

Clase: Operacionalizando el modelo ETAN: el eje de la digitalización de la organización

El eje central y práctico de la organización digital es precisamente la Intraweb. Ésta equivale, en la empresa, a la combinación del sistema nervioso, inmunológico, cerebro y memoria de los sistemas biológicos.

La Intranet es un concepto de amplio conocimiento y una herramienta que de hecho existe en casi todas las organizaciones modernas. Es un elemento indispensable para las Intrawebs. Para ponernos en perspectiva, la **Intraweb** es algo así como el paso evolutivo siguiente a las actuales Intranets. Éstas tienden a evolucionar de manera natural a las Intrawebs. El objetivo es hacer que dicho proceso sea buscado, robusto, y orientado por el modelo de negocios.



La Intranet es una poderosa herramienta de gestión en las organizaciones tradicionales, y se va constituyendo como el sistema nervioso de las nuevas organizaciones en redes. Es la pieza angular de las arquitecturas tecnológicas distribuidas; es la plataforma fundamental de la intra e inter-integración entre empresas y otras variables que hemos visto en las clases precedentes. Recordemos que [Intranet](#), [Extranet](#) e Internet son esencialmente una sola cosa desde el punto de vista conceptual. Se trata de una lógica, que por cierto se estructura tecnológicamente.

Mismos principios, diferentes aplicaciones

La Intranet opera o se implementa como un sitio web interno de la compañía y se le conoce como “Portal Corporativo”. Naturalmente se va constituyendo como el principal medio de acceso, comunicación, y trabajo de la organización. La Intraweb, a su vez, nos permitirá comunicarnos y colaborar de maneras que nunca pudimos imaginar, tanto en cantidad, calidad, y velocidad. Así como Internet puede ser entendida como una nueva mente colectiva de la humanidad, la Intraweb es el equivalente en una organización. La Intranet se queda más bien en el aspecto comunicacional o sistema nervioso. Por cierto, ambas están totalmente integradas y operan con exactamente la misma tecnología y principios lógicos.

En un sistema organizacional digital que está ya adecuadamente integrado, una Intranet es una Extranet de otro y viceversa. Si aceptamos la premisa básica de que la Internet es más que simplemente una tecnología y es una nueva lógica de relaciones para la realidad virtual, entonces la Intraweb es lo mismo aplicado a la organización.

Si bien es efectivo que la Intranet es parte central de la interfaz entre tecnología y personas, la Intraweb del futuro irá adquiriendo cada vez más atributos propios, o si lo queremos expresar de otra forma, la manera en que se integra con las personas sufrirá cambios cualitativos dramáticos en el tiempo y difíciles de anticipar. Lo que sí podemos anticipar es que la interacción, interdependencia, o “fusión” entre las personas y la Intraweb será creciente e

inexorable.

Las implicancias organizativas de todo esto son realmente enormes. La información, que es la vida misma de la organización, adquiere mayor velocidad, precisión, calidad, y accesibilidad. En la escala “evolutiva”, de los datos a la información, ya estamos en el paso siguiente, de la información al conocimiento.

Nuestro sistema de gestión con papeles tiene una infraestructura de información que se ha ido refinando a través de los siglos. En la mayoría de las organizaciones estas infraestructuras están tan integradas a la manera en que operamos, que son parte misma de los procedimientos con que hacemos los negocios o manejamos las organizaciones. Muchas veces los “papeles”, formularios u otros son más relevantes que el problema de fondo, o se transforman en problemas de fondo. Más aún, son inseparables de nuestros conceptos de administración, porque la información, en última instancia, es el motor de todo proceso que se administra.

La lógica del papel es inherentemente centralizada y lenta. Además tiene una falencia estructural jerárquica y ni hablar de lo costosa que es hoy. Cuando la “lógica del papel” cambia, necesariamente cambiará la lógica de la administración.

Intrawebs: una mirada de conjunto, y la base de la acción

Hemos recorrido el largo camino que parte por el mapa del tesoro (el modelo de negocios), la manera de desenterrarlo (modelo de atención de clientes), la forma de traerlo a casa (modelo de procesos), y el vehículo en que se monta todo lo anterior (la arquitectura tecnológica).

Todo esto se implementa, en la práctica, bajo la lógica de las Intrawebs. La Intraweb, es la manera concreta en que una organización se digitaliza para lograr la capacidad adaptativa, que hemos destacado como el eje central de la eficiencia en estos tiempos. Adaptabilidad que, por cierto, depende de la tecnología bien implementada.

La adaptabilidad va necesariamente acoplada al concepto de integración. Este último tema, como hemos señalado, tiene cuatro niveles cualitativos: la conectividad o comunicaciones; el modelo de entendimiento o “lenguaje” de la organización; las condiciones de colaboración o maximización de sinergias, y la automatización del conocimiento adquirido, camino a nuevas formas de inteligencia en los sistemas automatizados. Todo esto conectado entre sí con un poderoso modelo de gestión de conocimientos y aprendizaje.

