grupos más manejables cuando sea natural y apropiado.	2
12.4 Asocie explícitamente las etiquetas con sus controles.	2
Pauta 13. Proporcione mecanismos claros de navegación. Proporcione mecanismos de navegación claros y coherentes, (información orientativa, barras de navegación, un mapa del sitio, etc.).	
Puntos de verificación	Prioridad
13.1 Identifique claramente el objetivo de cada vínculo.	2
13.2 Proporcione metadatos para añadir información semántica a las páginas y sitios.	2
13.3 Proporcione información sobre la maquetación general de un sitio (por ejemplo, mapa del sitio o tabla de contenidos).	2
13.4 Utilice los mecanismos de navegación de forma coherente.	2
13.5 Proporcione barras de navegación para destacar y dar acceso al mecanismo de navegación.	3
13.6 Agrupe los vínculos relacionados, identifique el grupo (para las aplicaciones de usuario) y, hasta que las aplicaciones de usuario lo hagan, proporcione una manera de evitar el grupo.	3
13.7 Si proporciona funciones de búsqueda, permita diferentes tipos de búsquedas para diversos niveles de habilidad y preferencias.	3
13.8 Localice al principio de los encabezamientos, párrafos, listas, etc, la información que los diferencie.	3
13.9 Proporcione información sobre las colecciones de documentos (por ejemplo, los documentos que comprendan múltiples páginas).	3
13.10 Proporcione una manera de saltar sobre un ASCII art de varias líneas.	3

Pauta 14. Asegúrese de que los documentos sean claros y simples. Asegure que los documentos son claros y simples para que puedan ser más fácilmente comprendidos.

Puntos de verificación:	Prioridad
14.1 Utilice el lenguaje apropiado más claro y simple para el contenido de un sitio.	1
14.2 Complemente el texto con presentaciones gráficas o auditivas cuando ello facilite la comprensión de la página.	3
14.3 Cree un estilo de presentación que sea coherente para todas las páginas.	3

Fuente: Elaboración propia a partir de la traducción al español de “Pautas de Accesibilidad al Contenido en la Web 1.0.Recomendación W3C de 5 de mayo de 1999”, disponible en http://www.discapnet.es/web_accesible/wcag10/WAI-WEBCONTENT-19990505_es.html

La accesibilidad, al estar perfectamente normalizada, se puede medir en función de estos tres niveles de cumplimiento. Es más, se han desarrollado hasta aplicaciones informáticas que permiten una evaluación automática de los sitios web y que determinan incluso el nivel de cumplimiento o no de los diferentes puntos de verificación. Entre estas herramientas se encuentra, en español, el Test de Accesibilidad Web (TAW), que ha sido desarrollado por la Fundación CTIC (Centro Tecnológico de la Información y la Comunicación), con la colaboración del Centro Estatal de Autonomía Personal y Ayudas Técnicas (CEAPAT), y que cuenta con el aval del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Este test⁴² es el que se ha aplicado, en la tercera parte de esta investigación, a las páginas de inicio de cada una de las universidades valencianas, y cuyos resultados se exponen en sus correspondientes capítulos.

Las herramientas automáticas de análisis de la accesibilidad resultan de gran ayuda para iniciar el estudio un web concreto, pero se han de complementar con una revisión humana. Los métodos automáticos son generalmente rápidos y oportunos, pero pueden no identificar todos los problemas de accesibilidad, mientras que, como

⁴² El Test de Accesibilidad Web (www.tawdis.net) se utilizó también en el único estudio conjunto realizado, hasta la fecha, sobre la accesibilidad de las páginas de inicio de las universidades españolas. Véase, Acctiva, “Análisis sobre la accesibilidad de los portales de universidades públicas”.

recomienda el propio W3C, la revisión humana puede ayudar a asegurar la claridad del lenguaje y la facilidad de navegación.

Por último, quisiéramos apuntar que el nivel de normativización que ha alcanzado la accesibilidad es tal que, en España, su aplicación está regulada incluso por la legislación nacional. En el caso de los webs de las Administraciones Públicas –y las universidades públicas lo son-, estos han de ser accesibles desde el pasado 31 de diciembre de 2005. Como se establece en la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico, en su disposición adicional quinta:

Uno. Las Administraciones Públicas adoptarán las medidas necesarias para que la información disponible en sus respectivas páginas de Internet pueda ser accesible a personas con discapacidad y de edad avanzada de acuerdo con los criterios de accesibilidad al contenido generalmente reconocidos antes del 31 de diciembre de 2005.⁴³

Esta misma obligatoriedad es exigible si se trata de un sitio web privado pero que cuenta con algún tipo de financiación pública, como se recoge en la misma ley. Sólo en el caso de que se trate de un sitio web de carácter totalmente privado la ley no establece ninguna obligatoriedad, aunque las ventajas que conlleva la accesibilidad hacen que cada vez sean más las empresas que deciden aplicar estos criterios de manera voluntaria.

