

Habilitando una organización que aprende e innova mediante la Intranet

Miguel González

M. González
Universidad Iberoamericana, Prolongación Paseo de la Reforma 880, Alvaro Obregon, Lomas De santa Fe, 01219
Ciudad de México, D.F., México
miguel.angel.gonzalezn@hotmail.com

M. Ramos, P. Solares.(eds.) Ciencias de la Tecnología de la Información -©ECORFAN, México D.F., 2015.

Abstract

The traditional forms of communication and collaboration within organizations such as email, telephone, instant messaging, intranet portals, or any other mechanism that the company has developed for this purpose, so do not exploit the full capacity to adequately potential of the company to create networks of effective collaboration between all staff, also represent equally outdated and inadequate mechanisms for the current business environment. Today industries require communication tools that meet the needs of workers rapidly, should increase the capacity for coordination of all elements of the company in geographically distant environments, as well as to provide relevant and comprehensive tools for all knowledge generated through these networks of communication and collaboration persist in the first instance, during the life cycle of the worker within the organization and likewise when this cycle comes to an end. All this under a centralized strategy in company workers and a perspective of what they require and how these requirements align with the strategic objectives of communication and collaboration that the company needs in order to facilitate activities generating value.

Introducción

A través de las mecánicas de comunicación, divulgación y colaboración tradicionales, mismas que poseen la mayoría de las empresas en la actualidad, es como se produce la intercomunicación de las áreas, personas y los equipos de trabajos de la organización, estos medios tradicionales, si bien, han ido madurando a través de los años, aún cuentan con ciertas limitantes en comparación a las necesidades actuales de dichos actores organizacionales, estas limitaciones pueden ser descritas de la siguiente manera:

1. La comunicación es ineficiente entre los diversos grupos e integrantes de las organizaciones.
2. Los canales de comunicación están aislados y siguen un comportamiento de silos, los cuales impiden que el conocimiento sea transferido o aprovechado a las diferentes áreas de la organización.
3. La experiencia generada por las actividades laborales de los trabajadores y colaboradores, se queda en conocimiento aislado y personal. Dicho conocimiento no es transferido ni difundido para que pueda ser aprovechado por otro integrante de la organización.

Los canales mencionados anteriormente corresponden a lo que se conoce regularmente dentro de las organizaciones como Intranet Corporativa, en complementos con otros mecanismos como el correo electrónico, servicios de mensajería instantánea, así como servicios y sistemas periféricos elaborados con objetivos específicos.

El objeto de estudio de este artículo es analizar el uso de las intranets en la actualidad y realizar un estudio sobre cuál es el siguiente paso a seguir dentro de la evolución de esta herramienta de la organización, en miras de incrementar la capacidad y los objetivos de este medio de colaboración

1 Intranet, su uso y evolución

(Boersma & Sytze, 2011) Definen a la intranet como una red organizacional interna y de acceso restringido que trabaja como internet. Esta habilita a todos los empleados y a aquel personal interno o externo a que tenga acceso a navegar compartir información organizacional de diversa índole.

(Robertson, James, 2009), menciona que existen 4 propósitos fundamentales de una intranet, los cuales son: contenido, comunicación, colaboración y actividad. También menciona la importancia del uso de esta herramienta dentro de las empresas a través de estos 4 propósitos, así como, recalca la importancia de crear un modelo de gobierno entre el staff de TI y la organización, con el fin de poder generar un balance entre estos 4 propósitos. A continuación describiremos de manera breve estos propósitos:

Contenido: desde un punto de vista muy estricto, el principal propósito de la intranet es proveer a la organización la capacidad de publicar información esencial para las personas de la empresa desde diversas perspectivas como lo son:

- Información de recursos humanos.
- Información Financiera.
- Información operativa.
- Información tecnológica.
- Información Comercial y de procesos sustantivos.
- Etc.

Comunicación: la intranet juega un rol importante como un canal oficial de comunicación corporativa

Colaboración: habilita a los trabajadores de herramientas tecnológicas mediante la cual pueden establecer mecanismos de colaboración.