Todas estas competencias organizacionales juntas son la Intraweb. Todo ello se construye tecnológicamente sobre el chasis de la Intranet y opera con la lógica de una web, en línea, en tiempo real, con manejo pull de la información en una datawarehouse apropiada. La Intraweb es literalmente la organización del futuro y se construye de manera permanente. Es la base de la adaptabilidad y por ello contiene en sí misma las condiciones de aprendizaje y cambio necesarias. La Intraweb es un sistema complejo adaptativo a escala organizacional. Por lo mismo, se la debe pensar y estructurar en base a unidades que tengan diversos grados de autonomía, y sus conjuntos de reglas. Eso es lo que en concreto llamamos “fábricas” y “motores”; es la forma en que se puede distribuir inteligencia efectiva en la organización, y es lo que le otorga altos grados de innovación y adaptabilidad.

En esa lógica de los sistemas complejos y adaptativos, es relativamente fácil “acoplar” nuevas fábricas y motores, sean éstos internos o externos. De la misma manera, una fábrica o motor interno puede ser externalizado si es necesario, o viceversa si se estima adecuado. Ésas son precisamente algunas de las claves de la adaptabilidad. Siguiendo la misma lógica, cada una de estas unidades se configura hacia adentro de igual manera. Es como un gran lego que distribuye inteligencia logrando el máximo de “unidades” sinérgicas, con algún grado de autonomía en sus reglas.

El gran desafío

Esta gran lógica de organización sólo es posible en la actualidad debido a las nuevas tecnologías digitales. Aún así, el gran desafío es cómo se armoniza y controla todo esto. Cuando se distribuye la inteligencia, su control no es fácil, menos aún lograr que la innovación que ésta produce sea compatible con la estrategia general de captura del tesoro.

Por ello hemos sostenido que se necesitan nuevas habilidades de administración. La esencia está basada en dos pilares:

1. El primero es entender exactamente el concepto del “lenguaje” de la compañía. Es decir, el “mapa de la realidad” como la entiende esa organización. Recuerde que el lenguaje no es el idioma de la comunicación. La base de este “lenguaje”, que es la verdadera ventaja competitiva de esa empresa, es el entendimiento del entorno, en especial de la nueva economía y sus tendencias, y dentro de ésta, el mapa del tesoro, o modelo de negocios. El “lenguaje” es literalmente una manera de pensar común. Eso hace que las unidades antes señaladas sean compatibles entre sí. En ese sentido, los líderes son generadores de lenguaje o de modelos de innovación colectiva en base a unidades distribuidas.

2. Dado lo anterior, la administración superior es literalmente una especie de “fábrica de acuerdos” y resolución de conflictos entre estas unidades que co-evolucionan, y se integran adaptativamente entre ellas y su entorno.

El hecho de que todo esto se construye sobre plataformas digitales en lógica web, hace que esas organizaciones tengan propiedades que se aproximan a la holografía. Es decir, desde cualquier punto de la organización se puede acceder a cualquier otro, y eventualmente se pueden intervenir los procesos. Esto ocurre de acuerdo a un sistema de acceso con prerrogativas de acuerdo a la autoridad.

Por todo esto es que se puede hablar del ADN de estas organizaciones. Cada célula tiene acceso potencial a toda la información de la organización, pero actúa de manera diferenciada. Estas unidades del sistema complejo, con inteligencia propia, tienen la capacidad de aprender, y es una de sus tareas más importantes, además de resolver los problemas concretos y propios de su función.

Para que lo anterior ocurra de manera evolutiva, este aprendizaje debe ser tal que sea capaz de pasar, por así decir, al ADN de la organización de manera directa y rápida. A su vez, para que ello ocurra, la organización debe tener una especie de sistema de ADN establecido en cada una de sus partes. Finalmente, la organización debe ser digital ya que de otra manera sería imposible que un aprendizaje fuese absorbido por cada una de las partes de manera integrada, rápida, y eficaz.

Es por ello que una condición ineludible de la adaptabilidad, es que la empresa tenga efectivamente una alta capacidad de aprendizaje, montada en un alto grado de automatización, y que éste sea preponderantemente digital. Esta digitalización debe ocurrir dentro de la lógica de los seres vivos, de la complejidad, y de la inteligencia distribuida.

El eje central y práctico de la organización digital es precisamente la Intra web. Ésta equivale en la empresa, a la combinación del sistema nervioso, al cerebro, a la memoria, y al sistema inmunológico de los sistemas biológicos.

La digitalización de las organizaciones es, en consecuencia, el montaje y crecimiento de esas Intra webs. Estos procesos, en estos tiempos, afortunadamente son paulatinos, y responden al gran proceso de **integración** que está ocurriendo por razones puras de competitividad. Es decir, todo esto que es tan abstracto y parece tan inalcanzable, es sólo la brújula que necesitamos. La implementación se va haciendo de acuerdo a los requerimientos de competitividad, y la capacidad de cambio que resista la organización. Como veremos más adelante, la hoja de ruta para empezar a construir estas Intra webs es bastante clara y accesible.