

## No hay una Intra web igual a otra

**La Intra web es lo que efectivamente permite producir en línea, ofrecer efectivo soporte 7x24 y hacer reingeniería dinámica continua para tener una organización adaptativa. Nada de lo que se diga acerca de las Intra webs puede sobredimensionar su importancia para las empresas hoy.**

Lo que no hay que olvidar es que la Intra web es la máxima ventaja competitiva de su empresa; es su organización, y la base de su capacidad innovativa y adaptativa. Es cierto que detrás de éstas hay una gran lógica común, pero la solución es siempre distinta. La gran lógica común es lo que permite que su organización (Intra web) se pueda a su vez integrar a las otras en la gran cadena de valor que se monta en la actualidad, y que se integra a través de la web mundial.

Lo que se va configurando con la Intra web es una especie de ADN corporativo, que tiene en consecuencia dos grandes propiedades:

- (a) que cada parte de la organización tiene potencialmente el total de la información, y
- (b) es posible integrarse a cualquier otro negocio que tenga Intra webs (que equivale a la propiedad recombinante del ADN, que acelera la evolución).

En la práctica, esto significa el cambio en manejo de la información desde la lógica clásica tipo “push” al modelo tipo “pull”. En la lógica Push, hay dos puntas que intercambian información y las puntas normalmente “interpretan” la información que requiere el otro, o simplemente “invaden” al otro. En la lógica Pull, el intercambio se produce entre el repositorio de la información y el usuario, el cual debe “saber” encontrar lo que necesita.

### Los grandes pasos del proceso de digitalización

Los procesos de digitalización de las organizaciones se rigen como hemos señalado por la lógica de integración. Esta lógica parte necesariamente por la conexión física (en medios digitales) de las partes, de modo de permitir las comunicaciones por el máximo de canales posibles, de tal modo que los diálogos que ocurran en cualquier canal sean transferibles a los otros de manera continua. Lograda la comunicación, se deben establecer las reglas, códigos, conceptos y otros que configuran el “lenguaje” (que no es lo mismo que el idioma). Configurados los “mapas conceptuales” comunes, es preciso lograr la colaboración y posteriormente la automatización. Todo este proceso es el camino de la digitalización de las empresas, y termina en la instalación de formas de inteligencia colectiva o corporativa, en los sistemas de la organización.

Los grandes pasos, entonces, son los siguientes:

1. Identificar claramente los motores y fábricas más importantes de la organización. En general los “agentes” que tendrán grados de autonomía y sistemas de reglas propios. Éstas son las bases de la adaptabilidad, y la innovación que tendrá esa organización.
2. Dado lo anterior, hay que literalmente maximizar todos los medios posibles de conectividad digital, entre cada uno de los componentes de su organización (humanos y sistemas). Esto se unifica a través de la Intranet. La conectividad (comunicación) digital tiene la virtud de que todo lo que ocurre es automáticamente registrado (o tiene el potencial para hacerse). Esto es fundamental en la calidad del control y del aprendizaje que requieren estas organizaciones. También es fundamental en la solución de conflictos.
3. Luego es preciso modelar la unificación de lenguaje y significados, con que opera la empresa. Esto tiene dos componentes como hemos señalado: uno es una interpretación única del entorno; la otra, la claridad del modelo de negocios. La interpretación de las reglas y tendencias del entorno es una pieza de enorme capacidad estratégica. El entorno es, por cierto, cambiante, no sólo en las manifestaciones sino en sus propias reglas.
4. Ahora es preciso instalar la manera de coordinar las inteligencias distribuidas, y la manera de adoptar las decisiones generales, colaborativas, dentro de cada fábrica o motor. Esto tiene que ver con la “gobernabilidad” de la IntraWeb, y sus reglas. **La clave es relacionar esta tarea a los procesos y las formas de modificarlos.** Mientras está vigente un proceso, es equivalente a la “ley” de esa organización. La clave de la IntraWeb es que la ley (los procesos) se modifican desde abajo, en la interacción de los agentes, y no desde arriba, por decreto. La IntraWeb es eminentemente democrática en su lógica, y eso se opone a los liderazgos más tradicionales. Es decir, inteligencia distribuida, no centralizada.
5. Los procesos deben orientarse a la lógica del “seamless processing”, es decir, como si fuera un solo gran proceso con sub-unidades. Esto significa, siguiendo nuestra analogía, que las leyes son completamente coherentes entre sí y consistentes con la operación física de la producción.
6. Dado aquello, corresponde instalar los sistemas de aprendizaje de la organización, de manera que se puedan llegar a conectar directamente a los procesos, previo al sistema de los acuerdos de modificación.
7. Todo lo anterior, opera con un sistema de bases de datos unificadas, e integradas. Los datos con que opera el sistema deben ser únicos o comunes, de otro modo es imposible compatibilizar la inteligencia distribuida. No se trata de almacenarlos sólo en un lugar, sino de que se administren con una sola lógica, estén donde estén, y como servicio. Cuando un dato se modifica, se modifica para todos, una sola vez. Este es el diseño del datawarehouse. Es la memoria del sistema.