Actividad: permite a todo el staff de la organización a tener presencia en línea a través de las herramientas habilitadas.

Estos 4 puntos mencionados anteriormente se pueden englobar en una macro función la cual se describiría la objetiva principal, misma que contendría características de Colaboración y comunicación empresarial.

1.1 Pensando en la colaboración para administrar el conocimiento de la organización habilitando capacidades dentro de la Intranet

Nos encontramos en una transición hacia una economía basada en conocimiento y se ha identificado que una de las principales fuerzas motrices de bienestar y prosperidad en países industrializados, es la existencia de sistemas sostenibles capaces de capitalizar el conocimiento y transformarlo en bienes de capital y de innovación hacia niveles substanciales de productividad industrial, bienestar regional y competitividad global (Burgos Aguilar , 2011).

Se puede definir a la economía del conocimiento como la capacidad de crear, difundir, aplicar y compartir conocimientos de manera eficiente, esta característica de una economía se considera esencial para la competitividad tanto a nivel las empresas nacionales como internacionales.

Partiendo de este concepto es que hoy todo el conocimiento generado por la empresa es visto como un activo organizacional y cuyo valor radica en la forma en que puede aprovecharse ese conocimiento para obtener una ventaja competitiva dentro del mercado. Y así mismo podemos observar como la información se ha convertido en el principal motor de la economía mundial. De igual modo la creación y gestión del conocimiento sigue siendo la nueva frontera de la actividad empresarial.

Bajo este contexto es importante mencionar que la información que antes respondía a un flujo jerárquico, ahora tenga un sistema abierto de comunicación horizontal, estos sistemas abiertos permiten a las personas comunicarse tanto dentro, como fuera de la organización, comparten sus conocimientos y ampliar sus conocimientos en una variedad de campos. (Boersma & Sytze, 2011) Por otra parte también es importante el uso de una taxonomía genérica de IC, que une el valor del conocimiento de la organización contextualizándolo dentro de los siguientes marcadores de capital (Griffiths & Koukaki, 2011):

- Capital Intelectual (Humano); las competencias y capacidades del personal.
- Capital Estructural (Relaciones): La fuerza de las relaciones de la empresa con las partes interesadas externas.
- Capital Organizacional (Innovación): la capacidad para desarrollar los conocimientos existentes y los activos intangibles como la cultura.
- Procesos de Capital: Los procesos de creación de valor, los procedimientos, la estructura de gestión y la infraestructura de TI.

Esto armoniza con los pilares definidos por la OCDE para la economía del conocimiento, que mezcla la dinámica de la gente, su entorno social y la tecnología, dentro de esta definición también informa a las prácticas que necesitan ser desarrolladas con el fin de que las organizaciones obtienen el valor de los recursos de conocimiento de la organización. Todo lo anterior sienta la base de un enfoque adecuado para sustentar la capitalización del conocimiento, en donde se puede hablar que la base de los procesos de conocimiento-creación son los activos de conocimiento en sí mismos. Existe diversa información de cómo es posible habilitar capacidades de administración de conocimiento dentro de las organizaciones, se ha analizado en términos de bancos de conocimiento, plataformas de e-learning, redes de expertos en línea, herramientas de intercambio de información y similares. La intranet es presentada como una promesa dentro del rubro de administración del conocimiento ya que complementa o incluso sustituye los mecanismos actuales de divulgación de información y comunicación. Además, las Intranets son vistas como instrumentos prometedores para el intercambio de información y la colaboración entre departamentos, funciones y sistemas de información (Boersma & Sytze, 2011).

Por lo anterior es posible decir que la creación de un proyecto de intranet empresarial debe de tener toda una planeación adecuada a la importancia que esta tiene para la organización, es por ello en capítulos siguientes se da una propuesta sobre cómo llevar una estrategia de intranet.

