



**Juan José Goñi**  
Director de i3B

***“El trabajo en red para la innovación”***

La necesidad de crear y promover en las empresas ideas y propuestas llevándolas desde sus fases iniciales hasta su puesta en práctica y asimilación por un colectivo, requiere de nuevas formas de trabajo que no son aún muy habituales. Hablamos frecuentemente de trabajo en red, cooperación, alianzas, colaboraciones, proyectos compartidos y de otras expresiones similares, pero desde el enunciado teórico de cómo se debería hacer a la práctica cotidiana, va una gran distancia.

La necesidad de compartir ideas, proyectos, recursos, conocimientos y riesgos es creciente y evidente, pero ¿estamos preparados y dispuestos a participar en este nuevo modo de relación?. Las formas más habituales de organización social con las que se estructuran las empresas y organizaciones, tanto interna como externamente, no tienen mucho que ver con estas necesidades evidentes cuando se trata de avanzar en lo nuevo, en lo que no existe y en el desarrollo de acciones que conllevan riesgo e incertidumbre. Podemos intuir que en el entorno empresarial estas últimas situaciones de menor estabilidad son las que van a ir ganando terreno a las estáticas y sostenidas durante mucho tiempo, afectando directamente al cómo se han de resolver los problemas en la empresa.

La organización de las actividades laborales y el logro de los objetivos en lo colectivo a nivel empresarial se han desarrollado a través de dos grandes paradigmas que son la estructura departamental como solución interna y la asociación de empresas o grupos de interés como agrupación externa. Para la primera, la expresión del organigrama funcional representa el arquetipo mental acerca de cómo agrupar los recursos materiales y las capacidades de las personas para acometer tareas complejas o diversas. El organigrama representa la cadena de transmisión de objetivos y formas de hacer a través de una arborescencia de responsabilidades. Encierra además un esquema rígido de especialización a través de la operación conjunta, normalizada y

muy próxima de los que hacen cosas iguales. Por ejemplo, los expertos financieros están lógicamente agrupados en el departamento financiero por su conocimiento en esta materia. La organización empresarial, que se sustenta sobre un esquema de jerarquía y concentración de especialistas, sabe acometer muy bien procesos operativos ya establecidos, pero cada vez más se va a ver obligada a actuar de manera flexible y dinámica para acometer iniciativas nunca existentes con anterioridad.

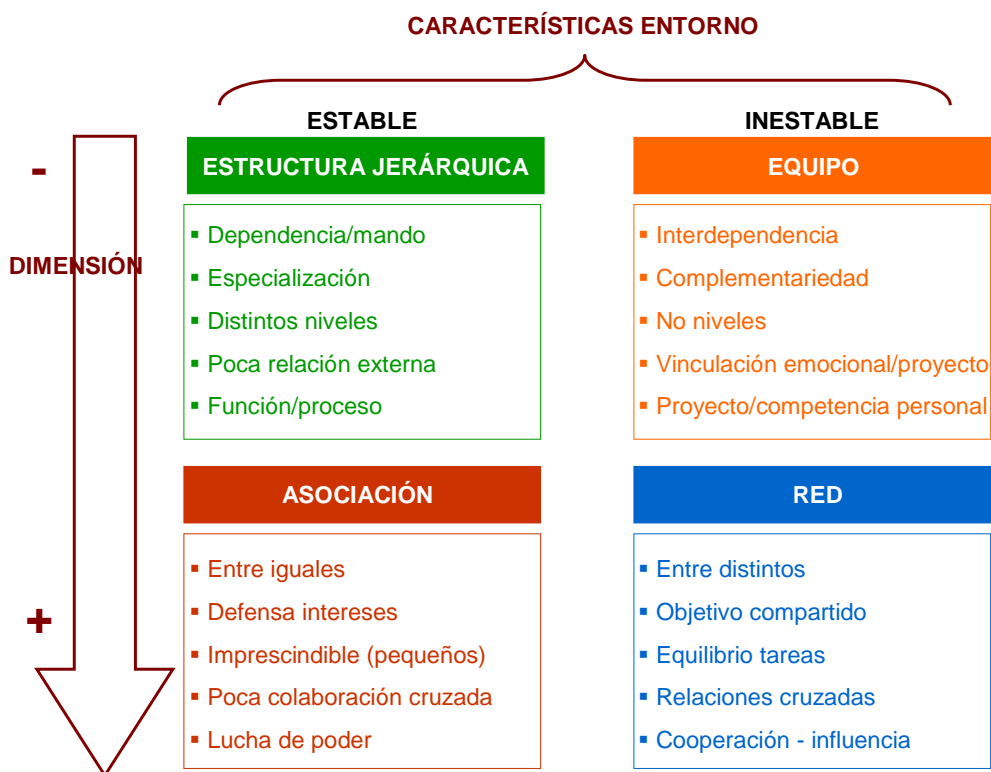
El segundo arquetipo muy tradicional al que estamos acostumbrados en la visión natural de la organización externa es la asociación. Esta forma de organización entre profesionales independientes o empresas que tienen una estructura convencional, se sustenta en la idea de la igualdad de intereses. Las asociaciones imponen unos requisitos de pertenencia a sus socios debiendo reunir estos unas características comunes que en esencia simbolizan también unos problemas compartidos alrededor de los que sus miembros se asocian. La similitud de actividad de los miembros de la asociación, si son empresas, promueve la falta de colaboración por un sentimiento de competencia entre los miembros y de ocultamiento de intereses. Así podemos observar como las asociaciones adoptan generalmente posiciones reivindicativas de los derechos de sus miembros haciendo de la agrupación un ejercicio de defensa de los más pequeños basado en el porcentaje de representación y en el número de miembros. De esta forma la asociación busca su desarrollo aumentando la representatividad frente a terceros e incrementando permanentemente el número de socios.

