



Dossier Central

Funcionalidades de la Web 2.0 en la intranet social y su incidencia sobre los factores de competitividad de las empresas

Alejandro Ríos

Resumen

El objetivo de la aparición de la intranet era almacenar y categorizar toda la información de las empresas para que los empleados pudieran encontrarla fácilmente. Este objetivo nunca llegó a cumplirse satisfactoriamente. Con la aparición de la web 2.0 varias empresas han logrado aplicar sus bondades al sistema de comunicaciones internos bajo la forma de una intranet social. La web 2.0 posee unas funcionalidades determinadas que, incorporadas a la intranet de la empresa, permiten potenciar varios factores de competitividad y lograr varios objetivos comunicacionales que hasta ahora habían sido la tarea pendiente de intranet.

Palabras clave: Intranet; Web 2.0; Empresas

Abstract

The original aim of the Intranet was to allow companies to storage and classify information in order for their employees to find it easily. Nevertheless, this objective was never satisfactorily achieved. With the introduction of Web 2.0 many organisations have managed to incorporate the benefits of the Intranet in their internal systems of communication by means of the so-called social intranet. Web 2.0 possesses some specific functions which, once incorporated to the company's Intranet, allows enhancing many competitive elements, while achieving many communications objectives –something that was until today an unfulfilled promise of Intranet.

Key words: Intranet; Web 2.0; Companies

Résumé

L'objectif initial des réseaux Intranet étaient de réunir et de classifier toutes les données de l'entreprise afin que les employés puissent y avoir accès facilement. Cet objectif n'a, en fait, jamais pu être atteint de façon satisfaisante. Depuis l'apparition de la Web 2.0 plusieurs entreprises ont décidé d'appliquer ses fonctionnalités au système de communication interne sous forme d'Intranet sociale. L'application de certaines fonctions de la Web 2.0 à l'intranet d'une entreprise permet de mettre en valeur certains facteurs de compétitivité et d'atteindre des objectifs de communication qui jusqu'alors n'avaient pu se matérialiser au sein des Intranet.

Mots clé : Intranet; Web 2.0; Entreprise

Jive Software, principal proveedor de implementación de intranets corporativas, comienza la presentación su servicio con la frase

¿Recuerda lo prometedor que se perfilaba el panorama de la intranet a mediados de la década de los noventa? Las primeras intranets tenían la misión de convertirse en el antídoto a muchas de las plagas que diezmaban el proceso de compartir información corporativa. (Jive Software, 2012)

En el citado documento, la empresa recuerda las expectativas que se tenían del servicio: se esperaba que la intranet serviría para liberar el contenido y diseminar el conocimiento encerrado dentro de los repositorios de información, redes cerradas, sistemas de archivos encriptados e incluso archivadores físicos. Las intranets efectivamente supusieron una mejora notable sobre los sistemas más antiguos. Asumieron el –entonces novedoso– paradigma de la web gráfica e hicieron el proceso de búsqueda de información corporativa. (Jive Software, 2012)

Las intranets, antes del advenimiento del cúmulo de tecnologías que fueron bautizadas con el rótulo de Web 2.0, se erigieron como mecanismos ineficientes de intercambio de información. Según Jive Software, la acumulación de contenido que se dio en la intranet se tradujo en dificultades para encontrarlo, categorizarlo y actualizarlo. El ritmo de negocios se incrementó notablemente, otras tecnologías de trasiego de información se agilizaron y optimizaron al mismo ritmo mientras que la intranet se quedó estancada. Hoy en día, en muchas empresas y entornos laborales las intranets son percibidas como parte del problema más que de la solución. (Jive Software, 2012)

Según el sitio web de ReadWrite “Una encuesta hecha por ForresterResearch en el 2009 muestra que solamente un 43% de los empleados de una empresa acceden al intranet todos los días. Peor aún, 35% ni siquiera utilizan la intranet una vez al mes” (ReadWrite, 2011)

Contenido sin contexto

La empresa Jive Software también hace un esbozo bastante acertado de las razones por las cuales ¿En qué momento fallaron las intranets tradicionales? Para empezar, estaban completamente enfocadas en el contenido, sin considerar el contexto humano. Hacían las veces de un gran almacén de documentos y otros recursos, pero en realidad no facilitaban la

interacción, la colaboración y la experiencia de compartir. El flujo de información era una calle de una sola vía: unos individuos con la tarea de subir contenido alimentaban la red y otros tantos (si es que podían encontrar la información) consumían esa información. El contenido publicado y la manera en que aparecía organizado no se compaginaban con las necesidades y los patrones de trabajo de los usuarios. (Jive Software, 2012)

Según una encuesta de BuckConsultants, la herramienta colaborativa más utilizada por muchas organizaciones sigue siendo el correo electrónico. 83% de ellas lo mencionan como primera opción. (Página de Webpronews, 2012) Para los estándares actuales tecnológicos actuales, esta tecnología está desactualizada.

A pesar de las grandes inversiones en sistemas de intranet, muchas compañías siguen estando ante el mismo reto que llevan enfrentando desde hace décadas:

- Demasiado tiempo invertido en buscar la información y el conocimiento necesario para hacer que las tareas se cumplan.
- Incontables horas de esfuerzos duplicados y de reinención de la rueda, de lentos procesos de innovación, de toma de decisiones y de implementación de esas decisiones.
- Elevados costos para mantener empleados informados, entrenados y alineados.

