

Emprendimiento y Empresas Sociales en Red

Cristian Figueroa Llambías

Resumen

Las generaciones de la cultura digital o culturas en red no sólo saben de tecnologías o usan Internet extensivamente, también son los agentes de cambio. Ellos emprenden y desarrollan iniciativas de negocio por la colaboración y las redes. Las empresas deberían ayudar a mejorar el mundo, trabajando en redes, por la aparición de empresarios y empresas sociales. Este artículo es (y será) el resultado de una investigación basada en entrevistas y experiencias de tejeRedes: "Profundizaremos las ventajas de funcionamiento en redes y manteniendo un foco social, cultural y económico, diferente de lo que la educación tradicional nos trasladó".

Palabras Clave

agentes de Cambio, Empresarias(os) y Emprendedoras(es) en Red, Empresa Social.

Abstract

The generations of digital culture or networked cultures not only know about technologies or use internet extensively, they also are agents of change. They undertake and develop business initiatives through collaboration and networks. Companies should help improving the world, working in networks, through the emergence of entrepreneurs and social enterprises. This article is (and will be) the result of an investigation based on interviews and experiences of tejeRedes: **"We will deepen the benefits of working in networks and having a social, cultural and economic focus, different from what the traditional education transferred to us"**.

Keywords

Change agents network, network entrepreneurs, social enterprise

Cristian Figueroa Llambías

Ingeniero Industrial
co-desarrollador de redes colaborativas - sistemas de
trabajo en red en TejeRedes
cristian@tejeRedes.net



1. Introducción¹

Existe una generación de emprendedorxs y empresarixs, que se formaron en una cultura analógica sin internet, donde el rol era innovar y desarrollar empresas exitosas en base al concepto y características de la competencia en el mercado. También existe una generación intermedia de emprendedorxs y empresarixs que vive en el limbo de la cultura analógica y la cultura digital o en red, cuyos esquemas son distintos a la hora de entender la sociedad y la economía. Las generaciones de la cultura digital o en red, no sólo saben de tecnologías y usan internet, sino que son agentes de cambio, emprenden y desarrollan iniciativas empresariales desde la colaboración y el trabajo en red².

Además, **emerge el concepto de agentes de cambio en red o emprendedor(a) y empresari(x) en red**. Se habla de que las **empresas** deben diseñar e implementar el trabajo en red o networking³, incorporando herramientas y capacidades de gestión para movilizar sus procesos internos y a sus clientes en red. Las empresas son y deben contribuir a mejorar el mundo al trabajar en red, a través de la emergencia de emprendedorxs, empresarixs y empresas sociales.

Por último, se destacan las empresas que no necesariamente tienen el apelativo y se define corporativamente de "Responsabilidad Social Empresarial" en el sistema convencional. Son las empresas sociales que se diferencian de las que tienen el título de RSE. También se destacan los empresarixs y emprendedorxs sociales, que incorporan otros códigos en sus procesos de innovación y negocio, donde lo social está directamente relacionado con trabajar en red. Este artículo es (y será) el resultado de una investigación en base a entrevistas⁴ y a las experiencias de tejeRedes.

2. Agentes de Cambio: Emprendedorxs y Empresarixs en red

Lxs **emprendedorxs y empresarixs en red** han cambiado los códigos de linealidad en la toma de decisiones, la capacidad de competir como valor fundamental, la circulación de la información, la toma de decisiones y la colaboración entre las organizaciones con un mismo propósito.

Pero, **¿qué son los emprendedorxs y empresarixs en red?** José Manuel Pérez (Pericles)⁵ nos comenta que: *"Un(a) emprendedor(a) es alguien que se empeña en cambiar las cosas y hacer un mundo distinto o un tipo de empresa distinta"*. Según Osvaldo García⁶: *"Lxs empresarixs que trabajan en red son sistemas humanos que aprenden, conversan, rompen, interactúan y construyen múltiples redes. Sobre todo, son seres humanos que se adaptan todo el tiempo"*. También Daniel Suárez⁷ comenta: *"Unx emprendedorx o empresari(x) que trabaja en red es alguien que hace cosas, como nuestras madres y abuelas. Son personas que están con el radar encendido todo el tiempo buscando oportunidades"*. Y, Nicolás Badel⁸: *"La empresa es un vehículo para que el emprendedorx haga cosas"*. En resumen son **agentes de cambio en red**.

Hoy lxs **emprendedorxs y empresarixs en red**, permiten conciliar una serie de características aún poco definidas

- A través de la articulación de conversaciones⁹ y relaciones, construyen y emergen el liderazgo desde las bases de la empresa.
- Se pierden los esquemas organizacionales piramidales y unidireccionales, manteniendo

conversaciones que configuran geometrías multilineales, circulares y triangulares¹⁰.