1.2 Pasos para diseño de una estrategia de colaboración y comunicación corporativa

Diseño de la intranet y la administración del conocimiento

(Robertson, Intraent Roadmap, 2013) Menciona que son 5 pilares las que se deben de considerar para poder establecer una estrategia de intranet adecuada, estas consisten en:

1. Estrategia: Esta fase consiste en establecer todo el modelo táctico y estratégico que la empresa desea seguir en materia de colaboración y administración de información, este pilar es el encargado de establecer el responsable, el alcance y las metas, así como el caso de negocio y el presupuesto necesario tanto para el proyecto de creación como para la operación de la estrategia, es importante que durante esta fase se genere el modelo de gobierno que dará directriz a la estrategia.

2. **Diseño:** Dentro de este pilar se comienza a perfilar y bosquejar los planes tácticos y estratégicos definidos durante la fase de estrategia. Durante esta fase comienza el diseño de la arquitectura de la información, tipos de contenido y metadatos de la información que se estará administrando. Durante esta fase se realiza todo el diseño tecnológico que soportará las capacidades tecnológicas de la estrategia organizacional.
3. **Contenido:** Este pilar incluye todo lo correspondiente a la información que estará resguardándose a través de la intranet, incluye el determinar e identificar los contenidos a incluir así como identificar a los responsables y autores de dicho contenido, desarrollar diversos planes para la auditoría y seguridad de la información (Robertson , Intraent Roadmap, 2013).
4. **Cambio y Comunicación:** Como cuarto pilar se debe de generar un plan de comunicación y gestión de cambio para toda la organización, esta fase incluye la determinación del branding de la intranet y el de todos los servicios relacionados, así como un plan de lanzamiento de la misma con una ejecución de marketing interno con el fin de tener mayor aceptación de la nueva estrategia de la empresa en términos de administración del conocimiento y colaboración a través de la intranet (Robertson , Intraent Roadmap, 2013)
5. **Tecnología:** En este pilar se determina todo lo correspondiente a la plataforma y servicio tecnológicos que se brindaran a la organización con el fin de habilitar las estrategias determinadas por esta, este pilar incluye actividades como la valoración de la factibilidad técnica de las solicitudes del negocio.

Puntos críticos para el desarrollo de una estrategia exitosa.

Con el fin de tener un cumplimiento correcto de los objetivos de una estrategia de comunicación y colaboración buscados por la empresa es necesario tener en consideración los siguientes puntos:

Patrocinio.- La definición de estrategia de colaboración y comunicación impacta directamente a muchas unidades de la organización y la toma de decisiones impactara a toda la empresa en su conjunto, es por ello que el primer punto crítico de éxito de un proyecto de esta envergadura es el patrocinio de la estrategia. Este patrocinio debe de tomar la responsabilidad, soporte y empoderamiento de la estrategia en conjunto.

Área de adscripción del proyecto.- Muchas de las estrategias de las organizaciones que están orientadas hacia la generación de proyectos de colaboración y comunicación corporativa, fracasan por no cumplir con el primer y más importante requisito indispensable, el cual consiste en tener un patrocinio adecuado.

La implantación de este tipo de estrategias puede representar el primer y último intento en la materia, es por ello la importancia del patrocinio. Sin embargo uno de los errores que impactan estas estrategias es que la alta dirección asigna este tipo proyectos como una actividad propia de las áreas de Tecnologías de la Información. Estas decisiones estigmatizan al proyecto y lo sepultan mucho antes de que este empiece, ya que es visto como un proyecto de TI y no como una estrategia de la organización. Y de aquí tenemos una de las máximas principales de este artículo la cual dice “Los proyectos de Colaboración, publicación, comunicación e intranet organizacional no son proyectos del área de TI, estos proyectos son estratégicos y de alta dirección por lo que requiere que se conforme una estrategia institucional con el fin de dar directriz estratégica”. Queda claro que el área de TI juega un elemento clave en todo el plan de la empresa, sin embargo, su rol dentro de toda la estrategia organizacional solo es como un habilitador de las herramientas tecnológicas que sirven como motor de apoyo en la implementación de dicha estrategia.

