

de colaboración rápida, donde la mitad del mundo utiliza las pruebas beta” (Ambegaonkar, 1997).

Una vez que la empresa crea páginas Web de procedimientos que escolten a los usuarios a través de un formulario a manera de aventura, lanzando políticas, vinculando procesos con políticas, viajando por todo el sistema de recursos humanos para situar su siguiente movimiento, girando en una exhibición multimedia que involucre al usuario en la introducción de información interactiva, probando sus habilidades para la supervivencia, entonces tendrá un sistema de recursos humanos integrado que alimente la organización como una máquina muy bien aceiteada.

3.5.5 Internacionalice a sus recursos humanos en línea

Todos nos encontramos en una economía global digital, tratando de comunicarnos con todo el mundo para compartir ideas, dirigir negocios, aumentar nuestros conocimientos y mejorar nuestra calidad de vida. Gran cantidad de personas están sacrificando muchas horas para aprender idiomas que nos permitan contribuir, compartir y explorar la red internacional.

Muchas culturas conservan tesoros de información que pueden desatarse, traducirse y sintetizarse en un formato que fomente el establecimiento de relaciones y la transferencia recíproca de conocimientos. Simplemente combinamos iconos culturales de significado real.

“Adquiera conocimientos sobre derecho mercantil internacional, comercio, restricciones legales, información cultural e información analítica pertinente para formar sociedades con organizaciones en el extranjero. Utilice la tecnología para comunicar puntos de vista globales perspectivas de recursos humanos. Una intranet facilitará esa comunicación, si surge un lenguaje común y un estándar internacional para la conducción de negocios” (Ambegaonkar, 1997).

Este es un llamado para ayudar a la evolución del lenguaje de la intranet internacional. Nuestro lenguaje hablado está limitado por sus propias fronteras. La intranet no conoce fronteras, así que el lenguaje que utilice para crear sus intranet debe reflejar un conocimiento internacional, una sensibilidad para la creación de nuevos términos que capturen ideas y significados que tradicionalmente no se traducen.

“¿Cómo aprender este lenguaje o cómo ayudarlo a que evolucione? Comience por lo sencillo. Traduzca lo más que pueda. Utilice imágenes internacionales en sitios Web. Fomente la localización, en una interfaz de intranet de cultura común y globalizada. Proporcione vínculos en doble sentido con sitios Web internacionales, oficinas internacionales, contactos y organizaciones que podrían proporcionar más información al usuario interno. Reserve espacio en su intranet para negocios y conocimiento internacional” (Hinrichs, 1998).

3.6 Organización de aprendizaje

Las empresas, corporaciones, organizaciones y compañías son sistemas vivientes. Para que evolucionen en el futuro, deben aumentar su capacidad de aprendizaje. El rápido aprendizaje es la clave para la supervivencia. Para el éxito individual dentro de una organización resulta fundamental aprender cómo funciona la empresa y cómo contribuir a sus metas.

“Aprender significa cambiar. El aprendizaje con ritmo propio y el aprendizaje continuo del adulto son principios que muchas organizaciones desean alcanzar. Cuando los adultos examinan, exploran y descubren continuamente el sistema en que operan, se tiene a la mano las bases para el autoconocimiento organizacional. Las organizaciones que se comprenden a sí mismas son más eficaces y tiene más fuerza para conseguir el éxito con metas claramente definidas e investigadas” (Hinrichs, 1998).

La empresa orienta su conocimiento colectivo hacia el cliente para comprender lo que piensa y lo que necesita. Deben aprender quienes son los clientes de su cliente y a que se dedican. Deben compartir las experiencias dentro de la organización y concentra sus inteligencias en la creación de nuevas formas de personalizar productos y servicios. Deben aprender a trabajar en conjunto, en equipos inteligentes, concentrándose en todo momento en mejorar su proceso de aprendizaje.

3.6.1 Definición de la organización de aprendizaje

Una buena definición de una organización de aprendizaje es cuando la organización como un todo y la gente que la integra aumentan continuamente su capacidad de producir los mejores resultados. En una intranet, el aprendizaje mejora nuestra capacidad de acción eficaz y respuesta rápida. Somos capaces de actuar muy rápido, decidir con más confianza y fortalecer nuestras posiciones enseguida cuando combinamos el conocimiento aprendido de un equipo con las interdependencias dentro de la organización.

La intranet se compone de cientos de sitios Web de proyecto vinculados con los sitios relevantes que proporcionan información crítica sobre el proyecto. El conocimiento de la corporación se fusiona con una voz enérgica y coherente donde cualquiera puede seguir la información hasta la fuente. Las intranets fomentan la construcción de equipos y sistemas de pensamiento al proporcionar a la organización una herramienta poderosa que ofrece un sentido de pertenencia a la intranet, un lenguaje lleno de opciones para conversar y un ambiente de aprendizaje para sobresalir.

3.6.2 Desempeño de los trabajadores de conocimiento

Los empleados son trabajadores informados en una organización de aprendizaje. Tiene acceso rápido a la información y la analizan en grupos que trabajan por consenso.

Los empleados saben cómo aprender, mejorar y comunicarse. Son rápidos para desarrollar y articular sus requisitos de información y modernizar en forma eficaz los procesos interdependientes.

Comprenden su capital intelectual y administran su asociación para colaborar. Lo logran con solo crear un sitio Web que explica lo que hacen, como lo hacen, quién los ayuda y como pueden mejorar por sí mismos. La intranet es el juego de herramientas del trabajador de conocimiento.

3.6.3 Trabajadores expertos de conocimiento

Si una empresa crea trabajadores de conocimiento que sepan cómo adquirir información, que sepan cómo volverse autónomos y que aprendan a su propio ritmo, esa empresa tendrá un cuerpo distribuido de potencial humano con pensamiento crítico que pueda concentrarse en cualquier problema, necesidad del cliente o detección y solución de problemas.

En la era industrial se capacitaba a los trabajadores sólo para seguir instrucciones, la manufactura industrial requería que los trabajadores siguieran una serie de procedimientos que estaban probados y que funcionaban sin problemas. Hay demasiadas formas de hacer un automóvil, una tela o una casa. Los individuos dedicados a rebasar los límites de estas formas eran pocos, en realidad se reducía a los egresados de sistemas universitarios.

“Los administradores se volvieron intermediarios para mover la información por toda la organización. Entre los administradores intermediarios, brotaron los círculos de calidad, el procesamiento automatizado surgió en la era industrial y de pronto hubo una forma más inteligente de hacer negocios. Para pensar como un sistema, usted tenía que estudiar el sistema. Para estudiar el sistema, necesitaba saber cómo examinar los hechos, los datos y la información y cómo reconstruirlos para explicar cómo se estaban haciendo los negocios y qué tan bien se estaba automatizando un proceso, dados los hitos que los administradores eran capaces de derivar” (Greer, 1998).

Es necesario preparar al trabajador de conocimiento para el futuro, que debe comprender cómo adquirir el conocimiento y cómo devolverlo en un producto del conocimiento, prepare al trabajador, capaz de hacer equipo con grandes grupos, de asociarse con compañías de todo el mundo, de comunicarse con el poder de la fibra óptica y de responder a cada cambio o fluctuación que ocurra en el mercado, en realidad, estos trabajadores de conocimiento no tienen administradores. Nadie puede manejar a un individuo que crea un dominio de conocimiento.

