



Diciembre 2005 -
Enero 2006

Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna



Número Actual

Números Anteriores

Editorial

Sitios de Interés

Libros

Ediciones Especiales



Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

Por [Amaia Arribas](#)
Número 48

El empleo de la tecnología Internet y su aplicación a nivel interno para uso comunicativo como es una Intranet ha llegado a las organizaciones en un momento en el que la información y las ideas se han convertido en recursos sumamente estratégicos para el éxito. La tendencia del crecimiento exponencial de las intranets es la respuesta espontánea a una necesidad vital para el mundo empresarial de hoy: disponer de un eficiente y confiable mecanismo para la comunicación interna. Por ello, las organizaciones demandan cada vez más intranets que respondan a la evolución de las redes de sus empresas, aunque no debemos olvidar que en ocasiones la implantación de una Intranet puede estar sujeta a una moda, y su utilización y desarrollo no alcance el nivel deseado.

Además, con la implantación de intranets las empresas modifican la relación con su empleado. Una intranet es un instrumento con el que la gente produce, encuentra y utiliza información, es decir, se vuelve un actor, cuando antes era un mero espectador en el plano comunicativo. Para la empresa, la intranet presenta la ventaja de que es una nueva forma de canalizar la comunicación entre personas, donde la información es transversal, y en la que todos los trabajadores de la organización son suministradores de información (la comunicación ascendente adquiere protagonismo), ayudando a superar barreras de espacio y tiempo.

Sí es cierto que hay empresas donde únicamente es el Departamento de Informática el que gestiona la información, ya que le llegan los datos procedentes de otras áreas y se encarga de introducirlos en el lugar correspondiente de la Intranet. En otras, empresas la información llega al Departamento de Comunicación, o en su defecto al de Recursos Humanos, y es éste el que se encarga de realizar la modificación, y si tiene algún problema recurren a la ayuda de los informáticos. La opción que mayor aceptación está disfrutando en las empresas consiste en que cada área se ocupe de su propia información, es decir, cada uno se hace responsable de la información que produce y su mantenimiento.

Los contenidos de una intranet tienen caducidad por lo que no se debe caer en la desidia de muchas páginas web que están abandonadas, sobre todo porque si los usuarios las visitan y comprueban que no están actualizadas no volverán a visitarlas, pues no les aporta ningún valor. La actualización de los contenidos tiene que ser una constante para mantener al usuario cautivo.

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

designar propietarios de contenidos que los elaboren e investiguen el uso cotidiano de los diferentes temas incluidos en las páginas bajo su responsabilidad.

La gestión del conocimiento a través de la intranet

Actualmente todas las empresas persiguen obtener un conocimiento compartido, e Intranet facilita esta labor. Para algunos estudiosos, la gestión del conocimiento se configura como un conjunto de herramientas que capturan, buscan, recuperan, analizan, almacenan y difunden información con el objetivo de servir a la estrategia de la empresa.

Pero, la gestión del conocimiento va mucho más allá del almacenamiento y manipulación de datos o incluso la información. Por tanto, es la tarea de reconocer algo que está en la mente de las personas y convertirlo en activo empresarial al que pueden acceder, y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas.

¿Cómo influye la intranet en la gestión del conocimiento?. Una intranet beneficia en dos cuestiones: una es en las noticias, esto es, qué es lo que pasa en la compañía, y otra área es la información que se necesita para hacer el trabajo diario. Datos e información desarrollados en una red intranet es un método imprescindible para capturar y almacenar el conocimiento.

Las nuevas tecnologías brindan la posibilidad de intercambiar experiencias entre sus empleados. Así, una intranet sirve como punta de lanza de trabajos cooperativos y fuente de depósito del capital humano. Decimos que permite intercambiar experiencias, y por tanto conocimiento porque facilita la comunicación, entendida como la posibilidad de participación donde se intercambiarán vivencias, experiencias y objetivos comunes.

El éxito de un sistema de gestión del conocimiento pasa por conocer quién sabe qué dentro de la empresa. Así, el departamento de recursos humanos debe saber quién es experto en qué, y toda la información que pueda aportar al conjunto de la empresa y que sea de utilidad; saber dónde encontrar el conocimiento, y el conocimiento debe estar disponible y accesible en todo momento, con independencia de la ubicación física del usuario.

Por tanto, se trata de crear unas comunidades que estarán representadas por una lista de miembros, un foro de discusión con enlaces mediante e-mail. Es muy probable que en una gran empresa no todos los miembros se conozcan. Para que todo el mundo pueda saber quiénes son los otros miembros se hace una lista con todos los miembros, mandarles un mail con su foto), una página web (intranet) que indicará el conocimiento actual de la gestión del conocimiento y un moderador que convocará las reuniones, dirigirá la discusión y mantendrá la web

Pero no es fácil ponerlo en marcha ya que se necesita una cultura corporativa de compartir ese conocimiento. Transmitir esta cultura corporativa a todos los empleados es labor de la comunicación interna. Los responsables de esta área deben asumir este reto como uno de los principales en su quehacer diario ya que, el éxito de la gestión de conocimiento descansa sobre la base de una buena comunicación interna y asentamiento de una cultura corporativa en el seno de la organización. Tendrá que realizarse un esfuerzo intenso para hacer aflorar y objetivar ese conocimiento individual para integrarlo con las dotaciones cognitivas de otros compañeros.