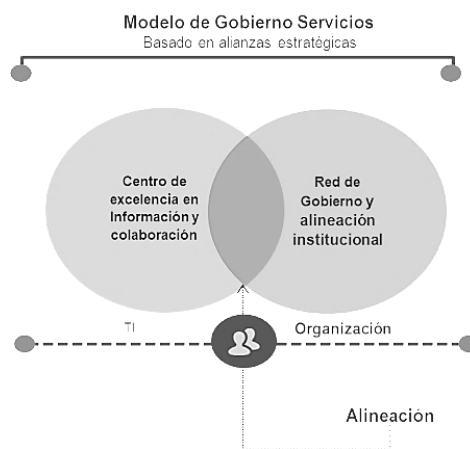
Más adelante dentro de la sección 4.3 hablaremos sobre el modelo de gobierno adecuado para un proyecto de esta magnitud por lo que se mencionara detalladamente las consideraciones a tener para crear el equipo de diseño de la estrategia.

Diseño de un modelo de gobierno adecuado.

Como ya se mencionó anteriormente es importante tener un modelo de gobierno, el cual debe de dar sentido a la estrategia de colaboración y administración de conocimiento de la empresa, a continuación presentamos un modelo propuesto para proyectos de esta envergadura.

El modelo debe de considerar 2 perspectivas principales, mismas que se muestran en la imagen siguiente:

Figura 1



- **Perspectiva de Negocio:** Esta perspectiva considera un enfoque más táctico y estratégico de la planeación estratégica de la empresa en materia de las necesidades que tiene la organización en materia de colaboración y administración del conocimiento, mismas que les permitan alcanzar los objetivos de la organización
- **Perspectiva de TI:** Esta perspectiva consiste en tener un enfoque centralizado en la garantía que deben de tener los servicios tecnológicos mediante los cuales se habilitan de las estrategias organizacionales, los cuales deben de basarse preferentemente en buenas prácticas en materia de TI. Con el fin último de tener todas las consideraciones mínimas necesarias para hacer una traducción correcta de la estrategias de la alta dirección.

A partir de estas dos perspectivas es como se debe de conformar el gobierno de toda la estrategia corporativa de colaboración, esto significa que, para cubrir la primer perspectiva se debe crear un Red de Gobierno y Alineación Institucional de Información, el cual tiene como principal objetivo el diseñar y establecer una estrategia global e integral de los servicios institucionales orientados a la colaboración, comunicación y publicación de contenidos e información digital. En la cual se deben de determinar las capacidades, reglas y políticas que permitan fomentar la interacción horizontal, retener el conocimiento, facilitar la innovación y propiciar la identificación e implementación de mejores prácticas que permitan optimizar los procesos de negocios, con el fin que se pueda tener el insumo principal para que las áreas de TI puedan habilitar dichas capacidades en herramientas tecnológicas y servicios profesionales en alineación a las necesidades de la organización. Dicho grupo debe de estar conformado diversas áreas de negocio de la empresa y deberá estar respaldada por la alta dirección. Bajo este tenor es importante mencionar que existen alianzas naturales, mismas que se describen a continuación como las más comunes (Viney, 2005):

- Recursos humanos.
- Finanzas.
- Dirección comercial.
- Dirección de marketing.
- Comunicación.

Para cubrir la segunda perspectiva del modelo de gobierno, es necesario crear un centro de excelencia de TI, el cual tendrá las siguientes actividades:

- Traducir y alinear los planes estratégicos de la Red de Gobierno y Alineación Institucional de Información, en estrategias de TI.
- Habilitar y dar garantía a las capacidades en materia de publicación y colaboración emitidas por Red de Gobierno y Alineación Institucional de Información.
- Mantener y soportar las capacidades tecnológicas que soportan las estrategia corporativa
- Dar soporte y aplicar prácticas de gestión de servicios de tecnología.

Este centro de excelencia debe de considerar todas especialidades de tecnologías de información en la proveeduría de los las capacidades habilitadas de tal manera que todos los enfoques de TI sean considerados dentro de las definiciones a establece, como lo son:

- Infraestructura de tecnológica.
- Áreas encargadas de la gestión de servicios.
- Áreas encargadas del desarrollo de sistemas y soluciones.
- Áreas encargadas de la operación y soporte de los servicios de tecnología.
- Áreas encargadas de la seguridad de la información.