4.3. LA RELACIÓN SIMBIÓTICA ENTRE ACCESIBILIDAD Y USABILIDAD

Los conceptos de usabilidad y accesibilidad que hemos visto se encuentran estrechamente relacionados, hasta el punto que hay autores que consideran ésta última como una condición previa de la primera. Así, por ejemplo, Romero asegura que “las webs usables son también

⁴³ Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico.

más accesibles”.⁴⁴ Y en términos parecidos se manifiesta Nielsen, quien opina que “cambiando los diseños para cumplir con las guías de usabilidad se reduciría la diferencia en usabilidad para usuarios con y sin discapacidades”.⁴⁵

La correlación entre ambos conceptos queda perfectamente recogida por Henry, para quien:

Accesibilidad es acceso. Al nivel más básico, accesibilidad se refiere a que la gente sea capaz de acceder y usar un producto. Por ejemplo, accesibilidad web se refiere a diseñar páginas web que la gente pueda presentar e interactuar con ellas de acuerdo con sus necesidades y preferencias. Un primer enfoque de la accesibilidad es el acceso para la gente con discapacidades. El amplio alcance de la accesibilidad incluye beneficios para la gente sin discapacidades. Mientras que accesibilidad se presenta aquí en su relación con usabilidad, es importante recordar que el punto fundamental es la habilidad para usar el producto. Lo que es agradable de poseer para alguna gente es requerido por otros para ser capaces de usar el producto. Usabilidad a menudo asume accesibilidad.

Accesibilidad es un subconjunto de la usabilidad. Accesibilidad puede ser enfocada como un subconjunto de la usabilidad. Dicho simplemente, usabilidad significa diseñar una interfaz de usuario que sea efectiva, eficiente, y satisfactoria. En este contexto de usabilidad, accesibilidad significa diseñar una interfaz de usuario para ser efectiva, eficiente, y satisfactoria para más personas en más situaciones. Sin embargo, la satisfacción no es tan importante con la accesibilidad. Accesibilidad tiene más que ver con hacer interfaces perceptibles, operables y comprensibles.⁴⁶

Por su parte, Juan Carlos García⁴⁷ se apoya en una metáfora de la teoría de la comunicación para diferenciar ambas ideas y asegura que la

⁴⁴ R. Romero Zúnica, “Usabilidad y accesibilidad, dos enfoques complementarios”.

⁴⁵ J. Nielsen, “Beyond Accessibility: Treating Users with Disabilities as People”.

⁴⁶ Shawn L. Henry, “Another-ability: Accessibility Primer for Usability Specialists”.

⁴⁷ Juan Carlos García, “Usabilidad de los sitios accesibles”.

accesibilidad se preocupa más por conseguir que el canal de comunicación funcione a la perfección y el mensaje llegue a su destino correctamente (entrar al sitio y poder navegar correctamente), mientras que la usabilidad se preocupa más por que ese mensaje se perciba y aprehenda correctamente (correcta vehiculación cognitiva). Obviamente, si el canal no funciona, el mensaje jamás podrá ser aprehendido.

Siguiendo con esta visión más comunicativa, Romero plantea la diferencia entre ambos conceptos en función del público al que van dirigidos. Así, “la accesibilidad está orientada a ampliar la base de usuarios que pueden acceder con éxito al sitio web. Por otro lado, la usabilidad se enfoca más al público objetivo del sitio web”.⁴⁸

En esta misma línea se sitúan Leporini y Paterno, quienes consideran que “mientras que la accesibilidad está dirigida a hacer el sitio web abierto a una mayor población de usuarios, la usabilidad está dirigida a hacer más eficiente y satisfactorio el sitio web a la población objetivo del sitio”.⁴⁹

Estos autores también afirman que “la accesibilidad técnica es una pre-condición para la usabilidad”⁵⁰ y la vinculan al cumplimiento de las pautas técnicas que establece el W3C. De esta forma, las normas WCAG 1.0 suponen unas condiciones técnicas mínimas que se han de cumplir para acceder adecuadamente a un sitio y, por tanto, para poder llegar a calificarlo como usable. Esta fuerza de las normas lleva a Javier Romañach a afirmar que “la accesibilidad es un derecho y la usabilidad una mejora”.⁵¹

⁴⁸ R. Romero Zúnica, “Usabilidad y accesibilidad, dos enfoques complementarios”.

⁴⁹ Barbara Leporini y Fabio Paternò, “Criteria for Usability of Accessible Web Sites”.

⁵⁰ B. Leporini y F. Paternò, “Criteria for Usability of Accessible Web Sites”.

⁵¹ Javier Romañach Cabrero, “Buscando la igualdad de oportunidades en la información, comunicación y señalización”.

Por el contrario, Emmanuelle Gutiérrez Restrepo⁵² afirma que la accesibilidad va más allá de las cuestiones técnicas pues, además del código fuente, se ocupa del sistema navegacional y de la organización de contenidos, y remite a varias pautas de la WAI que tienen que ver con cuestiones habitualmente asociadas a la usabilidad, como la claridad del lenguaje o la rotulación de los hipervínculos.

Vemos, pues, que aunque el concepto de accesibilidad esté básicamente asumido en el de usabilidad, ambos se interrelacionan y complementan, pudiendo hablarse de una relación simbiótica.

4.4. LA ÚLTIMA INNOVACIÓN WEB: LOS *BLOGS* O BITÁCORAS

Uno de los últimos cambios que ha experimentado la comunicación a través de las TIC está relacionado con el desarrollo de lo que se denomina como *weblogs*, *blogs*, diarios de bitácora o simplemente bitácoras. Básicamente se trata de espacios web creados por un usuario a modo de diario en el que éste vierte sus opiniones, noticias o comentarios sobre cualquier asunto de su interés. La fácil gestión de estos espacios web, creados a partir de CMS desarrollados al efecto, que permiten a los usuarios incorporar contenidos sin necesidad de ningún conocimiento técnico, es una de las principales razones de su rápida expansión. Ello, unido a las posibilidades que brindan estos espacios web de recoger también las opiniones de las personas que navegan por los mismos –de manera que la interacción del receptor con el sitio lo convierte también en emisor- y de distribuir mediante el modo de comunicación de empuje ambos tipos de comentarios –los del gestor del espacio web y los de los visitantes del mismo-, han convertido a las bitácoras en canales muy dinámicos y con un elevado nivel de uso.⁵³

⁵² Emmanuelle Gutiérrez Restrepo, “El concepto de esfuerzo indebido”.