La fusión o la adquisición de empresas complica aún más el problema, levantando nuevas barreras de comunicación, eficiencia y cohesión cultural. La intranet tradicional (o las múltiples intranets que pueden resultar de una fusión o adquisición) ayudan bastante poco. (Jive Software, 2012)

La Intranet necesita transformarse en un 'bróker de información' en el que la información se crea, se agrega y se comparte libre y fácilmente y se descubre con un esfuerzo mínimo. Una intranet cuya información reúna todas estas prestaciones le da acceso a todo el mundo a todo el contenido disponible y abre las puertas para una cantidad ilimitada de información. (Berg, 2011)

Metas estratégicas como la innovación, la colaboración y la productividad de la fuerza de trabajo son los factores que impulsan una de las tendencias más recientes en la inversión en tecnología: las plataformas sociales empresariales. En el 2011, un contundente 64% de los líderes empresariales indicaron que el retorno de la inversión es su primera prioridad. ¿Cómo piensan hacerlo? Más de la mitad apuntan hacia la adquisición de

Funcionalidades de la Web 2.0 en la intranet social y su incidencia sobre los factores de competitividad de las empresas

Alejandro Ríos

nuevos clientes. Adquirir y mantener a sus mejores talentos aparece como el tercer objetivo en su lista y uno de cada tres se plantea mejorar las relaciones con sus clientes. Al tiempo que la economía continúa con su incipiente recuperación, estas prioridades de negocio apuntan hacia una verdad clara: estamos viviendo la edad del consumidor y el empleado. (Koplowitz, 2012)

Así pues las tecnologías que forman el entramado de las Web 2.0 y sus prestaciones principales sirven de médula para la creación de la intranet social o para agregar el componente social a la intranet ya existente. Entre estas prestaciones destacan: la creación de comunidades, el hecho de que permite crear, compartir e intercambiar contenido y generar procesos de conversación entorno a esos contenidos.

Según Forrester (Koplowitz, 2012) –empresa de estudio de mercado especializada en los diversos –ámbitos de las comunicaciones empresariales– cientos de intervenciones sugieren que estas robustas metas estratégicas al final del día se traducen en iniciativas de TIC que emplean tecnologías sociales empresariales. El interés del cliente en las plataformas sociales se alimenta de tres factores principalmente:

- **El deseo de capturar y re-utilizar conocimiento.** Las redes corporativas rápidamente se convierten en vertederos digitales de información. Para combatir esto, las empresas están buscando incorporar ideas de gestión de contenido que involucren a todos los actores productores/consumidores de ese contenido. Con esto intentan garantizar en todo momento que la mano derecha siempre sepa lo que hace la izquierda. Por ejemplo un cliente de la empresa de estudios de mercado, Forrester, que se desempeña en ámbito de la producción de materiales básicos, confesó a esta que el staff de planta que nunca antes se había comunicado con el resto del personal, ahora comparte información relativa las mejores prácticas de formulación de recetas de producción en sus comunidades sociales internas. (Koplowitz, 2012)
- **La necesidad de mantener las comunicaciones humanas entre distintos departamentos compuestos por perfiles profesionales distintos entre sí.** Particularmente en Norteamérica, el trabajo remoto móvil se está convirtiendo en la norma pues dos tercios de la fuerza laboral trabajan remotamente al menos ocasionalmente. Viajar para sostener reuniones presenciales es visto, cada vez más, como una práctica costosa y negativa para el ambiente. Y el acceso rápido a la experticia está en lo más alto de la lista de metas de las empresas. Los

perfiles sociales y los espacios de trabajo en equipo, combinado con reuniones virtuales regulares, se han convertido en el pilar de una estrategia de colaboración altamente eficiente para un cliente de Forrester del área defensa. (Koplowitz, 2012)

- **La presión para modernizar los sistemas para adecuarse a las exigencias de la fuerza laboral.** Individuos altamente empoderados y ávidos de tecnología están pasando a engrosar las filas de la fuerza laboral de las empresas uniéndose a los 40 millones de personas de la generación “Y” que ya están trabajando en las empresas. (Koplowitz, 2012)

Los investigadores Chun-HsienLiuyHun-SzuLiu del departamento de negocios internacionales (Department of International Business) de la Universidad de Ciencia y Tecnología de Minghsin, Taiwan, explican que utilizar tecnologías de la información para incrementar la competitividad de una firma bajo las exigentes demandas del Mercado global actual es un proceso y una actitud básica e imprescindible. Para considerar esos tres factores que llevan a las empresas a interesarse en la incorporación de herramientas sociales a los que hace referencia el estudio de la empresa Forrester, vale la pena enfrentar las funcionalidades que ofrece la Web 2.0 a los beneficios puntuales que ofrece en términos de incidencia en los factores competitivos de la empresa. Liu y Liu (2009) de manera muy práctica identifican ocho funcionalidades básicas de la Web 2.0 a partir de su verdadera aplicación en las empresas

- Páginas amarillas
- Formación de grupos
- Capacitación informal
- Capacitación formal/conferencias
- Recolección de inteligencia pública
- Público sirviendo al público
- Blog localizado
- Multimedia llamativa.

