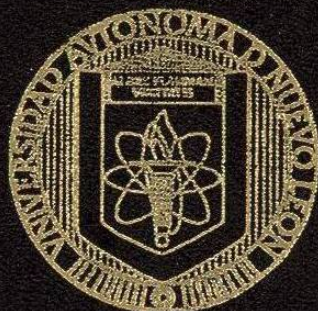


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION



EL USO DE INTRANET COMO APOYO
A LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

POR

ROGER DARIO SANCHEZ MARTINEZ

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN
RECURSOS HUMANOS

MAYO 2002

TM

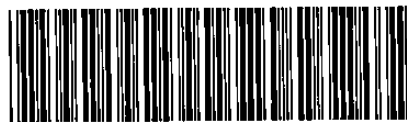
Z7164

.C8

FCPYA

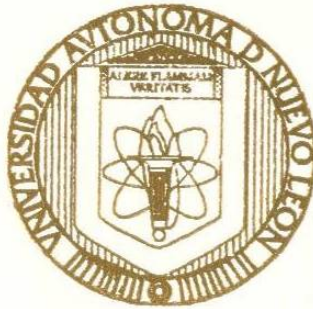
2002

.S2



1020147507

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION



EL USO DE INTRANET COMO APOYO
A LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

POR

ROGER DARIO SANCHEZ MARTINEZ

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN
RECURSOS HUMANOS

MAYO 2002

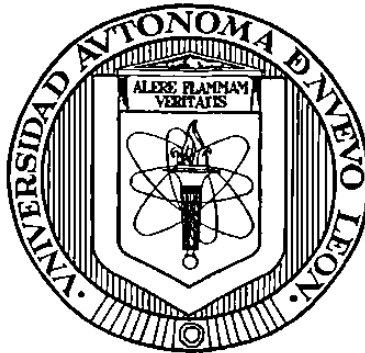


TM
Z 7164
• CP
FOPIA
20 2
.S2



**FONDO
TESIS**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION



**EL USO DE INTRANET COMO APOYO EN LA FUNCION DE RECURSOS
HUMANOS**

Por

ROGER DARIO SANCHEZ MARTINEZ

**Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS con Especialidad en
Recursos Humanos**

Mayo, 2002

**EL USO DE INTRANET COMO APOYO EN LA FUNCION DE
RECURSOS HUMANOS**

Aprobación de la Tesis:

M.A. Juan Rositas Martínez
Presidente

M.I.A. José Felipe Ramírez Ramírez
Secretario

M.A. Jorge Alberto Méndez Dávila
Vocal

M.A.P. Francisco Javier Jardines Garza
Subdirector de Postgrado
FACPYA – U.A.N.L.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al M.A. Juan Manuel Rositas Martínez, asesor de mi tesis, por su paciencia y valiosas recomendaciones.

A los profesores de la Maestría en Administración de Empresas por todos los conocimientos y experiencias que obtuve de ellos.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León por el gran apoyo recibido para la realización de esta tesis.

A mi esposa Ana Laura por su inmenso amor y por ser mi compañera en el proyecto más grande de mi vida.

Índice

1. Introducción	1
1.1 Definiciones de variables y términos de la investigación	1
1.2 Planteamiento del problema	8
1.2.1 Objetivo de la investigación	9
1.2.2 Preguntas de investigación	9
1.2.3 Justificación	9
1.3 Contexto general	10
1.4 Limitaciones	11
2. Antecedentes	13
2.1 Gestión de la información	13
2.2 Recursos humanos	17
2.2.1 Principios de la función de los recursos humanos	20
2.2.2. Administración de recursos humanos	21
2.2.3 Recursos intangibles de la empresa	24
2.3 Gestión del conocimiento	26
2.3.1 Definición del conocimiento	26
2.3.2 Qué se entiende por gestión del conocimiento	28
2.3.3 Pasos para gestionar el conocimiento	33
2.3.4 Herramientas en apoyo a la gestión del conocimiento	35
3. Desarrollo de intranets	38
3.1 Creación de la riqueza	38
3.2 Transformación organizacional	41
3.2.1 Empresas manejadas por principios	41
3.2.2 Empresas dirigidas por la misión	42
3.2.3 Miembros informados del equipo inteligente de calidad	43
3.3 Productividad	43
3.4 Ventaja competitiva	44
3.4.1 Las ventajas competitivas tienen corta vida	46
3.5 Efectividad de recursos humanos	46
3.5.1 El estándar de recursos humanos en línea	47
3.5.2 Agentes de intranet de recursos humanos	48
3.5.3 Preocupaciones de recursos humanos	49
3.5.4 Sistemas de capacitación de recursos humanos	51
3.5.5 Internacionalice a sus recursos humanos en línea	52
3.6 Organización de aprendizaje	53
3.6.1 Definición de la organización de aprendizaje	54
3.6.2 Desempeño de los trabajadores de conocimiento	55
3.6.3 Trabajadores expertos de conocimiento	56
3.6.4 Las intranets fortalecen el carácter	59
4. Implementación de la intranet de Ilinium	61
4.1 Página de inicio de la intranet de Ilinium	62

4.2 Sitio de Recursos Humanos	63
4.3 Aprendamos todos	64
4.4 Avisos de Ocasión	66
4.5 Capacitación	67
4.6 Gente Ilinium	68
4.7 Novedades	69
4.8 Nuestra industria	70
5. Resultados	72
5.1 Dirección General	72
5.2 Administración	73
5.3 Consultoría	74
5.4 Diseño	75
5.5 Editorial	76
5.6 Tecnología de Información	78
6. Conclusiones	79
7. Bibliografía	81

1. Introducción

En el presente capítulo se exponen las definiciones de las variables y términos que guían al estudio sobre el uso de intranets en las empresas como apoyo en la función de recursos humanos. Además, se hace un acercamiento al enfoque teórico Gestión del Conocimiento, el cual se analizará en el segundo capítulo. Así mismo, se presenta el planteamiento del problema formulando los objetivos y las preguntas de la investigación, incluyendo la justificación, sus implicaciones prácticas, su valor teórico y la utilidad metodológica. Además, se revisa el contexto general y las limitaciones del estudio.

1.1 Definiciones de variables y términos de la investigación

A continuación se presentan definiciones de varios autores que abordan el tema de Intranet y sus aplicaciones en las empresas. En primer término, se revisan los fundamentos expresados por **Al Servati** en su libro *La Biblia de Intranet*.

El explosivo crecimiento de Internet ha sido ampliamente cubierto por los medios de comunicación. Sin embargo, el uso de las tecnologías de Internet en la transformación de las vías de comunicación de las empresas con sus empleados, clientes y proveedores, es decir, las intranets, ha crecido aún más rápidamente. En pocas palabras, las organizaciones han descubierto que los usuarios pueden emplear las mismas tecnologías que representan la base del éxito de Internet en su red interna, su intranet. Revisemos algunos conceptos básicos expuestos por **Servati**:

1. Una intranet es la red específica de una compañía en la que se emplean programas de software basados en el protocolo TCP/IP de Internet.
2. La mayoría de los expertos coinciden en que el explosivo crecimiento de las intranets es apenas la punta de iceberg. De hecho, es probable que para el año 2002 haya hasta 6 millones de servidores de intranets.
3. Las intranets explotan el comportamiento de la información, la colaboración y el rápido acceso a datos, además de que muchos usuarios ya están familiarizados con el software que requieren.
4. Las organizaciones usan intranets para publicar manuales e instructivos para su personal, informes sobre sus ganancias, opiniones de sus directivos y muchas cosas más.
5. El establecimiento de una intranet funcional requiere de una inversión menor en hardware y software cuyo costo debería ser recuperado rápidamente por las empresas tras la instalación de la intranet.
6. La introducción de una intranet en una gran empresa representa retos a corto y largo plazos.
7. Las intranets ofrecen muchas más capacidades que productos tradicionales de groupware como Lotus Notes.
8. Después que la compañía justifica el costo de una intranet, debe examinar detenidamente los aspectos de seguridad de la intranet. (Servati, 1997).

