

## Intranets: sonrisas y lágrimas

Por Adela d'Alòs-Moner



**Adela d'Alòs-Moner Vila**, es socia fundadora de Doc6, Consultores en recursos de información. Ha trabajado en universidades y en la administración local como responsable de servicios bibliotecarios y de gestión de webs e intranets. Desde Doc6 ha coordinado diversos proyectos de intranet para empresas y administraciones públicas. Es autora de diversos artículos e imparte habitualmente cursos sobre gestión de recursos de información. Actualmente es presidenta del Col.legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya.

**Resumen:** Para que una intranet sea útil es necesario tener en cuenta algunos aspectos básicos. El artículo explica, a partir de experiencias concretas en la puesta en funcionamiento de varias intranets, cómo debe implementarse para garantizar su éxito y los elementos a tener en cuenta para que aporte valor a la organización.

**Palabras clave:** Intranets, Funcionalidad, Mantenimiento, Gestión del conocimiento, Auditoría, Evaluación

**Title:** Intranets: the ups and downs

**Abstract:** In order for an intranet to be truly useful, it must contain certain basic elements. Based on specific experiences, the article explains how intranets should be implemented so as to guarantee success and which elements are needed in order for them to be of value to the organisation.

**Keywords:** Intranets, Functionality, Maintenance, Knowledge management, Audits, Evaluation.

*Alòs-Moner, Adela d'.* "Intranets: sonrisas y lágrimas". En: *El profesional de la información*, 2002, enero-febrero, v. 11, n. 1, pp. 4-8.

### Introducción

En la *European Business Information Conference* celebrada en Lisboa en 1998 se constató que el 80% de las empresas que participaron en el Congreso tenían instalada una intranet, pero:

—sólo un 20% opinaba que se hacía un buen uso de ella;

—sólo un 10% consideraba que generaba beneficios.

**«Para que una intranet tenga éxito son necesarias dos condiciones: el compromiso de la dirección, y que contribuya a la mejora de los procesos y productos para que la organización pueda realizar su misión eficientemente»**

A la pregunta sobre cuál creían que era el motivo de este fracaso, las dos respuestas que aparecieron con más frecuencia fueron:

—quien diseña la intranet no entiende las necesidades que debe resolver;

—la intranet no ha cambiado la cultura de la organización.

Cuando hoy se pregunta a directivos de empresas y organizaciones sobre los resultados de la intranet, en muchos casos aún contestan que el resultado no es el esperado.

A pesar de estas grandes deficiencias, las intranets están teniendo un enorme crecimiento. ¿Por qué?

Si nos remontamos a sus orígenes, podemos decir que las primeras intranets empiezan en 1994 con *Netscape*, y es a principios de 1996 cuando encontramos las primeras aplicaciones en empresas relacionadas con las tecnologías de la información. Desde entonces han tenido un aumento exponencial y se estima que a finales de 2001 usan intranets más de 133 millones de personas.

Esta explosión es resultado de varios factores favorables:

—Aprovechar la infraestructura existente de redes y ordenadores.

—Bajo coste de implantación.

—Basarse en una administración centralizada.

—Rapidez de su puesta en funcionamiento.

Recibido el 1-12-01

Aceptación definitiva: 26-12-01

## Información en la intranet

Interna	Externa
• documentos estratégicos	• legislación, normas
• recursos humanos	• datos sobre el mercado
• instrucciones de trabajo	• información de la competencia
• procedimientos	• boletín de prensa
• informes comerciales	• revistas y libros
• presentaciones de la organización	• recursos electrónicos
• estudios y proyectos	• estadísticas del sector
• formación del personal	• información técnica
• relaciones con clientes	• información técnica y científica

Vista la importancia del fenómeno intranet, en este artículo nos hemos fijado los siguientes objetivos:

—Ver desde distintos ángulos la utilidad de la intranet.

—Saber cómo implementarla para garantizar su éxito.

