



Héctor J. Lazzarini
Sergio Albano
María Cristina Arriaga
Mariana Lahitte
Mónica Lo Presti
Escuela de Administración

ORGANIZACIÓN EN RED: UNA FORMA INTELIGENTE DE CRECER 1-

INTRODUCCION

Las complejidades del mundo moderno demandan nuevas formas inteligentes de organización, con mayores niveles de auto organización y flexibilidad evolutiva. En este contexto, el objetivo del trabajo, es explicar por qué una organización en red, es una forma inteligente de crecimiento; con capacidad de satisfacer los requerimientos y exigencias modernas de logro exitoso, tanto para la organización como para sus integrantes, Emergen como un nuevo orden sorprendente y vivo (Waldrop, Mitchell, 1994). Enfrentan adaptativamente las situaciones complejas relacionadas con el crecimiento organizacional. Realizan todo ello, con economicidad para obtener mejores resultados con menor esfuerzo, utilizando técnicas, estructuras y estrategias derivadas de las organizaciones en redes de crecimiento.

2- DEFINIENDO UNA ORGANIZACIÓN EN RED

En la investigación, después de un análisis exhaustivo de la teoría de los sistemas complejos y de los procesos adaptativos e inteligentes, se definió una Organización en Red, como una forma inteligente de organizar las situaciones de crecimiento autogenerado, simplificando los ciclos ordenados y flexibles de adaptación al medio complejo real, utilizando reglas mínimas de conectividad adquiriendo un mayor volumen de crecimiento individual y asociado. La calificación de organización inteligente en un sistema complejo de crecimiento, llevó a la definición de dos reglas ordenadoras claves. La primera es la de **Inteligencia real** de las situaciones de crecimiento. Consiste en la identificación de la existencia o inexistencia de conexiones (relaciones) de una Red de crecimiento real, con capacidad cierta para crear condiciones adaptativas que reduzcan y simplifiquen la



complejidad de las interrelaciones entre la organización y su medio (interno y externo). Esta regla es crítica. Constituye la condición necesaria para el crecimiento inteligente en red. Es una toma de conciencia, como paso inicial en la búsqueda del crecimiento que consiste en reconocer al objetivo del crecimiento como un primer móvil de la red. En este marco no existen medias tintas. O se preparan y consolidan los estados y acciones concretas de crecimiento o se los ignora por una falta de interés, un aprendizaje insuficiente para el crecimiento eficaz u otras creencias del mismo estilo negador. En otras palabras, se crea una masa de crecimiento organizacional, que arranca en las estructuras conceptuales que dividen en partes y regulan el crecimiento de la red; o la estructura organizacional de la red; es sólo un objeto estático que permanece en un estado de estancamiento con tendencia a la desaparición de la empresa si se acentúan estas condiciones existenciales negativas.

La segunda regla, es la de la **Inteligencia evolutiva**. Esta complementa la Inteligencia actual, haciéndola evolucionar mediante un aprendizaje constructivo. Transformando la masa de crecimiento actual, todavía en la idea y el concepto, en una acción dinámica de apertura mental, para la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, encadenando las distintas situaciones corrientes de crecimiento. Esta regla crea las condiciones suficientes de la inteligencia de la red. Ambas formas de inteligencia constituyen en realidad una única inteligencia de crecimiento, utilizando las técnicas, estrategias y sistemas derivadas de una organización en red.

3- LA TERCERA ALTERNATIVA ORGANIZACIONAL

Con los avances que implanta la teoría de la complejidad en las ciencias de la administración, hoy cualquier organización grande o pequeña, puede beneficiarse con la función reguladora y adaptativa de una organización en red, que surge como una tercera alternativa a dos formas de organización tradicionales: 1) la organización piramidal; 2) la organización matricial por proyectos.

Varias razones justifican esta tercera alternativa organizacional.

En primer lugar, en un mundo tan relacionado y complejo como el actual, ninguna empresa puede existir y crecer satisfactoriamente por sí misma. La complejidad del comportamiento de crecimiento demanda generar un nuevo esquema de organización en red, capaz de entender la naturaleza emergente de las situaciones de crecimiento y el desafío de las innovaciones, el aprendizaje coevolutivo, la administración del conocimiento y la adaptación. Ninguno de los dos modelos de organización indicados puede superar la estrechez de sus pensamientos lineales y mecánicos de organización



En segundo lugar, los otros dos esquemas de organización tradicionales, se basan en procesos básicamente relacionados con las tareas. Una organización en red inteligente de crecimiento, presenta una mayor eficacia para atacar la variedad de situaciones complejas, adaptando su crecimiento al propio comportamiento inteligente mental, que las antecede y formaliza las acciones.