Presentando la intranet social

Estas funcionalidades de la web 2.0 se constituyen en el basamento de la intranet social. Esta tecnología del negocio digital social puede proveernos de la funcionalidad necesaria que le falta a la intranet convencional y convertirla en un entorno I. No hay necesidad de despedazar o reemplazar del todo la

Funcionalidades de la Web 2.0 en la intranet social y su incidencia sobre los factores de competitividad de las empresas

Alejandro Ríos

internet antigua. Una plataforma social robusta puede alojar todo el contenido actualmente hospedado en entorno existente que tengan las empresas (bien sea integrando el sistema que se propone en el entorno, o migrando el contenido existente hacia un nuevo sistema), procurando una pérdida mínima. Una solución social simplemente busca agregar a las personas a la mezcla, habilitándolas para trabar unas con otras con el contenido de manera que la información y el conocimiento sean mucho más accesibles, útiles, transparentes y relevantes. (Jive Software, 2012)

Estas ocho tecnologías, aunque abordadas de manera separada, oportunamente por los investigadores Liu y Liu, para determinar su incidencia directa sobre la eficacia de los factores de competitividad, están integradas en entornos de gran escala. Una intranet no se constituye a base de la simple incorporación de aplicaciones de microbloggeo, wikis y otras soluciones individuales. Estas suelen resultar en ser iniciativas no articuladas en portales empresariales. Según Jive Software (2012) una plataforma social sería va mucho más allá de estas herramientas limitadas y provee un amplio rango de capacidades que incluyen:

- Entornos de discusión y comentarios.
- Grupos y espacios de trabajo públicos y privados en los que equipos específicos trabajan de forma cohesionada.
- Creación, edición y revisión colaborativa de documentos.
- Compartir documentos, archivos y otro contenido.
- Búsqueda global asistida por gráficos analíticos.
- Herramientas de conexión social: perfiles de usuario, blogs, actualización de status, menciones, seguir, marcadores sociales, etiquetas.
- Integración con los sistemas existentes de la empresa y aplicaciones, tales como administración de la relación con el cliente, manejo de contenido y aplicaciones de escritorio.
- Controles de seguridad, privacidad y niveles de permiso a escala empresarial.

En el estudio de Liu y Liy se aborda el impacto de las ocho funcionalidades integradas en la intranet desde la incidencia que tiene sobre cada uno de los factores clave de competitividad. Según el estudio de estos investigadores, estos factores incluyen:

- 1) Mayor velocidad.
- 2) Mejor calidad.
- 3) Optimización de costos.
- 4) Mejoras en las capacidades innovadoras.
- 5) Mejoras en la satisfacción del consumidor.

6) Confianza.

Para Liu y Liu, la confianza, por ejemplo, es el factor clave del éxito (FCE) en lo que a equipos virtuales y compartir conocimiento (CC) se refiere. La colaboración entre miembros de equipos virtuales es una de las claves del éxito de cara a objetivos como optimización de costos y velocidad de respuesta. (Liu y Liu, 2009)

La tendencia de la globalización tiene como uno de sus resultados, por razones que están fuera del alcance de este artículo, que los ciclos de vida de los productos se están haciendo cada vez más cortos. La reducción de los precios del producto y la disminución del tiempo mínimo indispensable para mercader se han convertido en factores básicos de supervivencia. Contrastando con la disminución de estos tres factores, la calidad del producto, la diversificación del producto y los servicios requieren un incremento. Para poder asumir estos retos, las empresas tienen que estar constantemente asimilando enfoques que permitan un incremento en la velocidad, la calidad y la optimización de costos, así como innovadoras estrategias para mantener altos niveles de satisfacción de consumidores que incrementen la competitividad con la ayuda de tecnologías de la información y la comunicación. (Liu y Liu, 2009)

Las TIC no son el único caballo de batalla con el que la empresa debe contar para cumplir con esas metas. Una compañía debe contar con un conocimiento superior en las áreas de conocimiento operacional del mercado, los clientes y el servicio para tener una organización efectiva en términos de adaptabilidad. Para procurarse este conocimiento superior, las empresas deben contar con un sistema ágil de gestión del conocimiento. Este sistema también ayudará a la empresa a crear valores y así generar ventajas competitivas. El factor clave del éxito en un sistema de gestión del conocimiento es aquello a través de lo cual los empleados están dispuestos a crear más conocimiento. (Liu y Liu, 2009)

Compartir conocimiento

Compartir conocimiento es un proceso que puede, a través de las funcionalidades que vimos, potenciar uno o más factores de competitividad dentro de las empresas. Liu y Liu lo ven como un proceso transversal dentro de la interacción de los usuarios con otros usuarios a través de la intranet. Sobre el conocimiento, los citados investigadores aportan que el conocimiento puede ser tácito o explícito. El conocimiento explícito se refiere a aquel que se

Funcionalidades de la Web 2.0 en la intranet social y su incidencia sobre los factores de competitividad de las empresas