8. Toda la organización debe funcionar con la lógica de servicios mutuos, y debe tener una arquitectura tecnológica común. Es como un país que tiene un sistema de carreteras y no varios, un registro civil, una central de estadísticas, etc. Es evidente que esta arquitectura tecnológica debe ser pensada con la máxima adaptabilidad posible, para soportar los cambios de procesos (leyes del sistema) y captura de las oportunidades.

Con esos grandes lineamientos se empiezan a instalar las Intrawebs.

En ese proceso irá cambiando la relación entre lo “manual o mecánico” de la organización y lo digital. Esto ocurre con un buen mapa de ruta y en forma gradual en base a proyectos específicos. No es un gran diseño de cambio abrupto, sino un camino de tipo gradual y evolutivo, que va “inventando” sus soluciones a medida que va enfrentando los problemas, pero con su norte claramente establecido.

Lo que mueve todo esto es siempre la claridad que se tenga del modelo de negocios. Ése es el norte que nunca debe perderse de vista.

### Funcionalidades

La Intraweb es lo que efectivamente permite producir en línea, ofrecer efectivo soporte 7x24, y hacer reingeniería dinámica continua para tener una organización adaptativa. Nada de lo que se diga acerca de las Intrawebs puede sobredimensionar su importancia para las empresas hoy. La Intranet (que es el primer paso de la Intraweb) pasó de ser una simple herramienta para mejorar la eficiencia, a ser literalmente una necesidad del negocio.

¿Cuántas empresas podrían operar hoy sin la velocidad del mail? Casi ningún modelo de negocios actual tiene posibilidad alguna de éxito si su organización no está basada en una Intraweb bien diseñada. Esto es exactamente equivalente a haber sostenido hace 30 años la importancia de incorporar tecnología computacional a las empresas y organizaciones. La Intraweb es **la forma que adopta la evolución de la capacidad computacional en la empresa moderna**. No es el computador ni las aplicaciones de por sí; es la integración y el acceso. Esa es la lógica de la Intraweb, y lo que permite que se aproveche el nuevo paradigma de miles de computadores sirviendo a cada persona.

Las organizaciones así estructuradas, pueden entonces “integrarse” fácilmente unas con otras. De esa manera empiezan a configurar una especie de redes catalíticas de organizaciones interconectadas externa e internamente. Éstas son redes de relaciones no lineales, que se reconfiguran sin un plan predeterminado. Aquí empiezan a operar en plenitud los principios de los sistemas complejos adaptativos.

Las organizaciones en redes crecen de manera modular. Raramente se enfrentan a cambios generales abruptos. Las partes afectadas por una necesidad de cambio se adaptan, sin tener que afectar toda la organización. Lo mismo ocurre con la estrategia, ya que normalmente hay varias sub-estrategias en

funcionamiento y es difícil que todas fallen a la vez. Incluso las fallas se pueden transformar en oportunidades vistas desde los diferentes ángulos de los negocios en red.

### **Instalando una Intraweb**

La Intraweb, como hemos dicho, es una organización que consigue articular inteligencia distribuida, para lograr alta innovación y adaptabilidad.

En una organización hay tres grandes fuentes principales de inteligencia: (a) las personas, (b) los sistemas, y (c) los procesos. Por cierto, están las sinergias que se generan de la interacción entre las tres, que queda en la “cultura” y el conocimiento tácito de la organización.

La inteligencia de las personas es la máxima conocida hoy, y es diferente, por ahora, a los sistemas básicamente en su capacidad de aprendizaje, innovación, y adaptabilidad.

La inteligencia codificada en los sistemas (software) es hoy muy impresionante y tiene gran capacidad de acción, incluso de decisiones. Aún así, es más estática que la de las personas, pero mucho más precisa, rápida, y eficiente. De la misma manera tiene una capacidad mucho más elevada para manejar grandes cantidades de datos.