⁵³ Para un análisis mayor de este fenómeno, véase AA. VV., “Weblogs y comunicación”.

El empleo de bitácoras en los procesos de comunicación interna ha abierto nuevas posibilidades para el web corporativo, que puede albergar así conversaciones entre los miembros de la organización y también espacios virtuales para la colaboración. A este respecto, Fernández Dutto explicita la siguiente relación de ventajas derivadas del uso de los blogs como herramienta de comunicación interna:

1. Mejora el espíritu participativo, la colaboración y las competencias del aprendizaje en equipo. Es ideal para gestionar proyectos y trabajar con equipos heterogéneos. Útiles para mantener diálogos y encontrar ideas laterales por fuera del equipo.
2. Permite integrar conversaciones en una visión compartida. Es un medio de excelencia para la comunicación de los líderes.
3. Es un espacio donde salen a la superficie interpretaciones y diferentes puntos de vista para que integrantes de toda la organización puedan reflexionar y deliberar sobre ellos.
4. Es un excelente medio para que todos los empleados, integrándose en conversaciones, logren una visión integral del negocio.
5. Implican una comunicación abierta que establece nuevas maneras de relacionarse y coordinar acciones entre integrantes de la organización y de estos con la red de relaciones externas.
6. Se convierten en memoria escrita de la organización. La escritura además otorga estabilidad emocional para formalizar el proceso de desarrollo organizacional.
7. Agilizan la transferencia y transformación del conocimiento para facilitar el flujo de ideas y llevar el aprendizaje a la acción.⁵⁴

Para este consultor argentino, los cuadernos de bitácora abren un inmejorable espacio de comunicación que “impacta en la productividad y

⁵⁴ M. Fernández Dutto, “Internal blogs: How to design powerful conversations that open possibilities for action and collaboration within blogs”.

fortalece liderazgos emergentes”.⁵⁵ Es por ello que su uso se debe reservar a la primera línea de la organización, al primer ejecutivo, que deberá ver en este canal un medio vivo y dinámico para hacer llegar sus opiniones a todos los miembros de su empresa o institución.

De alguna manera, las bitácoras consiguen trasladar al espacio virtual de las nuevas tecnologías las ventajas de proximidad y complicidad que lleva implícitas la comunicación informal, pero con la ventaja de estar abiertas a toda la colectividad de la organización. En este sentido, aunque el mantenimiento de una bitácora puede requerir cierto esfuerzo de tiempo, será siempre menor que el que implicaría la obtención de esos mismos resultados a través de una comunicación personal. Su uso puede ser temático –una bitácora sobre calidad educativa, o sobre armonización de los estudios europeos, por ejemplo- o ligado a la proyección interna de algún cargo importante de la organización –el presidente o el director general, por ejemplo- y asimismo puede tener un carácter permanente o simplemente temporal. La aplicación concreta dependerá ya de cada organización y de su aplicación en el ámbito de la estrategia comunicativa de la misma.

5. LA GESTIÓN DE LOS PORTALES DESDE LA PERSPECTIVA DEL CORPORATE

5.1. EL PORTAL COMO SÍNTESIS DEL CORPORATE

Analizados ya los componentes básicos de un portal corporativo y los conceptos más emergentes en el ámbito de la arquitectura de la información a través de la Red, convendría ahora dar un paso más en la integración de los conceptos comunicacionales en la gestión de los webs

⁵⁵ M. Fernández Dutto, “Internal blogs: How to design powerful conversations that open possibilities for action and collaboration within blogs”

corporativos. Para ello, proponemos llevar a cabo un análisis de los portales desde la perspectiva del *corporate*, o de las teorías sobre gestión de la imagen y la comunicación corporativas. En este sentido, podemos ver que el portal corporativo se nos presenta como una síntesis perfecta de lo que en la gestión de la imagen corporativa se entiende como los tres elementos que la configuran. Siguiendo al catedrático Justo Villafaña,⁵⁶ la imagen de una compañía se deriva de la suma de tres conjuntos de inputs generados por la actividad de la misma:

1. La actividad propia de la organización, que genera una imagen funcional.
2. La cultura interna de la organización, que genera una imagen interna.
3. Los mensajes comunicativos que lanza la organización, que buscan generar una determinada imagen intencional.

De la misma manera, el portal corporativo, desde el punto de vista de la imagen, y como traslación al mundo electrónico de toda la realidad de la organización, deberá gestionar estos tres elementos:

1. La actividad de la organización deberá tener un reflejo en su actividad a través del web. Es decir, de la misma manera que la marcha de los vuelos de una determinada compañía aérea nos transmite una imagen funcional, el funcionamiento de su sistema de reservas en línea, por ejemplo, también contribuye a la configuración de una determinada imagen funcional.
2. La cultura interna también se construye, o se ha de construir, a través del portal corporativo, a través de la gestión de la zona privada del portal y de las relaciones que la compañía lleva a cabo con sus empleados a partir de su espacio en la Red

⁵⁶ Justo Villafaña, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, pp. 30-32.

pública y en la privada, con mecanismos para el diálogo y la participación de manera virtual.