Para fomentar un nuevo mundo en línea, debe mejorar nuestra capacidad de procesar la información. Para que compitamos en un mundo donde esté disponible el acceso al conocimiento internacional, la metodología y las herramientas, necesitamos volvernos más inteligentes y trabajar menos.

Necesitamos liberarnos de la tendencia a la administración, a repetir procesos y desarrollos, la reingeniería y la reorganización inefectivos, y permitirnos crecer en la misma medida que la intranet que estamos creando para vivir.

Tyson Greer recomienda: "Utilizamos las herramientas de la intranet para recolectar los elementos mágicos del conocimiento, la información, el análisis y la intuición. Creamos nuestra cultura en línea con nuestro influjo penetrante de conocimientos, procesos y principios. Mejoramos la calidad de nuestras vidas y nuestra sociedad como resultado del crecimiento en línea, mejorando nuestra inteligencia y desarrollando caminos extraordinarios para utilizar lo que aprendemos. Y al hacerlo así, también obtenemos algo de dinero" (Greer, 1998).

La experiencia es individual, personal, solitaria. Sin embargo, hay prácticas fundamentales que integran un trabajo exitoso, como se puede ver en la siguiente tabla. Estos principios pueden resultar fundamentales en la construcción de su comunidad de intranet.

Prácticas para una intranet exitosa

Prácticas de la intranet

Hágalo ahora

Planee para el futuro

La intranet permite

Esté en línea y trabaje en línea. El correo electrónico es para los novatos. La publicación es para los intermedios. Y las experiencias interactivas con los clientes y usuarios son para los avanzados.

Escriba declaraciones de la misión que expliquen finalmente el lugar en que usted ve a todos en, digamos, cinco años. Identifique los

| | |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asigne prioridades, y vuélvalas a asignar | <p>principios de su empresa y póngalos a disposición del usuario en cualquier momento.</p> <p>Diseñe su intranet para fragmentar la información en los cinco o siete factores clave, críticos de su organización. El diseño comunica lo que resulta importante para cada empleado.</p> |
| Asóciase y comparta la fuente | <p>La sociedad se forma con la vinculación. Asegúrese de que el vínculo esté colocado apropiadamente en cada sitio Web para que el usuario comprenda el valor del vínculo.</p> |
| Considere al cliente, luego personalice | <p>Involúcrese con su cliente. Colabore vinculándose, por medio de correo electrónico, de grupos de noticias, de conversación en línea. Reúna información en formularios, examine estadísticas de Web para ver a dónde va su usuario dentro de su espacio Web.</p> |
| Comprométase con Web | <p>Haga que todos se relacionen en la promoción de las páginas de inicio, páginas de grupo. Páginas de proyecto, páginas principales, etc. vigile la extranet y la sociedad con otras empresas.</p> |
| Salga al ciberespacio | <p>Comuníquese constantemente con su público en línea, en persona, en pruebas de uso. Extiéndase a Internet y asimile toda la tecnología integradora y de comunicación. Busque interactuar y encuentre formas de conectar su intranet para seguir mejorando continuamente los procesos. Planee un respaldo, cuando todo falle.</p> |

Fuente: Preston Gralla, 1997

Resulta comprensible la resistencia a salir en línea. Pero cada vez es más difícil encontrar empresas que rechacen la posibilidad de crear su propia intranet,

sobre todo si se considera que es una forma de reducir ciclos de tiempo, de desarrollo y que proporciona ahorros económicos.

3.6.4 Las intranets fortalecen el carácter

De acuerdo a las propuestas de **Wagner y Engelmann** las intranets pueden propiciar el logro de los siguientes valores organizacionales:

1. **Honradez** porque proporcionan una comunicación por correo electrónico que promueven la eficiencia en las tareas, la autenticidad de la información, la honestidad, los hechos y la colaboración con varios participantes interrelacionados.
2. **Confianza interpersonal** porque la gente siente que todos tienen los mismos derechos y el mismo acceso a la información. La imposibilidad de tener acceso a la información se vuelve una razón para la desconfianza y la desorientación.
3. **Habilitación** porque la gente puede hacer que las cosas sucedan si tiene información. La conversación abierta y la retroalimentación instantánea a los grupos corporativos de mercadotecnia, a los vendedores que no están en las oficinas y a la producción de calidad estimula a los individuos para que mejoren sus procesos.
4. **Alineación organizacional** porque ésta se da cuando un departamento sabe por qué los demás departamentos necesitan información oportuna y exacta, y cuando ese departamento puede hacer expedito el envío de esa información.

4. Implementación de la intranet de Ilinium

La primera actividad que se realizó para desarrollar la red interna de la empresa Ilinium fue presentar la propuesta a la dirección general para obtener su consentimiento y su apoyo. Después de una serie de reuniones celebradas por varios colaboradores de la empresa, se acordó iniciar el desarrollo e implementación de la intranet durante el mes de noviembre. Inicialmente, la ingeniera Florencia Fernández tuvo a su cargo la ejecución de las primeras etapas, las cuales comprendieron, el establecimiento de un marco de acción en el que quedaban claramente definidas las responsabilidades y tareas de cada uno de los colaboradores que tuvieron una participación directa en el proyecto.

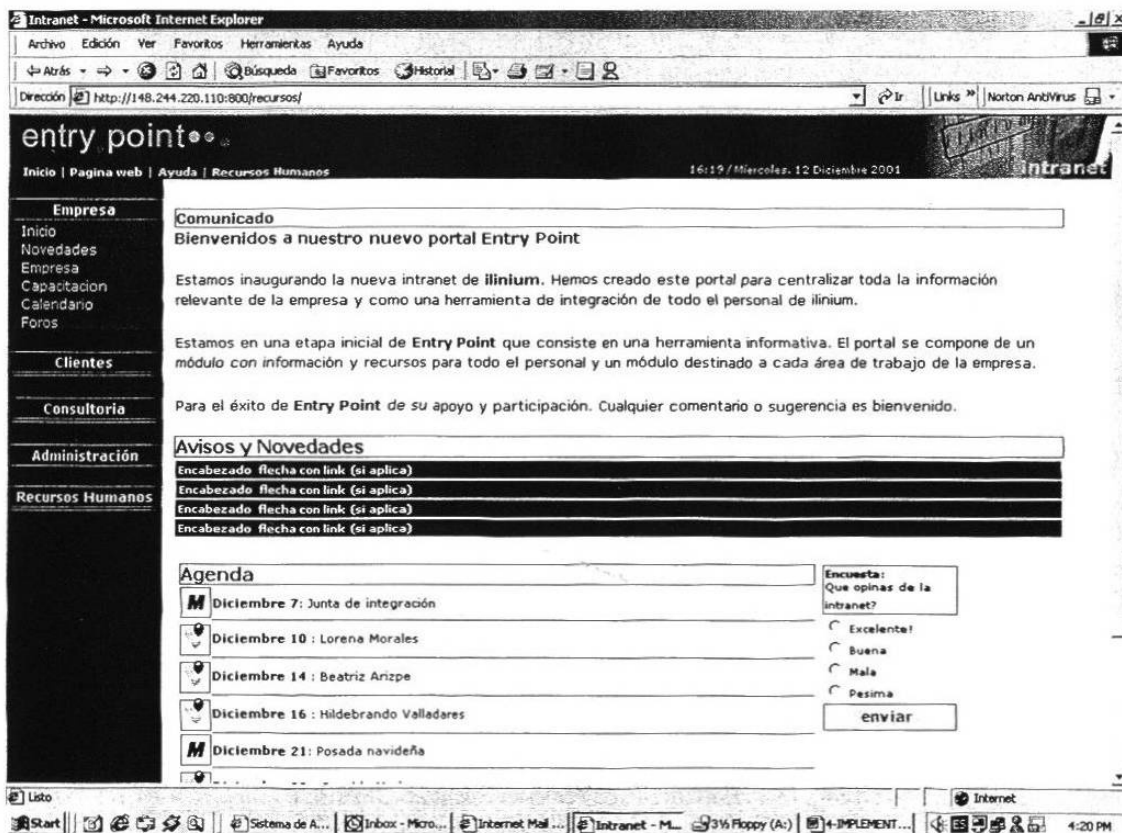
Posteriormente, se realizó un análisis para seleccionar el software más apropiado a los objetivos y posibilidades económicas que demandaba el proyecto. Finalmente, se dio inicio a la programación de las primeras páginas con sus respectivas estructuras de información.

