

Las TIC y la Comunicación Interna: Gestionando una Intranet Corporativa.

Mario Agustín Bossolasco Akay

ANTEL Telecomunicaciones

Montevideo, Uruguay

Introducción

Cada vez más las organizaciones buscan mejorar la comunicación organizacional acercándose a sus clientes internos, comunicándose con sus empleados, mejorando la gestión de la información y de su conocimiento; motivando, reteniendo y culturizando a su personal y reduciendo sus costos mediante el uso de las nuevas tecnologías. Dado su perfil tecnológico como empresa pública de telecomunicaciones, ANTEL debe posicionarse estratégicamente como una organización de avanzada en funcionalidades y atención al cliente interno por medio de su Intranet Corporativa, constituyéndose este concepto en uno de sus diferenciales competitivos.

La comunicación, culturización e imagen de empresa responsable socialmente desempeñan un papel fundamental en la reducción de diferencias, divergencias, rumores, mala información y rechazo al cambio, es decir, constituyen un aporte de cohesión y armonía. Por lo tanto las nuevas tecnologías de la información que se utilicen para informar y culturizar -utilizando también estrategias de marketing-, son factores permanentes de regulación y equilibrio para combatir rumores e incertidumbres que se generan dentro y fuera de una empresa.

Es por estos motivos que una herramienta muy poderosa para gestionar la comunicación y el conocimiento dentro de las organizaciones es su **Intranet corporativa** o, también llamado, **Portal del Empleado**. Esta herramienta apuesta a la modernización de la comunicación vertical y horizontal en las empresas, teniendo como meta facilitar la interacción de sus integrantes generando “**comunidades virtuales de conocimiento**” que apuestan a la gestión del conocimiento y la integración de diferentes fuentes de información, contribuyendo a la eficiencia y eficacia en la labor del empleado.

Como resultado se obtiene importantes beneficios:

- Optimización del tiempo del personal al agilizar los procesos de búsqueda y acceso a la información.

- Ofrecer a los clientes internos servicios de calidad orientados a descentralizar y mejorar la gestión, eficiencia, comunicación y distribución del conocimiento corporativo.
- Acceso a información compartida que permite la reducción de costos administrativos y de gasto en papel.
- Robustecer el contacto con los públicos internos.
- Brindar a los grupos de trabajo multidisciplinarios, una herramienta para compartir información y experiencias que les permitan alcanzar sus objetivos, mejorando sus tiempos laborales y estandarizando su escritorio virtual de trabajo.
- Mayor eficiencia de los funcionarios y mayor productividad.
- Crecimiento positivo de la curva de información útil.

Esta herramienta también debe ser monitoreada y evaluada constantemente, integrándose a un proceso de mejora continua de la comunicación hacia el interior de la empresa. El mismo debe tener como foco primario la culturización del personal de la empresa en busca de una permanente actualización y alineación de éste con las políticas, objetivos y procedimientos fijados por la organización, siendo sus principales beneficiarios:

- **La empresa:** en tanto un sistema de comunicación moderno fortalece sus relaciones hacia el interior y exterior de la organización mejorando su imagen.
- **Las divisiones, áreas, sectores y unidades:** en cuanto a incorporar tecnología que les permita agilizar su propia gestión de procesos.
- **Los empleados:** como receptores de información institucional y de interés general que fluya en la empresa.

La Comunicación Interna

Suele suceder en muchas empresas que la comunicación comercial, la institucional y la interna se manejen por canales exclusivos e inconexos. Muchas veces se constituyen en discursos estancos, ensimismados, entablados entre cada área de la organización y su público específico con una temática propia y cerrada. Y la comunicación interna es, quizá la que mayor grado de autonomía ha ostentado; autonomía alentada por la tradicional exclusión del personal respecto de los asuntos "externos" de la empresa. Los nuevos retos a la eficiencia, han puesto en primer plano el papel de los recursos humanos como actores conscientes de la misión de la organización. Ello ha roto toda estanqueidad en la información y comunicación creando amplias zonas de articulación y solapamiento de los asuntos institucionales, comerciales e internos. Esta nueva situación permite sostener que hoy se entabla una relación íntima e implicación mutua entre cohesión organizacional y unidad del discurso. Y, recíprocamente, que toda desconexión entre los distintos ámbitos o niveles de la comunicación estará indicando la presencia de una falla orgánica. Pero, el que toda acción de comunicación parcial deba entenderse y gestionarse como una manifestación del discurso global de la organización plantea un desafío difícil: articular áreas tradicionalmente inconexas y frecuentemente divergentes.

