



Sistemas Sociales, Redes y Empresa 2.0

Habitualmente los consultores, formadores, directivos y académicos del área de administración de empresas acostumbramos a ver a las organizaciones desde la óptica de su organización formal. De cara a una mejor comprensión y explicación de las mismas, hacemos una simplificación de sus estructuras en forma de organigramas más o menos detallados que tratan de explicar los diferentes niveles jerárquicos y de poder, los distintos puestos de la organización, y las relaciones y mecanismos de coordinación entre todas las piezas del puzzle.

Estas simplificaciones de la realidad en forma de organigramas pocas veces se aproximan o reflejan de forma fiel la auténtica organización, las posiciones reales de poder e influencia, las verdaderas relaciones entre las partes y los flujos reales de comunicación, información, trabajo y decisión.

La Organización como Red

Otra forma de mirar hacia las organizaciones es desde la perspectiva sociológica de los "Sistemas Sociales", esto es (según Wikipedia) un conjunto de personas y grupos relacionados e interrelacionados, unidos por algún concepto u objetivos comunes, unas políticas y procesos en base a los cuales interactúan, y una serie de criterios de identidad, culturales o normas que les permiten mantenerse con un cierto equilibrio en el tiempo. Este modelo se parece más al Ecosistema de la ecología humana, a la biología y a los planteamientos sistémicos. Se trata de un análisis global, donde lo importante, más que la forma de la organización, son los intercambios entre los individuos y subsistemas que la llenan de contenido mientras interactúan por las redes y nodos de la estructura. Hablamos aquí de organizaciones como redes complejas de individuos y grupos (nodos de

la red), donde la estructura se representa o mapea teniendo en cuenta cada uno de los nodos y las relaciones e intercambios de mayor o menor intensidad que se dan entre ellos. Este tipo de representaciones se pueden circunscribir al ámbito interno de la empresa o incluso a su tratamiento con otras organizaciones y redes (clientes, proveedores, asesores, etc.) reflejando así las relaciones y nodos de contacto con su entorno transaccional.

En esta nueva forma de mirar, analizar y representar las organizaciones, tenemos dos elementos principales:

- Los nodos que representan las personas, grupos, departamentos o divisiones según el tipo de análisis realizado.
- Las líneas que los unen y que simbolizan las relaciones, lazos, interacciones o flujo de información o recursos entre los diferentes nodos de la red. Estas líneas pueden representarse en diferentes grosores o colores dependiendo del nivel de intensidad del lazo o relación entre nodos, intensidad que vendrá determinada en función del objetivo o interés de nuestro análisis por la cantidad de interacciones, de tiempo invertido en las mismas, la frecuencia, el nivel de confianza entre los individuos o el de influencia que puedan ejercer en la red. A la hora de analizar cuáles son los nodos clave en la

organización (aquellos que desarrollan una mayor capacidad de relacionarse, conectar con otros o influir en la red), tenemos que prestar atención a tres propiedades o características de los nodos:

- El grado, que viene determinado por el número de líneas (relaciones) que un individuo (nodo) tiene con otros de la red.
- El grosor o intensidad de estas relaciones o lazos.
- Su nivel de clusterización, es decir, su capacidad para conectar entre sí a otras personas con las que está relacionado.

Cuando analizamos una organización desde esta perspectiva de redes y sistemas sociales y la comparamos con su estructura organizativa formal podemos descubrir increíbles hallazgos y contradicciones entre ambas representaciones, y observar que personas que tienen un alto poder e influencia en la organización formal son, sin embargo, nodos con bajo grado de relaciones (pocas líneas de conexión) y de baja intensidad en la red. Y al contrario, podemos

descubrir personas que aparentemente pasan desapercibidas en la organización formal y que aparecen representadas en bajos niveles jerárquicos, pero que en la Red tienen una enorme influencia, con un grado elevado de conexiones (algunas de ellas muy intensas) y de clusterización, lo cual significa que son conectadores, facilitadores de relaciones entre otros individuos y grupos.