Entre los primeros acuerdos que se establecieron fue que la primera fase de la intranet tendría un enfoque de herramienta de trabajo, siguiendo los lineamientos sugeridos por la dirección general de la empresa. Se determinaron los espacios para cada una de las áreas administrativas y operativas de la empresa. Una vez que se cubriera la primera fase se daría seguimiento al desarrollo de otras áreas de la compañía, siendo el área de recursos humanos la

primera que tendría un sitio para dar servicio en línea a todos los colaboradores de Ilinium.

Se realizó una encuesta entre todos los colaboradores para elegir el nombre que tendría la intranet. Se propusieron varios nombres tales como los siguientes: 2us, Forum, Clue y Entry Point; siendo éste último el que recibió un mayor número de menciones. Es importante señalar que se registró una entusiasta participación entre los empleados como resultado de una campaña interna que tenía como propósito dar a conocer los beneficios de la intranet.

4.1 Página de inicio de la intranet de Ilinium



Para acceder a la página de inicio no es necesario contar con una cuenta y password; solamente se tiene que escribir la dirección electrónica de la intranet. Esta decisión fue adoptada por el comité de desarrollo encabezado por Florencia Fernández, argumentando que la información publicada en la primera fase no tendría ningún tipo de restricción. Inicialmente su acceso y operación estaría limitada a las computadoras de la empresa ubicadas dentro de las instalaciones.

Cumpliendo con las siguientes fases de la implementación de la intranet, se agregará contenido que de acuerdo a su relevancia será considerado en tres categorías:

1. Público.- abierto a todos los colaboradores de la organización
2. Limitado.- con acceso restringido a mandos intermedios y alta gerencia
3. Confidencial.- para uso exclusivo de la alta gerencia

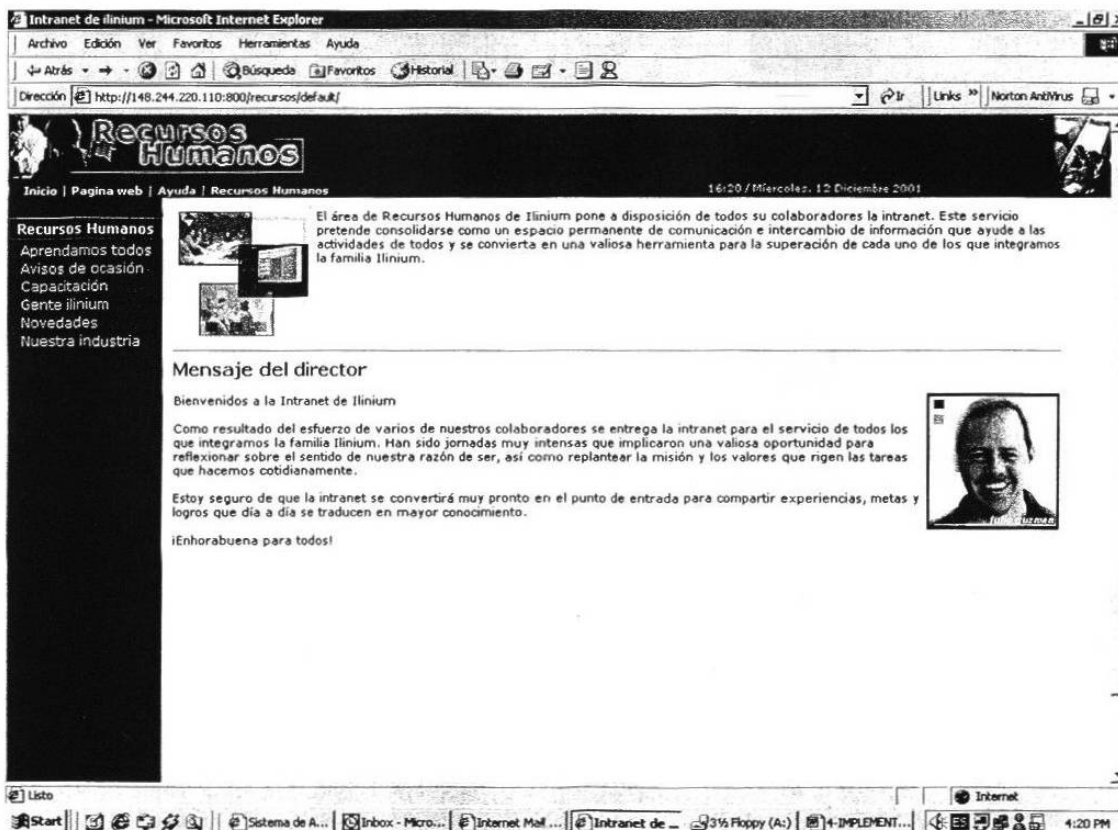
4.2 Sitio de Recursos Humanos

El autor de este proyecto de tesis tuvo a su cargo la definición de la estructura de información que tendría el sitio del área de recursos humanos. Por tal motivo, el primer paso consistió en proponer 6 rubros que estarían liberados para la primera fase. Estos rubros se muestran a continuación en estricto orden alfabético:

1. Aprendamos todos
2. Avisos de Ocasión

3. Capacitación
4. Gente Ilinium
5. Novedades
6. Nuestra industria

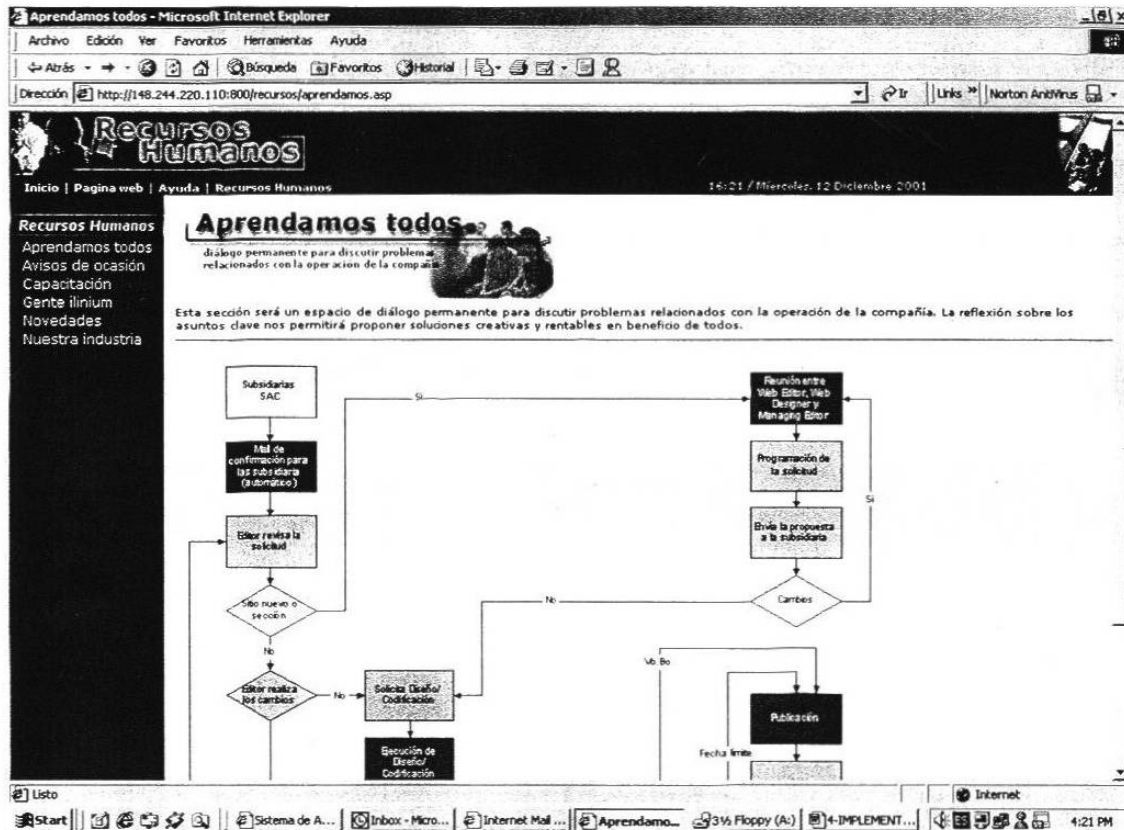
Enseguida se muestra la página de inicio de Recursos Humanos que presenta el mensaje de bienvenida del director general de la empresa.



4.3 Aprendamos todos

Esta sección será un espacio de diálogo permanente para discutir problemas relacionados con la operación de la compañía. La reflexión sobre los asuntos

clave de las operaciones y actividades esenciales permitirá proponer soluciones creativas y rentables en beneficio de todos.

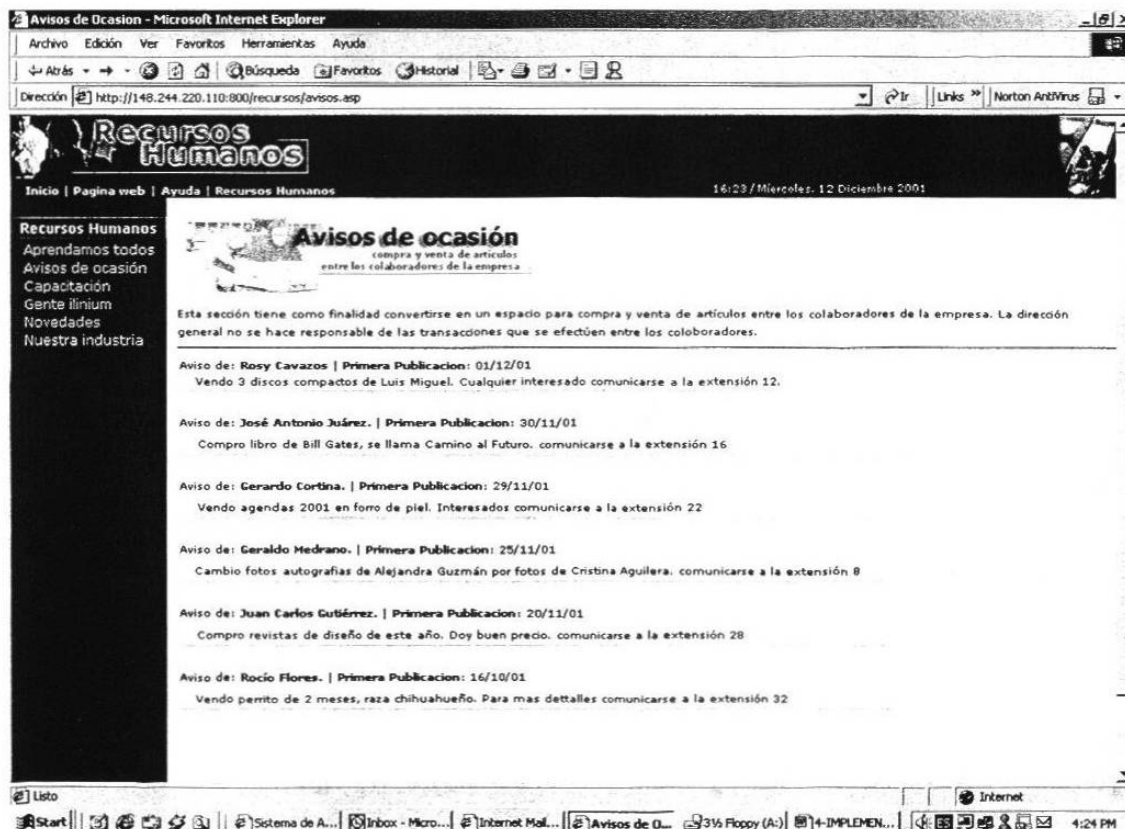


En la primera entrega de esta sección se muestra un diagrama de flujo que describe el funcionamiento del servicio de actualización para las subsidiarias de Microsoft Latinoamérica que desarrolla un equipo integrado por 19 colaboradores. Se pidió a todos los miembros del equipo que expresaran sus opiniones y sugerencias para mejorar el proceso y documentarlo con la finalidad de realizar una discusión en línea. Los resultados que se obtuvieran serían publicados para que todos los colaboradores tuvieran oportunidad de obtener un

aprendizaje que pudieran aplicar en sus tareas cotidianas. Posteriormente, se agregaría un nuevo tema para discutir y conocer nuevas opiniones.

4.4 Avisos de Ocasión

Esta sección tiene como finalidad convertirse en un espacio para compra y venta de artículos entre los colaboradores de la empresa. La dirección general no se hace responsable de las transacciones que se efectúen entre los colaboradores.