Randy J. Hinrichs, en su libro *Intranets, usos y aplicaciones* propone un par de definiciones para entender qué es una intranet; la primera es una definición técnica: "una intranet es un ambiente de computación heterogéneo que conecta diferentes plataformas de hardware, ambientes de sistema operativo e interfaces de usuario con el fin de permitir comunicación ininterrumpida, colaboración, transacciones e innovación" (Hinrichs, 1997). La segunda es una definición organizacional: "una intranet es una organización de aprendizaje, que permite la integración de gente, procesos, procedimientos y principios para formar una cultura intelectualmente creativa que permita la implantación de la efectividad total de la organización" (Hinrichs, 1997).

En 1995 se dio la primera aparición del término en forma comercial, a través de un artículo de Stephen Lawton publicado en la *Digital News & Review*. El término se volvió popular debido, en gran parte, a Netscape. "Cuando Nestcape empezó a desarrollar su estrategia de negocios alrededor de la intranet de servicio completo, puso el término en nuestro vocabulario diario. Sin embargo, nadie puede reclamar el privilegio de ser el primero en construir intranets" (Hinrichs, 1997).

En términos simples, intranet es el término descriptivo que se utiliza para implementar tecnologías de Internet dentro de una corporación, más que para la conexión externa a Internet global. Esta implementación se realiza de modo tal que se envíen transparentemente los inmensos recursos de información de una

organización al escritorio de cada individuo con un costo, un tiempo y un esfuerzo mínimos.

Las intranets están imponiendo un nuevo paradigma en la informática. Puede dar a las corporaciones la capacidad de adecuarse al cambiante y volátil entorno de negocios, donde la velocidad de respuesta y la optimización de recursos son factores fundamentales para el éxito. Hoy en día estamos viviendo una revolución en las tecnologías de la información; esta información al convertirse en conocimiento adquiere unpreciado valor en nuestras empresas. La clave está en cómo gestionar la información para que se convierte en conocimiento, es decir, que el conocimiento tácito que poseen las personas de nuestra organización se difunda, y sea un valor fundamental para el desarrollo del negocio.

Todo gira en torno al diseño de sistemas de comunicación eficaces que propicien la participación de los empleados, así como el fácil acceso al conocimiento. “Algo evidente, es que nos debemos basar en las nuevas tecnologías para poder difundir el conocimiento, pero no debemos olvidarnos de que el intercambio de información se debe convertir en una práctica integrada en la cultura de la empresa. Por este motivo, la gestión del conocimiento debe integrarse en la planificación estratégica de la empresa, estableciéndose objetivos concretos, y asignándose recursos para conseguir estos” (Heras, 2001).

A grandes rasgos, la Gestión del Conocimiento (tomado del inglés Knowledge Management o KM), es un proceso tanto cultural como tecnológico, de ahí que la cultura que no propicie y recompense el intercambio de conocimientos no puede esperar que la tecnología resuelva sus desafíos cognoscitivos. La terminología y los conceptos relacionados con la Gestión del Conocimiento se están extendiendo ampliamente.

Debemos entender por Gestión del Conocimiento como la suma de dos conceptos. Uno de ellos, Knowledge Management, (la Gestión del Conocimiento propiamente dicha), es la capacidad que tiene la empresa de administrar el acervo de conocimientos del que actualmente dispone. Este concepto, es complementario al de Learning Organization, (la organización que aprende, también traducido por “organización inteligente”), que se refiere a la capacidad que tiene la empresa de aprender, es decir, de generar nuevos conocimientos. Así pues, podemos definir a la Gestión del Conocimiento como el esfuerzo de una organización por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados.

Este concepto, nacido hace ya mas de diez años, ha ido ganando fuerza, notoriedad y arraigo, las razones de esta notoriedad son obvias: En las empresas hemos “descubierto” recientemente que el primero y principal de los activos disponibles, es el capital intelectual que poseen las personas que la

constituyen. En la actualidad, las empresas del sector servicios se enfrentan a una serie de retos: escasez de profesionales cualificados, alta rotación de personal, pérdida de capital intelectual, entre otros.

Con el fin de atraer recursos humanos y motivarlos, las empresas deben evolucionar y adaptarse a las nuevas exigencias y cambios del mercado: constantes avances tecnológicos, globalización e internacionalización de la competencia, desplazamiento y dispersión de los equipos de trabajo. En contraste, el sector servicios experimenta una creciente demanda que las compañías pueden aprovechar si son capaces de encontrar nuevas formas de organización que permitan optimizar la utilización de su capital intelectual y de sus recursos humanos.

Jesús Flores Vivar, en su artículo *La gestión del conocimiento en las empresas*, publicado en el sitio web Gestión del Conocimiento.com, afirma que las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones están provocando cambios en la organización laboral y empresarial. Además, subraya que “la Gestión del Conocimiento se ha convertido en un nuevo factor de producción de las empresas contemporáneas, cuya novedad radica en que mientras más información se consume, más rica se vuelve; crece a medida que más se utiliza. Este factor o nueva revolución que avanza hacia la Sociedad del Conocimiento,

y que coincide con el final del milenio, está alumbrando un nuevo concepto de empresa y de sociedad que se basa en el conocimiento” (Flores Vivar, 2000).

La Gestión del Conocimiento debe dejar de considerarse como el limbo de una sociedad o una utopía para convertirse en una práctica cotidiana. Por lo tanto, saber dirigir ese conocimiento será una de las principales metas en la gestión. En ese sentido, una planificación sólida, una buena estrategia de mercadotecnia, unos productos y servicios de alta calidad, una buena atención al cliente, la eficaz estructuración del trabajo y una cuidadosa gestión de los recursos de la empresa no han dejado de ser importantes sabiendo que el conocimiento es básico y que requiere ser gestionado con la debida importancia.

La creación de sistemas de gestión del conocimiento es un proceso que consiste básicamente en identificar los datos clave que hay que capturar, organizar y, por supuesto, mantener y cuidar dicha organización en el tiempo para, finalmente, ayudar a los usuarios a buscar la información.

“Todo este proceso basado en las intranets corporativas se ha convertido en una prioridad (dentro del mundo informático), el principio de una interfaz que sea cada vez más sencillo e intuitivo que facilite la comunicación entre las aplicaciones y los usuarios que las manejan. De momento este tipo de interfaz ya se ha estandarizado y no es otro que el basado en navegadores o browsers” (Flores Vivar, 2000).

La Gestión del Conocimiento no es un concepto de moda, sino que encierra toda una amalgama de estrategias que provienen básicamente de la experiencia con la gestión empresarial, la psicología, los recursos humanos y el conocimiento que se ha de tener sobre cada uno de los componentes de una compañía: sus trabajadores, sus clientes y sus proveedores. La Gestión del Conocimiento implica gestionar el conocimiento de la gente que, directa o indirectamente, tienen relación con la empresa.

Dicha gestión se desarrolla sobre lo que las personas piensan y desean que se haga en la compañía para la cual trabajan, obteniendo una optimización de los servicios. Es decir, gestionar el capital intelectual de cada una de las personas que pueden aportar alguna idea.

Para ello, el responsable de la gestión del conocimiento en una compañía, gestiona todo ese capital intelectual sobre una herramienta tecnológica adquirida expresamente para desarrollar esa función.

1.2 Planteamiento del problema

Enseguida se describe en primer término, el objetivo de la tesis y además, se formulan las preguntas de investigación que guiarán el estudio; posteriormente, se presenta una revisión detallada de los criterios que integran la justificación del proyecto de tesis.

1.2.1 Objetivo de la investigación

Proponer el desarrollo e implementación de una intranet para optimizar las funciones de recursos humanos en la empresa Ilinium, con base en los fundamentos de la Gestión del Conocimiento.

1.2.2 Preguntas de investigación

¿Cuáles son las ventajas que se obtienen en la función de recursos humanos con la implementación de una intranet?

¿De qué manera el uso de una intranet contribuye a que una organización aprenda y produzca conocimiento?

¿Cuáles son los beneficios que una intranet puede brindar a las distintas áreas administrativas y operativas de una empresa?

1.2.3 Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica bajo los siguientes criterios:

1. **Conveniencia.**- este proyecto brinda la oportunidad de establecer los fundamentos teóricos, así como los requisitos organizacionales y tecnológicos necesarios para desarrollar una intranet.
2. **Relevancia social.**- el trabajo de investigación que se expone puede contribuir al conocimiento sobre lo que son las intranets y los beneficios que brindan a las organizaciones.