Lo que nos aporta y quita una Intranet

Los beneficios que aporta una intranet para la comunicación interna en la empresa son suficientemente importantes como para que cada organización se plantee el invertir tiempo y esfuerzo en explotar este recurso. Se consigue sobre todo aumentar el flujo de información y en compartir conocimiento.

Además, la tecnología intranet permite la colaboración en grupo, logrando la comunicación multidireccional en las organizaciones.

Otro aspecto a mencionar es el ahorro en papel. El proceso es lento ya que se tiene que acostumbrar a todos los empleados (incluidos directivos) a que encuentre la información únicamente en la computadora. Circulares, boletines, manuales... están siendo suprimidos poco a poco en formato papel para aparecer exclusivamente en la Intranet.

Aunque algunas empresas la han nombrado como una de las grandes ventajas de la intranet, lo cierto es que falta todavía mucho tiempo hasta que se olvide la costumbre de imprimir todo lo que aparece en pantalla.

En cuanto a la revista interna (que es el instrumento de comunicación por excelencia y que más costes origina), todavía sigue distribuyéndose en papel. Pero los directivos son conscientes de que existen unas razones operativas que determinan su pronta eliminación en papel: se están dedicando buena parte de los recursos (demasiado trabajo, tiempo y dinero en tinta y papel) en hacer la revista.

Otra de las razones para que desaparezca es que la revista en papel representa un mundo cerrado, con periodicidad fija, cuando la empresa experimenta cambios rápidos y continuos y se ve influenciada por la presión exterior. La revista en intranet puede ser modificada constantemente y nunca su información se quedará obsoleta.

Cada vez más empresas están incluyendo en sus intranet aplicaciones y links que facilitan al empleado la gestión de su vida personal. La Alta Dirección es consciente de que el empleado, al pasar casi todo el día en la empresa, va a utilizar Internet para su uso personal. Si tiene que hacer la compra de la semana o adquirir una oferta del día, lo hará. Si quiere reservar sus vacaciones, lo hará. Si le apetece reservar las entradas para el cine, lo hará. Si desea concertar una cita con el médico, lo hará.

Por ello, la empresa estudia el facilitar a sus empleados hacer sus compras desde su intranet. Pueden encontrar en la intranet toda la información para pedir permisos -vacaciones, enfermedad- plantear situaciones extralaborales -matrimonio, jubilación, paternidad-, ayudas para la enseñanza o problemas de salud. Se parte de la idea de que si tiene que hacerla lo hará aunque sea a escondidas de su jefe. Si se le facilita la gestión de su compra, perderá menos tiempo y se sentirá parte de la empresa porque siente que ésta confía en él, es decir, se sentirá parte de una comunidad de intereses. Se confía en la madurez del empleado para hacer buen uso del tiempo y de la herramienta. Además, si en la propia intranet colocamos ligas a una determinada agencia de viajes, o a un centro comercial, también estamos consiguiendo ingresos extras para la empresa por la publicidad que se les ofrece, y a cambio proporcionan precios preferenciales. De todas maneras, hay que tener mucho cuidado para no convertir la intranet en una página llena de publicidad porque podría llevarnos al efecto contrario: "es una página más de Internet, donde nos llenan de publicidad". Esta situación provocaría que pocos usuarios la visitaran, y ese efecto de pertenencia que deseamos general quedaría muy disminuido.

Los aspectos negativos de la intranet no están muy presentes en las mentes de los directivos. Se instalan intranets sin darse cuenta de su complejidad por las profundas transformaciones que conllevan, ya que una intranet puede alterar la jerarquía y cultura de la empresa. La sobrecarga de información que muchas intranets sufren, provoca problemas de distracción y desaprovechamiento del tiempo, y que finalmente no sea tan fácil discernir lo que es importante de lo que no lo es. La facilidad para colgar información en la red interna puede provocar problemas de asimilación de los datos por parte del empleado, y

por otro lado, puede que esa información no sea muy relevante. Una consecuencia de esa sobrecarga puede ser precisamente la anarquía de la información, y no tanto porque no esté bien diseñada la estructura de la intranet si no porque los empleados lo perciben así.

También hay que romper con la cultura de los documentos bajo llave, es decir, la seguridad sigue siendo uno de los argumentos para aquellos que todavía siguen pensando que la información es poder y que no advierten que la información compartida es la que verdaderamente crea el conocimiento dentro de la empresa, y que resulta su ventaja competitiva. Pero no hay que situarse en el lado extremo y sí es cierto que no toda la información debe estar disponible para todo el mundo por lo que existen diferentes soluciones para proteger la información altamente sensible.