Estos dos arquetipos, la especialización funcional de los departamentos y la asociación entre iguales configuran la gran mayoría de colectivos que se asocian para operar en un entorno empresarial tradicional tanto hacia dentro como hacia fuera. Sus características son idóneas en escenarios donde lo estático y lo defensivo predominan frente a lo cambiante y proactivo. En estos tiempos de transformación en los que con tanta frecuencia nos referimos a la innovación, a la creatividad y a la propuesta de nuevas soluciones, los arquetipos anteriores no encajan, más bien establecen barreras defensivas al cambio, consecuencia de su adecuación a una situación anterior en la

que nacieron y se consolidaron. Nos pasa muy frecuentemente que a la hora de pensar en cómo organizar una unidad operativa pensamos automáticamente y sólo en estos dos modelos: la organización jerárquica especializada y la asociación.

Si consideramos que estamos en una situación donde lo nuevo y lo cambiante va a entrar de plano en la gestión de las empresas deberíamos reflexionar sobre cuáles son las nuevas formas en las que organizar los recursos, a cualquier nivel.

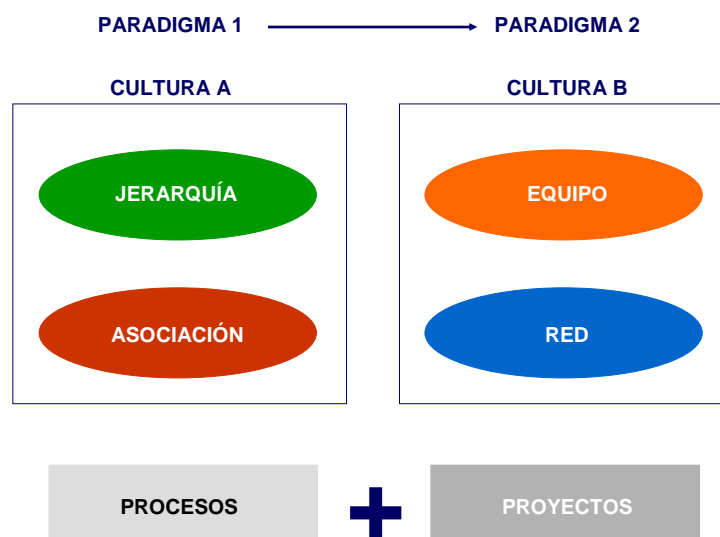
Los nuevos arquetipos a construir son el trabajo en equipo y en red (ver Figura I). Como se indica en el gráfico adjunto los esquemas mentales sobre los que construir estos nuevos arquetipos son diametralmente opuestos en aspectos sustanciales de la forma de pensar y de compartir conocimientos tanto a nivel de cada individuo como del conjunto de nivel superior de unidades o subgrupos de personas.



**Figura I.- Nuevos arquetipos de las organizaciones**

Los dos nuevos arquetipos requieren cambios en las relaciones entre los miembros de una unidad operativa. La estructura jerárquica debe dar paso al concepto de equipo y la asociación a la estructura en red. Esto es muy complejo de hacer porque hay que combinar durante mucho tiempo modos de funcionar antiguos y dominados, e insertar a la vez otros nuevos que son aún desconocidos para muchas organizaciones.

Para adoptar algunos criterios sobre cómo hacer este tránsito con cierta habilidad puede ser útil pensar en los dos tipos de actividades con las que se materializa el quehacer de cualquier organización. Estas dos formas de hacer quedan bien representadas en los conceptos de procesos y proyectos. Los primeros encajan en la idea de lo bien conocido, de la función, de lo que ya se sabe hacer y en los que la búsqueda de la optimización es fundamental. Aquí cabe pensar en economías de escala, en reaprovechar lo sabido, en eliminar trabajos superfluos. En definitiva estructurar para optimizar, cuestión aplicable a lo establecido y a los trabajos repetitivos.



Los segundos, los proyectos, nos aproximan a trabajos no previamente desarrollados y donde la innovación es una parte sustancial de lo que se pretende hacer. Los proyectos y la innovación requieren reconocer y practicar una forma de trabajo distinta a la habitual y construida a través de los equipos y las redes.

Este segundo paradigma de la organización irá creciendo por necesidad en detrimento de la organización anterior, y conviviendo en un espacio dual donde ambos paradigmas coexistan durante mucho tiempo. Lo importante, por el momento, es diferenciar ambas situaciones y saber que el cambio de paradigma exige un cambio muy exigente de posición personal en los modos de dirigir y de compartir con los más próximos en el trabajo. El nuevo paradigma supone reconocer que la colaboración abierta (dar antes que recibir), la sinceridad (decir lo que se hace), el aprendizaje bidireccional (enseñar y aprender de otros) y la aceptación de posiciones de otros (complementariedad), determinan un modo de ser próximo de la cultura de la cooperación de la que tan alejados nos encontramos.

Lo nuevo a construir, que requiere de una capacidad estructural para la innovación, supone la práctica del trabajo en red entre empresas, forma aún poco experimentada y sobre la que queda un extenso camino por aprender y recorrer. En este camino habrá que aprender mucho sobre el trabajo en equipo y la organización por proyectos como la forma natural de agrupar los recursos internos de las empresas para capacitar a las personas, en nuevas habilidades y en nuevas formas de trabajo colectivo, olvidando la especialización y la concentración de recursos similares como la mejor o única forma de trabajo posible.