3. Implicaciones prácticas.- la propuesta para desarrollar e implementar una intranet pretende agilizar y optimizar el área de recursos humanos en la empresa Ilinium.
4. Valor teórico.- con los resultados que se obtengan podremos identificar los elementos teóricos conceptuales relacionados con el tema Gestión del Conocimiento.
5. Unidad metodológica.- los hallazgos obtenidos permitirán sentar las bases para el estudio sobre el uso de intranets analizando sus aspectos sociales, económicos y tecnológicos.

1.3 Contexto general

La elaboración del trabajo de investigación tendrá verificativo en las instalaciones de la empresa Ilinium, ubicada en la Avenida Hidalgo 940 Poniente, de la ciudad de Monterrey. Se abrirá un espacio en el horario laboral para dar cumplimiento a las actividades programadas y redactar los reportes necesarios para documentar el proyecto. Ilinium es una empresa que inicia operaciones en el verano de 1998. Desde entonces, ha mantenido un liderazgo en la industria de Internet tanto en el mercado nacional como en el resto de América Latina; testimonios de lo anterior, son los premios obtenidos en el certamen *iBest 2000* e *iBest 2001*, en los cuales se ganaron importantes nominaciones en diversas categorías.

El término “e-builder” es el que identifica más claramente la actividad principal de la compañía, es decir, constructores de portales, sitios web y soluciones de negocios basadas en Internet. Entre sus principales clientes se puede enumerar a Microsoft Latinoamérica y sus subsidiarias, Cementos Mexicanos, Aeroméxico, Expansión, entre algunos otros. Sus servicios incluyen la consultoría estratégica, el diseño editorial, el desarrollo e implementación, hasta llegar a la actualización y mantenimiento de los sitios web.

Ilinium actualmente cuenta con 38 empleados asignados en cuatro grandes áreas: tecnología de información, diseño, editorial y consultoría. Además del área administrativa y de servicio. Cada mes se lleva a cabo una reunión de integración durante las cuales se realizan los lanzamientos de nuevos sitios e implementación de proyectos externos. El horario de actividades es de 9 de la mañana a 8 de la noche, de lunes a viernes.

1.4 Limitaciones

Durante el presente estudio se abordará únicamente el enfoque teórico conocido como Gestión del Conocimiento, sin considerar enfoques afines como capital intelectual y algunos otros enfoques participativos. Así mismo, se hará uso de técnicas de investigación documental basadas en la revisión exhaustiva de literatura especializada sobre el tema de intranet y su aplicación en las empresas.

El trabajo de campo se limitará a las áreas administrativas y operativas de la empresa Ilinium a través de la elaboración de un documento que explique ampliamente el desarrollo e implementación de la intranet corporativa. De esta manera, queda descartada la posibilidad de indagar en otras organizaciones con experiencias similares.

Es necesario señalar que existe escasa literatura que documente la experiencia de empresas nacionales y locales en el desarrollo de sus intranets corporativas. La intención es ofrecer una aproximación al estudio de las intranets bajo la perspectiva del enfoque Gestión del Conocimiento, buscando que los hallazgos encontrados ofrezcan una aportación relevante para nuevos estudios sobre la temática que nos ocupa.

2. Antecedentes

Las nuevas tecnologías de información y de comunicación y las concepciones sobre los recursos humanos deben impulsar la expansión del conocimiento en todas las direcciones de la sociedad. Ha surgido un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial que sitúa al individuo como centro rector de la organización, como principal activo en cuya información, conocimiento y experiencia se sustenta para aumentar su capacidad competitiva y el perfeccionamiento de sus resultados: la gestión del conocimiento.

2.1 Gestión de la información

Cuando se habla de organización es casi imposible no hablar de información, sin información no hay organización posible; más aun, si se considera que el desarrollo económico depende cada vez más de la información y el conocimiento, impulsado con el avance vertiginoso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

La información puede definirse como “la porción del conocimiento que permite al receptor de un mensaje, disminuir su incertidumbre acerca de determinado fenómeno, de forma que estará, a partir de este momento, en mejores condiciones de adoptar decisiones adecuadas” (Ponjuán Dante, 1998).

Su utilidad está determinada por lo que aporta al proceso de toma de decisiones, creación de productos, solución de problemas. La información para que sea

utilizable y genere ventajas competitivas debe tener tres características básicas: completa, confiable y oportuna. Debe utilizarse para establecer relaciones con clientes, colaboradores, distribuidores, realizar procesos en la organización, crear productos / servicios con un alto grado de valor que le proporcionen a la empresa una ventaja competitiva, y es en base a ello que la Gestión de Información (GI) debe llevarse a cabo, con el objetivo de que la información adecuada llegue a la persona indicada en el momento oportuno a través de los medios idóneos.

Iraset Páez (1992:26), plantea que la GI es el manejo de la inteligencia corporativa de una organización con el objetivo de incrementar sus niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de las metas. La gestión de información es aquel proceso que se encarga de gestionar la información necesaria para la toma de decisiones y un mejor funcionamiento de los procesos, productos y servicios de la organización.

La gestión de información incluye habilidades y destrezas en administración, en tecnologías de información, comunicaciones y técnicas de administración de documentos, en el manejo de herramientas matemáticas y estadísticas de modelación, así como en gestión humana del conocimiento y toma de decisiones. En la década de los noventa el mundo de la tecnología de información y comunicaciones experimentó un gran paso de avance con la consolidación de la Internet y los servicios y facilidades ésta proporciona.

Internet ofrece:

- Disponibilidad de consulta ilimitada. Para consultar información no se interponen las barreras de horario, distancias geográficas, ésta se consulta cuando se desea.
- Facilidad de intercambio de información y conocimiento.
- Posibilidad de crear productos y servicios que cada día se aproximen a los gustos específicos de cada usuario.
- Adquirir documentación actualizada para la toma de decisiones.
- Permite el acceso e interacción directa con:
 - o Gran cantidad de bases de datos de cualquier tema, economía, finanzas, comercio, ciencia, tecnología, negocio, deportes, etcétera.
 - o Foros o grupos de discusión de temas diversos.
 - o Boletines electrónicos.
 - o Comunicación por correo electrónico.
 - o Comunicación personal instantánea (chat)
 - o Bibliotecas virtuales.
 - o Publicaciones seriadas, directorios, catálogos, etc.
 - o Empresas, organizaciones nacionales e internacionales, universidades, etcétera.
 - o Documentos de texto, imágenes, ficheros gráficos, de sonido e imágenes en movimiento (Schwartz, 2000).

Las organizaciones en su accionar diario manejan gran cantidad de información la cual permite a los gerentes la toma de decisiones. El desarrollo de Internet ha generado servicios en los cuales los gerentes pueden apoyarse para generar un mejor ambiente para la Gestión de los Recursos de Información, muestra de ello son las intranets corporativas.

Las intranets corporativas pueden definirse como la implementación de los servicios existentes en Internet en el interior de la organización o como una red para uso específico de una organización que utiliza el cableado y el protocolo estándar (TCP/ IP) de Internet.

Para **Bill Gates**, una intranet “es una red de comunicación empleada por corporaciones que emplean tecnología Internet a fin de que los empleados de una empresa puedan compartir con facilidad información electrónica. Se trata de una versión privada del 3w de Internet pero disponible solo para las personas en una organización” (**Gates, 1995:20**).

Ventajas de una intranet:

1. Crea un espacio virtual dentro y fuera de la organización donde no sólo circula información relevante sino que pueden estar disponibles para la consulta, los mejores científicos, especialistas, trabajadores, etc.
2. Sirve como espacio para poner a prueba nuevos productos y servicios de información electrónicos, que de resultar efectivos podrían hacerse

accesibles no sólo para los usuarios internos de la institución sino a toda la comunidad de usuarios de Internet.