Aquí nos surge una pregunta. ¿A cuál de estos dos individuos sería más importante involucrar y comprometer en un proceso de gestión del cambio o mejora de la organización? Desde una perspectiva de cambio, los agentes más poderosos serían aquellos individuos de la red con más relaciones, de mayor intensidad y con una alta capacidad de triangular o clusterizar. En la Figura 1, sería el tipo A que tiene relación con B y C, y además los conecta y favorece una relación directa entre ellos.

Otra característica de los nodos (individuos) más influyentes es la capacidad para "tender puentes" o fortalecer lazos entre grupos que están separados o ligados por relaciones superficiales o débiles. En la Figura 2 vemos cómo el tipo A, que está fuertemente relacionado y clusterizado con BCDE, es también muy influyente al tener la capacidad de "tender un puente" con el grupo FGHIJ a través de su relación con F, lo que permite nuevos flujos de información, recursos y conocimiento entre ambos grupos hasta ahora inexplorados en la organización.

Como vemos, el valor que nos aporta esta nueva forma de mirar y estudiar las organizaciones puede ser importante, y sus aplicaciones a la gestión,

el liderazgo y los procesos de cambio, potencialmente inmensas.

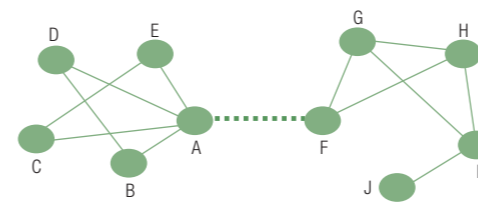
Nuevas posibilidades

Si incorporamos al análisis de redes de la organización su entorno transaccional (clientes, usuarios, inversores, asesores, tecnólogos, proveedores, etc.) surgen nuevas oportunidades y aplicaciones en el terreno del marketing, la innovación, el desarrollo de productos, la logística y otras áreas de gestión, como veremos mas adelante. Hasta no hace mucho tiempo, este análisis de redes se hacía muy complicado en la práctica por la dificultad de obtener datos fiables de las relaciones, comunicaciones o flujos entre individuos y grupos, y también por la ausencia de sistemas que permitieran el análisis, interpretación y representación gráfica de las redes. Hoy, gracias sobre todo al enorme desarrollo de Internet y las comunicaciones móviles, existen multitud de herramientas de software que nos permiten realizar de forma sencilla este tipo de estudios a partir de datos de flujo de llamadas de fijos y móviles, de correo electrónico, chat, Messenger, etc. Por otro lado, desde hace tan solo unos años está teniendo un tremendo desarrollo el mundo de las redes sociales y comunidades en red gracias a las posibilidades que ofrece Internet y la banda ancha. A todos nos suenan ya redes sociales globales como Facebook o Twitter, con millones de usuarios en todo el mundo, redes profesionales como LinkedIn o Plaxo, con miles de grupos y subredes unidos alrededor de intereses comunes, y redes sociales privadas creadas al efecto con herra-

Figura 1. Representación del grado de relación y de la clusterización de un individuo o nodo.

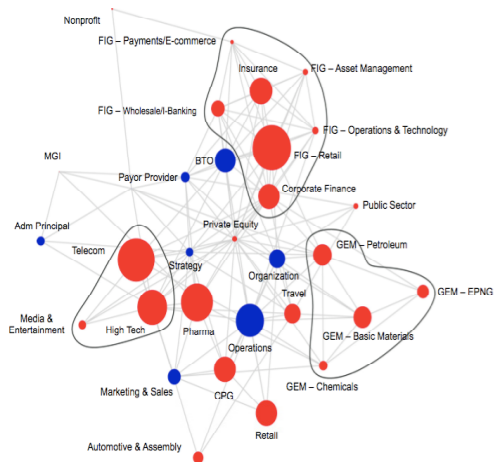


Figura 2. Tendiendo puentes entre grupos y/o redes.