En tercer lugar, la organización en red, se adapta más que las dos formas anteriores de organización mencionadas más arriba. La red actúa más como un rizoma que como un árbol de conocimiento. Puede realizar auto correcciones, generando nuevas conexiones, cuando algunos circuitos parciales fallan. Acción auto reparadora que no tiene un árbol de conocimiento en el cual las jerarquías dominan la creatividad y la adaptación de la organización, imponiendo restricciones artificiales a las partes falladas de los circuitos. Esta concepción de la organización como un rizoma que aprende a auto repararse, mediante la implementación de nuevas conexiones, aporta una flexibilidad inédita y muchas veces no imaginadas para una organización. Creando condiciones sorprendentes para un sistema vivo y flexible de crecimiento.

En cuarto lugar la concepción de la empresa como una red, supera las clásicas visiones de la administración del conocimiento derivada de un proceso lineal de pensamiento, expresada como una secuencia de pasos para el logro del conocimiento compartido. En este caso la red se adapta mejor a la estructura de la realidad. Genera grupos que tienen sensibilidad y experiencia común para enfrentar distintas situaciones de crecimiento compartidas

Por último, la visión de una empresa como una red dinámica de relaciones orientadas hacia la búsqueda del crecimiento, permite afrontar y anticipar situaciones tanto de pre-crisis, crisis o post crisis de crecimiento. En este caso la flexibilidad es posicionada ahora, el dominio del consenso de todos. En otras palabras la inteligencia de crecimiento está en la red.

Resumiendo en unas pocas palabras las condiciones inteligentes de la red, en una interpretación como sistema complejo de crecimiento, tiene como característica relevante, la capacidad de autoorganizarse en la medida que va aprendiendo a adaptarse a los ciclos de situaciones de crecimiento.

Una comparación sintética de las tres formas de organización, se presenta en el Cuadro1



**Cuadro 1. Sistemas de organización comparados
A ESQUEMA ORGANIZACIONAL**

ORGANIZACIÓN	ESTADOS DECISIONALES	ACCIONES DE CRECIMIENTO
LINEAL	Estado de pensamiento piramidal, todo se resuelve de arriba hacia abajo.	Se resuelva por la planificación de tareas
MATRICIAL	Estado de autoridad compartida en estamentos horizontales y verticales	Por un modelo de responsabilidad compartida entre quienes piensan, coordinan y ejecutan.
RED INTELIGENTE	Es un estado de autoridad sistémico, que además de la estructura matricial incorpora gran cantidad de estados de acuerdo a situaciones.	Se resuelve por la creación de espacios de pensamiento estratégicos y acciones correlativas adaptadas a cada situación.

B. CRECIMIENTO RELATIVO

ORGANIZACIÓN	CONEXIONES ADAPTATIVAS	PENSAMIENTO	CONTROL
LINEAL	En la lineal fijas, organizadas por departamentos.	Lineal, simple y predecible	Control pragmático multivariado.
MATRICIAL	Matricial verticales y horizontales organizadas por proyectos.	Matricial: Comportamiento de adaptación por proyectos.	Control coordinado vertical y horizontal, ensamblando proyectos
RED INTELIGENTE	Comunicaciones consensuadas y coevolutivas de superación de situaciones	Comportamiento emergente aprovechando situaciones complejas y aparentemente caóticas	Administración del conocimiento dividida en situaciones que emergen, relacionando la organización con su medio, como unidad inteligente de toma de decisiones, acción y planeación.