3. Por último, la imagen intencional, aquella que la empresa quiere hacer llegar a sus públicos, también ha de tener su reflejo en el portal corporativo. En su diseño, en sus textos, pero sobre todo en su concepción. De cómo se conciba el portal, de cómo se diseñe y de cómo se elaboren los contenidos en él expuestos también va a depender la imagen intencional de la organización.

A partir de ahí, y a modo de recapitulación, vemos que estos tres elementos a gestionar desde la perspectiva de la imagen corporativa se corresponden con los tres grandes conjuntos que hemos definido como la triada básica de los portales corporativos en el apartado 3.3 de este mismo capítulo:

1. Una serie de herramientas que permitan la traslación de su negocio físico, de su actividad, al mundo virtual y que, según cada compañía y las posibilidades de la tecnología, variarán, pero que se centrarán, como mínimo, en permitir a los usuarios tener un contacto en línea con la actividad de la organización. Evidentemente todavía no es posible que una compañía aérea nos permita volar a través de la Red, pero sí que ha de permitirnos consultar horarios de vuelos e incluso reservar y comprar billetes, por ejemplo. En el caso de las universidades, por poner otro ejemplo más próximo al objeto de esta tesis, no se puede hablar de portal corporativo si el sitio web no es capaz de que el alumno pueda resolver trámites administrativos a través de este interfaz, o de tener un apoyo formativo claro a través de Internet. A lo mejor no es necesario llegar al extremo de ofrecer formación en línea para poder decir que es un portal, pero sí que tendrá que haber unos mínimos de gestión (matrícula, consulta de fondos de la biblioteca, etc.)

El límite máximo dependerá, como ya hemos señalado, de cada organización y de las posibilidades de la tecnología, pero el mínimo es que los usuarios puedan tener un contacto, aunque sea muy limitado, con la propia actividad de la organización a través de la Red. Estas herramientas de gestión en línea, además, no deben plantearse únicamente para ser utilizadas por nuestros clientes o usuarios, sino por cada uno de los públicos de la compañía y, por tanto, también por los empleados de la organización, por los públicos internos, que deberán poder resolver sus gestiones administrativas, o gran parte de ellas, a través del portal.

2. Una serie de herramientas de comunicación que faciliten esa relación que es la esencia de toda empresa o institución. Esa relación comunicativa a través de la Red ha de facilitarse tanto entre los públicos y la organización, como entre los propios públicos internos y externos. Estas herramientas van desde pasarelas de correo electrónico, los foros y chats, hasta la posibilidad de creación de páginas personales o incluso de bitácoras o blogs como los que hemos apuntado anteriormente.
3. Y unos contenidos informativos, unos contenidos que deberán ser de interés, actuales y renovados periódicamente. Estos contenidos, según nuestro punto de vista, son la clave de la gestión de los portales corporativos desde la perspectiva del corporate. Y es ahí donde se ha producido el cambio más importante en los últimos tiempos, con el paso de la segmentación de los públicos a la personalización de contenidos. Las nuevas herramientas permiten identificar uno a uno a todos los miembros de la audiencia a través de Internet y ofrecer a cada uno sólo aquellos contenidos que realmente le interesan.

En esencia, todo el cúmulo de interacciones que se dan a través del portal corporativo, de ese espacio web concebido a partir de esos tres mínimos elementos de configuración, son sobre todo contenidos, contenidos de diversa índole y características, elaborados o generados a partir de diferentes sistemas, pero que han de tener una presentación única y una coherencia. Y es ahí donde el papel del director de Comunicación, como responsable último la gestión de la comunicación de su empresa o institución, resulta fundamental, como garante de la unidad, como responsable de la imagen y de la concordancia entre el funcionamiento de la organización y sus mensajes. También en el mundo virtual, en la Red, el director de Comunicación ha de ser, en palabras de Costa, el “guardián de la imagen”⁵⁷ y velar para que lo que hacemos (aunque sea virtualmente) sea coherente con lo que pensamos (con el pensamiento y la cultura interna que se genera a través de la Red) y con lo que decimos, con los mensajes que deliberadamente lanzamos al interior y al exterior de la propia organización a través de nuestro portal con el objetivo de alcanzar una imagen determinada.

Todo ello implica, y volvemos al principio, al capítulo de “Fundamentos...”, que, en último extremo, la gestión de la comunicación corporativa a través de la Red, a través del portal de la organización, se ha de llevar a cabo bajo las mismas premisas que han de marcar la estrategia general de todas las acciones de comunicación e imagen de la corporación.