Todas las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿ De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones que utilice tecnología y que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno.

La estrategia del B2E (Business to Employee)

Con el objetivo de revolucionar la interacción entre organizaciones y empleados acaba de irrumpir en el escenario empresarial un concepto que ya ha sido como calificado por muchos como el tercer estadio de la revolución de Internet: el Business to Employee (B2E) o Empresa al Empleado. Rentabilizar al máximo la eficiencia operativa y la productividad de un trabajador al mismo tiempo que se reduce la complejidad de sus tareas diarias es la finalidad de los portales B2E. Debido a que no existen dos empleados iguales, éste tipo de sistema puede configurarse y personalizarse de acuerdo a las preferencias personales y roles corporativos. Al configurarse de esta forma en todos los niveles -particular, por roles, por Unidad de Negocio o por servicio- solamente se brinda la información, los autoservicios, aplicaciones corporativas y las funcionalidades necesarias para llevar a cabo las tareas en cuestión.

Los empleados son los activos más importantes de nuestra empresa y mejorar su relación con la misma es un elemento crítico para incrementar la eficiencia, La historia del B2E comienza con la implantación de las Intranets y Extranets corporativas. En la actualidad nos encontramos en la edad media del B2E, materializada en los denominados Portales Corporativos o Employee Information Portals (EIP). A este respecto, Gartner Group estima que el 80% de las mayores empresas del mundo cuenta ya con un Portal Corporativo con capacidades de búsqueda mientras que, según datos aportados por la entidad financiera Merrill Lynch, las compañías invertirán más en el desarrollo de estos portales que en sus sistemas ERP. Es decir, toda una filosofía, con directrices estratégicas de funcionamiento, plataforma tecnológica y medición de resultados que otorgue el correcto entorno a la creación-desarrollo-fidelización del talento con mayúsculas.

Esta consideración del profesional como el principal activo de la empresa va de la mano con nuevas teorías corporativas como la Gestión del Conocimiento, es decir, el adecuado establecimiento de cauces por los cuales el conocimiento pueda ser aplicado de forma óptima en los resultados empresariales. Al final, hablamos de plataformas de información, compartición de datos, gestión de procesos y encauzamiento de los flujos de trabajo de una forma organizada y lógica en nuestra empresa.

Ventajas de una Plataforma B2E

- Reducción de costes y tiempo en actividades burocráticas.
- Mejora de la información de empresa interna a empleados.
- Agilización de la integración del profesional nuevo en la empresa.
- Soporte para gestión del conocimiento.
- Generador y compartición de talento.
- Motivador, potenciador de la implicación del profesional.
- Satisfacción personal, fidelización y culturización del empleado.
- Formación on-line.
- Posibilidades de comercio electrónico interno.
- Fases avanzadas: E2B, E2E, E2L, E2J ➔ e-Business Center.

Además podemos catalogar numerosas iniciativas bajo el paraguas del B2E. Veamos algunas de ellas: e-learning; descripción, análisis y valoración de puestos de trabajo; comunicación interna; tienda virtual interna; planificación de carreras; evaluación del desempeño; automatización de los procesos de selección de personal; aplicaciones, información y manuales para la recepción de nuevos empleados; encuestas de clima laboral; reclutamiento interno; políticas retributivas; gestión por competencias; encuestas de satisfacción del personal o de productos internos; herramientas de adecuación del empleado al puesto de trabajo; consultas legales; información sobre nóminas, gestión de planes de formación; páginas amarillas de los empleados; listín telefónico interno; aplicaciones de automatización de flujos de trabajo (workflow); creación y formación de comunidades virtuales; etc; etc; el límite es nuestra imaginación.