3. Permite diseñar servicios personalizados de acceso exclusivo para el personal de la organización e implantar sobre ellos sistemas de aprendizaje dirigidos a grupos de trabajadores, con lo que se reducen los costos y fomenta un ambiente de aprendizaje permanente.
4. Permite un uso más intenso de algunas herramientas. Por ejemplo el correo electrónico; algunos estudios informales han revelado que las personas responden más rápido a un correo electrónico que a una llamada telefónica, incluso se esfuerzan más en la respuesta y brindan mayor información y resultados.
5. La información dinámica y cambiante puede actualizarse con mayor facilidad que en otros medios convencionales.
6. Permite la colaboración entre los miembros de la organización, proporcionando que la información y el conocimiento disponibles sean de acceso general, mejora el trabajo en grupo y la comunicación entre departamentos.
7. Ahorra recursos y tiempo de búsqueda de información, reduce los costos de impresión y el tiempo de distribución (Gralla, 1997).

2.2 Recursos humanos

El aumento de la importancia que se concede a la gestión eficaz del personal ha redefinido su función dentro de la organización: control, cumplimiento y

coherencia cuando sea necesario. Los retos a los cuales se enfrenta la empresa exigen que los recursos humanos, o empleados, sean también flexibles, ingeniosos y creativos. La empresa debe ser capaz de coordinar y explotar sus recursos humanos e integrar sus prácticas de gestión con dichos recursos mejor que la competencia, o al menos aprender a hacerlo de forma más rápida que los demás, ahí radica la clave del éxito competitivo.

Cuando se habla de los recursos humanos de una organización, se refiere al total de las personas o participantes de la organización, en todos los niveles y subsistemas existentes dentro de ésta. Si se habla de personas para poder realizar una gestión eficaz y con éxito, éstas deben analizarse no sólo como recursos dotados de habilidades, capacidades y destrezas, así como los conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional sino también como personas dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales.

El sistema de recursos humanos tiene entre sus objetivos:

1. Regular las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para mejorar los bienes y productos producidos.
2. Lograr que el personal al servicio de la organización trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.

3. Proporcionar a la organización de una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
4. Elevar la productividad del personal.
5. Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la obtención de los objetivos comunes.
6. Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
7. Alcanzar el nivel más alto de realización tanto del trabajador como de los directivos (Piñuel Raigada, 1997).

Con la industrialización de la sociedad, las organizaciones se convierten en entidades cada vez más complejas que influyen en la vida y la calidad de los individuos. Las organizaciones constituyen un medio por el cual sus empleados pueden alcanzar diversos objetivos personales con un mínimo de costo y tiempo de esfuerzo, los cuales no podrían conseguir sólo mediante el esfuerzo individual.

Los recursos humanos pueden perfeccionarse mediante la capacitación y el desarrollo, el mejoramiento de los conocimientos existentes o partir del descubrimiento de otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal. Los recursos humanos comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros elementos como: conocimientos, experiencias,

motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, entre otros.

2.2.1 Principios de la función de los recursos humanos

La eficaz gestión de los recursos humanos debe basarse en seis principios que, de acuerdo a Clifford J. Ehrlich (1998:182), contribuyen a aumentar sus habilidades:

1. La estrategia de los recursos humanos debe combinarse con la estrategia empresarial. La organización de los recursos humanos debe considerarse un elemento esencial en el cumplimiento de la misión empresarial.
2. La gestión de los recursos humanos no consiste en programas sino en relaciones. La función esencial de los recursos humanos es crear un entorno en el que los empleados estén comprometidos con el éxito de la empresa que los contrata, consiste en desarrollar formas de unión con la gente, que los motive a trabajar y contribuir de buena gana.
3. El departamento de recursos humanos debe reconocerse como una organización que se anticipa a los cambios y que entiende qué se necesita para realizarlo. Debe entender el proceso de cambio, trabajar cerca de las personas que dirigen el cambio y ayudar a aquellos que tienen que implementarlo, pero que están poco dispuestos a ello.
4. El personal del departamento de recursos humanos debería ser un claro defensor de los intereses de los empleados, aunque debe entender que las decisiones empresariales tienen que equilibrar una gama de factores

que a menudo riñen entre sí. Su función no es ganar discusiones, sino garantizar que se preste al tema de recursos humanos la atención que se merecen.

5. La eficacia de los recursos humanos depende de su enfoque continuo en las cuestiones más que en las personas. Se trata de mantener como tema de discusión los problemas y no los individuos para evitar malestar y rencores.
6. Los ejecutivos del área deben aceptar que el aprendizaje continuo y la mejora de las aptitudes son importantes para contribuir a la empresa. La velocidad con que se producen los cambios en el entorno produce una reducción de la vida del conocimiento empresarial, la cual genera la necesidad de aprendizaje continuo y la mejora de las aptitudes individuales.

Para que estos principios de la función de recursos humanos se cumplan plenamente es necesario el establecimiento, dentro de la estructura organizacional, de un organismo especializado cuyos integrantes posean la debida preparación técnica con el fin de administrar todas las funciones del sistema de personal.

2.2.2. Administración de recursos humanos

Un departamento de recursos humanos planea, organiza y controla los procesos de dotación de personal, de remuneración, de capacitación y desarrollo.

Mantiene las políticas de personal. Actúa como enlace entre la organización y los trabajadores, coordina los programas de seguridad e higiene, y presta asesoría técnica a los gerentes de las distintas áreas en asuntos del personal.

“La administración de personal o de los recursos humanos es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, con el fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal” (Piñuel Raigada, 1997).

La administración de recursos humanos es un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones. Tiene como objetivos:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena del personal y alcance de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
4. Facilitar el rendimiento empresarial en cualquier organización.

La función de recursos humanos en un área interdisciplinaria que utiliza necesariamente conceptos de la psicología organizacional, derecho del trabajo,

ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, tecnología de información, entre otras. Los asuntos que normalmente se atienden en la función de recursos humanos se refieren a una gran variedad de campos del conocimiento.

Para administración efectiva existen seis áreas funcionales íntimamente interrelacionadas, las decisiones de un área afectan las decisiones de las otras.

Enseguida se presenta una descripción de éstas áreas:

1. Planeación, reclutamiento y selección.- es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de personal para asegurar que los empleados necesarios con las habilidades requeridas estén disponibles cuando se necesite.
2. Desarrollo de recursos humanos.- el proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan en la organización y continuar durante toda su carrera.
3. Compensaciones y prestaciones.- la compensación comprende toda remuneración que los individuos reciben como resultado de su empleo. La remuneración puede ser uno o una combinación de los siguientes conceptos: pagos, prestaciones, remuneraciones no económicas.
4. Seguridad e higiene.- la seguridad implica la protección de los empleados respecto a las lesiones que ocasionan los accidentes relacionados con el trabajo. La higiene significa estar libre de enfermedades y gozar de un bienestar general, físico y mental.

5. Relaciones laborales y con los empleados.- se refiere a las organizaciones laborales en las que normalmente los empleados tienden a formar sindicatos y estos son reconocidos.
6. Investigación de los recursos humanos.- es el estudio sistemático del personal de una empresa con el propósito de maximizar el alcance de las metas organizacionales y personales (Piñuel Raigada, 1997).

En un ambiente con realidades tan distintas, donde cada día los cambios tecnológicos ocurren más aceleradamente, donde existe una competencia cada vez más fuerte y más global, las empresas que pretendan alcanzar el éxito tendrán que estar preparadas para enfrentar el cambio, deberán crear profesionales capaces de enfrentarse a los nuevos retos y a los nuevos escenarios y ello dependerá de un entrenamiento continuo, mentes flexibles y dinámicas, así como también, de un alto grado de compromiso con la empresa.

2.2.3 Recursos intangibles de la empresa

A las puertas de un nuevo milenio, las empresas y organizaciones deben modificar su visión respecto a la filosofía de sus negocios e introducir nuevas estrategias en la gestión de sus recursos; no basta con una eficaz administración de los recursos financieros, humanos, tecnológicos, sino que se hace necesario gestionar aquellos recursos denominados intangibles. Además de la información y el conocimiento es necesario administrar otros activos que le

aportan un valor único a la organización, como son la propiedad intelectual, los activos centrados en el individuo y la infraestructura.

La propiedad intelectual es el mecanismo legal destinado a proteger determinados activos corporativos. Los activos de propiedad intelectual hacen referencia a las invenciones, marcas de fábrica, dibujos y modelos industriales, secretos de fabricación y el know-how. El know-how lo constituyen los conocimientos técnicos que posee un individuo, es otras palabras, es el almacén de conocimientos que posee sobre un tema (Parra Iglesias, 1998).