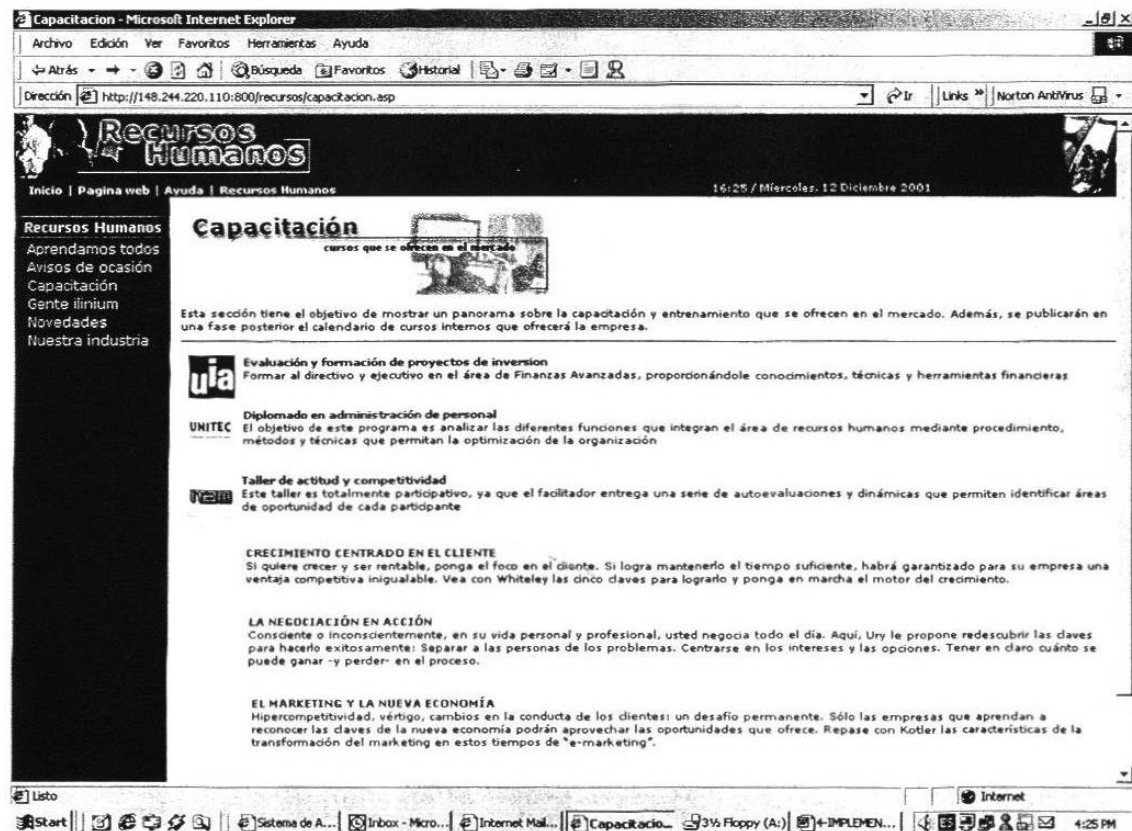


Establecer un canal abierto para comunicar la oferta y demanda de bienes y servicios tiene la intención de que cualquiera de los empleados pueda publicar libremente sus ofertas en espera de que exista un comprador. En función de la

cantidad de avisos que se publiquen conforme a una frecuencia semanal, se tomará la decisión de mantener esta sección o eliminarla. Se está evaluando el criterio que permitirá al colaborador publicar un máximo de ofertas, sin embargo, esta decisión será estudiada al completar el primer trimestre de operación de la intranet. Por el momento, existe un notorio entusiasmo para publicar distintos avisos de ocasión.

4.5 Capacitación

Esta sección tiene el objetivo de mostrar un panorama sobre la capacitación y entrenamiento que se ofrecen en el mercado. Además, se publicarán en una fase posterior el calendario de cursos internos que ofrecerá la empresa.



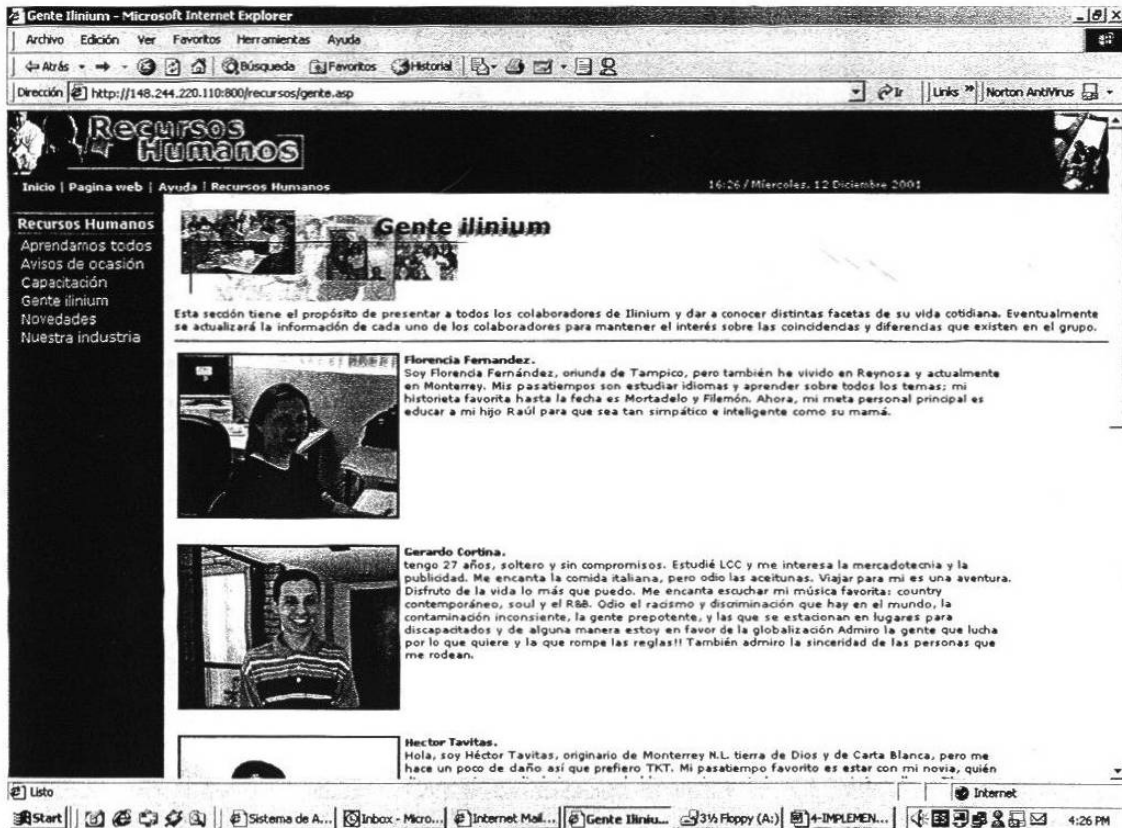
Debido a que la empresa no cuenta con una estructura definida para el área de Recursos Humanos, en esta primera fase se publicaron eventos de capacitación ofrecidos por diversas instituciones académicas. Se tiene el objetivo de organizar un calendario de cursos que la empresa ofrecerá a sus empleados con la participación de instructores externos.