—Identificar los aspectos a tener en cuenta para que sea un instrumento que aporte valor a la organización.

### ¿Qué es una intranet?

Hay distintas percepciones sobre qué es una intranet, según quién sea el interlocutor. Desde el punto de vista tecnológico podemos decir que es una “red corporativa que utiliza las tecnologías de internet (navegador, servidores web, etc.) y que está protegida por un sistema de seguridad”.

Pero desde un punto de vista más amplio, “es una nueva forma de comunicarse y de organizar la actividad de la organización, que conlleva una nueva cultura de empresa”.

No hay una única definición: depende de lo que cada uno quiera que sea. Pero una intranet efectiva tiene relación con aspectos como la comunicación, la información, los procesos de actividad y las aplicaciones.

En demasiadas ocasiones la vertiente tecnológica ha hecho perder la visión de la intranet como un instrumento básico de gestión del conocimiento en las organizaciones, un instrumento, pues, de la dirección estratégica.

Para que tenga éxito son necesarias dos condiciones; el compromiso de la dirección y que contribuya a la mejora de los procesos y productos para que la organización pueda realizar su misión eficientemente.

Si añadimos otra definición a las dos anteriores, podemos decir que intranet es “una red de ordenadores interconectados que utilizan las personas para compartir recursos, información y conocimientos”

La red es la “anécdota”; lo realmente importante son las personas, los recursos, la información y los co-

nocimientos, así como los procesos y procedimientos de la organización.

## Desarrollo de una intranet

De forma similar a otros sistemas de información, los distintos aspectos que deben contemplarse en un proyecto de intranet son los siguientes:

### a) Objetivos y estrategia global

Es necesario definir:

—Hacia dónde se quiere ir, qué se quiere conseguir y cómo.

¿Qué se quiere conseguir? Lo que persiguen las organizaciones con la puesta en funcionamiento de una intranet es la mejora de los procesos y de los productos. En sus aspectos más básicos, puede haber otros objetivos, como son motivar a los empleados, evitar errores, mejorar el trabajo en equipo, mejorar la información sobre clientes y proveedores, mejorar procesos, compartir conocimientos.

—Beneficios que se quieren obtener y cómo éstos contribuyen a aportar valor.

En general esta aportación de valor puede medirse a través de aspectos como la mejora de la comunicación interna, del trabajo en equipo y de la cultura corporativa compartida, y de los procesos de actividad.

**«La red es la ‘anécdota’; lo que realmente es importante son las personas, los recursos, la información y los conocimientos, así como los procesos y procedimientos de la organización»**

Para asegurar el éxito del proyecto, en el marco de la estrategia global, deberán establecerse responsabilidades ya desde el principio: quién dirige el proyecto, quién es el responsable de los contenidos y su actualización, quién asegura el soporte técnico, asegura los filtros de acceso, se encarga de la seguridad del sistema, etc.

La creación de un equipo inicial y la concreción de responsabilidades es un elemento clave: si una característica tiene el proyecto intranet es su carácter transversal en la organización. Se trata de utilizar la intranet para “repensar” los procesos y mejorar la calidad del servicio y no únicamente poner accesibles unos documentos o aplicaciones a través de un entorno web; por ello, es indispensable implicar en su diseño y en su mantenimiento a personas de departamentos distintos.

## b) Auditoría de la información

Una vez concretados los objetivos y asignadas las responsabilidades, deberá realizarse una auditoría de la información. Esto comporta analizar aspectos como la información interna y externa más crítica para la organización, para cada departamento, para las personas clave, detectar los flujos de información y el conocimiento tácito de más impacto para cada actividad. Identificar claramente las fuentes de la información interna —quién la genera—, a quién se dirige y para quién puede ser de utilidad, forma también parte de este análisis. Un resultado de la auditoría es el mapa del conocimiento o, dicho de otro modo, el análisis de la información y del conocimiento asociado a los procesos y procedimientos de la organización.