4- LA OPERATORIA INTELIGENTE DE LA RED

La definición de la operación inteligente de la red se adquiere en el cuadro de la teoría sobre la formación del conocimiento para el crecimiento en la red. Las teorías piagetianas proporcionan elementos y conceptos útiles para su aplicación en la red en base a los siguientes conceptos:

Una operación es una acción interiorizada en el cuadro de una teoría sobre la formación de conocimientos, en el caso individual. (Castorina, José A. y Palau, Gladys, 1981). En el caso de una red las estructuras operatorias se manejan por una operatoria inteligente basada en las siguientes operaciones asociadas:

- ✓ Autoorganización por el cual el orden emergerá de un nuevo tipo de trabajo adaptativo en equipo.
- ✓ El juego del crecimiento de la red a partir de unas pocas reglas globales, calibradas en entornos locales.
- ✓ Innovación comunitaria donde los grupos fomentan el aprendizaje creativo autoorganizado (Sheila Harri-Augstein y Webb Ian M. 1995).
- ✓ Co - control y co evolución: todo en la red está conectado y fluye continuamente.

5- LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RED INTELIGENTE

La organización inteligente en red concentra su inversión en las personas, reemplazando la estructura de recursos por una "plataforma inteligente". Las formas de organización inteligentes poseen las siguientes características:

- 1) Capacidad de respuesta: Primariamente consiste en una nueva mentalidad. La capacidad de respuesta esta basada en la capacidad de inteligencia y aprendizaje, para estimular mejoras "Una organización que considera las quejas una respuesta positiva tiene más posibilidades de mejorar los procesos de su servicio que una que las considere respuesta negativa. La creación de un flujo de información, deliberadamente o no, subraya la necesidad de inteligencia y aprendizaje para estimular cambios y mejoras", según Steve Trivett¹
- 2) Gestión de los rendimientos crecientes sobre la base de una inversión en personas, esta mentalidad es descrita por Battram (2001):

¹ BATTRAM, A. (2001) Navegando por la Complejidad, Editorial Granica, España, página 166.



- Nuevos métodos de organización del trabajo.
 - Implicación del usuario en el producto y el servicio.
 - Nuevos socios.
 - Conexiones.
 - Equipos reforzados, etc.
- 3) Orden: En una empresa organizada en red, el orden prevalece sobre las jerarquías, la organización de la empresa se hace cada vez más plana y la gestión del conocimiento se hace por partes que surgen y que se interrelacionan emergiendo como soluciones al ecosistema empresa, recursos humanos, medio en su evolución coadaptativa con el medio.
- 4) Diseño: Una visión de esta conexión la dan los maestros de las PYMES italianas, en lo que llaman el nuevo pacto empresa persona, donde ellos proponen que la empresa debe ocuparse de toda la formación de su personal, teniendo en cuenta que es un elemento importante de su motivación y la necesidad de su formación permanente en un contexto cambiante, donde es fundamental tener una planificación de capacitación y mejoramiento continuo de todo el personal de la organización. Esto permite individualizar oportunidades y reforzar las fortalezas y salvar las debilidades, mejorando continuamente la gestión, estando mejor posicionado para enfrentar la competencia cada día más fuerte.
- 5) Lenguaje: Toda organización inteligente debe cuidar el lenguaje que se utiliza para comunicarse. Permitiendo que todas las partes intervinientes interpreten el mismo mensaje.
- 6) Evolución de la autoorganización: Es la propia empresa que debe tender a lograr o tender al equilibrio organizándose, de acuerdo a las cambiantes necesidades y oportunidades que ofrece el contexto.

6- ARQUITECTURA ORGANIZATIVA EN REDES DE EQUIPOS

La organización en red debe encontrar caminos para motivar a los miembros de la comunidad a compartir su conocimiento con otros y recepcionar el *saber hacer* de otros, creando un entorno de conocimiento colectivo para el trabajo en equipo.

La arquitectura de equipo es constructivista, abre la caja negra de la toma de decisiones y