Como vemos, los portales B2E empiezan a hacer realidad el viejo sueño de la oficina virtual, donde ya no hay toneladas de papeles, formularios extraviados ni burocracia paralizada porque los documentos clave no aparecen. Pero el B2E es mucho más que una gestión robótica del conocimiento. Se trata de reorganizar profundamente las relaciones con los trabajadores buscando una optimización en el uso de la información.

Conociendo a los Empleados

El objetivo que debe perseguir todo portal del empleado es muy claro: se trata de mejorar su eficiencia, auto gestionarse, mejorar y administrar el conocimiento colectivo y la información interna, culturizar conocer y evaluar las experiencias de los empleados en materia de comercio electrónico. Por otra parte, las sinergias entre el B2C y el B2E son evidentes, puesto que las políticas de la empresa en materia de B2C obligatoriamente deberán tener en cuenta la realidad interna de sus trabajadores. Sin embargo, el principal motivo no es otro que la redefinición de los valores empresariales. En las organizaciones centradas en la nueva economía el trabajador se ha transformado en un profesional buscado, cuyo valor esencial de especialización y conocimiento otorga nuevos criterios de valoración en el mercado y objeto de deseo por parte de las empresas más competitivas.

Además, se produce un salto espectacular: el tradicional reclutamiento de profesionales es ampliado con actividades de retención y fidelización. No basta con captar profesionales válidos sino ofrecer las condiciones de desarrollo profesional -e incluso personal- óptimos para su mantenimiento dentro de la empresa. Al final, se trata del mismo objetivo: la productividad del empleado. Sin embargo, cuando hablamos de conceptos como el talento o su gestión interna para que redunde en la correcta aplicación, existen intangibles más allá de puras compensaciones monetarias o promoción interna. Para todos los empleados se materializará la visión de un entorno de trabajo basado en la Web, eficientemente estructurado, con productividad inmediata a través del acceso preestablecido a las aplicaciones y la ruta directa a la información y a los servicios más importantes. Un Portal B2E no es simplemente "otro" Portal: es un **nuevo paradigma comunicativo**, en el cual el énfasis está puesto en el entorno de trabajo del empleado en su totalidad. Los usuarios podrán ver -de un vistazo- todas las tareas que deben realizar, toda la información que necesitan para llevar a cabo sus actividades diarias y todos los vínculos con el o los sistema IT para el cual poseen autorización basado en los roles que les han sido asignados dentro de una organización. Cada una de estas funciones depende de tan solo un clic de mouse.

Ahorro de Costos

La menor utilización de formularios y documentos en el formato papel permitirá ahorrar a la empresa muchos miles de dólares en un año. Sin embargo, más allá del asunto económico hay

una ventaja mucho mayor para la empresa. Una ventaja intangible, pero que luego se torna muy concreta: los trabajadores gestionan autónomamente su labor, y su implicación y motivación. La reducción del tiempo y espacio e, incluso a veces de los materiales que emplea un trabajador en el desempeño de sus labores diarias repercute en un extraordinario ahorro de costes y, esto a su vez en un rápido retorno de la inversión (ROI).

¿Cómo comenzamos?

Construir un portal de empleado es algo más que un simple ensamblaje de direcciones o aplicaciones web internas provenientes de varias fuentes u orígenes. Un portal interno se debería basar en fuertes conceptos colaborativos que la diferencien de las aproximaciones informáticas tradicionales que se desarrollan dentro de la empresa, y que sentarán las bases de los sistemas informáticos de acceso a la información centralizada y profesionalizada. Para ello debemos tener en claro cinco principios fundamentales cuando hablamos de la construcción y administración de un portal del empleado:

1. Centrar el sistema de información en un grupo profesional de comunicaciones que dependa de la empresa.
2. Dar acceso a los diferentes contenidos empresariales a través de una interfaz única.
3. Brindar el soporte adecuado para la construcción de nuevos contenidos, orientados hacia la comunicación y gestión corporativa.
4. Estandarizar la comunicación visual del portal del empleado y alinearlos al branding corporativo.
5. Integrar conceptos de marketing interno o “endomarketing”.