La inteligencia de los procesos es la más estática y subjetiva, y está radicada en su diseño y su modo o cultura de uso (interpretación, acomodo, ajustes). Es, como hemos dicho antes, el equivalente a las leyes, que contienen mucha racionalidad y sabiduría. En el caso de una organización, queremos que esas leyes sean también lo más adaptativas posibles. La clave es cómo se modifican, que es la gobernancia de la organización. En este caso hemos señalado que el ideal es que se haga desde abajo en la interacción de los “agentes” o unidades.

La Intraweb está orientada a la máxima automatización, y a lograr formas de inteligencia sistémica, tal como ocurre en los sistemas biológicos. Es decir, a largo plazo, la función humana principal es aprender para transmitir el aprendizaje a los sistemas. Tal como la inteligencia humana, la Intraweb es un organismo altamente automatizado. Al estar orientada a lograr el máximo de digitalización, en lógica web, va logrando a la larga un sistema de tipo holográfico. Es decir, cualquier aspecto o parte de la organización es alcanzable (visible y operable) desde cualquier punto de la organización (de acuerdo a autorizaciones).

### **Los motores fundamentales de la Intraweb**

Cualquiera que sea la Intraweb que se empiece a construir, requiere de dos fábricas esenciales y formales: la “fábrica de integración”, y la “fábrica de procesos”. En forma paralela a estas dos divisiones, hay una tercera unidad de gestión y diseño estratégico de la Intraweb. Estas grandes fábricas (que pueden ser internas o externas) estarán resolviendo permanentemente las necesidades de acople de las inteligencias de la Intraweb.

Las necesidades de “acople” de las inteligencias, en la práctica, vienen de **cinco** grandes áreas, que de alguna manera reflejan los modelos clásicos de organización. Éstas son:

1. Todas las **herramientas relacionadas al giro específico de producción** y operaciones que tiene la organización. Estos son sistemas especializados, por ejemplo, en salud, minería, educación u otros. En esta categoría, están algunos temas de administración de sucursales, SCM (Supply Chain Management), soportes de logística, (para productos), herramientas de planificación de producción, sistemas de back office, para la continuidad operacional, para manejo o prevención de riesgos, para diseño industrial de plantas, manejo de inventarios, y otros de esa naturaleza.
2. Las **herramientas para mejoras de la gestión**. Estas herramientas cubren áreas como gestión de conocimientos, capacidades de datamining, manejo y evaluación de riesgos, evaluación y administración de proyectos, bancos de proyectos, herramientas para la dirección superior, manejo de comités en línea, teleconferencias, toda la gama de herramientas para los controles (como Balance Score Card), sistemas de información de gestión, manejo de proyectos en línea, soluciones de CRM, aplicaciones de business intelligence (BI), visores de riesgos, sistemas para el mapeo conceptual y otras.
3. **Herramientas de administración**. En esta categoría entra el concepto genérico del ERP, que es como el “motor central de administración”, que tiene los módulos tradicionales de contabilidad, logística, finanzas, inventarios, etc. Cada empresa tiene su propio conjunto de módulos que integra el ERP, que tienen variantes como abastecimiento, viajes, presupuestos, procurement, etc. Estas herramientas están muy entrelazadas con las de gestión.
4. **Herramientas para recursos humanos**. Como hemos señalado antes, por ahora la principal fuente de inteligencia es humana, y por ende hay muchas herramientas dedicadas a su máximo aporte. En esta categoría están todas las herramientas para la innovación, de capacitación, para cultivo de la cultura corporativa, las cadenas de conocimiento, herramientas para gestión del cambio, para reclutamiento, evaluación, remuneraciones (normalmente en el ERP), manejo de conflictos, plataformas de e-learning, manejo de equipos virtuales, sistemas gestión del cambio, bancos de ideas y muchos otros.
5. **Herramientas de comunicaciones** en el sentido amplio. Las comunicaciones pueden ser internas o externas, y para ambos tipos hay muchas herramientas de soporte. En esta categoría cabe todo el apoyo de manejo de marcas, las herramientas de mercadeo, la publicidad, todos los sistemas de correos, soporte para relaciones públicas, estudios de mercado y muchos otros.