Los activos centrados en el individuo comprenden la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, la educación y los conocimientos asociados con el trabajo; estos últimos se refieren a aquellos conocimientos que el individuo posee para realizar sus funciones. Comprenden conocimientos tácitos, explícitos e implícitos.

Los activos de infraestructura son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de una organización. Entre sus componentes se encuentran la cultura corporativa y la tecnología de información. La cultura corporativa es la forma en que se realizan las acciones dentro de una organización, así como las creencias que comparten los miembros de una organización. La tecnología de información proporciona los medios necesarios para implementar muchos procesos de administración,

cuando cumplen eficazmente su función, se convierten en un activo corporativo (Parra Iglesias, 1998).

2.3 Gestión del conocimiento

Cuando una organización desea proporcionar servicios o productos, que satisfagan una necesidad con un alto valor agregado, para mantener ante sus usuarios/clientes una ventaja competitiva estable, debe saber utilizar y aprovechar los activos intangibles que posee, específicamente, su cartera de conocimientos, porque estos constituyen, entre otros, la principal fuente de valor de la organización.

El valor del conocimiento no es nuevo, condujo históricamente el progreso e impulsó la revolución industrial. En la actualidad con la introducción de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las organizaciones dependen cada vez más del uso que sean capaces de hacer de la información/conocimiento y de la capacidad de respuesta que tengan a las demandas cada vez más específicas y exigentes del mercado.

2.3.1 Definición del conocimiento

El conocimiento puede definirse como “la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada” (Muñoz-Seca, 1997:18). Thomas Davenport define al conocimiento como “una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual, y perspicacia del experto,

conectados entre sí, que proveen un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Este se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones, el conocimiento comienza a incorporarse frecuentemente no solo en documentos y en depósitos, sino también en las rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas” (Davenport, 1998:5).

Arthur Andersen sintetizó su definición en una fórmula: $K=[P+] s$

La fórmula se puede entender como “el conocimiento organizacional (K) es la capacidad de las personas (P) para interpretar, entender y utilizar la información (I). Una capacidad (K+I) se multiplica exponencialmente en función de la capacidad de compartir el conocimiento (s) que existe en la organización” (Rica, 2000).

Entre las propiedades básicas del conocimiento encontramos las siguientes:

1. El conocimiento es volátil.
2. Se desarrolla por aprendizaje.
3. Se transforma en acción por el impulso de la motivación.
4. Se transfiere sin perderse (Ruggles, 2000).

El conocimiento puede clasificarse según su propósito y origen: En cuanto al propósito, el conocimiento puede clasificarse en operativo y reflexivo. Operativo

es el orientado a la solución de problemas operativos, problemas que tratan de la realización de operaciones. Por ejemplo; saber manejar una sierra. Mientras que el reflexivo concierne a la forma de pensar o actuar del sujeto. Este emplea el conocimiento para reflexionar sobre sus planes de acción, sus conocimientos, y la relación con los demás sujetos en su medio interno. Por ejemplo, saber administrar, saber conducir una reunión.

En cuanto al origen, el conocimiento se clasifica en perceptual, abstracto y experimental. El perceptual es el resultado de la acumulación de experiencias, casos o vivencias en la memoria perceptual, no tienen una organización, sino que se acumulan como resultado de las experiencias vividas por el sujeto, a este conocimiento también se le conoce como "conocimiento de casos". El abstracto, por su parte, está compuesto por las reglas acerca del comportamiento de los diferentes elementos del problema, así como por los efectos de diferentes tipos de acciones sobre su solución. El experimental es el resultado de la inducción sobre los datos del conocimiento perceptual. De la sistematización de los datos, se puede obtener conocimiento abstracto, modelos, en la medida en que las reglas resultantes sean validables.

2.3.2 Qué se entiende por gestión del conocimiento

Considerar una organización basada en el conocimiento significa una revisión general de los enfoques tradicionales de administración, de la selección del personal, la contratación y la gestión de los trabajadores con conocimiento.

Abarca además la medición de la actuación, es decir, del rendimiento individual, de los aportes que realiza a la organización. Ante el auge de las nuevas tecnologías y la importancia creciente que han tomado los recursos humanos en la organización se ha desarrollado un nuevo enfoque dentro de la gestión organizacional que involucra no sólo a los recursos humanos, sino también las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los métodos de dirección y la cultura organizacional en general, la gestión del conocimiento (GdC).

Según Leena Kojonen de Andersen Consulting es “el proceso de desarrollar, estructurar y mantener la información, de transformarla en un activo crítico y disponerla a una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria. Incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrolladas durante la historia de la organización” (Brun, 2000).

La gestión del conocimiento es un nuevo método de gestión organizacional que se asocia a los que se han desarrollado en las últimas décadas: política de innovación permanente, marketing estratégico, política de recursos humanos, dirección por objetivos, calidad total y reingeniería de procesos. La GdC podría resumirse en: información + gestión de recursos humanos. Se trata de desarrollar un conjunto de actuaciones y procedimientos que aporten valor añadido a las actividades de la organización y generalicen las mejores prácticas, en cada uno de los procesos de su actividad” (Piñuel Raigada, 1997).

El autor hace referencia a que la concepción de función de recursos humanos debe comprender: participación, compromiso, motivación y correspondencia entre los trabajadores, las que asociadas a las nuevas tecnologías de información, crean las condiciones necesarias para el avance de la nueva cultura organizacional.

La gestión del conocimiento es un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir sustancialmente al éxito y desarrollo de la entidad; para ello se apoya en determinados principios básicos, que se enumeran a continuación:

1. El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas.
2. Compartir el conocimiento requiere de confianza.
3. La tecnología propicia nuevos comportamientos en el conocimiento.
4. Compartir el conocimiento debe fomentarse y remunerarse.
5. El apoyo gerencial y los recursos son esenciales.
6. Se deben premiar las iniciativas de capitalización del conocimiento.
7. Se requieren medidas cualitativas y cuantitativas para evaluar cada iniciativa.
8. El conocimiento es creativo y debe estimularse su desarrollo mediante formas inesperadas.
9. Se debe gestar dentro de la organización un mercado del conocimiento, los que “venden” el conocimiento y los que lo “compran”.

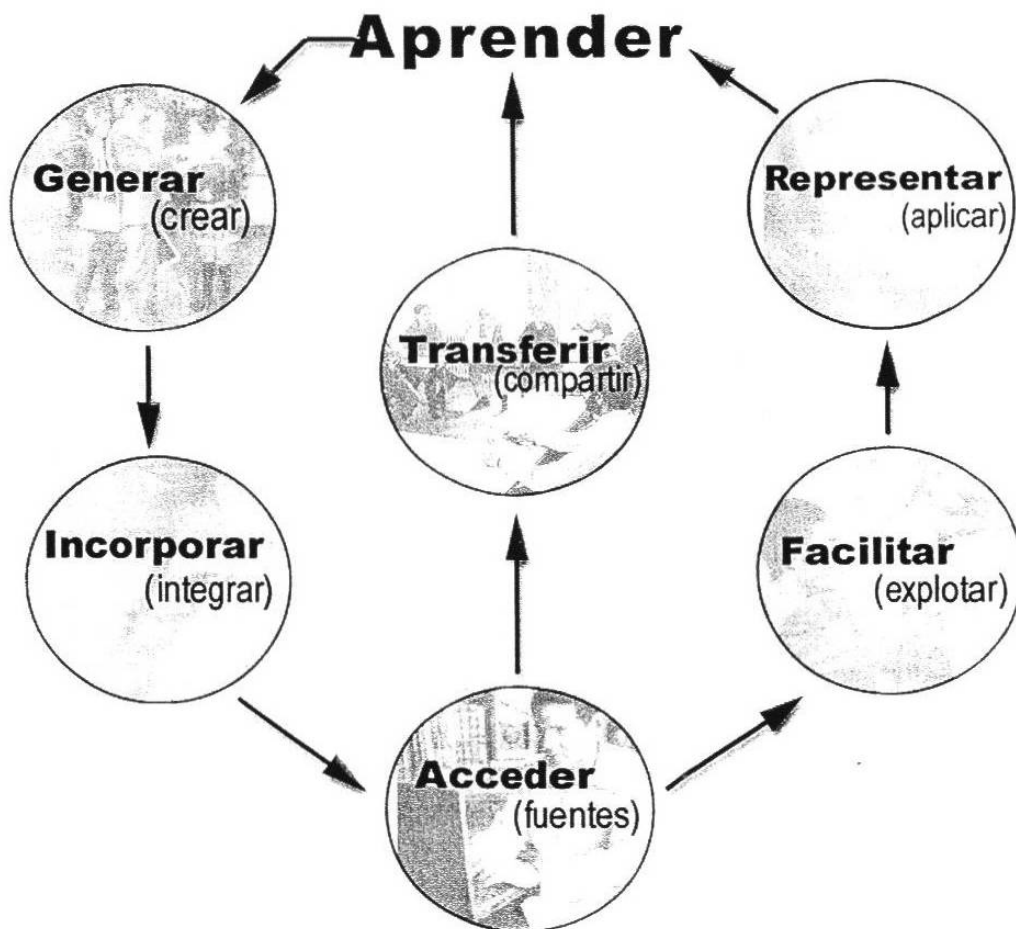
10. Al ser el conocimiento poder, compartir el conocimiento debe recompensarse dentro de la organización. El comprador debe recibir un beneficio.
11. El principio de reciprocidad expresa que cuando un colaborador de la organización comparte un conocimiento espera recibir un beneficio económico o intelectual de ella.
12. La confianza es la piedra fundamental para la transmisión del conocimiento.
13. La comunicación del conocimiento se puede dar por medio de los canales formales de la organización o de los canales informales. (Koulopoulos, 2000).