Alejandro Ríos

expresa claramente a través de palabras, imágenes y otros símbolos (Por ejemplo: manuales, libros y programas), que pueden ser definidos, recuperados y comunicados. El conocimiento tácito se refiere a aquel que es muy personalizar y difícil de formalizar, el conocimiento dentro del modelo intelectual del ser humano, basado en experiencias personales, juicios, vinculaciones, creatividad y subconsciente. Gestionar contenido consiste pues en generar almacenar y diseminar contenido en la organización y codificar el conocimiento tácito en conocimiento explícito. (Liu y Liu, 2009)

Compartir conocimiento es el objetivo de la gestión del conocimiento. Un objetivo claro es otorgar el conocimiento indicado a la persona indicada en el momento más oportuno para que se tome la mejor decisión. Al compartir conocimiento, la organización se convierte en un ente que aprende y que crea más conocimiento, generando por ende, un valor agregado para el consumidor. Entre más conocimiento se comparte en una organización, mayor es el valor que se agrega. Durante el proceso de compartir, la interacción que se genera entre las personas involucradas creara sinergias que a su vez generan más conocimiento. Por otro lado al filtrar, analizar e integrar el conocimiento tácito, las interacciones que ocurren durante el proceso de compartir conocimiento contribuirán a sintetizar ese conocimiento en figuras, documentos y piezas transferibles. Nonaka y Takeuchi afirmaron que compartir conocimiento tácito es el paso más importante en el proceso de la creación de conocimiento. Si no hay intercambio de conocimiento tácito, entonces no hay creación de contenido. (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Según Watkins y Marsick, compartir conocimiento es un proceso que se da a través de interacciones entre individuos y entre los individuos y sus organizaciones. El uso de redes interconectadas para compartir conocimiento de forma colectiva es el principal elemento distintivo de las organizaciones que aprenden. El trabajo en equipo se hace más efectivo en estos entornos que en aquellos en los que el aprendizaje es individual. (Watkins y Marsick, 1993)

Sin embargo compartir conocimiento no un proceso que se dé naturalmente entre los humanos en un ámbito de competitividad entre el personal de una empresa. Para un empleado cuyo aporte dentro de la empresa es el conocimiento, puede que este interprete que después de haber compartido un conocimiento de importancia crítica en los canales de la organización, perderá ese carácter único que lo hace competitivo. Davenport y Prusak aportan que el dueño del conocimiento puede no convertirse en un suministrador de conocimiento porque cree que acumular conocimiento es más beneficioso para él que compartirlo con los demás. (Davenport, Prusak, 1998)

Algunas personas están convencidas de que el conocimiento es poder y no están dispuestas a compartirlo con los demás. Dixon interpreta que para

algunos individuos compartir es como renunciar a parte de su ego. Compartir conocimiento comienza con la interacción de las personas. Sin lugar a dudas, la confianza es un elemento clave para una interacción positiva. Así pues a menos que las interacciones se den en el marco de la confianza, es improbable que quien tiene el conocimiento esté dispuesto a compartirlo. (Liu y Liu, 2009)

Equipos virtuales

Schmidt define equipo virtual como un grupo de trabajo geográfica y temporalmente disperso que mantiene su comunicación a través de medios electrónicos. Las tecnologías de sincronización colaborativa que sirven para mantener comunicados a estos equipos virtuales pueden ahorrarle millones de dólares a las organizaciones. Es evidente que los equipos virtuales potencian los tiempos de respuesta de las organizaciones en varios ámbitos y disminuyen el costo de movilización de sus miembros. Los equipos virtuales ofrecen flexibilidad, optimización de costos y un mejor manejo de los recursos. Todos estos son aspectos a los que hay que prestar especial atención para sobrevivir en el mercado. Adicionalmente los equipos globales permiten a las compañías potenciar su experticia, medir el pulso de diversos mercados, promover una participación más amplia en el proceso de toma de decisiones estratégicas clave, incrementar la flexibilidad del trabajo, disminuir los costos de los traslados y hacer acopio del conocimiento de los expertos. (Schmidt, 2001)

Ejemplo de esto son las intranets de LivePerson y T-Mobile. Por ejemplo T-Mobile ha logrado que decenas de miles de sus empleados de sus equipos de ingeniería, centro de contacto y ventas se comprometan con su intranet. En una ocasión se ahorraron 100 millones de dólares utilizando la intranet para lograr la colaboración de sus equipos y la coordinación de actividades del lanzamiento de un producto reciente. (Jive Software, 2012)

La intranet “Nation” de LivePerson proporciona un lugar de encuentro virtual y espacio de trabajo para los empleados que tiene distribuidos en distintas partes del mundo. Recientemente fue catalogado por Nielsen Norman Group como “Una de las diez mejores intranets del mundo”.(Jive Software, 2012)

Confianza: La clave del proceso de compartir conocimiento y el funcionamiento de los equipos virtuales

El proceso operacional de la interacción humana siempre se basa en el entendimiento de la recompensa recíproca. La parte que hace el favor siempre espera que el receptor pueda, en algún momento, recompensarlo. La manera más segura de interactuar es eligiendo a personas en las cuales se confía. También, durante los procesos de intercambio, algunas veces la persona no puede garantizar si él/ella puede pagarle el favor a la otra parte. En consecuencia los individuos dentro de las organizaciones deben promover la confianza de modo tal que el receptor del valor este convencido de que no puede escapar a la obligación de devolver el favor. (Liu y Liu, 2009)