Estos cinco grandes demandantes de integración y digitalización, “viven” al servicio del modelo de atención de los clientes, el cual, a su vez, sirve al modelo de negocios. Este modelo de atención, que

está muy relacionado a las necesidades comunicacionales, tiene normalmente demandas propias de soporte en la IntraWeb. Aquí aparecen herramientas para manejar estándares de calidad, modelos de ventas, administración de los mercados-granja, y otros.

Adicionalmente a todo lo anterior, la Intranet estará dotada de una batería de herramientas de soporte transversal. Estas herramientas tienen quizás dos grandes categorías: (a) las básicas o indispensables de operaciones de la IntraWeb y la organizacional, (b) las accesorias. Estas categorías son por cierto variables, y dependen de los estándares del mercado, así como de su continuo desarrollo. Por ejemplo, una herramienta de teleconferencia puede ser accesorio en una organización, pero básica en otra, o llegar a ser básica como ocurrió con el e-mail.

Ejemplos de herramientas básicas son los motores de búsqueda, las agendas electrónicas, la capacidad de tener catálogos en línea (cuando corresponde), todas las aplicaciones de oficina (Word, Excell, etc.), las herramientas de navegación, los administradores de contenidos, quizás el chat, o los foros, las guías telefónicas, las ayudas en línea. Herramientas accesorias son del tipo aplicaciones para tener métricas e indicadores de uso, algunas formas de soporte a usuarios, administrador de formularios, la capacidad de e-commerce, motores de seguimiento, encuestas en línea, administradores de eventos en línea y otros de esa naturaleza.

En síntesis, entendiendo el norte de la IntraWeb, ahí tiene su menú de herramientas disponibles para ir montando, de acuerdo a sus necesidades. La gran diferencia será cómo se integran entre sí de manera sistemática, y cómo están integradas a los procesos: la ley que rige la organización.

### **Algunos consejos finales**

1. La IntraWeb es un concepto en evolución, no hay estándares de mercado.

Todas son distintas entre sí, a pesar de usar una lógica común. Por ello debe “interiorizarse” en el tema e idealmente tener sus propias ideas al respecto. Recuerde que en ésta radica su verdadera ventaja competitiva, su capacidad adaptativa, y la posibilidad de evolucionar de manera innovadora.

2. No debe ir nunca más rápido que lo que su organización puede absorber en cada momento. Hay que hacerlo de manera evolutiva y no revolucionaria, ya que podría literalmente colapsar la organización. Hay que partir donde hay un problema buscando soluciones, más que con una solución que busca el problema.

3. La fábrica de procesos e integración es la nave madre.

4. Trate de pensar su organización con la lógica de “motores” o “fábricas”. Por ejemplo un “motor tecnológico”, un “motor de recursos humanos”, una “fábrica de clientes”, etc. Estos motores deben

disponer de capacidad estratégica propia en un alto grado. En cada uno de éstos debe montar una IntraWeb propia, que por su propia naturaleza se “pegarán” con las otras de manera natural.

5. En relación a su arquitectura tecnológica, ésta debe estar orientada a la máxima capacidad de integración, tanto interna como externa, por ello debe ser abierta, modular, distribuida, con estándares mundiales. Ojalá no se case con nadie (en tecnología), pololee con todos y los integre crecientemente entre sí. Manténgase abierto a nuevas soluciones e incorpórelas. Ahí está su ventaja competitiva. No le crea a ningún proveedor que diga que tiene soluciones para todos sus problemas. Ud. quiere libertad e independencia y ello se basa en un modelo propio de “arquitectura tecnológica” estructurada con lógica de integración. La capacidad de integración es el camino, la dependencia de un proveedor es el fracaso. Las empresas ya no tienen la capacidad de hacer cambios radicales de sus sistemas, deben hacer un sistema que tenga capacidad evolutiva, que pueda ser mejorado o cambiado por partes. No sea usted parte del negocio del proveedor de tecnología, más bien hágalo a éste parte de su negocio.

6. Siga preparándose para saber fabricar y vender intangibles. En sus servicios y productos hay cada vez mayor información, que es lo que realmente lo diferencia.

7. Recuerde que su verdadera ventaja competitiva es “saber” algo que sus competidores no saben, y seguir aprendiendo para mantener esa ventaja.

8. Lo más importante, no se olvide que no se puede ir a un camino nuevo con un mapa nuevo.

**Es la actitud y la capacidad de hacer las preguntas apropiadas, así como la adaptabilidad, la única manera de ser exitosos en estos tiempos.**