Como vemos en estos puntos se coloca la gestión y comunicación de toda la empresa en el centro del sistema. Algunas compañías empiezan la aventura de un portal a ciegas sin saber a dónde van ni por qué. Así, pronto se encontrarán con que han creado un basurero de documentos. Es importante tener una estrategia empresarial establecida que indique el propósito del portal y como se conseguirán las metas. Para conseguir el apoyo de la dirección, se deben tener en cuenta las intenciones del/los director/es a la hora de proponer estos principios.

Un portal del empleado es como muchos otros proyectos empresariales, sin planificación está destinado al desastre. A la hora de planificar hay muchas preguntas que deben plantearse. Estas preguntas establecerán el procedimiento del desarrollo de su portal y le ayudarán a fijar las guías. Plantee las siguientes preguntas antes de comenzar el desarrollo de su portal:

1. ¿Cuál es la razón empresarial para la construcción de un portal para el empleado?
2. ¿Quién puede publicar?

3. ¿Qué tipo de contenido se puede publicar?
4. ¿Habrá alguien en calidad de editor que repase el contenido?
5. ¿Cómo se producirá el contenido?
6. ¿Hay una imagen corporativa a respetar?
7. ¿Hemos pensado en un formato preestablecido para los contenidos web y documentos?
8. ¿Quién será el propietario del portal, de sus aplicaciones y de su contenido?
9. ¿Hay alguna política de seguridad que respetar?
10. ¿Cómo se llevarán a cabo las pruebas y publicaciones?
11. ¿Qué estándares de diseño debemos respetar para desarrollar aplicaciones para el portal?
12. ¿Contaremos con una herramienta de Portal?
13. ¿Quién controlará los temas de licencias?
14. ¿Se usarán elementos multimedia?
15. ¿Cuál será el impacto del portal sobre el ancho de banda de su red?
16. ¿Quién monitorizará el impacto sobre la red y el servidor?
17. ¿Quién será el encargado y mantenimiento y copias de seguridad de la información?
18. ¿Cómo se comunicarán a los empleados las reglas y guías?
19. ¿Cómo se medirá el éxito?

Dadas estas preguntas y sus posibles respuestas, se detallarán algunas sugerencias y posibles lineamientos para la creación y éxito de un portal del empleado.

- Se debe crear una herramienta de comunicación y gestión orientada a todos los recursos humanos de la empresa, administrada por un departamento de comunicación profesionalizado y que cuente con el apoyo constante de los directivos y socios estratégicos.
- Hacer partícipes a las diferentes divisiones, áreas, sectores y unidades de la empresa de la importancia de contar con su apoyo y participación.
- Optimizar el uso de los medios tecnológicos de comunicación y gestión informáticos a nuestro alcance.
- Iniciar un proceso de mejora continua en materia de gestión y de intercambio de información, considerando las necesidades de la empresa así como las de cada una de sus áreas y empleados.

Método de Conducción del Portal.

El método expuesto aquí proviene de la experiencia de concepción, implementación, armado y mantenimiento que hemos adquirido en el interior y exterior de nuestra empresa. Por otra parte estamos profundamente convencidos de que un portal del empleado no puede construirse y mantenerse sin los usuarios o clientes finales. Estos deben ser asociados de una manera interactiva, que se podría implementar mediante la asistencia a seminarios internos, de formalismo reducido, que se oriente a una dinámica de innovación constante que será provechoso para todos. El portal interno será a imagen de sus diseñadores y estos deben ser conscientes de ello. Los siguientes esquemas demuestran la forma conveniente de trabajo, roles y etapas necesarias para lograr el éxito y continuidad de este emprendimiento.

