

Imagen de jenny downing's en Flickr



Redes Co-orporativas

Por: **María Jesús Salido**

Podríamos pensar que la emergencia de redes de conocimiento, práctica y soporte son de difícil supervivencia en el seno de estructuras jerárquicas, estancas y protocolizadas, como lo son, en distintos grados, la mayoría de grandes empresas que conocemos.

A pesar de ello, resulta cada vez más habitual, que las corporaciones adopten, como complemento a la estructura formal, estos espacios dónde la libre interacción de personas, intereses y proyectos, den frutos en beneficio de todas.

Pero, ¿Es posible respetar las dinámicas de estas redes en entornos corporativos? ¿Pueden estos espacios a-jerárquicos convivir con las luchas de poder internas? ¿Pueden las comunidades resistir el embiste del cortoplacismo económico al que se someten buena parte de los planes de negocio de las empresas comerciales? ¿Podemos pervertir estos sistemas por el mero hecho de diseñarlos y inspirarlos desde la estructura formal? ¿Pueden tener los grupos la sensación de que depositan su energía al servicio de algo alejado de sus propios intereses (elemen-

to cohesionador de este tipo de entornos)?

Son preguntas que no solemos hacernos. Las **organizaciones** porque ven en estos proyectos beneficios claros para programas de innovación y gestión del conocimiento. Los **consultores** que nos dedicamos a ayudarlas, porque nos ilusiona pensar en la convergencia productiva entre los dos mundos, y porque cuesta renunciar no sólo a la facturación asociada a los mismos, si no y sobretodo al valor intelectual y didáctico de la experiencia.

Son cuestiones, en todo caso, de necesaria reflexión, porque quizás en algún caso, es mejor no empezar o empezar por algo previo a la constitución de las comunidades, algo que tiene que ver con la cultura, la estrategia, el estilo de liderazgo, las políticas de gestión de la información, la relación de la empresa con el exterior, los mapas de intereses y sus adscritos... etc.

Hay múltiples situaciones que las organizaciones suelen identificar previamente a la implantación de modelos de trabajo colaborativo.

Algunos de los objetivos que se persiguen pueden ser:

-Prevenir la pérdida de conocimiento organizacional y acelerar la generación de capacidades.

-Sistemas dinámicos de formación y aprendizaje

-Desarrollar modelos de aprendizaje organizacional

-Eficiencia en la resolución de crisis o problemas

-Incrementar la Productividad

-Integrar nuevos perfiles (diversidad cultural, generacional, profesional)

-Transferencia de conocimiento intergeneracional, interdepartamental, territorial)

-Mejorar la atención al cliente / usuario / ciudadano

-Acelerar los procesos de innovación y transferencia

-Facilitar los procesos de cambio en las organizaciones

-Mejorar el clima laboral

Cada colectivo se caracteriza por unos rasgos identificativos que son fruto de la confluencia de diversas variables tales como experiencias previas, nivel de formación, competencias, cultura organizativa, existencia o no de comunidades informales, grado de flexibilidad en la operativa diaria, flujos de comunicación, estilo de gestión, etc.

Entender las singularidades de la organización permitirá aprovechar las dinámicas positivas ya existentes, y compensar los aspectos que pueden suponer un freno al cambio.

Este análisis nos permitirá saber a qué nos enfrentamos y, de esta forma, preparar a la organización para la implantación de estos modelos.

Cuando es la estructura formal quien auspicia el programa de Comunidades se puede pervertir el carácter esencial de las CoPs (su independencia y autogestión), ya que estas pueden acabar convirtiéndose en instrumentos de la estructura formal, y no tanto en espacios de libre reflexión e intercambio, al servicio de sus miembros.

Cuando son emergentes, nos encontramos con grupos más genuinos, pero que corren el peligro de no sobrevivir en el seno de una Organización que puede no reconocer el retorno de la inversión que supone su actividad o que ésta diverge de los objetivos empresariales.

La cultura de la Organización afectará al sistema de Comunidades, tanto si éstas son promovidas desde la Dirección como si son iniciativas emergentes de grupos que se organizan para dar respuesta a una necesidad común.

Es imprescindible, como mínimo, que haya un clima donde la gente se sienta segura y cómoda conectando, compartiendo, intercambiando y ayudándose mutuamente.

Estas situaciones sólo se dan si se establece el suficiente grado de confianza de los profesionales entre sí y de éstos con la Dirección, que es en última instancia quien evalúa, promociona, incentiva o reprueba.

Sea como fuere, el reto será negociar los límites, reglas de convivencia y alineación de intereses entre la organización y las CoPs (Comunidades de Práctica) para permitir su desarrollo sin interferencias ni fricciones en el seno de las organizaciones, y a éstas, beneficiarse de los resultados del trabajo colaborativo de estos grupos.

Algunas de las principales barreras que nos encontramos en las organizaciones para la implantación de CoPs son:

- Estructuras organizativas rígidas y jerarquizadas.
- Parcelas de poder.
- Espacios cerrados.
- Escasa transversalidad.
- Agendas sobrecargadas.
- Disfunciones en la agregación de intereses (no confluyentes)
- Exceso de confidencialidad en el manejo de la información

-Cultura orientada al beneficio (económico) a corto plazo.

-Planes de motivación y promoción basados en la competencia entre profesionales.

Clima/ambiente laboral enrarecido.

Las organizaciones pueden y en mi opinión deben observar lo que está ocurriendo fuera de sus fronteras, desde que internet nos permite compartir información y organizarnos de forma cada vez más eficaz.

Las empresas pueden incorporar en sus modelos organizativos dinámicas de redes para ganar competitividad y aprovechar el talento y el entusiasmo, muchas veces oculto y desperdiciado.

Pero es necesario hacerlo con cierta dosis de tolerancia al riesgo, al error y a la ineficiencia (según métricas habituales) a corto plazo; y mucha dosis de humildad, respeto y ganas de explorar un instrumento que sin duda puede humanizar las organizaciones y poner a las personas, de verdad en el centro del meollo de la actividad productiva.

Este artículo se encuentra dentro de la microsite [Ecosistemas en Red](#)

Sobre la autora:



María Jesús Salido es consultora y fundadora de [The Project](#), empresa-red especializada en gestión del conocimiento y procesos colaborativos. Actualmente, y tras veinte años de experiencia en la dirección de proyectos relacionados con las Tecnologías de la Información desde diversos puestos corporativos, María Jesús se dedica de lleno a su propio proyecto profesional, desde donde impulsa una nueva visión del mundo laboral y de las relaciones profesionales, de acuerdo a las nuevas dinámicas de la sociedad RED y en la economía digital, acompañando a grandes organizaciones en los proyectos de transformación, cambio e innovación de los procesos y de sus modelos de negocio.

Recientemente desde The Project se ha impulsado la redacción de un libro sobre la temática de redes corporativas "Comunidades de Práctica. Una Metodología para Construir, Desarrollar y Fortalecer Redes de Conocimiento". Libro muy recomendable que puedes encontrar en [Bubok](#).