Luego entonces con la conformación y trabajo sincronizado de este centro de excelencia y de la Red de Gobierno y Alineación Institucional de Información, es como se conforma el gobierno necesario que garantice que las estrategias corporativas y las funcionalidades tecnológicas se unan para poder cumplir las metas establecidas

1.3 Casos de éxito colaboración, administración de conocimiento e innovación basada en intranet efectivas en el mundo

Cemex Shift.

Cemex es una empresa líder mundial en la industria de materiales para la construcción, esta empresa cuenta con más de 100 años de experiencia y tiene presencia internacional en más de 50 países. Cemex a lanzo toda una iniciativa encaminada a la colaboración que incluía herramientas y características sociales con el fin de lograr una comunidad global interconectada que estuviera conectada y enfocada en el trabajo conjunto y unido. A esta iniciativa la llamó Cemex Shift. Cemex a través de Shift introdujo una plataforma especialmente diseñada para innovar y ayudar a la compañía a ser más eficiente y agile, dicha plataforma permitía a todos los trabajadores o grupo de empleados con objetivos similares a compartir opiniones, información, experiencia, conocimiento y mejores prácticas (CEMEX, 2010) Esta iniciativa ha permitido a diversos ejecutivos alrededor del mundo a crear un gran número de nuevas comunidades para movilizar sus equipos y redes hacia objetivos en común, esto les ha permitido a los equipos de trabajo poderse coordinar e interactuar más eficientemente para generar valor a la organización.

Por otra parte Cemex ha habilitado a 150 personas en 20 países para compartir propuestas de valor, de las cuales 184 nuevas ideas han sido posteadas, de las cuales 132 han sido seleccionadas para su adopción.

1.4 Conclusiones

Durante este artículo hemos hablado de la importancia que tiene generar una estrategia organizacional en materia de colaboración, administración de contenidos y el conocimiento de la organización, esta debe de contar con diversas perspectivas de planeación estratégica que permita permear las inversiones realizadas con el fin de fortalecer el conocimiento de la organización en su conjunto y así poder tener mayor alineación de la información de la empresa para poder dar valor uso, caber recordar que el fin último de todo esto es disminuir o eliminar la brecha entre los trabajadores y la información que ellos necesiten para ejecutar las actividades de generación de valor de la empresa.

1.5 Referencias

- [1] Robertson, James (2009). What Every Intranet Team Should Know (Kindle Locations 177-178). Step Two Designs. Kindle Edition.
- [2] Boersma, K., & Sytze, K. (2011). Organizational Learning Facilitation with Intranet (2.0), a Socio-Cultural Approach. Organizational Learning and Knowledge, Capítulo 517.
- [3] Robertson, J. (2004-02). Choosing an intranet project sponsor. CM BRIEFING, 1-2.
- [4] Griffiths, D., & Koukpaki, S. (2011). Are we Stuck With Knowledge Management. En U. Information Resources Management Association, Organizational Learning and Knowledge (pág. chapter 1). Usa: University of Edinburgh, UK.
- [5] Boersma, K., & Sytze, K. (2011). Organizational Learning Facilitation with Intranet (2.0), a Socio-Cultural Approach. Organizational Learning and Knowledge, Capítulo 517.
- [6] Burgos Aguilar, J. V. (25 de 02 de 2011). La economía del conocimiento y organizaciones que aprenden. Recuperado el 12 de 05 de 2015, de SNC | Portal Informativo: [http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+ analisis/firmas/mtro.+jose+vladimir+buros+aguilar/op\(25feb11\)vladimirburos](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+ analisis/firmas/mtro.+jose+vladimir+buros+aguilar/op(25feb11)vladimirburos)
- [7] CEMEX. (2010). CEMEX Shift; The Collaboration Revolution. Recuperado el 15 de 05 de 2015, de http://www.cemex.com/whatisshift/docs/CEMEXShiftWP_The_Collaboration_Revolution.pdf
- [8] Viney, D. (2005). The Intranet Portal Guide: How to Make the Business Case for a Corporate. London: Mercury.