**«Hay que definir claramente los beneficios que se quieren obtener y cómo éstos contribuyen a aportar valor»**

Será también necesario evaluar la calidad y sobre todo la eficiencia de los recursos de información. La evaluación de ésta se puede realizar a partir de la relación entre adecuación a las necesidades y coste del recurso, y también en función de la capacidad que tiene la misma organización de reutilizar los recursos, lo que podríamos llamar “ecología de la información”.

Para llevar a cabo la auditoría es indispensable un trabajo de campo que se concrete en entrevistas con los directivos, responsables de departamentos y, además, reuniones informales y entrevistas individuales con personas de distintos departamentos que tienen un papel o conocimiento importante de la organización, aunque no ocupen un puesto de responsabilidad.

## c) Definición de los requerimientos

Engloba aspectos como la manera más conveniente de estructurar los contenidos, distintos niveles de acceso, uso de gestores de base de datos y sus requerimientos (su capacidad para importar, exportar, personalizar formatos de informes, integrarse con otros aplicativos, buscador integrado, etc.). También implica concretar si son necesarias aplicaciones para el trabajo en grupo, para fórum, o para formación a través de la red.

Con la definición de los requerimientos se deben concretar aspectos como: qué se puede publicar en la intranet, cómo se sabe si los contenidos están actualizados, y qué debe hacerse con la información o los documentos cuando el contenido deja de tener interés.

## d) Concreción de fases y prioridades

En la definición del proyecto intranet deberá quedar claro un calendario: dónde se quiere estar al cabo

de tres, seis meses, un año y dos años, y por dónde se empezará. Para ello deberá evaluarse lo que es más rápido de implementar, puede tener más impacto en la organización y más incidencia en las personas y en los procesos. Una de las claves de éxito reside precisamente en la capacidad en saber concretar un primer prototipo de la intranet que se base en la regla del 80/20 (el 80% de las consultas se satisfacen con el 20% de los contenidos). Es necesario focalizar los contenidos iniciales en este 20%, lo que es más crucial para el trabajo diario.

## e) Diseño y parametrización

Es fundamental que la intranet tenga un diseño simple para asegurar su facilidad de mantenimiento y que se adecua a lo que las personas de la organización esperan de ella. **Nielsen** considera que toda intranet debe tener tres componentes: un directorio que estructure el contenido, un buscador que indexe las páginas, y las noticias de novedades de la organización y de las personas que trabajan en ella.

En el diseño de la intranet es muy importante prevenir la información que debe “salir” fuera de la organización a través de internet o de la extranet (parte de la intranet a la que pueden acceder sólo determinados clientes autorizados) para asegurar que se transmite una única imagen corporativa. En muchas ocasiones no haber previsto esos contenidos ha comportado tener que volverlos a editar, aunque sea sólo para adecuarlos al libro de estilo corporativo.

## f) Formación

Es un aspecto clave para la aceptación de la intranet. Debe englobar no únicamente conocimientos técnicos o tecnológicos, sino una nueva cultura de empresa, y servirá para explicar qué se pretende con la intranet, su finalidad como instrumento para la mejora de la eficacia y eficiencia.

**«La creación de un equipo inicial y la concreción de responsabilidades son elementos clave»**

En una primera fase se formará a los primeros “proveedores” internos y los principales usuarios (dirección, responsables de departamento, etc.). En una segunda fase debe ampliarse la formación a toda la organización.

## g) Marketing interno

La promoción de la intranet debe hacerse desde el inicio. De hecho, la misma auditoría debe servir para incidir en la importancia del uso compartido de la información y del conocimiento. Es necesario tener pre-

sente que es más importante cambiar la cultura de empresa —en cuanto a la importancia de compartir información y conocimiento— que la misma puesta en funcionamiento de la intranet.