Las relaciones humanas juegan un papel primordial en el proceso de compartir conocimiento dentro de las organizaciones que aprenden. La primera condición para establecer una buena relación entre seres humanos es la confianza. Entre más importante es el conocimiento, más alto debe ser el nivel de confianza. La confianza entre miembros de una organización potenciara notablemente el intercambio de conocimiento. (Liu y Liu, 2009)

La ausencia de confianza en una organización llevará a sus miembros a una situación de auto-aislamiento y generará conducta defensiva que al final del día supondrá una barrera dentro de la organización. Davenport y Prusak (1998) identificaron tres criterios de confianza que facilitan el intercambio de conocimiento en una empresa:

- 1) Los beneficios del intercambio deben ser visibles para todos los miembros de la organización.
- 2) La confianza debe ser promovida para la organización como parte de la cultura organizacional.
- 3) La confianza debe emanar desde las altas esferas de la empresa y hacia abajo.

Los miembros de un equipo virtual típicamente trabajan con una supervisión mínima y se basan fuertemente en sus propias habilidades e iniciativas para acometer sus tareas. Los miembros del equipo deben promover la confianza mutua. Yeh (2005) argumenta que la confianza estaba positivamente vinculada a una cooperación electrónica continua. Si hay confianza o una buena relación entre los miembros de un equipo, la comunicación dentro del equipo se hace mucho más simple. Kim y Oh (2005) aportan que compartir el proceso de toma de decisiones basándose en buenas relaciones humanas tiene un resultado positivo y significativo en el rendimiento colectivo.

Iniciativas de la web 2.0: una nueva plataforma de TIC

Mientras una intranet tradicional depende de unas pocas personas que deciden sobre la relevancia del contenido y su carga en el entorno, la intranet social convierte a todo el mundo en creadores de contenido y jueces sobre la relevancia del contenido, garantizando de forma colectiva que la información está actualizada, es relevante y lo más importante, que llega a las manos de quienes la necesitan. La intranet social sirve como un espacio de interactividad y trabajo en equipo: básicamente lo que las intranets siempre aspiraron a ser, pero nunca fueron. La productividad se incrementa notablemente, al tiempo que se crea una solidaridad organizacional, una cultura empresarial y un sentido del propósito colectivo. (Jive Software, 2012)

Tres tipos de colaboración

La intranet social apunta hacia tres tipos de colaboración en distintos niveles de la organización:

- **Comunicaciones corporativas:** La diseminación vertical descendente de la información a lo largo de la compañía. El personal ejecutivo puede abordar nuevas iniciativas y alcances en posts de blogs. El departamento de recursos humanos puede distribuir material informativo, videos de adiestramiento, etc. El departamento o encargado de comunicaciones corporativas pueden poner a los empleados al tanto de los futuros eventos. (Jive Software, 2012)
- **Colaboración inter-departamental e inter-organizacional:** Este tipo de colaboración dispara la innovación y conecta a las personas a expertos en ciertas áreas del conocimiento que no necesariamente forman parte de su equipo. Por ejemplo, los equipos de servicio al cliente pueden recurrir a los ingenieros de producto para resolver algunos problemas del cliente. El departamento de marketing puede colaborar en el desarrollo del producto en torno a nuevas ideas.(Jive Software, 2012)
- **Colaboración de equipo y departamental:** Por ejemplo, los equipos de marketing coordinando el lanzamiento de productos, el equipo de ventana buscando acuerdos, I+D colaborando en el desarrollo de productos y el equipo de servicios resolviendo los problemas del cliente.(Jive Software, 2012)

RobinFarr es la editora de la intranet del gobierno de British Columbia. Esta provincia del oeste canadiense, pasó de tener 6.000 hits por mes a tener 170.000. Aunque no es la única medición, ni la mejor para medir el éxito de un

Funcionalidades de la Web 2.0 en la intranet social y su incidencia sobre los factores de competitividad de las empresas

Alejandro Ríos

sitio web, es lo suficientemente contundente en este caso. El éxito de esta intranet lo resume en lo que ella llama “las 3 Cs”. (Sweetland, 2009)

1 - Conversación: los empleados pueden dejar comentarios en las notas publicadas por otros usuarios. También pueden escribir artículos. (Sweetland, 2009)

2 - Comunidad: Grupos o espacios organizados por intereses, públicos y privados. Esta posibilidad en el ámbito de la intranet es heredada del probado éxito de los grupos de Facebook, en los que la gente discute todo tipo de inquietudes. Un foro bien moderado y con actividad es un buen punto de partida. (Sweetland, 2009)

3 - Contenido: Quizá la más obvia y tradicional de las tres Cs. La relevancia del contenido es estrictamente decidida por el usuario. Los responsables de la intranet deben ser hábiles para gestionar la producción de contenido informativo por parte de las distintas dependencias para que este sea atractivo y comunique el mensaje de manera eficiente. (Sweetland, 2009)

Modo en que las funcionalidades de la Web 2.0 incrementan la competitividad de una organización

La web 2.0 provee las funciones que están listadas a continuación. El modo en que cada función potencia los factores principales de competitividad: mayor velocidad, mejor calidad, optimización de costos, mejor capacidad de innovación, incremento en la satisfacción del cliente se muestran en la siguiente tabla. La tabla 1 solamente indica cuales de las funciones de la web 2.0 potencian cada factor. La explicación acerca de cómo esto ocurre se expone a continuación:

1. Páginas amarillas

Las Web 2.0 provee unas “páginas amarillas” de expertos con información personal detallada indica a la gente saber en dónde puede encontrar ayuda y incrementar un entendimiento mutuo que fomenta confianza. Por ejemplo “Blue Pages” (páginas azules) de IBM, es la plataforma de comunicación interna más importante de IBM. A través de esta, los empleados pueden conectarse entre sí por “Lotus connections”, el sistema de perfiles de IBM, que es su base de datos de información personal de los expertos y empleados regulares. Basado en información contenida en las etiquetas, la descripción que hacen los empleados de sí mismos, la información profesional y personal y las comunidades a las que se encuentra afiliado cada miembro del

personal, el motor de búsqueda puede identificar de forma muy precisa a cuáles expertos se necesita para cada caso sin restricciones de rango profesional, geografía o departamento. Esta herramienta ha resultado ser muy útil para desarrollar nexos cooperativos entre el personal y las relaciones a través de redes sociales son esenciales para promover la confianza y, en consecuencia, el intercambio de conocimiento. (Liu y Liu, 2009)

Como se aprecia en la tabla 1, las páginas amarillas permiten a los empleados identificar rápidamente a la persona indicada para solucionar un problema. Esto incrementa la velocidad en la toma de decisiones y resolución de problemas. Dependiendo del objetivo de esta búsqueda, esto puede resultar en una mejora de la calidad y, en consecuencia, una mejora en la satisfacción del cliente. También ayuda a reducir el tiempo y los esfuerzos desperdiciados al tomar una decisión equivocada. Adicionalmente también ayuda a promover la confianza. (Liu y Liu, 2009)

Tabla 1
Funcionalidades de la Web 2.0 y los factores de competitividad a los que potencian

Factores de competitividad	Mejoras en					
	Mayor Velocidad	Mejor Calidad	Optimización de costos	las capacidades innovadoras	la satisfacción del consumidor	Confianza para la Gestión del Conocimiento y Equipos virtuales
Web 2.0 Functionalities						
Páginas amarillas	V	V	V		V	V
Formación de grupos	V			V		V
Capacitación		V	V		V	
Capacitación formal/conferencias	V	V	V		V	V
Recolección de inteligencia pública			V	V	V	
Público sirviendo al público			V		V	
Blog localizado					V	
Multimedia llamativa		V			V	

2. Grupos formados para promover confianza

A través de Wiki Central, los empleados pueden crear una página Wiki para almacenar y compartir de manera más eficiente información relacionada con un proyecto que se está desarrollando. Los miembros del equipo que trabajan en el proyecto pueden utilizarla editar contenidos y lograr consenso en torno a ellos. También pueden administrar un horario o calendario para las fases de desarrollo de un producto, mantenerse informados sobre el status de un proyecto y formar un equipo virtual para que las personas que están geográficamente separadas puedan cooperar de cara a un objetivo específico. Es una herramienta directa de gestión de conocimiento que ayuda a acelerar los procesos de innovación. (Liu y Liu, 2009)

Con “Wiki Central”, por ejemplo, IBM puede conducir en cualquier momento sesiones globales e interdisciplinarias de tormentas de ideas y formular políticas internas. Gracias al uso de “Wiki Central”, la cantidad de patentes acumulativas de IBM se duplica anualmente desde su implementación. Wiki Central también incrementa la eficiencia de la gestión interna del conocimiento al hacer que el número registrado de membrecías se haya siete veces más grande entre el 2006 y el 2007. Por ello se puede apreciar en la tabla 1 que la función de la creación de grupos puede contribuir a la formación de grupos específicos por proyecto que catalizan las capacidades innovadoras y promueven la confianza. (Liu y Liu, 2009)

Las funcionalidades de páginas amarillas y creación de grupos deben resultar en una mayor participación de la gente en intranet y la disminución del uso del correo electrónico. En la intranet social de Alcatel-Lucent se conectan más de 50.000 empleados alrededor del mundo, reduciendo el uso del correo electrónico en más de 50% y disminuyendo el promedio de tiempo que hace falta para conseguir una respuesta de horas a minutos. (Jive Software, 2012)

La intranet social de ComputerScienceCorporation ha logrado una adopción del 100% entre los más de 95.000 empleados, impulsando la productividad y recortando ostensiblemente el tiempo que se necesita para encontrar la información.