La Gestión del Conocimiento constituye una tarea ardua, compleja y emergente. Ardua porque tiene que intentar liberar la energía mental acumulada en la organización, encerrada en las mentes de las personas que la componen; compleja, porque es necesario saber convertir dicho intelecto en activo organizacional, en conocimiento organizativo, al que puedan acceder todas las personas de la organización, con el fin de que se emplee en la creación de nuevo conocimiento; y emergente porque tiene que estar disponible cada vez que se necesite para crear ventajas competitivas estables en el mercado.

La gestión de este tipo de activo precisa de un compromiso abierto de crear nuevos conceptos, diseminarlos por toda la organización e incorporarlo a los

productos, servicios y sistemas. La organización en su accionar diario debe generar un ciclo constante de flujos y de nuevos conocimientos, la gestión en la institución debe encaminarse a descubrir estos conocimientos y diseminarlos por toda la organización, así como lograr su integración a todos sus procesos, funciones y sistemas. A partir de lo anteriormente planteado, Piñuel Raigada propone un modelo de análisis del ciclo de la gestión del conocimiento con el objetivo de desarrollar este proceso con éxito.

Ciclo de la Gestión del Conocimiento



El autor lo resume en:

1. Acceder a las fuentes del conocimiento externo o interno a la organización, tanto explícito como tácito.
2. Facilitar o explotar el conocimiento mediante unos valores, una cultura y un liderazgo transformador que lo potencie y dinamice.
3. Transferir o compartir formalmente los conocimientos mediante la formación o informalmente mediante el trabajo en grupo o en equipo.
4. Representar o aplicar mediante las tecnologías facilitadoras del proceso (TIC), bien en uno u otro soporte, sistema o técnica siempre que permita un acceso lo más sencillo posible y ayude al aprendizaje individual y organizacional.
5. Generar o crear el nuevo conocimiento gracias a la interacción de estas fases y a la “capacidad de aprender a aprender”, tanto a nivel de personas como de grupos organizativos (Piñuel Raigada, 1997).

2.3.3 Pasos para gestionar el conocimiento

Para gestionar el conocimiento se pueden seguir determinados pasos que aseguran un mejor desarrollo del proceso. Si se toma como base a Annie Brooking y su libro “El capital intelectual. El principal activo de las organizaciones del tercer milenio”, así como a B. Muñoz-Seca y J. Riverola y su libro “Gestión del conocimiento”, además de otras fuentes que versan sobre el tema, es posible confeccionar una serie de pasos a seguir para gestionar el conocimiento.

Pasos para gestionar el conocimiento

I. Identificación de los conocimientos y sus funciones.

Identificar los conocimientos que se pueden considerar como un activo, para esto se pueden apoyar en los niveles de conocimiento de Karl Wing.

- a) Establecimiento de objetivos o conocimientos idealistas.
- b) Conocimientos sistemáticos.
- c) Conocimientos pragmáticos.
- d) Conocimientos automáticos.

II. Auditar los conocimientos.

Se examinará la naturaleza y el tipo de conocimientos, así cómo y dónde se emplea, dónde no, dónde se siente más su ausencia en la organización.

III. Documentar los conocimientos.

Documentar los conocimientos relativos al capital intelectual en una base de conocimiento. Una base de conocimiento es parte de un sistema inteligente que contiene los hechos y las reglas sobre los objetos y entidades de determinado campo de acción o esfera de interés, así como las relaciones entre ellos.

IV. Divulgar los conocimientos.

El secreto de la transferencia o divulgación radica en encontrar tecnologías efectivas para lograr que los individuos hablen, se escuchen e

intercambien información/conocimiento. El conocimiento abunda en la organización pero su abundancia no garantiza que sea utilizable.

2.3.4 Herramientas en apoyo a la gestión del conocimiento

La tecnología es una pieza clave en los proyectos de gestión del conocimiento, las herramientas que se utilicen para estos proyectos deberán gestionar los procesos de creación y de reutilización del conocimiento. La Gestión del Conocimiento aglutina las siguientes tecnologías:

1. Gestión documental y recuperación textual.
2. Workflow, flujo de trabajo.
3. Groupware y mensajería electrónica (e-mail, video, y teleconferencia)
4. Visualización (MapMakers) y análisis de datos.
5. Agentes inteligentes y collaborative filtering.
6. Internet/Intranet (Schwartz, 2000).

En el ámbito de la información documental, se dispone de las siguientes herramientas:

1. Programas de gestión de la documentación y la imagen que permiten:
 - La creación de las bases de datos con referencia de documentos y sus contenidos.
 - Informatizar y hacer accesible la información que hoy esta disponible sólo en papel.

- La creación de bases de datos de conocimiento en diferentes áreas, en la medida de sus capacidades de búsqueda, por campos y a texto completo permite un tratamiento muy versátil de la información.
 - Estos programas posibilitan enlazar, mediante un proceso de asociación, la información contenida en un registro, con los documentos asociados a esta información, situados en otros programas informáticos (Word, Excell, etc.) de la red o la intranet.
2. Sistemas de edición electrónica, que permitan elaborar cualquier tipo de información de manera rápida y a bajo costo para difundir la información en CD-ROM, en intranets, extranets e internet. Con estos se puede hacer accesible la información necesaria a los trabajadores de una organización mediante una intranet, a clientes, colaboradores y proveedores mediante una extranet y a la sociedad en general mediante Internet.
3. Motores de búsqueda que permiten:
- La búsqueda de información, mediante sesiones de exploración, en direcciones de Internet (proveedores, organización de la competencia, búsquedas temáticas, etc.) el propio web y también en los programas informáticos de la corporación.
 - La creación de bases de datos con la información obtenida.

4. Sistemas interactivos. Para preparar documentos como encuestas y formularios, para hacerlos accesibles mediante un navegador web, en intranet o Internet.

- Los usuarios pueden llevar las encuestas y formularios y enviar sus respuestas directas e inmediatamente al servidor.
- En el servidor las respuestas se integran en bases de datos definidas.
- Con estas bases de datos puede realizarse un tratamiento estadístico de las respuestas, así como organizar el envío de las listas de correo electrónico (Schwartz, 2000).

3. Desarrollo de intranets

Tyson Greer en su libro *Así son las intranets* señala que “la intranet proporciona una herramienta que mejora la fuerza de trabajo al poner la toma de decisiones, las acciones, la solución de problemas y las responsabilidades más cerca de quienes deben aprovechar las oportunidades y tienen el conocimiento, con el fin de que reaccionen rápida y eficientemente. De esta forma, cuando un problema necesita una solución organizacional, los usuarios pueden recurrir a la experiencia, la capacidad y la riqueza que se encuentra en la intranet y concentrar todos los recursos en la solución del problema” (Greer, 1998).