En algunas empresas la resistencia al soporte de la información constituye un verdadero problema. ¿Cómo motivar a una generación que siempre ha trabajado en soporte papel? La incorporación de las nuevas tecnologías como herramienta de trabajo supone en algunas organizaciones un verdadero trauma (Otra cuestión es la motivación a participar, independientemente del soporte). La fractura social entre quienes utilizan o desean utilizar las nuevas tecnologías y los que no, genera tres tipos de personalidades: reacios compulsivos, adaptadores progresivos, adaptadores impulsivos. Los primeros son aquellos que satanizan las nuevas tecnologías e incluso se niegan a utilizar el correo electrónico porque, señalan, despersonaliza la comunicación. Los adaptadores progresivos son los empleados más flexibles y adaptables, y cualquier tecnología que se implemente en la empresa están dispuestos a aprender. Por último, los adaptadores impulsivos son los entusiastas de las tecnologías, y las desean emplear para todo tipo de comunicación. En una palabra, las santifican.

Para otros, el aislacionismo producido por la falta de la comunicación cara a cara es uno de los grandes inconvenientes de la intranet. Un buen uso de las nuevas tecnologías implica no utilizarlas para todo tipo de comunicación ni de mensaje ni de destinatario. Por ello, la comunicación tradicional nunca va a desaparecer y podemos combinar tanto el medio electrónico como la audiencia masiva o personalizada: comunicación electrónica personal (e-mail), comunicación electrónica no personal (intranet), comunicación no electrónica personal (carta) y comunicación no electrónica no personal (tablón de anuncios).

La baja o pérdida de productividad en el trabajo es otra de las desventajas que señalan los detractores de la intranet. Como toda nueva tecnología, tiene su momento de novedad y resulta lógico que los empleados por curiosidad empleen más tiempo del necesario para encontrar la información. Pero el continuo uso hace que la curiosidad disminuya, y que únicamente se emplee el instrumento para realizar la tarea. La empresa debe ser consciente de que un trabajador bien informado, y si es con las nuevas tecnologías mejor, será un trabajador más competitivo.

Desafíos para el comunicador

El nuevo escenario comunicativo obliga al comunicador a replantearse sus estrategias así como sus formas de trabajo. Cambian las maneras de trabajar pero sigue teniendo las mismas funciones. Además, tiene que lidiar con más trabajo ya que coexisten los medios tradicionales y ahora tiene que encargarse de gestión de contenidos de la Intranet, si bien la tendencia actual es que cada departamento sea responsable de sus propios contenidos.

La motivación a través de la computadora se hace mucho más complicada, y se hace del todo necesario contar con las variables organizacionales de estilo de liderazgo ser participativo, tolerante y cercano, y valores culturales que motiven al usuario a participar en la vida de la empresa.

Además, el gestor de la información se encuentra con muchas más fuentes de información. Antes tenía muy claro que el mayor flujo de información provenía de la dirección descendente. Con las nuevas tecnologías ha llegado la democratización de la comunicación. No es que antes no existieran mecanismos para la comunicación ascendente, sino que el miedo a dirigirse a través de los medios "formales" eliminaba casi toda la comunicación bidireccional... . Ahora, la facilidad para el envío de los correos electrónicos, la facilidad para encontrar la información en la intranet junto con las descargas de formularios, manuales... hace que el empleado se sienta más informado y con la sensación de formar parte de una comunidad. En definitiva, se siente motivado para comunicarse con sus compañeros y sus superiores.

Esta nueva situación presenta un inconveniente. La utilización masiva del e-mail implica, en ocasiones, que adquieran un carácter más informal, es decir, que sus contenidos sean menos relevantes o de peor calidad, e incluso que se lleguen a malinterpretar, con el consiguiente ruido comunicativo.

Reflexiones

La contribución más radical de la comunicación interna al proceso de creación de valor de la empresa se produce a través de la interactividad y la relación interpersonal. Para ello, qué mejor instrumento de comunicación que proporciona la interactividad que la Intranet.

La gran aportación de Intranet es la interactividad y la capacidad de escuchar, donde se explotan desde chats de conversación de experiencias entre equipos separados en la distancia o en el tiempo, hasta el entrenamiento y entrevista a distancia, aunque debemos reconocer la necesidad de añadir un cambio cultural a este cambio tecnológico en casi todas las organizaciones.

Los directivos tienen que fomentar una cultura que fomente compartir conocimientos, es decir, se trata de generar unas actitudes para querer y poder aprender del conocimiento del otro. Es habitual encontrar en las empresas una competencia individual entre sus miembros. Entonces, ¿cómo lograremos una colaboración entre ellos?. La cultura es quizás el obstáculo más difícil de salvar para los responsables de la gestión del conocimiento. Expertos demuestran que la gestión del conocimiento funciona bien en las empresas donde los empleados no temen compartir información, es decir, son confiados y curiosos.

Dra. Amaia Arribas Urrutia

Cátedra de Comunicación Estratégica y Cibercultura, Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México, México.