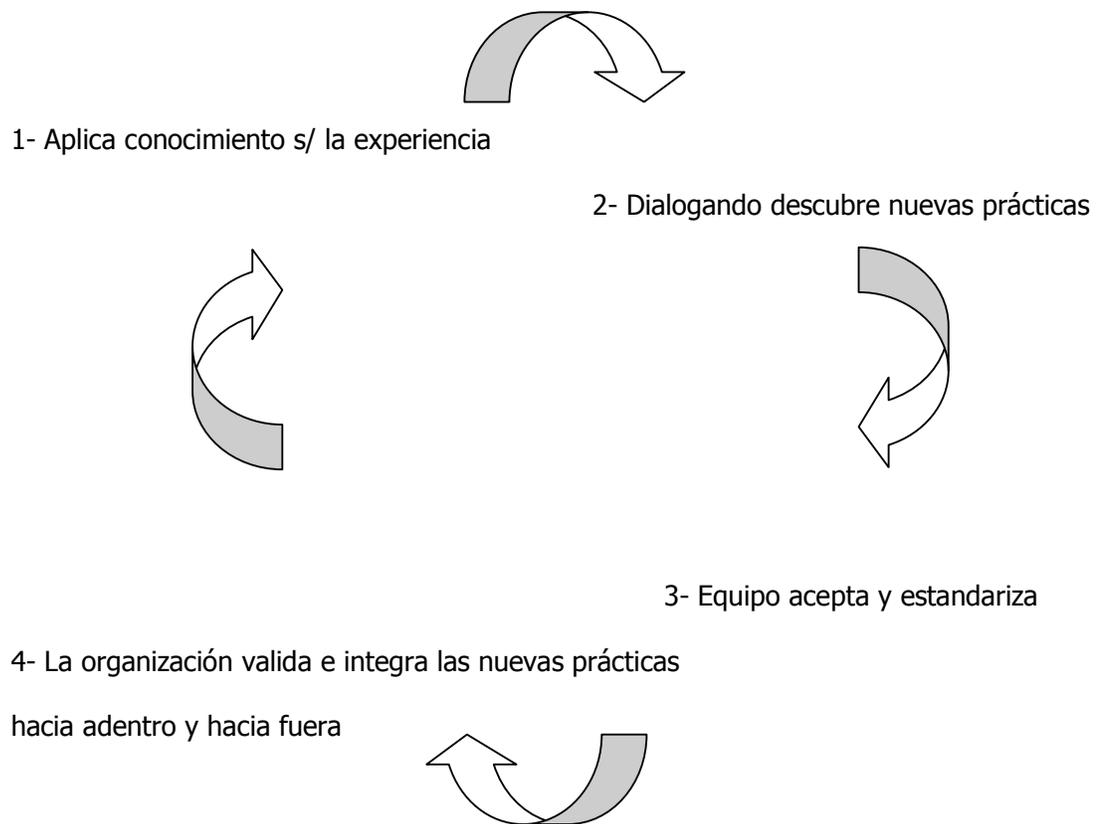


las personas construyen sus propias redes de inteligencia adaptativa. Debajo de este enfoque se genera un patrón de aprendizaje de conductas. Este aprendizaje intentaría diagnosticar las fallas para producir la transformación hacia estructuras adaptativas.

7- LA RUEDA DEL CONOCIMIENTO

La creación de flujos de información y conocimiento construida dentro de la mentalidad abierta y eficaz del equipo implica el valor de la inteligencia y el aprendizaje para estimular cambios y mejoras. Es lo que denominamos Rueda del conocimiento formal de la red (Smith, Reid G.; Farquhar, Adam. 2000.)

Gráfico 1. Rueda de conocimiento formal de la red



La rueda del conocimiento formal de la red posibilita la interconexión entre los miembros de un equipo bien organizados, conversando y dialogando sobre métodos, experiencias, reglas y procedimientos transformando las relaciones de trabajo en el aprendizaje de la inversión



en personas. Este aprendizaje basado en el conocimiento se apoya en varias condiciones:

- ♦ Eficiencia y productividad
- ♦ Rápida disseminación e implementación de las ideas innovadoras
- ♦ La información correcta, a las personas correctas, en el lugar correcto

La arquitectura organizativa de los equipos en red tiene una dinámica sistémica que se recrea desde sus movimientos no lineales, transversales en un proceso de aprendizaje y organización

8- EL SECRETO DEL CRECIMIENTO CONFIGURADO EN UNA RED

¿Cómo funciona una organización de ese tipo?

Respetando tres conceptos centrales: el límite del caos, el límite del tiempo y el ritmo. La competencia en el límite descansa en la premisa de que el mercado fluye constantemente. La tecnología cambia sin pausa. No existe equilibrio estático.

La improvisación es un equilibrio disipador, es un límite inestable entre dos polos —la estructura organizativa y la emergencia del caos.