6. EL ELEMENTO DEFINITIVO: LA PERSONALIZACIÓN

Si convenimos, pues, que la gestión de los portales corporativos se ha de desarrollar bajo las premisas de la comunicación corporativa,

⁵⁷ Joan Costa, “La gestión de la Comunicación y la nueva figura del Director de la Comunicación”.

deberemos adoptar sus reglas como el marco adecuado de actuación. Así, si la efectividad de la comunicación es proporcional al grado de segmentación de los públicos a los que ésta se dirige, una de las premisas de la gestión de los portales habrá de ser la de establecer la mayor división posible de sus usuarios. Desde esa perspectiva, podemos ver que la evolución de los webs corporativos ha ido pasando por cuatro grandes estadios:

- ⇒ Fase 1. Ausencia de personalización. La información se presenta a todos los usuarios por igual.
- ⇒ Fase 2. Personalización por perfil. Se establecen unos contenidos que se consideran de interés para determinados grupos de sujetos que responden a unas características similares y que se agrupan en una especie de pequeños webs específicos para cada uno de estos colectivos. El problema es que la definición de los intereses de estos perfiles se realiza sin contar con la opinión de los usuarios, ya que es desde la dirección del portal desde donde se determinan los contenidos a mostrar para cada perfil. Por tanto, esos perfiles pueden no coincidir con los intereses reales de los usuarios y hasta puede darse el caso de usuarios que no se identifiquen con ninguno de los perfiles disponibles, o que lo hagan con varios al mismo tiempo.
- ⇒ Fase 3. Personalización por patrones de navegación. El usuario, a través de su navegación por el sitio web, denota un interés hacia ciertas informaciones o contenidos que quedan registrados en el servidor y que permitan establecer unas pautas de comportamiento. A partir de éstas, el web puede sugerirle contenidos relacionados con aquellos que ha visitado anteriormente, o informaciones vinculadas con sus intereses habituales de navegación, e incluso volver a mostrar una página de la forma que el usuario estableció como preferente la

próxima vez que la visite. Esta personalización se lleva a cabo a través de las direcciones IP⁵⁸ o de las *cookies*,⁵⁹ que permiten asociar unas determinadas pautas de comportamiento con una máquina concreta. El problema de esta personalización, que es ya más interactiva que la de la etapa anterior, puesto que depende del usuario y no del gestor del web, es que está asociada al ordenador desde el que se accede y no a la persona que lo utiliza, de forma que un usuario nuevo que accediese desde el mismo ordenador sería tratado según los parámetros de navegación antiguos y no se le identificaría como alguien diferente. Por el contrario, este tipo de técnicas tiene la ventaja de no requerir del usuario ninguna acción activa para darse a conocer y no hay que olvidar que, como apunta Miguel Orense, “se estima que el 90% de los usuarios no se registra habitualmente”.⁶⁰

⇒ Fase 4. Mi Portal. Por último, tendríamos el máximo exponente de la personalización que es la posibilidad de que el usuario, previa identificación, determine los contenidos que él y sólo él, independientemente de la máquina desde la que acceda, quiere visionar. Es la llamada personalización individual. Muchos portales generalistas, como Yahoo!, ya presentan esta funcionalidad, que puede establecerse en muy diversos grados de desarrollo: desde la simple determinación del modelo gráfico con el que se quiere visualizar la información hasta la selección de algunos o todos los contenidos del web. Esta fase pone la decisión del contenido en manos del usuario, que es

⁵⁸ Wikipedia, la enciclopedia libre, define la dirección IP como “un número que identifica a una interfaz de un dispositivo (habitualmente un ordenador) dentro de una red que utilice el protocolo IP”, en http://es.wikipedia.org/wiki/Direcci%C3%B3n_IP

⁵⁹ Una *cookie* (en castellano, *galleta*), se define, según Wikipedia, como “un fragmento de información que se almacena en el disco duro del visitante de una página web a través de su navegador, a petición del servidor de la página. Esta información puede ser luego recuperada por el servidor en posteriores visitas”. Para más información, véase <http://es.wikipedia.org/wiki/Cookie>

⁶⁰ Miguel Orense, “Personalización de portales web”.

quien señala qué quiere ver y qué no, puede establecer sus áreas interés y hasta fijar alertas o avisos cada vez que se incorporen nuevos contenidos. En esta fase, el servidor identifica a cada usuario de manera individual y el gestor del web puede definir ciertos contenidos que no pueden ser eliminados y que han de ser vistos por determinadas personas junto con aquellos que éstas ya hayan establecido en su personalización individual. Esta personalización, como vimos en el capítulo anterior, puede ser explícita, solicitada voluntariamente por el usuario, y también implícita, derivada de sus pautas de navegación. Se llega así a una combinación entre un diálogo uno a uno entre emisor y receptor (a quien se identifica individualmente) y una selección individual y personal de la información de interés por parte de cada usuario.

De esta forma, de la segmentación de los contenidos en función del perfil del usuario se pasa a la comunicación uno a uno con la personalización individual y se alcanza así el mayor nivel de interactividad que permite en estos momentos la Red. El problema surge, como veremos en la investigación empírica, de la escasa implantación que tienen todavía las estrategias de comunicación personalizada. Ello es debido a que la personalización, aunque el desarrollo tecnológico permite automatizar muchas acciones, exige una gran dedicación de tiempo y un ejercicio previo de análisis de qué contenidos se envían y a quién, exigencias que en muchas ocasiones no se pueden realizar por la urgencia con la que se lleva a cabo la práctica comunicativa. En este sentido, y por desgracia, resulta todavía mucho más fácil la comunicación masiva que la personalizada, aunque sea claramente menos efectiva.

Con todo, parece evidente que el futuro vendrá marcado por la capacidad de cada organización de aprovechar al máximo las

posibilidades de las tecnologías y, en este sentido, podemos considerar que es una cuestión de tiempo que las empresas e instituciones dediquen más recursos humanos a la gestión de los portales con el fin de sacarle el máximo partido a estas opciones de personalización.

7. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA NUEVA COMUNICACIÓN INTERNA

Vistas las características fundamentales de los portales corporativos, podemos llegar a concluir, especialmente a partir del desarrollo del lenguaje XML, que la gestión de los mismos es fundamentalmente una gestión de contenidos. Es más, en palabras de Premoli, los contenidos son lo que “mantiene ‘vivo’ al Portal”.⁶¹ Así, los contenidos, y especialmente los contenidos informativos, constituyen el eje central del portal corporativo y se convierten en la sustancia definitoria de su interés como medio de comunicación. En términos similares se manifiesta Nielsen, para quien las noticias de actualidad sobre la compañía y los intereses de los empleados constituyen uno de “los tres grandes”⁶² componentes de toda página principal de un portal corporativo, junto con un directorio jerarquizado y un buscador.

En la medida en que el portal reporte información interesante, en la medida en que sirva para mantener al corriente de todo cuanto acontece en la organización, éste será una herramienta fundamental de comunicación interna. Sin embargo, si el portal no asume ese papel, ni se compromete en mantener un alto grado de actualización y renovación de sus contenidos, el canal perderá utilidad y dejará de ser consultado. Como asegura Premoli, “la relevancia y actualidad del contenido es

⁶¹ Miguel Armando Premoli, “La evolución de intranets a portales para empleados”.

⁶² J.Nielsen, “Intranet Portals: The Corporate Information Infrastructure”.

crítica para proveer valor a los empleados”.⁶³ En este sentido, los contenidos se deben renovar con asiduidad y, según nuestro punto de vista, se han de generar con criterios periodísticos o similares a los de los medios de comunicación tradicionales, puesto que la utilización de códigos ya extendidos en el imaginario colectivo facilitará el consumo de estos contenidos por parte de los usuarios del portal. En este sentido, en la tercera parte de esta investigación llevaremos a cabo un análisis del nivel de actualización informativa de los diferentes portales estudiados, con el fin de valorar hasta qué punto se cumple esa premisa de generar contenidos de actualidad. Este análisis de actualización informativa ha medido las noticias o contenidos de actualidad de la página principal y el número de cambios diarios experimentados en esos contenidos durante dos períodos de un mes. Sobre la base que suponen los contenidos informativos de la primera jornada de cada período, se ha ido sumando un punto por cada nuevo contenido incorporado a esa página principal para medir su nivel de actualización.

Los contenidos del portal, siguiendo el esquema de las funciones de la comunicación interna que presentamos en el capítulo de “Fundamentos...”, en la figura 4.2, se pueden agrupar en una tipología formada por tres grandes conjuntos:

1. Contenidos de información operativa. Son todos aquellos contenidos necesarios para la realización de actividades a través del web y que, en la mayoría de los casos, requieren acceso a través de usuario y contraseña. Pueden ir desde la consulta de datos personales del trabajador, hasta la realización de actividades o transacciones de valor añadido a través de la Red.
2. Contenidos de información *ad intra*. Es aquel contenido de carácter interno que traslada la filosofía de la organización, su forma de pensar y relacionarse, y que en ocasiones se puede

⁶³ Miguel Armando Premoli, “La evolución de intranets a portales para empleados”.

mostrar en la zona privada del portal o en la pública, ya que no tienen porqué ser contenidos estrictamente privados y mucho menos de carácter individual, como sí podrían serlo los relacionados con la información operativa.

3. Contenidos de información *ad extra*. Son los contenidos más puramente de comunicación, que intentan transmitir o generar una determinada imagen. Estos contenidos estarán casi siempre en la zona pública del portal, de forma que sirvan tanto de mecanismo de apoyo de la comunicación interna como de la externa.

Todos esos contenidos que conforman el portal se han de gestionar además, como ya hemos apuntado, de acuerdo a una traslación del modelo de gestión estratégica de la imagen corporativa que propone Villafañe y que hemos apuntado en el apartado 6 de este mismo capítulo. Así pues, veríamos que:

1. Los contenidos de información operativa están vinculados con el comportamiento corporativo, con la actividad de la organización, en este caso a través de la Red. Este comportamiento corporativo generará, a su vez, una determinada imagen funcional.
2. Los contenidos de información *ad intra* están vinculados con la cultura corporativa, que, por su parte, contribuirá a generar una determinada imagen interna.
3. Los contenidos de información *ad extra* están vinculados con la personalidad corporativa, con los mensajes que voluntariamente transmite la organización con el objetivo de alcanzar una determinada imagen intencional.

Por otra parte, debemos señalar aquí que gran parte de estos contenidos de diversa tipología pueden generarse tanto en el interior de la organización, como de manera externa. En cuanto al contenido interno, la clave del éxito es la descentralización en la generación, edición y publicación del mismo, una opción fácilmente aplicable gracias a los CMS que ya hemos descrito. Esto permite que cada área, sector o unidad de la empresa o institución pueda gestionar su contenido de forma independiente, proveyéndolo al portal de acuerdo a unos esquemas de elaboración que deben ser confeccionados por la unidad responsable de la imagen y la comunicación y que se han de recoger en el correspondiente libro de estilo. El contenido así generado permite llevar a cabo una estrategia que denominamos como de *franquiciamiento de la comunicación*, de forma que aquellas unidades que se acojan a este sistema tienen cierta independencia para gestionar sus propios espacios dentro del portal siempre y cuando sigan estas directrices de estilo. La ventaja principal de este sistema es que permite que los usuarios internos vean el portal como una herramienta de toda la organización y no sólo del departamento de Comunicación, aunque éste tenga que ser quien establezca las pautas generales de funcionamiento y coordine todo el conjunto. Asimismo, esta estrategia favorece la eliminación de los cuellos de botella que se producían antes en las fases de elaboración y publicación del contenido. De esta forma, todas las unidades con capacidad de publicación en el portal pueden hacerlo directamente y el departamento de Comunicación se limita a validar estos contenidos y a elaborar los propios o los de aquellas unidades no franquiciadas.