Las intranets proporcionan resultados en las siguientes áreas estratégicas:

1. Creación de la riqueza
2. Transformación organizacional
3. Productividad
4. Ventaja competitiva

3.1 Creación de la riqueza

Una intranet no proporciona automáticamente todos estos beneficios. En realidad, sólo se obtienen beneficios cuando la organización ha decidido que desea alcanzar los beneficios arriba mencionados. Después, la intranet ayudará a obtenerlos. Sin embargo, si la organización no los desea, estos beneficios no se darán, aunque la intranet esté disponible.

De acuerdo a Tim Evans (1996), entre los beneficios que propician que la infraestructura para la creación de riqueza se ponga en práctica están los siguientes:

1. Reemplazo de la infraestructura de la red corporativa con la intranet
2. Uso de la intranet para publicar documentos existentes, distribuidos actualmente por otros medios, con transacciones basadas en formularios
3. Creación de un sistema virtual de archivo
4. Idea de cómo utilizar sistemas corporativos de administración de información como aplicaciones de sistemas y productos en procesamiento de datos
5. Idea de cómo utilizar la intranet para el flujo de trabajo y el intercambio electrónicos de datos
6. Uso de la intranet para tratar de crear una cultura de aprendizaje en la organización (Evans,1996).

Cuando la intranet está instalada, la organización tiene una fuerza de trabajo integrada que utiliza hábilmente las funciones de publicación y biblioteca para almacenar en línea documentos, gráficos, audio, video y otros tesoros intelectuales.

Mientras más utilicen los empleados la información de la compañía, más aprenderán a crear procesos automatizados como transacciones basadas en formularios para acelerar sus interacciones. Se necesitará tener sistemas que

permitan a los administradores de la intranet manejar con éxito las enormes estructuras de archivos y subdirectorios de la organización. Esta es la base de su riqueza organizacional.

La evolución natural tiende a la vinculación de sus procesos, de forma parecida a como lo hace la tecnología SAP (Sistemas de Aplicaciones y Productos), donde están interconectadas todas las actividades de oficina central y de apoyo.

Una intranet bien estructurada permite realizar transacciones entre clientes y el departamento de compras, u otras dependencias de la intranet que interactúen con Internet. Los clientes posiblemente agradecerán la posibilidad de poder hacer transacciones tipo EDI (Intercambio Electrónico de Datos).

“Hacer coincidir los objetivos de la organización con los del cliente significa un triunfo importante para la creación de riqueza. Su cliente está listo para hacer negocios en línea. La fuerza de trabajo de su empresa se integra. Usted ha colocado los procesos en su lugar, los ha modernizado y ha creado equipos que se encuentran concentrados en los objetivos y tienen capacidad de alcanzarlos. Usted se comunica con rapidez. Resuelve problemas enseguida. Se alcanza el consenso fácilmente. Ahora tiene trabajadores que cambian la forma de crear, comercializar y distribuir los productos y servicios de la organización. La riqueza es creada por el trabajador de conocimiento” (Evans, 1996) .

3.2 Transformación organizacional

Wagner y Engelmann (1998) establecen tres categorías necesarias para entender la manera en que se desarrolla la transformación organizacional.

Revisemos cada una de ellas:

3.2.1 Empresas manejadas por principios

1. En los temas relacionados con los negocios actuales, se analiza la necesidad de desarrollar un principio que conduzca a la organización. Este principio define su organización y le permite avanzar como un todo. Las partes individuales pueden definirse por sí mismas con base en dicho principio.
2. La literatura actual sobre negocios sugiere que las empresas orientadas a principios reagrupen a la compañía detrás de líderes que articulen claramente los principios que la orientan. Estos principios se comunican entonces a toda la organización con estrategias que le permiten evitar problemas antes de que sucedan. Esto da a los empleados la posibilidad de aprovechar más rápido las oportunidades, porque saben qué es lo que conduce a la organización.
3. Cuando los principios unen a una fuerza de trabajo, construyendo relaciones a largo plazo y estrategias de negociación, entonces el entusiasmo de los trabajadores se recompensa efectivamente. El empleado comprende el nivel de competencia y las habilidades requeridas para desempeñar un trabajo. La intranet proporciona un

respaldo físico para la comunicación y la comprensión del principio central de la organización. Algunos la llaman la directriz principal.

4. Dentro de una intranet, una sección ejecutiva en el sitio Web proporciona la directriz principal, los conjuntos de principios, la declaración de la misión, las metas y la cultura de la compañía. Proporciona información y perfiles de líderes ejecutivos. Proporciona también un lugar para recompensar y reconocer a los individuos que contribuyen a la corporación centrada en principios. Bien hecho, ésta puede ser la visión que guíe a la organización al pensamiento unificado y la transformación organizacional.

3.2.2 Empresas dirigidas por la misión

La declaración de la misión establece las bases para una intranet cohesiva. Con el objetivo de desarrollar trabajadores con pensamiento crítico que participen en la organización como líderes y como miembros del equipo de calidad, la empresa debe tener un credo y basarse en él, sin importar lo radical o conservador que sea.

“Debe publicar esta declaración de la misión y asegurarse de que todo su personal la conozca y de que se sienta que puede proporcionar la información directamente sobre la declaración de la misión. La declaración debe permear su sitio. Debe tener la posibilidad de indicar cualquier posición en su sitio y mostrar como apoya la declaración de la misión” (Wagner, Engelmann, 1998).

3.2.3 Miembros informados del equipo inteligente de calidad

Una vez que un grupo de individuos está de acuerdo en un principio y lo comunica en una declaración de la misión, todos están preparados con una imagen bien definida sobre la forma de realizar mejor las tareas necesarias para cumplir la declaración de la misión.

“Cada individuo puede asumir una responsabilidad para el desarrollo del crecimiento y la competencia; puede concentrarse en sus preferencias y mejorar su capacidad para desarrollarse a su propio paso. De pronto, gente creativa, innovadora y efectiva a todos los niveles estará trabajando en conjunto para crear productos y servicios de calidad. El efecto en esencia es impactante: aumento de ingresos y costos más bajos” (Wagner, Engelmann, 1998).

3.3 Productividad

Los tres pilares de la productividad son la oportunidad, la cantidad, y el valor. Las intranets tienen la posibilidad de mejorar la oportunidad en el desarrollo del producto, al unir a los empleados a partir de una dirección estratégica, de valores corporativos conocidos, de información sobre los productos y servicios de la empresa y de la administración de proyectos mantenidos en los sitios Web.

Al acelerar la producción, aumenta la cantidad de producción total y el valor de la producción resulta competitivo. Esto impulsa a la organización en lo que se refiere a las ventas.

Las intranets son excelentes para proporcionar a cada empleado el conocimiento de la estrategia de las empresas y la forma en que las metas de cada empleado contribuyen a esa estrategia. Los administradores de proyecto mantienen los sitios web, administran las prioridades, ajustan los calendarios virtuales y rastrean los cambios fácilmente. Una fuerza de trabajo mejora su eficiencia cuando sus metas de cooperación y sus métodos para la colaboración se vinculan a través de páginas Web con una intranet.

Preston Gralla propone los siguientes beneficios para demostrar cómo se mejora la productividad usando una intranet:

1. Acelera la comunicación
2. Proporciona acceso compartido al conocimiento de toda la empresa
3. Desarrollo una cultura de innovación /creatividad
4. Permite el prototipo de colaboración rápida
5. Proporciona un ambiente de colaboración
6. Satisface los requisitos de calidad (Gralla, 1997).

3.4 Ventaja competitiva

Las empresas son organismos que evolucionan en conjunto. Son impredecibles y existen dentro de un ambiente internacional que cambia constantemente y que no tiene controles. Aprender a sobrevivir en este ambiente es lo que crea la ventaja competitiva. Las intranets proporcionan a las empresas la posibilidad de evolucionar en conjunto.

Como las intranets son orgánicas (representando el “cambio en los ecosistemas de negocios”), desarrollan la conciencia y el pensamiento orientado a la acción relacionado con el conocimiento colectivo de la intranet, y el resultado final es un modelo del futuro.