3. Capacitación informal

Por ejemplo, los podcasts de IBM permiten a los empleados hacer grabaciones de voz visibles en la red y exportables a dispositivos móviles que

ayudan a los empleados a llevar a cabo programas de capacitación no oficiales en línea fuera de línea. El sistema permite a los miembros más experimentados del equipo grabar su experiencia directamente en un archivo de audio transferible y descargable, ahorrando así el tiempo que tardarían en hacer una presentación de Power Point. A través de la suscripción a feeds de noticias RSS (Real simple syndication), el contenido se envía automáticamente a los empleados. (Liu y Liu, 2009)

Dado el extremadamente positivo efecto sobre el proceso de aprendizaje que este mecanismo supone, IBM ha acumulado cinco mil contenidos grabados y la cantidad de descargas ha alcanzado la cifra de dos millones. Como tal, la capacitación informal ayuda indirectamente a la optimización de los procesos dentro de la empresa, la calidad del producto y al ahorro de costos. Si la capacitación informal se logra hacer extensiva a los consumidores, también puede incrementar la satisfacción del consumidor. (Liu y Liu, 2009)

4. Capacitación formal y conferencias

IBM adquirió cincuenta islas en “SecondLife” para que pudiera caber el mundo tridimensional construido por los fanatizados empleados de la nueva generación de la empresa. Lo interesante es que lo han empleado como herramientas importantes de adiestramiento y capacitación para sus empleados globales. IBM crea muchos edificios e instalaciones en estas islas para proveer innovadores servicios digitales como capacitación para empleados y clientes, conferencias, simposios y el anuncio de nuevos productos. En esta plataforma IBM tiene el juego SalesQuest, que permite a sus empleados, en especial los vendedores de reciente data, aprender de sus errores y potenciar sus habilidades comerciales. Con esto se logra un rápido crecimiento en del empleado en el mundo real. (Liu y Liu, 2009)

Todas las actividades que se llevan a cabo en este mundo virtual ahorran costos de viaje y de toda la infraestructura que requeriría este tipo de entrenamiento si se hiciera de modo presencial. La capacitación formal adiestrará al empleado mejorando sus habilidades profesionales, lo que naturalmente resultará en una mejor toma de decisiones. El entrenamiento de marketing puede ayudar a los empleados a saber cómo mantener la satisfacción del cliente. A través de las conferencias, los empleados de distintos niveles ayudan a construir la confianza. Esto aparece reflejado en la tabla 1. (Liu y Liu, 2009)

5. Acopio de inteligencia pública

Dell utiliza “IdeaStorm” para recoger ideas, retroalimentación y creatividad tanto de proveedores como de clientes. Muchos millones de los clientes de Dell se pueden comunicar interactivamente con empleados de la empresa, a través de esa web, y comunicarles a los empleados que tipo de productos y servicios necesitan o darles sugerencias para mejorar. Le ahorra a Dell mucho tiempo y esfuerzo en descubrir cuáles son las verdaderas necesidades del cliente y, por ende, se erige como la fuente más importante de información de marketing de la empresa. En dos años, Dell ha acumulado 9000 conceptos, 600 mil sugerencias y 70 mil comentarios. En promedio hay 3 millones de visitantes diarios a IdeaStorm. Como incentivo, Dell otorga recompensas a aquellos cuyas ideas y feedback tienen un verdadero impacto. Así pues, gracias al éxito de IdeaStorm, un uso adecuado de la web 2.0 no solamente incrementa la cohesión interna de la organización, sino que también ayuda a los empleados a entender cómo se sienten realmente los clientes y cuáles son sus necesidades.

Otros ejemplos de páginas web que recogen ideas innovadoras del público incluyen Android “Open Handset Alliance” de Google, “Connect+Develop” de Procter & Gamble, “DevelopersWorks: IBM Wiki + Blog +Prodcast” de IBM y Blogs@Intel de Intel. Estas páginas se pueden encontrar fácilmente buscando en Google. Los contribuyentes que aportan ideas especialmente innovadoras pueden recibir distintos tipos de recompensas de las diferentes organizaciones si estas estiman que esos aportes son útiles y valiosos. La fuerza de la innovación pública es muy poderosa. Por ejemplo la colaboración externa desempeña un papel clave en alrededor de 50% de los productos de P&G. (Liu y Liu, 2009)

En consecuencia, esta función puede mejorar notablemente la capacidad innovadora de la empresa y por tanto optimizar notablemente los costos de I+D (Investigación y Desarrollo). Por último, las empresas también pueden utilizar esta función para recoger comentarios de sus clientes sobre sus productos y servicios. Entonces, la calidad del producto y el servicio puede mejorar sobre la base de comentarios, generando así mayor satisfacción entre los consumidores. (Liu y Liu, 2009)

6. Public Serving Public

Dell utiliza foros de soporte técnico completamente abiertos al público que funciona de manera similar a IdeaStorm. En el foro de soporte técnico denominado “SupportForum”, el cliente puede escribir su problema y expertos externos, es decir, que no forman parte de la fuerza laboral de Dell, pueden ofrecer soluciones. Es un trabajo voluntario en el que los clientes se ayudan mutuamente. Hay un experto voluntario que ha respondido a más de veinte mil peticiones de ayuda en el transcurso de seis años y el resto de los clientes han recurrido a las soluciones que ha ofrecido, unas dos millones de veces. Le ahorra al servicio al consumidor por valor de un millón de dólares. El éxito de “SupportForum” de Dell demuestra que la Web 2.0 puede ser muy útil como herramienta de atención al cliente. (Liu y Liu, 2009) Como se muestra en la Tabla 1, esta función optimiza los costos de la empresa. La satisfacción del cliente también se ve beneficiada de este trabajo voluntario.