Por su parte, el contenido externo del portal se puede syndicar; es decir, se puede incorporar al portal desde el exterior y mostrarse, gracias a las posibilidades del lenguaje XML, de manera similar al resto de contenidos, con lo que para el usuario no hay diferencia perceptible entre el contenido generado interna y externamente.

Por último, todos esos contenidos se han de poner en valor, se han de difundir. Para ello, la unidad encargada de la gestión de la comunicación interna se valdrá de varias herramientas y medios de comunicación que ya hemos analizado en las páginas precedentes: revista interna, correo electrónico, mensajes SMS,... hasta llegar al propio portal corporativo. En algunos casos, los soportes comunicativos, si aceptan la provisión de datos a través de XML, podrán alimentarse directamente del portal corporativo, siendo casi como una vista diferente de los mismos contenidos almacenados en este gran repositorio de informaciones. Así, por ejemplo, a través del XML del portal se puede generar un archivo pdf para la publicación impresa de unos determinados contenidos, se puede elaborar un correo electrónico con estos mismos contenidos, o crear un archivo gráfico para que se muestre en una pantalla de televisión. De esta forma, el portal se convierte en el corazón de todo el sistema de comunicación interna de la organización. En él confluyen los diferentes flujos informativos –tanto internos como externos- y desde el portal se difunden todos estos contenidos a través de los diferentes medios de comunicación de la empresa o institución.

Además, y en el caso del portal, la difusión de todos estos contenidos debe estar vinculada con las posibilidades de la personalización que ya hemos expuesto. Esta personalización contará con un margen para la actuación del usuario, pero deberá partir de unas premisas establecidas por la unidad encargada de la comunicación interna de acuerdo a una combinación de gestión de contenidos y gestión de perfiles o públicos, dos de las tareas básicas de cualquier director de Comunicación, y todo ello, evidentemente, inspirado y en consonancia con la política general de gestión de la imagen corporativa de la organización.

Con todo ello, podríamos establecer un modelo de gestión de la nueva comunicación interna de acuerdo al esquema que se muestra en la figura 9.2 y que respondería al siguiente decálogo, que en la tercera

parte de esta investigación confrontaremos con la práctica real que se lleva a cabo en las universidades de la Comunidad Valenciana:

- ⇒ La gestión de la comunicación interna debe depender del mismo órgano encargado de la comunicación externa, de manera que una única unidad controle todas las acciones de comunicación e imagen de la entidad.
- ⇒ La gestión de la comunicación interna deberá responder, asimismo, a la misma estrategia y políticas de gestión de la imagen corporativa de la empresa o institución.
- ⇒ La comunicación interna deberá facilitar los flujos de información operativa, *ad intra* y *ad extra*, que se corresponden, en el esquema de gestión estratégica de la imagen, con el comportamiento corporativo, la cultura corporativa y la personalidad corporativa, y que generan, respectivamente, una imagen funcional, una interna y una intencional que se han de coordinar y supervisar por parte de la dirección de Comunicación.
- ⇒ Para la generación de los flujos informativos, el corazón del sistema de la nueva comunicación interna es el portal corporativo y, más concretamente, el sistema de gestión de contenidos o CMS, que lo controla, y donde se recogerán los contenidos internos generados por la organización (directamente por la unidad de Comunicación o por aquellas otras en las que se haya franquiciado esta función) y los contenidos externos que puedan ser interés para la entidad.
- ⇒ A través del lenguaje XML el portal alimentará de contenidos no sólo el web de la entidad, sino también otros soportes de comunicación interna, tanto de carácter clásico (revista en

papel), como apoyados en las TIC (correo electrónico, pantallas de televisión, SMS...)

- ⇒ La provisión de contenidos a los miembros de la organización se llevará a cabo desde una doble premisa. Por un lado, gracias al mapa de públicos se segmentará la información en función del interés previsible por parte de cada colectivo o grupo. Por otro lado, se facilitará la personalización de contenidos directamente por parte de los usuarios, de forma que sean capaces de discriminar qué contenidos desean y cuáles no son relevantes para ellos.
- ⇒ Los criterios de usabilidad y accesibilidad son básicos para conseguir el éxito del portal como herramienta de comunicación interna, por lo que se deberá intentar alcanzar el mayor nivel de cumplimiento de los mismos.
- ⇒ Además, el portal deberá ofrecer contenidos actualizados con asiduidad y mostrarlos de manera prioritaria para favorecer su consumo como medio de comunicación interna, de manera que la información de actualidad sea la columna vertebral del sitio web.

Con este modelo teórico como punto de referencia, elaborado a partir del estudio documental sobre comunicación interna y sobre los medios y soportes basados en las nuevas tecnologías, y que viene a cerrar la etapa exploratoria de esta investigación doctoral, en las páginas siguientes analizaremos la práctica cotidiana en la gestión de la comunicación interna en las universidades valencianas e intentaremos comprobaremos de manera empírica su nivel de validez y aplicación.