Es necesario enfatizar que debido a la actividad principal de la compañía, desarrollo de negocios basados en Internet, la oferta de cursos ofrecidos en el mercado es muy limitada y en la mayoría de los casos se celebran fuera del país, elevando considerablemente los costos de inscripción.

4.6 Gente Ilinium

Esta sección tiene el propósito de presentar a todos los colaboradores de Ilinium y dar a conocer distintas facetas de su vida cotidiana. Eventualmente se actualizará la información de cada uno de los colaboradores para mantener el interés sobre las coincidencias y diferencias que existen en el grupo. En una siguiente etapa se pretende que la sección Gente Ilinium se convierta en un espacio para ofrecer el programa de inducción que permita dar a conocer la misión, la visión, los valores y la filosofía de la empresa.

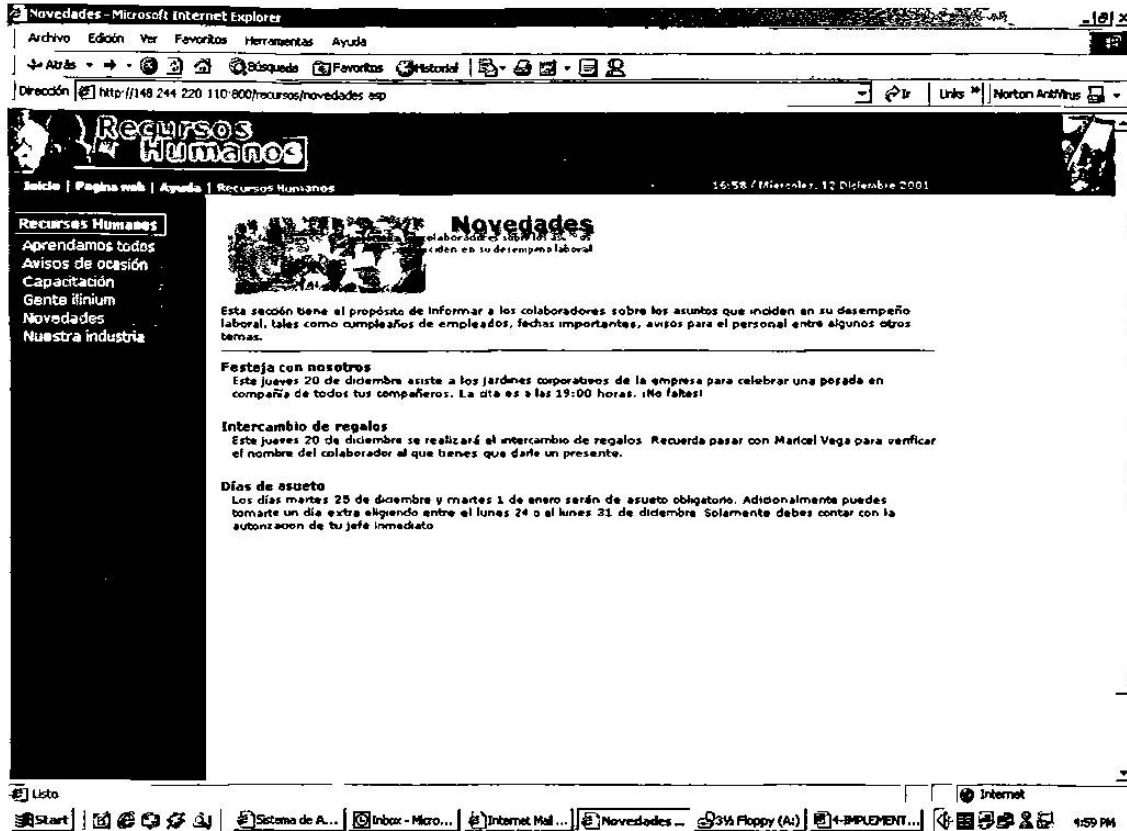
Actualmente no existe una actividad por parte de la gerencia administrativa que atienda el proceso de inducción, esto propicia que el nuevo empleado desconozca una gran parte de la cultura organizacional.



4.7 Novedades

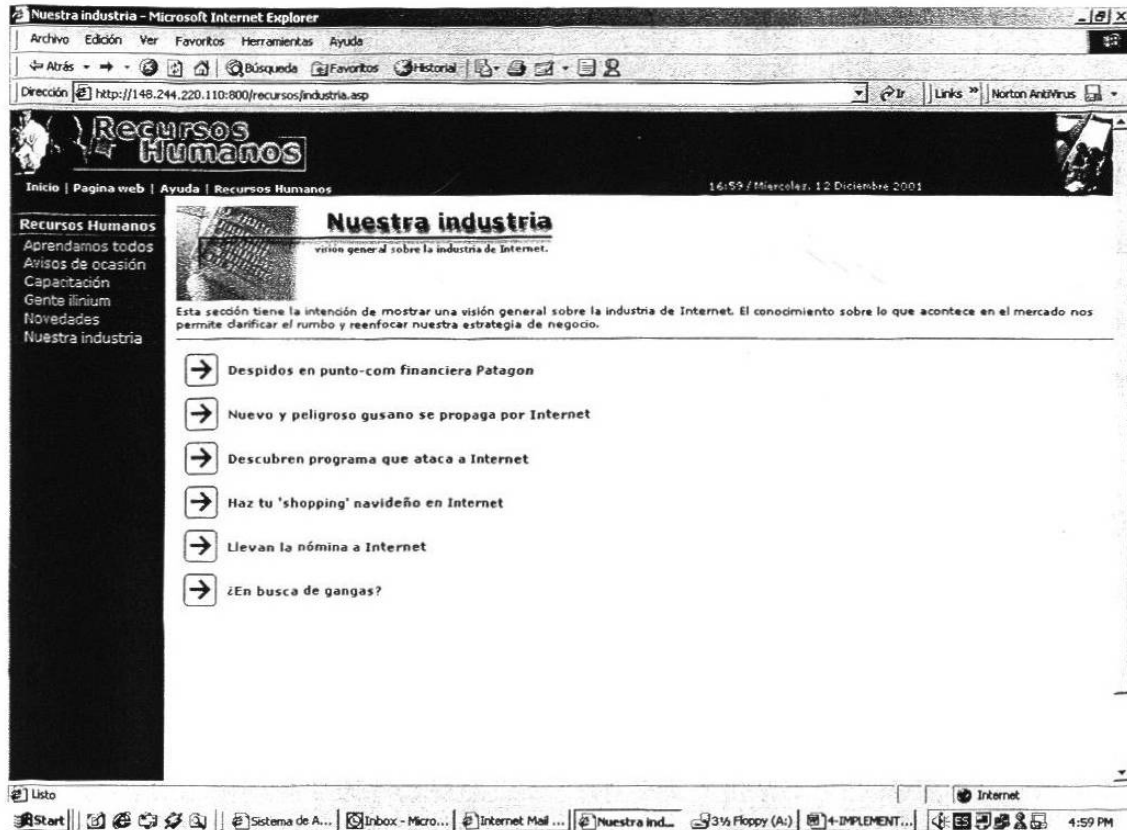
Esta sección tiene el propósito de informar a los colaboradores sobre los asuntos que inciden en su desempeño laboral, tales como cumpleaños de empleados, fechas importantes, avisos para el personal entre algunos otros temas. Se pretende que la sección se convierta en un efectivo canal de información.