Pablo Riera
Presidente Grupo P&A
p.riera@grupo-pya.com

Figura 3. Red de una empresa de Consulting basada en el flujo de mails entre las divisiones y grupos de la firma



mientas como Ning o intranets para empleados de empresa, estudiantes de universidades o escuelas de negocios, investigadores, académicos, empresarios, lobbys, y emprendedores. Además, la puesta en marcha, crecimiento y gestión de estas redes es rapidísima gracias a la velocidad de interrelación y comunicación en tiempo real que Internet permite a sus usuarios.

Empresa 2.0

Conscientes del enorme potencial del análisis y gestión de las redes, tanto internas como externas, y de las tremendas

oportunidades que su aplicación podría tener para el mundo empresarial, una serie de académicos e investigadores empezaron a desarrollar este concepto de Empresa 2.0 hace aproximadamente 3 años. Uno de los principales estudiosos de la materia, de los que más han investigado, publicado y divulgado este concepto, es sin duda Andrew McAfee, académico de la Universidad de Harvard, quien considera la empresa 2.0 como aquella capaz de utilizar y sacar provecho al estudio y gestión de las redes (las internas privadas, las que le relacionan con sus grupos de interés como clientes y proveedores, y las sociales) y de todas las herramientas y aplicaciones de software social en Internet (denominadas web 2.0) con el fin de obtener ventajas competitivas y tener una mejor gestión del negocio.

Aquí el elemento tecnológico es un mero medio, una herramienta que nos permite hacer este trabajo de forma rápida y eficiente, algo que hasta hace poco no era posible. Pero lo realmente importante es el concepto de red como sistema social con su capacidad para

crear conexiones y relaciones entre los miembros, con sus nodos de influencia, con la velocidad de las comunicaciones internas y, sobre todo, con su autonomía para generar y compartir contenido, opinión o conocimiento en base a la participación de los propios miembros de la red. Ya son muchas las empresas que en mayor o menor medida están intentando convertirse en empresas 2.0, trabajar bajo una filosofía y organización en red, incorporar estos principios de trabajo y sacar el máximo partido a las herramientas de software social existentes.

Numerosas aplicaciones

Las aplicaciones son muchas y con gran potencial de desarrollo. Las hay más pensadas hacia dentro de la organización -la red de empleados-, que nos permiten un mayor conocimiento y relación de los miembros y entre los miembros, su participación para la toma de decisiones, incrementar la cantidad y calidad de la comunicación interna, recoger sus ideas para la innovación, el desarrollo de productos y la mejora interna o crear comuni-

dades o subredes para grupos de personas que tengan que trabajar juntas en proyectos y compartir información. También surgen potenciales aplicaciones de gran valor cuando incorporamos a nuestra red a individuos clave (nodos de influencia) o redes de nuestros grupos externos de interés como clientes, accionistas, proveedores, universidades y centros tecnológicos o medios de comunicación. Aquí, procesos como el marketing, la investigación de mercados, la atención al cliente, el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, las relaciones públicas, la comunicación corporativa o la innovación se transforman de forma radical al incrementarse el nivel de relación con los grupos de interés, darles poder y conocimiento en nuestra red y hacerles partícipes de algunas de nuestras decisiones empresariales, involucrándoles de una forma nunca vista hasta ahora en nuestra gestión empresarial.

Como dice el gurú y best seller del Management Gary Hamel, autor de Liderando la Revolución y Compitiendo para el futuro: *“Estamos delante de una nueva revolución del Management que será tan profunda y agitada como la que dió lugar a la era de la industria moderna. Impulsada por el nacimiento de nuevas tecnologías de colaboración poderosas, esta transformación reformará radicalmente la naturaleza del trabajo, las fronteras de la empresa y las responsabilidades de los líderes empresariales”*.

Si su intención es posicionarse a su empresa y su negocio en el futuro y prefiere ser de los que van por delante y no en la cola, necesita incorporar estos conceptos en su estrategia empresarial.