Director del portal: Es el responsable de dirigir, organizar y hacer cumplir los tiempos y estándares para que el portal se diseñe y se mantenga. Asimismo tendrán la responsabilidad de organizar reuniones mensuales o quincenales para buscar mejoras o implementar nuevos servicios. También le corresponde implementar seminarios o reuniones informativas con los encargados de los diferentes contenidos o Comunidades de conocimiento.

Webmaster y soporte: Es el encargado de mantener, administrar el servidor y dar respaldo, soporte y apoyo técnico a los clientes internos. Se puede contar con el apoyo del área de Informática o Sistemas para cumplir con este rol.

Responsable de Comunidades de conocimiento: La responsabilidad de los mismos recae en la detección de necesidades en sus sectores y también en la selección de la información que se incorporaran en sus páginas. Debe mantener una relación fluida con los recursos humanos de su oficina para atender posibles necesidades o cambios a la información que se presentara. Podrá (si así lo cree conveniente) delegar a una persona experta en algún contenido de la información a presentar el armado de la misma, pero siempre bajo su supervisión.

Diseñador web: Es el encargado de crear, armar y mantener la estructura y páginas del sitio para una fácil navegación.

Diseñador gráfico: Es el responsable de la definición de una imagen corporativa común para el portal y la creación, digitalización y adecuación de los gráficos, fotografías y archivos multimedia que serán utilizadas dentro de las paginas web del Portal. Asimismo dará los lineamientos y apoyo necesario a las diferentes Intranets Comunitarias para adecuarse a los estándares de imagen definidos.

Usuarios o clientes finales (empleados): Deben de dar pruebas de capacidad al expresar sus necesidades. Son también los responsables de llevar a los Responsables de Comunidad sus reflexiones e inquietudes respecto a la información publicada.

¿Quién y Cómo se Gestionan los Contenidos?

La información es un activo valioso. Y la obtención del máximo beneficio de esta información es clave para el éxito de las empresas. Hace ya algún tiempo, se ha reconocido la importancia de optimizar la gestión de todos los **contenidos** de una organización, no solamente a nivel interno sino también externo en las salas de prensa virtuales que se han desarrollado en las webs corporativas. Ante este crecimiento permanente de los volúmenes de información, han surgido dificultades tales como: dispersión de información y duplicación de documentos, portales desactualizados, congestión en el manejo de la información, etc.

En respuesta a estas dificultades es necesario que los responsables de la comunicación en un portal puedan contar con un gestor de contenidos (CMS) que les permita actualizar contenido y manejar los documentos publicados; una tarea que requiere disponibilidad y respuesta inmediata. Trabajar en equipo y poder disponer de roles así como de un interface web permiten sincronizar esfuerzos.

El gestor de contenidos es una herramienta que sirve para gestionar el ciclo de vida de los contenidos en un portal, desde la recolección, creación, edición, almacenamiento, publicación y archivado.

Las responsabilidades de que el contenido sea creado, revisado y publicado en tiempo y forma deben recaer en el responsable de comunicación de cada empresa. Siempre es aconsejable que el mismo responsable de comunicación organizacional o corporativa tenga a su cargo el portal del empleado de la empresa. Luego este debe crear diferentes “roles” en el gestor de

contenidos para que el mismo se publique con las adecuadas revisiones que son necesarias y en forma dinámica.

Básicamente es necesario contar con al menos tres roles:

- **Los autores:** son los creadores de contenidos.
- **Los editores,** cuando entran al sistema pueden ver qué artículos pendientes de validar de los autores les han sido asignados y pueden crear, editar y dar de baja contenidos.
- **Los publicadores:** son aquellos que autorizan o deniegan la publicación de un contenido luego de las revisiones y correcciones necesarias.

Como se puede apreciar los roles son casi similares a los de una redacción de un periódico. Es muy razonable también que en algunas empresas los contenidos sean revisados por un grupo de empleados previamente seleccionados de diferentes partes estratégicas de la empresa. Este grupo se podría llamar “Comité de Comunicaciones” y sería el verificador de que los contenidos a publicar concuerden con reglamentos, funciones operativas, procedimientos o planes aprobados por las dirección o gerencias de la empresa.