La comunicación interna se ejerce mediante el uso del correo electrónico y la publicación de comunicados en el tablero de avisos. Sin embargo, se ha detectado que éste último medio no garantiza la lectura de los avisos publicados.



4.8 Nuestra industria

Esta sección tiene la intención de mostrar una visión general sobre la industria de Internet. El conocimiento sobre lo que acontece en el mercado nos permite clarificar el rumbo y reenfocar nuestra estrategia de negocio. De acuerdo al enfoque Gestión del Conocimiento es importante que la empresa tenga sus “*antenas encendidas*” para encontrar nuevas oportunidades de crecimiento y hacer frente a los embates de la competencia. Se espera que en una siguiente etapa se incluyan en esta sección, los temas más relevantes de la industria como son reportes, informes, estudios y estadísticas que publican diversas agencias especializadas en investigación de tecnologías de información.



La implementación de la intranet en Ilinium ha propiciado un saludable clima organizacional que fomenta el trabajo colaborativo entre los distintos departamentos. Es necesario señalar que durante la implementación de la herramienta se tuvieron que superar barreras organizacionales, tales como la falta de presupuesto para la adquisición del software especializado, así como también el desánimo de algunos colaboradores que no creían en las bondades del proyecto.

5. Resultados

La implementación de la intranet en la empresa Ilinium ha registrado hasta el momento resultados satisfactorios tanto para la alta gerencia como para el personal que labora en la compañía. Enseguida se describen los logros que se han obtenido en cada una de las áreas administrativas y operativas que integran la estructura organizacional de Ilinium.

Para cada una de las áreas se muestra una clasificación de 4 funciones de recursos humanos que se ejecutan actualmente en la organización, las cuales son las siguientes: capacitación, comunicación interna, relaciones laborales y servicios al personal

5.1 Dirección General

Capacitación.- existe una creciente preocupación por parte de la dirección general por asegurarse que los empleados de la compañía tengan la oportunidad de asistir a cursos especializados ofrecidos por instituciones externas, así como invitar a reconocidos expertos que brinden sus conocimientos y experiencia al personal.

Comunicación interna.- la comunicación entre la dirección general con los gerentes de área y con el personal se agilizó en sus dos direcciones: ascendente y descendente. Anteriormente, los comunicados se daban a conocer a los colaboradores en una serie de juntas periódicas para

informar sobre nuevas contrataciones, cambios en la estructura organizacional entre otros asuntos de interés general.

Relaciones laborales.- las relaciones entre la dirección general y los empleados han experimentado un aumento en la cantidad y la calidad de la relación. Existe un mayor interés por parte del director por conocer las expectativas de los empleados así como de mantener un clima laboral agradable que impacte positivamente en las operaciones cotidianas.

Servicios al personal.- los diversos servicios que reciben los empleados de la compañía han mejorado notablemente con la implementación de la intranet. Un caso particular es el llenado de numerosos formatos para requisición de material de oficina, los cuales anteriormente se llenaban manualmente y ahora, se realizan electrónicamente.

5.2 Administración

Capacitación.- anteriormente las actividades de capacitación se limitaban a sesiones de discusión sobre algún tema relacionado con la industria de Internet y tecnología de información. Estas sesiones tenían lugar durante las juntas mensuales de integración. Con la implementación de la intranet se ha formalizado el calendario semestral de cursos y seminarios que la empresa está programando para los empleados.

Comunicación interna.- la difusión de comunicados se hacía a través del tablero de avisos y ocasionalmente mediante el uso del correo electrónico. Estos medios han sido reemplazados con una de las

secciones que están incluidas en la intranet corporativa, la cual resulta más efectiva para asegurar que todos los colaboradores recibieron los mensajes de la compañía.

Relaciones laborales.- el uso de la intranet ha permitido que exista una mayor apertura para tratar asuntos relacionados con los intereses colectivos. Un ejemplo de lo anterior son los grupos de discusión para implementar mejores prácticas, los cuales funcionan a través de foros de discusión que se programan cada semana. Cada foro de discusión tiene el objetivo de plantear una problemática específica y con la participación de los empleados se proponen las soluciones.

Servicios al personal.- la red interna ha logrado que la atención al personal sea más eficiente en la expedición de los recibos de nómina que se entregan a los colaboradores. Antes de la implementación, los empleados recibían un documento impreso, el cual tenían que conservar para posibles reclamos de salarios. Ahora, la herramienta permite al empleado crear un archivo que almacena sus percepciones quincenales de manera electrónica.

5.3 Consultoría

Capacitación.- el personal adscrito al área de consultoría se informaba de cursos y seminarios publicados en medios impresos y en portales especializados. La intranet permite ahora a los consultores estar permanente informados sobre las últimas novedades de actividades de

capacitación y entrenamiento a través de un servicio de monitoreo que localiza los eventos más importantes.

Comunicación interna.- el flujo de información entre el área de consultoría y el resto de las distintas áreas se realizaba a través de una red de área local, la cual garantizaba un buen intercambio de datos y documentos. Sin embargo, con la implementación de la intranet, el intercambio se ha potenciado debido, sobre todo, a la extensa variedad de aplicaciones y recursos que ofrece la herramienta.

Relaciones laborales.- con el establecimiento de la intranet los consultores de la empresa han generado un clima de colaboración muy cordial con las distintas áreas organizacionales. La creación de los foros de discusión permite que exista un mayor compromiso para alcanzar las metas colectivas mediante la generación de ideas y la aplicación de soluciones a problemas comunes.

Servicios al personal.- las necesidades de equipo y de material de oficina son cubiertas a través de un espacio en la red interna, el cual agiliza el aprovisionamiento de equipos y programas computacionales que el área de consultoría requiere. El servicio que se está ocupando con mayor frecuencia es el que se conoce como Escritorio de Ayuda.

5.4 Diseño

Capacitación.- con la implementación de la intranet, el personal adscrito al área de Diseño cuenta con una mayor oferta de cursos relacionados

con sus labores diarias. En la primera fase de la implementación de la herramienta, los diseñadores disponen de cursos tutoriales de programas tales como Photoshop, Flash, Director, entre algunos otros.

Comunicación interna.- el diseño de páginas web, imágenes, banners y toda clase de animaciones que realizan los diseñadores ha experimentado un menor tiempo de entrega debido a los canales de comunicación en tiempo real que se establecen entre los distintos grupos de trabajo, particularmente con los editores que solicitan los requerimientos de diseño.

Relaciones laborales.- el conocimiento de las tareas que ejecutan los diseñadores por parte del resto de los empleados ha generado una mayor empatía acerca del valor de su contribución a las metas de producción. Esto se refleja en el establecimiento de mejores procedimientos para solicitar trabajos de diseño de las páginas web.