EL LIBERAL



Juan E. Iranzo
Director General del Instituto de Estudios Económicos

Los directivos de la crisis

—Iñaki de Miguel y Gonzalo Martínez de Miguel han estudiado cuál es “El modo de pensar de los directivos”. A través de su libro, nos han transmitido la realidad del modo de pensar de éstos, además de cuáles son los comportamientos de nuestros directivos, los cuales, hasta hace sólo un par de años, estaban viviendo una época de gran crecimiento y expansión, que parecía no tener fin. Pero la situación ha cambiado, nos encontramos en una de las peores crisis económicas mundiales, en la que nuestros directivos también han tenido que cambiar, se han tenido que enfrentar a nuevos retos, encontrándose con graves dificultades por el camino.

Estábamos acostumbrados a crecer, a que nuestros empresarios y directivos internacionalizaran nuestras empresas, creando importantes multinacionales de sectores tan diversos como el textil, la telefonía, la construcción, la banca o la energía, entre otros muchos. Pero todo se ha visto truncado y esta nueva situación ha hecho que estos directivos tengan que aprender de sus errores pasados, para evitar que este escenario económico se vuelva a repetir en el futuro. Los fallos de los que deben haber aprendido son, en primer lugar, que tienen que ser transparentes y veraces en sus empresas, y saber que la desinformación en los mercados es un mal aliado. Al mismo tiempo, deben de haber aprendido a ser relevantes y oportunos en sus decisiones, para poder seguir adelante. Y en estos directivos hay que depositar las esperanzas, ya que tenemos un

problema de competitividad, y son ellos los que tienen que mejorar nuestras exportaciones. Tienen que utilizar las herramientas que tenemos como son las tecnologías de la información.

Tampoco debemos de volver a una época de excesiva liquidez, y siempre se deben de cumplir las normas y las leyes. Hay que aprender a capear el temporal, y que, a pesar de que las empresas de *rating* nos hubiesen convencido de que el riesgo ya había pasado, nos podemos llevar sorpresas como fue la última calificación de S&P. Todo ello, ha sido una enseñanza a nuestros directivos que tienen que aprender a enfrentarse a una de las mayores crisis económicas. Se han enfrentado a un sistema financiero con graves problemas de solvencia, por lo que los directivos y los políticos ahora es cuando tienen que tomar decisiones en nuestras cajas de ahorros.

Pero ante todo, hemos de destacar que nuestros directivos tienen la mejor formación, con una visión internacional amplia, han aprendido idiomas para incorporarse al mercado laboral y cuentan con másters técnicos para completar su formación académica. Pero sigue habiendo un grave problema y es que no se les ha formado... para tomar decisiones.

LA EMPRESA 2.0 SEGÚN MCAFFEE

McAfee define, en torno al acrónimo SLATES, los principios que caracterizan a una empresa 2.0:

- **“Search”**: se refiere a que las personas de la organización (nodos de la red interna o intranet) buscan y encuentran los contenidos o conocimientos que necesitan para desarrollar de la mejor forma su trabajo.
- **“Links”**: se refiere a que la forma en la que buscamos ya no es como en la organización formal, de abajo a arriba y viceversa, sino a través de las conexiones de la red, directamente a la fuente del recurso a través de los enlaces o contac-

tos. El lazo o relación es el orden en las empresas en red.

- **“Authoring”**: se refiere a la libertad de autoría. A que todos pueden crear, poner a disposición y compartir contenido y conocimiento útil para los demás.
- **“Tag”**: son las personas, los miembros de la red y no las máquinas las que etiquetan los contenidos y conocimientos haciendo su búsqueda más humana y personal.
- **“Extensions”**: El conocimiento se organiza en red, no en departamentos estancos, y el valor de un contenido lo da

el uso frecuente por parte de los miembros de la propia red.

- **“Signals”**: como forma de saber que algo relevante ha sucedido o que un conocimiento importante está a disposición de la red. No podemos perseguir todo aquello que nos interesa cuando la cantidad de información, contenido y conocimiento es inmensa, casi infinita si consideramos las redes externas a la empresa. Necesitamos recibir señales cuando algo se mueve en torno a esos objetos de deseo o interés que previamente hemos fijado cada uno.