La literatura habla constantemente de las organizaciones laxas. Pero, ¿Contribuyen las estructuras laxas, con responsabilidades poco claras, prioridades ambiguas, falta de plazos y cadenas de mando difusas a absorber o reducir la complejidad del comportamiento de crecimiento en el mundo actual?

En otra posición extrema se regulan las relaciones bajo reglas rígidas, impuestas desde arriba. ¿Puede este temor reverencial salvar a las organizaciones de los peligros del caos?

El secreto para construir un espacio creativo de crecimiento es estar constantemente en el límite de la organización. Probar los límites y procurar expandirlos. Lo ideal es lograr sinergias cooperativas y, a la vez, éxitos individuales. Esa dualidad es la coadaptación.

No es fácil intentar la cooperación cuando todos los negocios parecen ser estrellas.

La experiencia se hace fundamental y la disposición hacia la novedad, y aun el azar, se convierte en un factor crítico de éxito en tiempos de cambio rápido e impredecible.

En equilibrio entre pasado y futuro, la organización está en condiciones de desarrollar una conducta más compleja y adaptativa.

El ciclo de innovación tecnológica, la demanda fluctuante de los potenciales clientes y las movidas agresivas de la competencia suelen inutilizar cualquier plan.

Las herramientas o instrumentos del pensamiento que debe tener toda organización,



formada como red inteligente, son las siguientes:

- 1) Toma de conciencia de la complejidad. La relación diferente entre persona y la organización o sea pensar en relaciones y pensar en red. Ser buenos alumnos aprendiendo de la complejidad.
- 2) Saber enfrentar el caos permanentemente. Es necesario crear un flujo inexorable de ventajas competitivas que, en conjunto, conformen una dirección estratégica semicoherente. Todos pueden crecer si agudizan su forma de percibir el extremo del caos el nuevo esquema de posibilidades para crecer.

En los negocios el crecimiento debe ser buscado con método y persistencia porque no dura para siempre.

No es infrecuente que se "recorte" el futuro en función de aspectos parciales.

Los managers exitosos logran el equilibrio entre la rigidez de la planificación y el caos de la reacción con una visión clara pero, sobre todo, simple del futuro.

Resulta más fácil transformarse con los hechos, dada la imprevisibilidad del futuro. Por eso son pocas las empresas que se mueven con el tiempo.

Ese ritmo al compás del tiempo es tal vez, el componente más influyente a la hora de competir en mercados rápida e imprevisiblemente cambiantes.

Una organización en constante cambio se parece más a un ecosistema que a un auto. Y como aquél tiene características particulares.

Tenían la punta de lanza. Lo que la empresa necesitaba entonces era definir un ritmo y lograr la sincronización con el mercado.

Las reglas para moverse entre la estructura y el caos son pocas y en ellas confluyen aquellos aspectos fundamentales que permiten probar constantemente los límites.

El desafío es reconocer el momento y la forma de mover el punto de equilibrio para responder al cambio o incluso liderarlo.

En mercados turbulentos no se puede pasar demasiado tiempo mirando hacia adentro.

En todos los niveles gerenciales, la habilidad para lidiar con el tiempo es fundamental.



CONCLUSIÓN

Ha sido difícil otorgar el status de organización a una red. Pero en el nuevo enfoque de los sistemas inteligentes y complejos la red es a la vez una herramienta de percepción, pensamiento y acción. Esta forma de enfocar la organización choca con las creencias de que basta para crecer, el centralizarse en las tareas. Pero los tiempos cambian y la complejidad de los comportamientos inteligentes, lleva a la búsqueda de las fuentes del conocimiento y no sólo a las acciones como resultados suficientes para crecer.

El funcionamiento de la red se basa en la creación de reglas consensuadas o no consensuadas, enmarcadas en un proceso de coevolución.

Se parte de definir una operación inteligente como una acción equilibrada que tiene una historia constitutiva que se vincula el individuo.