Servicios al personal.- el área de Administración que tiene a su cargo las funciones de recursos humanos brinda un mejor servicio de aprovisionamiento de materiales de oficina que solicitan los diseñadores. La intranet permite conocer cuáles son las necesidades de insumos materiales y de paquetes computacionales que se requieren.

5.5 Editorial

Capacitación.- el grupo de editores ha resultado ser uno de los que más beneficios está recibiendo en este rubro. Con la adquisición de cursos

interactivos, los integrantes de esta área tienen la oportunidad de evaluar y mejorar día a día sus actividades de redacción, corrección de estilo, gestión de contenido y traducción de textos.

Comunicación interna.- los flujos de información que generan los editores se han incrementado en dos vertientes, la primera al interior del propio grupo editorial y la segunda con el resto de los grupos de trabajo. En el primer caso, existe un intercambio continuo de propuestas editoriales que son analizadas con mayor detenimiento. En el segundo caso, hay una participación más estrecha con las otras áreas en el desarrollo de nuevos proyectos.

Relaciones laborales.- la labor que desempeñan los editores ha recibido un reconocimiento por parte de la dirección general debido a los resultados obtenidos en el último trimestre del año 2001. La responsabilidad de mantener al sitio web de Microsoft Latinoamérica recae principalmente en las propuestas que desarrolla el equipo editorial. La intranet es la ventana en la cual se reflejan estas iniciativas.

Servicios al personal.- la atención que reciben los editores de parte del área de Administración ha logrado generar una mayor confianza para solicitar permisos y resolución a problemas particulares. La intranet proporciona la ventaja de dar seguimiento de estas solicitudes y de evitar los expedientes impresos que propiciaban retraso en la respuesta a sus requerimientos.

5.6 Tecnología de Información

Capacitación.- el entrenamiento que reciben los miembros del área de Tecnología de Información se ha convertido en una prioridad. A través de la intranet se publican las distintas actividades de capacitación y los avances que están obteniendo los programadores y personal de soporte. Estos logros permiten establecer nuevas metas colectivas.

Comunicación interna.- con el uso de la intranet, el personal de soporte atiende de manera expedita los requerimientos del resto de las áreas operativas y administrativas. A través del Escritorio de Ayuda es posible tener un registro más completo y confiable de los incidentes que se suscitan cotidianamente, tales como “caídas del sistema”, fallas en el enlace, entre algunos otros.

Relaciones laborales.- con la implementación de la herramienta se ha creado un círculo virtuoso al interior de la compañía. El personal del área de Tecnología de Información brinda un mejor servicio a todas las áreas, generando por consecuencia, una percepción positiva de sus funciones. Lo anterior ha propiciado que se establezca un clima organizacional saludable.

Servicios al personal.- el personal del área de sistemas tiene la oportunidad de entregar sus requerimientos de equipos, programas y dispositivos en tiempo real. Esto permite al departamento administrativo satisfacer plenamente sus necesidades a través de un suministro más efectivo en términos de tiempo de entrega y calidad del servicio.

6. Conclusiones

1. El desarrollo e implementación de la intranet en la empresa Ilinium generó un clima favorable para establecer el trabajo colaborativo entre las distintas áreas que integran la estructura organizacional de la compañía.
2. Existe actualmente, como consecuencia del uso de la intranet, un mayor compromiso por conocer el rumbo que define la dirección general, más interés en participar en los objetivos grupales y, sobre todo, un mejor entendimiento de la situación que presenta la industria en la cual compete la compañía.
3. Durante los primeros cien días de operación de la intranet se han obtenido resultados concretos que se reflejan en una mejor comunicación entre los distintos departamentos.
4. El departamento administrativo ha reportado una considerable disminución en las compras de insumos de oficina, tales como papel, consumibles y artículos de oficina.
5. Se ha maximizado la capacidad de los recursos tecnológicos que posee la organización, y sobre todo, se ha brindado la oportunidad a los colaboradores para que compartan sus experiencias y conocimientos con el resto del personal.

6. Los fundamentos que propone el enfoque teórico Gestión del Conocimiento han encontrado un terreno fértil para su aplicación a través del uso de la intranet.
7. Particularmente, se incrementó la capacidad de la empresa para generar, administrar y compartir el acervo de conocimientos que ha producido durante más de tres años de operaciones.
8. Se puede afirmar que Ilinium se ha convertido en una organización que aprende cada día, debido a que cada solución que se propone para resolver un problema se transforma en una lección para aprender.
9. La Gestión del Conocimiento requiere de una mayor difusión en las empresas mexicanas, ya que todavía existe un limitado conocimiento acerca de los beneficios que pueden llegar a obtener las organizaciones a través de su implementación.
10. Se recomienda el desarrollo de estudios que describan ampliamente los casos de éxito reportados por compañías que han implementado mejores prácticas basadas en la Gestión del Conocimiento.

7. Bibliografía

Ambegaonkar, Prakash. (1997). Kit de recursos de intranet. McGraw Hill, Frontier Technologies, Madrid.

Evans, Tim. (1996). Construya su propia intranet. Prentice Hall, México, D.F.

Flores Vivar, Jesús. (2001). La gestión del conocimiento en las empresas, www.gestióndelconocimiento.com

Gralla, Preston. (1997). Cómo funcionan las intranets. Prentice Hall, Madrid.

Greer, Tyson. (1998). Así son las intranets. McGraw Hill, Microsoft Press, Madrid.

Hinrichs, Randy. (1998) Intranets. Usos y aplicaciones. Prentice Hall, México, D.F.

Koulopoulos, Thomas. Carl Frappaolo. (2000). Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. McGraw Hill, Bogotá.

Parra Iglesias, Enrique. (1998). Tecnologías de la información en el control de gestión. Díaz de Santos, Madrid.

Piñuel Raigada, José Luis. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Editorial Síntesis, Madrid.

Ponjuán Dante, Gloria. (1998). Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Ruggles, Rudy. Dan Holtshouse. (2000). La ventaja del conocimiento. 14 visionarios definen el éxito de mercadeo en la nueva economía. CECOSA, México, D.F.

Schwartz, David. Et. Al. (2000). Internet based organizational memory and knowledge management. Idea Group Publishing, Londres.

Servati, Al. Et. Al. (1998). La biblia de intranet. McGraw Hill, México, D.F.

Wagner, Ronald. Eric Engelmann. (1998). Construcción y administración de la intranet corporativa. McGraw Hill, México, D.F.

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Roger Darío Sánchez Martínez

Candidato al Grado de Maestro en Administración de Empresas con Especialidad en Recursos Humanos

Tesis: El uso de intranet como apoyo en la función de recursos humanos

Campo de Estudio: Ciencias Administrativas

Datos Personales: Nacido en Minatitlán, Veracruz el 13 de mayo de 1968, hijo de Enrique Sánchez Arenas y de Eloína Martínez de Sánchez. Casado con Ana Laura Reséndiz Cárdenas

Educación: Egresado de la Universidad Autónoma de Nuevo León, grado obtenido Licenciado en Ciencias de la Comunicación en 1989

Experiencia Docente: Profesor Asociado B Medio Tiempo en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León desde 1990

Experiencia Profesional: Consultor para Internet y Analista Senior de Comunicación en varias empresas de la ciudad