Para ello, proponemos la siguiente lista de criterios de confrontación del modelo con la práctica cotidiana:

- ⇒ *Centralización de la comunicación.* ¿En qué medida la organización centraliza todas sus acciones de comunicación en un único órgano?
- ⇒ *Coherencia de la estrategia.* ¿En qué medida la entidad planifica su práctica de comunicación interna de acuerdo a la estrategia general?
- ⇒ *Gestión de la reputación interna.* ¿En qué medida la organización gestiona la cultura corporativa y vela por su coherencia con el comportamiento corporativo?
- ⇒ *Medios de comunicación clásicos.* ¿En qué medida la entidad dispone de medios de comunicación interna propios y los gestiona de manera integrada?
- ⇒ *Medios de comunicación electrónica.* ¿En qué medida la organización dispone medios de comunicación interna basados en las TIC y los gestiona de manera integrada?
- ⇒ *Portalización de la gestión de contenidos.* ¿En qué medida el portal de la organización es el corazón de la comunicación interna desde donde se nutren todos los medios propios?
- ⇒ *Franquiciamiento de la comunicación.* ¿En qué medida se da a acceso a otros servicios o departamentos a la publicación directa de contenidos en el portal de la organización?

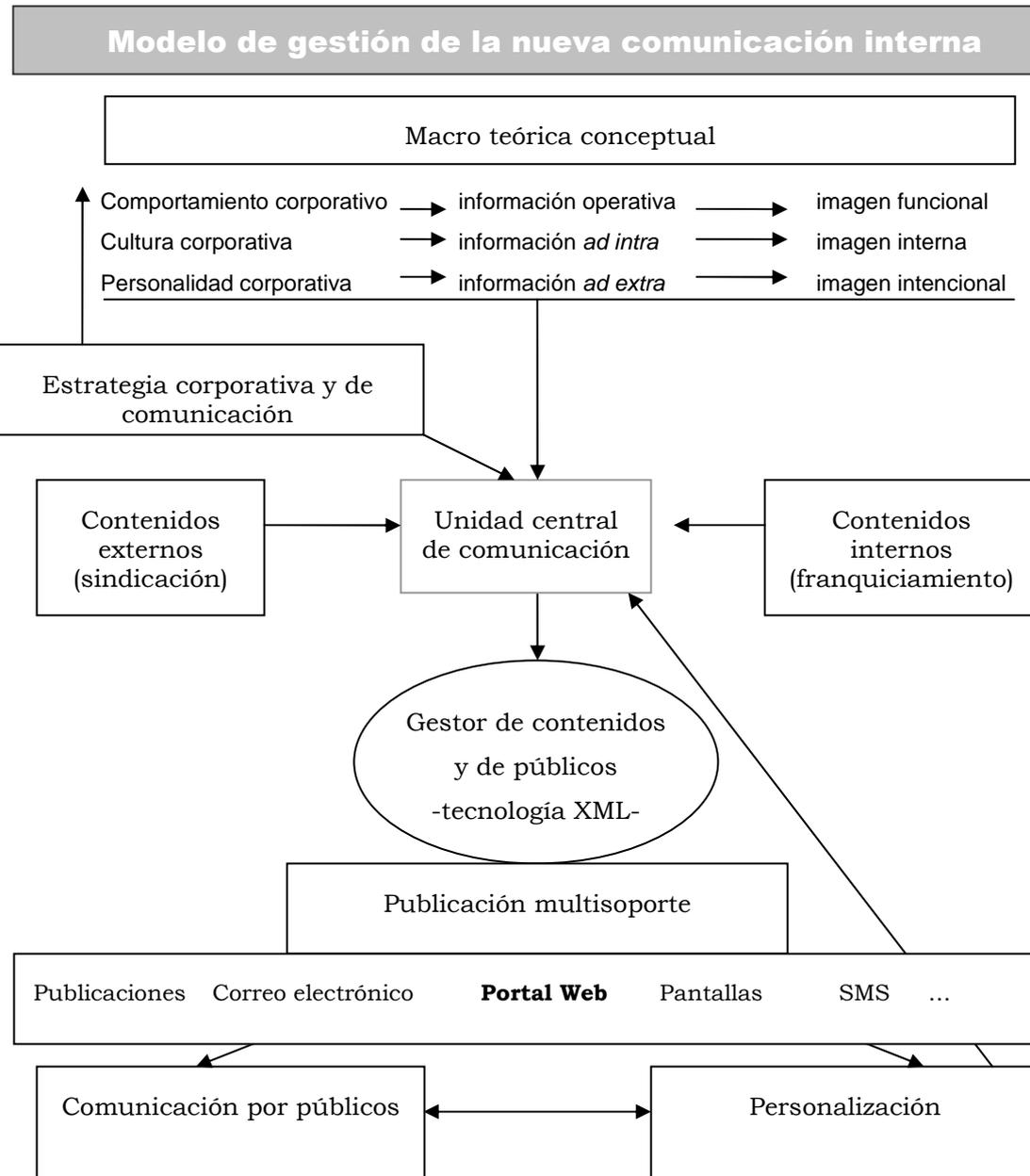
- ⇒ *Segmentación y personalización de contenidos.* ¿En qué medida la entidad segmenta su comunicación en función de su mapa de públicos y personaliza los contenidos?

- ⇒ *Usabilidad.* ¿En qué medida el portal de la organización cumple los criterios de usabilidad?

- ⇒ *Accesibilidad.* ¿En qué medida el portal de la entidad cumple los criterios de accesibilidad?

- ⇒ *Actualización.* ¿En qué medida el portal de la entidad actualiza sus contenidos informativos?

Figura 9.2.



Fuente: Elaboración propia.