Se programarán reuniones a distintos niveles —globales, por departamento, con las personas clave dentro de la organización, etc.— para informar sobre la finalidad de la intranet y recibir percepciones y sugerencias. Algunos instrumentos útiles para la promoción de la intranet son: comunicados internos que ayudan a mantener la atención, una publicación periódica con las novedades, mejoras introducidas o nuevos objetivos, realizar cuestionarios en línea, y estimular sugerencias y comentarios en línea, etc.

#### h) Mantenimiento

Muchos fracasos de intranets están relacionadas con el hecho de no haber previsto la actualización de los contenidos. Los procesos asociados con el mantenimiento deben definirse desde el inicio y —como se ha dicho— las personas responsables estar claramente identificadas. Además deben asegurarse los mantenimientos del hardware y del software, teniendo en cuenta los rápidos cambios tecnológicos y recordando que es la tecnología la que debe adaptarse a la organización y a no al revés, como sucede a menudo.

#### i) Evaluación

Desde el principio hay que intentar prever el funcionamiento, características, rendimiento, etc., de la intranet. Por supuesto, lo principal será su uso. Un estudio realizado por el *Knowledge Development Centre*, de la *Cranfield University*, considera que la masa crítica a partir de la que se puede considerar que la intranet tiene éxito, se sitúa en un uso diario del 40% de los usuarios potenciales.

**«La intranet debe ser algo transversal en la organización: es indispensable implicar en su diseño y en su mantenimiento a personas de departamentos distintos»**

Además de analizar los contenidos más consultados, la evaluación puede también recoger comentarios y sugerencias recibidas, nivel de respuesta o rapidez del hardware, prestaciones del software, impacto en la cuenta de resultados de la empresa como consecuencia de la mejora de procesos, relaciones internas, relaciones con proveedores o con clientes...

La evaluación positiva de coste vs. beneficio depende en muchos casos de la existencia o no de la adecuación de la infraestructura necesaria: red, servidores,

estaciones de trabajo, software de red y navegador, sistema de seguridad y de privacidad de los datos, software necesario para el desarrollo de la intranet (base de datos documental, relacional, de trabajo compartido, etc.). En el retorno de la inversión (*return-on-investment, roi*) se analiza la relación entre el coste o la inversión en el desarrollo y en el mantenimiento, y el retorno de esta inversión en función de lo que ha sido capaz de ahorrar la organización en un determinado período de tiempo. Para precisar este ahorro es necesario analizar los procesos —antes y después de la puesta en funcionamiento de la intranet— y los costes asociados a cada uno de ellos sobre todo el coste/hora de las personas implicadas.

#### Errores frecuentes y cómo evitarlos

Una vez vistos los distintos aspectos a tener en cuenta en el diseño de una intranet, nos podemos preguntar cuáles son los fallos más frecuentes y cuáles son algunas recomendaciones para no cometerlos.

**«Una vez puesta en marcha se analiza la relación entre la inversión en desarrollo y mantenimiento, y el retorno de la misma en función de lo que ha sido capaz de ahorrar a la organización o el valor que ha generado en un determinado período de tiempo»**

Para empezar, dos fallos que se indican al principio del artículo:

—un deficiente conocimiento de las necesidades, lo que conlleva contenidos mal estructurados;

—la falta de planteamiento o estrategia global de actuación transversal dentro de la organización, que se traduce en descoordinación entre departamentos.

Con demasiada frecuencia se considera la intranet como un proyecto tecnológico cuando en realidad es estratégico.

A estas deficiencias se añaden también a menudo:

—contenidos no actualizados;

—formación insuficiente;

—requerimientos informáticos no previstos (por ejemplo, asociados a la rapidez y a la capacidad de memoria);

—no haber previsto la relación de la intranet con la web corporativa;

—responsabilidades no delimitadas suficientemente; y

—procedimientos no descritos desde los inicios.