7. Blog localizado o regionalizado

“Direct2Dell” es la dirección en la que Dell aloja los blogs personales como una herramienta promocional. Esta herramienta permite a los empleados locales emplear jerga y términos autóctonos para hacer énfasis en la cultura local. Esta política hace que el blog sea “cercano” para los clientes. El blog puede ahorrar costos de marketing. Debido a su sabor local, también alegra al cliente local, como se muestra en la tabla 1. (Liu y Liu, 2009)

8. Multimedia llamativa

StudioDelles la versión de Youtube de Dell. Sin embargo solamente se aceptan videos relacionados con Dell. Dell utiliza el video para convertir la experiencia empírica de la herramienta en un atractivo contenido educacional para el cliente. Las piezas multimedia contribuyen al adiestramiento de alta calidad y contenidos de mercadeo, lo cual puede incidir indirectamente en la felicidad del consumidor, como se muestra en la tabla 1. (Liu y Liu, 2009)

La intranet social los aborda todos los retos pendientes que tiene la intranet desde su concepción

- Hace que los empleados puedan encontrar información y acceder a know-how de forma mucho más rápida. No es solamente el hecho de las

intranets proporcionan herramientas de búsqueda avanzada, convierten a las personas en una poderosa fuente de búsquedas, ayudándose mutuamente de forma proactiva y con mucha mayor precisión que un motor de búsqueda.

- Las intranets sociales capturan y difunden las mejores ideas, acelerando los procesos de innovación, toma de decisiones y respuesta a lo largo de toda la organización.
- Eliminan la duplicación y hacen de la creación de ideas un proceso adictivo. Cada participante mueve la pelota hacia delante. Eliminan mucha de la carga y el costo de mantener al personal al corriente, informado y alineado.

Las intranets sociales verdaderamente funcionan. En realidad funcionan para una amplia gama de empresas. Estas han adquirido resultados impresionantes transformando sus intranets con la interacción social transversal y planificada según objetivos.

En resumen, una intranet exitosa debe ser participativa, colaborativa y ofrecer al usuario herramientas de acceso rápido para producir contenido y hacer aportes sobre contenido ya producido. Debe poder identificar rápidamente el espacio en el que siente más cómodo dentro de la intranet y encontrar ahí a sus pares. La intranet debe ser, pues, la suma de todos, a la que todos aportan y de la que todos se benefician.

Referencias bibliográficas:

Berg, O. (Julio, 14, 2010), *Why traditional intranets fail today's knowledge workers*. Recuperado de <http://www.thecontenteconomy.com/2010/07/serving-long-tail-of-information-needs.html>

Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage Whatthey Know?* Harvard Business Press, Boston,Mass.

Jivesoftware (2012) *The intranet is dead. Long live the social intranet*. Recuperado de https://community.jivesoftware.com/servlet/JiveServlet/previewBody/56472-102-1-119558/Jive_Social_Intranet.pdf

Kim, B. and Oh, H. (2005) The impact of decision-making sharing between supplier and manufacturer on their collaboration performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, No. 3, pp.223-236.

- Koplowitz R. (2011, agosto, 24) Enterprise Social Platforms, Q3 2011 for Content & Collaboration Professionals *The Forrester Wave™*. Recuperado de https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eTBxRdM5bRUJ:telligent.com/resources/m/analysts/1352052/download.aspx+&hl=en&pid=bl&srcid=ADGEESi2c-no83sXNf11GjM71Cxd27IOQSNy231EzXuUd2-yBm0m6_Z4EuFKz_iuUYATE0OL4IIH8yFHDnYQWJjNKZ8BTufCpJSloy9HLvA0UIRhO4H9_dCT5HD5r698ODVcRXGUKfpK&sig=AHIEtbR7hRutcHXkgIshK9S3r1lhOiwGxQ&pli=1
- Liu C. y Liu H. (2009) Increasing competitiveness of a firm and supply chain with Web 2.0 initiatives. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 248-255. Department of International Business, Minghsin University of Science and Technology Hsinchu (300), Taiwan
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- ReadWrite (2012) *Infographics: Why your company's intranet is failing*. Recuperado de <http://www.readwriteweb.com/enterprise/2011/09/why-your-companys-intranet-is.php>
- Schmidt, J. B., Montoya-Weiss, M. M. and Massey, A. P. (2001) New product development decision-making effectiveness: Comparing individuals, face-to-face teams, and virtual teams. *Decision Sciences*, Vol. 32, No.4, PP. 575-600.
- Sweetland B. (2009, agosto, 25) *B.C.'s intranet is anything but provincial*. Recuperado de http://www.hrcommunication.com/Main/Articles/BCs_intranet_is_anything_but_provincial_2584.aspx
- Watkins, K. E. and Marsick, V. L. (1993) *Sculpting the Learning Organization: Lesson in the Art and Science of Systemic Change*, Jossey-Bass, San Francisco.
- WebproNews (2010, Agosto, 3) *Survey: Email, Intranets Top Employer, Employee Communication*. Recuperado de <http://www.webpronews.com/survey-email-intranets-top-for-employer-employee-communication-2010-08>

Funcionalidades de la Web 2.0 en la intranet social y su incidencia sobre los factores de competitividad de las empresas

Alejandro Ríos

Yeh, Y. P. (2005) Identification of factors affecting continuity of cooperative electronicsupply chain relationships: Empirical case ofthe Taiwanese motor industry, *Supply ChainManagement: An International Journal*, Vol.10, No. 4, pp. 327-335.