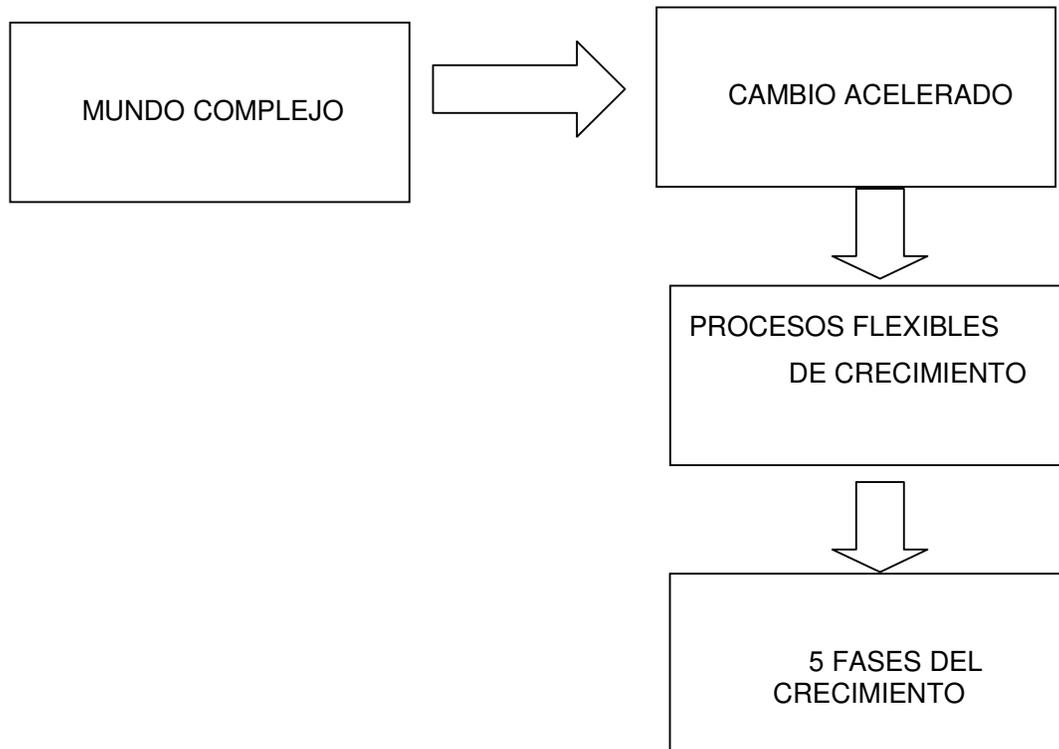
Estas reglas consisten en patrones de comportamiento que pueden ser constructivos o no constructivos, que pueden tener fallas

En este caso esta comunicación basada en una investigación en curso de elaboración, proporciona los elementos básicos para la formación de una inteligencia en red, que facilite la búsqueda de nuevos caminos de crecimiento en un mundo acelerado y propicio para aprovechar la complejidad como fuente de la innovación y el crecimiento acelerado, se trata entonces de explicar sintéticamente cómo se puede crecer en una red inteligente.



APENDICE
MODELO PROPUESTO DE LAS FASES DE CRECIMIENTO EN ORGANIZACIONES EN RED.

Este modelo constituye la trama inteligente de la organización. Que puede combinarse en forma compatible con las formas de organizaciones tradicionales. En este último caso las agrupaciones interdisciplinarias dentro y fuera de la empresa se constituirían como formas emergentes de organizaciones contingentes para resolver situaciones de crecimiento y ensamblarlas en la búsqueda del crecimiento sostenible. En este caso estas organizaciones creativas constituyen las nuevas relaciones del rizoma que suplanta a las organizaciones existentes dándole mayor flexibilidad adaptativa.





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Battram, A., 2001. Navegando por la Complejidad, Editorial Granica, España

Castorina José A; Palau Gladys D. 1981. Introducción a la lógica operatoria de Piaget. Biblioteca Psicologías siglo XX. Ed. Paidós

Kurgan Galagovsky, Lydia R. 1996. Redes conceptuales. Aprendizaje, comunicación y memoria. Lugar Editorial. Argentina

Lazzarini Héctor, 1996. Open Mind. Estrategias y herramientas para construir una mente abierta a la autosuperación personal y económica. Editorial electrónica Lazzarini Learning Systems.

Sheila Harri-Augstein y Webb Ian M. 1995. Learning to Chance. Mc Graw-Hill

Smith, Reid G.; Farquhar, Adam. 2000. The Road Ahead for Knowledge Management. An Artificial Intelligence Perspective. Aimagazine. An official publication of the American Association for Artificial Intelligence. Merlon Park. USA

Waldrop Mitchell, 1994. Complexity: the Emergin Science at the Edge of Order and Chaos. Penguin.