Algunas de las recomendaciones para garantizar el éxito son:

- El liderazgo de la dirección.
- Tener un amplio conocimiento de las necesidades y empezar con los aspectos más críticos, más útiles (*business case*), resultado de aplicar la regla del 80/20.
- Planificar en función de lo que se puede hacer.
- Vender beneficios, no tecnología.
- Realizar una tarea de promoción interna, desde el principio.
- Documentar (qué, cómo, cuándo) desde el principio.
- Crear un equipo inicial de trabajo, interdepartamental e integrar en él a los mejores, a las personas más activas.
- Tener presente la inevitable resistencia al cambio.
- Dar importancia a los contenidos y al personal necesario para mantenerlos.
- Prever el enlace intranet/internet.
- Asegurar el soporte del departamento de tecnologías de la información.
- Implicar, implicar e implicar a las personas.

Hay que tener presente que es indispensable la labor de un equipo interdisciplinar en el que participen los departamentos de organización, calidad, recursos humanos, documentación y los servicios informáticos, entre otros.

### Por dónde empezar

Sin duda por la visión, por definir qué se quiere conseguir, dónde se quiere llegar.

Una posible metodología a seguir sería:

—análisis de la organización y de las personas clave;

—creación de un equipo interdepartamental inicial de trabajo;

—auditoría de la información, análisis de necesidades;

—definir un plan de actuación e indicar cómo se medirá el proceso;

—diseño de un prototipo;

—implantación del prototipo y evaluación del mismo;

—formación y promoción de la intranet;

—implantación de la intranet;

—evaluación del uso y del retorno de la inversión.

Hay que tener presente que es indispensable la labor de un equipo interdisciplinar en el que participen los departamentos de organización, calidad, recursos humanos, documentación y los servicios informáticos, entre otros.

**«Con demasiada frecuencia se considera la intranet como un proyecto tecnológico cuando en realidad es un proyecto estratégico»**

Si lo que hacemos es un desarrollo tecnológico, sin un análisis de las necesidades y sin tener en cuenta la importancia de los contenidos, su estructuración y mantenimiento, podremos hablar de fracasos o “lágrimas”. Si somos capaces de conseguir una intranet que sea crítica para la organización, que le aporte valor, que ayude a mejorar su cuenta de resultados, podremos hablar de éxitos y obtendremos “sonrisas”.

### Bibliografía

**Bidgoli, Hossein.** “An integrated model for introducing intranets”. En: *Information systems management*, 1999, v. 16, n. 3, pp. 78-87.

**Blackmore, Paul.** *Intranets: a guide to their design, implementation and management*. London: Aslib, 2001. Isbn 0-85142-441-4.

The five-step process to implement intranet to manage your strategic information. Consultado en: 12-12-2001.  
<http://www.competia.com/intrack/02-intranet.html>

**Guengerich, Steve; Graham, Douglas; Miller, Mitra; McDonald, Skipper.** *Construcción de una intranet corporativa*. Madrid: Anaya Multimedia, 1997. Isbn 84-415-0227-7.

**Head, Alison.** “Demystifying intranet design: 5 guidelines for building usable sites”. En: *Online*, 2000, v. 24, n. 4, pp. 36-42.

*Intranet benchmarking and business value: a study sponsored by Cap Gemini and conducted by the Knowledge Development Centre, Cranfield University, into best practice in building business intranets and approaches to benchmarking and measuring value added: Summary Report*. Cap Gemini, 1999.

**Nielsen, Jakob.** “Diseño de intranets”. En: *Usabilidad: diseño de sitios web*. Prentice Hall, 2000. pp. 264-294. Isbn 84-205-3008-5.

**Shepherd, Clive.** *Assessing intranet cost-benefits*. Consultado en: 12-12-2001.  
<http://www.fastrakconsulting.co.uk/tactix/Features/costbens/cosben01.htm>

**Adela d'Alòs-Moner.** *Doc6. Consultores en recursos de información*  
Tel.: +34-932 154 313  
[aalos@doc6.es](mailto:aalos@doc6.es)  
<http://www.doc6.es>