“Los empleados están surgiendo constantemente como proveedores de soluciones innovadoras, genios de la asimilación y heraldos del mejoramiento del proceso y el producto. Constantemente la corporación está a punto de convertirse en un producto o servicio, o en socio de otros, y también de hacerse uno con las necesidades y la lealtad del cliente” (Gralla, 1997).

Las compañías necesitan aprender a cooperar y resolver conflictos y diferencias rápidamente. La más ligera apariencia de desacuerdo en una organización puede alejar instantáneamente a un cliente. Hay demasiadas soluciones competitivas para clientes que han evolucionado hasta convertirse en clientes bien informados e inteligentes. Como se mencionó anteriormente, para que una organización funcione eficientemente se requiere generar y compartir visiones.

La fuerza de trabajo debe saber cómo manejar relaciones complejas y obtener información fresca para la construcción de nuevos conocimientos. Las implicaciones completas y la ventaja competitiva de las intranets aún son inciertas, pero al final la forma estratégica de pensamiento permite la rápida respuesta de la organización.

3.4.1 Las ventajas competitivas tienen corta vida

El desarrollo de una intranet no necesariamente es la solución para todos los problemas de una compañía. Sin embargo, la empresa puede transformar su organización y prepararla para el comercio electrónico internacional en línea, si tiene sus propios mecanismos internos y ha colocado a la gente en su lugar. Lo que la empresa tiene dentro es un reflejo de lo que tiene afuera. Su intranet debe ser robusta, saludable y estar fuertemente concentrada en el cliente.

Randy Hinrichs recomienda a las empresas que están desarrollando una intranet: “siga construyendo, modernizando, automatizando procesos, relacionándose con las necesidades del cliente, conociendo a los clientes de su cliente y alineando todos los procesos internos que sirvan para la planeación, el diseño, el desarrollo y la entrega de productos. Cuando haya creado un cuerpo sinérgico como éste, habrá dado un paso hacia el futuro” (Hinrichs, 1998).

3.5 Efectividad de recursos humanos

La intranet fue diseñada para los recursos humanos y también para tener acceso a información de la empresa, prestaciones, seguro social, planeación del salario, programa de bonificaciones e incentivos. En realidad, es posible automatizar tantos procesos de recursos humanos, que usted casi puede considerar el uso de la intranet en lugar de su software de recursos humanos. Los recursos humanos siempre han estado plagados de montañas de papel, cambios en la información, directorios de recursos humanos, catálogos, servicios, etc. También

han estado plagados de una cantidad igual de llamadas telefónicas para tener acceso a esta información.

3.5.1 El estándar de recursos humanos en línea

Póngalo todo en línea. Cree un botón de recursos humanos en la parte superior de la página de inicio de su intranet y asegúrese de que todos en la empresa sepan que está allí. “Si usted tiene organizaciones del cuidado de la salud y de proveedores preferidos, ponga en línea la lista de médicos preferidos, o asóciase con su proveedor y obténgala para ponerla en línea, y cree vínculos con ella (extranet). Coloque todas las prestaciones y seguro social en línea y cerciórese de que estén en una máquina de búsqueda adecuada para que los empleados puedan llegar rápidamente a la información que necesitan” (Servati, 1998).

También es posible poner en línea directorios con información abundante y completa acerca de los empleados (por supuesto, aquella que se puede publicar y que no es privada), para que la gente sepa cómo ponerse en contacto con alguien de la empresa. Hay que asegurarse de que esta base de datos sea muy completa para que un empleado pueda buscar la información y el contacto que necesite.

La lista puede ser tan detallada según las necesidades de cada empresa. Los empleados deben conocer su situación laboral, y por tal razón, hay que

asegurarnos de que la red puede mantener esta información disponible a través de la intranet. Hay ocasiones en que tal vez las operaciones financieras requieran pleno uso de la red para elaborar una nómina. Es preciso establecer la importancia de que la información legal de recursos humanos se encuentre en la lista de misiones críticas para que no haya interrupciones en el servicio.

3.5.2 Agentes de intranet de recursos humanos

La tecnología de intranet puede ir aun más allá del acceso a documentos en línea. La empresa puede desarrollar un ambiente interactivo con el usuario, que coloque a éste en el proceso de recursos humanos de su elección. Utilizando los vastos recursos de las bases de datos y los procesos de automatización de recursos humanos, la interacción ocurre en forma de entrevista. Una vez que se han identificado las necesidades del usuario, las herramientas de la intranet pueden seguir una ruta que sugiera al usuario qué servicios de recursos humanos le ayudarán más.

De esta manera, un sistema experto aconseja al usuario cómo manejar un tema de recursos humanos. Este va más allá del simple hecho de que el usuario sepa qué formulario debe llenar, cómo llenarlo y cómo pasarlo por el proceso de aprobación.

“Con el tiempo estarán integradas todas las herramientas de administración en una intranet. Todas las interacciones se mantienen en la base de datos y la

intranet de recursos humanos se vuelve más inteligente, al adquirir procesos interactivos en muchas formas diferentes. El sistema de la intranet de recursos humanos tiene un nivel para los administradores y otro para los usuarios. Los administradores, que son agentes de la inteligencia humana, basan sus decisiones en datos más importantes y efectivos. Los usuarios, que son los consumidores de la inteligencia, ejecutan las transacciones que crean los datos” (Servati, 1998).

3.5.3 Preocupaciones de recursos humanos

La función de Recursos humanos tiene la tendencia tradicional a compartir información y a mantener un elevado contacto con la gente. Esta dicotomía hace que sus necesidades de servicio resulten difíciles de interpretar. En realidad, recursos humanos por lo general es la organización que más mal se comprende en una empresa con una gran estructura de información. Sin embargo, su trabajo consiste en aprender a utilizar la tecnología de información y a transferir el tipo adecuado de conocimiento a toda la organización, sin importar lo difícil que sea. ¿Cómo mantiene este departamento el factor humano con un alto contacto electrónico?

Mucha gente de muchas empresas todavía le teme a la tecnología de la información. Simplemente no quiere acercarse a ella. La información de recursos humanos debe mantenerse segura, pero al mismo tiempo necesita estar en línea para que tengan acceso a ella quienes están autorizados. Los procesos están

protegidos, el cambio es lento, al automatización es el enemigo benévolo. Ellos desean comprender cómo es que la información está disponible y al mismo tiempo, segura. Desean reducir los factores de riesgo. La reflexión de Preston Gralla sobre la dicotomía de recursos humanos mostrará algunas respuestas:

Puntos positivos para recursos humanos

1. Propiedad compartida sobre la exactitud de la información
2. Velocidad (acceso, actualización y distribución) de datos de recursos humanos
3. "Fuente" común de respuestas fáciles de comprender para el usuario
4. Conducción de grupos a documentar información que de otra manera no encontrarían

Puntos negativos para recursos humanos

1. Dificultad para controlar lo que se publica en la intranet, específicamente donde hay implicaciones legales (por ejemplo, políticas de recursos humanos)
2. Problemas en recursos humanos por asuntos relacionados con la intranet, como la intromisión de personas sin autorización, instalación de virus, publicación incorrecta o ilegal de información, difamación

3. Necesidad de llevar cada vez más la operación de la intranet a descripciones de puesto
4. Necesidad de familiarizarse y capacitar al personal para una eficiencia optimizada
5. Identificación de recursos para transferencia tecnológica

3.5.4 Sistemas de capacitación de recursos humanos

El área de Recursos humanos puede capacitarse a sí misma con la rapidez suficiente para mantenerse como recurso viable y vigilar que se haga cargo de la automatización de procesos, el análisis de las necesidades de recursos humanos y un sistema de medición para identificar el nivel de eficiencia de los negocios.

Nunca ha sido más fuerte la necesidad del desarrollo en línea. Lo que mejora el crecimiento de una empresa, de manera exponencial es la vinculación de las buenas ideas, los procesos modernizados, los modelos probados de negocios y las estadísticas alineadas de manera minuciosa.

“La súbita popularidad de Netscape en menos de 2 años se dio como resultado directo de ser una empresa de intranet y actuar en línea de manera conjunta. Todo está en línea. El acceso a los servicios en línea siempre está disponible. La maestría personal se logra a través de la asociación de vínculos. El mejoramiento de procesos se consigue a través de la creación de un prototipo