- Manejan con claridad las capacidad de centralizar, descentralizar y distribuir¹¹ a través de las conversaciones.
- Promueven conversaciones en código abierto¹², compartiendo características fundamentales propias de una cultura digital.
- Manejan de forma natural los procesos de construcción de redes¹³ y sus características para generar valor o capital social¹⁴, capital intelectual¹⁵ y capital económico¹⁶.
- Gestionan las organizaciones usando el instinto y conexión de lo humano, para promover procesos: caóticos (gestión entre el caos y control, para equilibrar el orden y la creatividad) y controlables (a través de mecanismos de monitoreo y regulación constante).
- Cumplen diferentes roles individualmente y en la constitución de equipos de trabajo¹⁷: articuladores, líderes, trabajadores activos, estrategas, polinizadores y astutos.

Algunos de nuestros entrevistados analizaron las características y diferencias entre emprendedorxs y empresarixs que trabajan en red. Pedro Medina¹⁸: *“Las características de lxs empresarixs y emprendedorxs que trabajan en red son por un lado, el espíritu asociativo y estar dispuestos a ceder la individualidad por el bien común; por otro lado, tener la habilidad para construir confianza. Por último, las personas que trabajan en red son personas generosas que siempre están dispuestos a dar y no solo a recibir”*. Carolina Muñoz¹⁹: *“La diferencia entre un empresarix en red y em-*

prendedorx en red, es que un empresarix tiene relaciones desde estructuras más tradicionales para compartir y son más lentos en el desarrollo de los procesos colaborativos. En cambio, un emprendedor es más suelto, rápido, fluye y se pone en el mismo lugar con otros para trabajar colaborativamente”. Y, Santiago Jaramillo²⁰ *“La diferencia entre una empresarix y emprendedorx, es que el emprendedor(a) modela y estructura algo para el*

notas

¹ Nota: usaremos en la x en algunas palabras para dar cuenta de la integración del lenguaje de género. ver <http://bit.ly/1gd4Dii>.

² Ver Glosario “Trabajo en Red”.

³ Ver Glosario “Networking”.

⁴ Los textos de las entrevistas no son literales, se presentan como un resumen desarrollado por el autor para cada caso.

⁵ Ver entrevistas “José Manuel Pérez (Pericles)”.

⁶ Ver entrevistas “Osvaldo García”.

⁷ Ver Entrevistas “Daniel Suárez”.

⁸ Ver Entrevista “Nicolas Badel”.

⁹ Ver Glosario “Conversar”.

¹⁰ Ver Glosario “Estructuras de redes geométricas: multilinealidad, circularidad y triangulaciones en las organizaciones”.

¹¹ Ver Glosario “Estructuras de redes tipológicas: centralizadas, descentralizadas y distribuidas”.

¹² Ver Glosario “Código abierto”.

¹³ Ver Glosario “Proceso de formación de comunidades y organizaciones”.

¹⁴ Ver Glosario “Capital Social”.

¹⁵ Ver Glosario “Capital Intelectual”.

¹⁶ Ver Glosario “Capital Económico”.

¹⁷ Ver Glosario “Roles de participantes y articuladores de los nodos y redes”.

¹⁸ Ver Entrevistas “Pedro Medina”.

¹⁹ Ver Entrevistas “Carolina Muñoz”.

²⁰ Ver Entrevistas “Santiago Jaramillo”.

mercado y el empresarix ya tiene una estructura modelada y probada. Además, un empresarix se enfoca en problemas que ya existen. Un buen emprendedorx busca soluciones mejores para soluciones que ya existen, probándolas en el mercado y transformándolas en una empresa”.

“La combinación deseada es tener empresarixs en red con espíritu emprendedorx o emprendedorxs en red con capacidades de empresarix”.

Unx **emprendedorx o empresarix en red** debe ser capaz de involucrarse con las 5 partes²¹ que definen el proceso cuando se trabaja en red. Las 5 partes son:

1. Ser **agente de cambio(s)** con la capacidad de levantar una iniciativa, proyecto o empresa en red, involucrando a otras personas y comunidad.
2. Identificar a las **personas, comunidad y territorio** (presencial y/o virtual²²) donde se desarrollarán las acciones.
3. Visualizar la(s) **oportunidad(es) y necesidad(es)** para establecer un “propósito productivo” en torno a las acciones.
4. Desarrollar **bienes tangibles e intangibles o productos y servicios** que den cuenta de la(s) oportunidad(es) y necesidad(es) identificadas
5. Involucrar a las personas, comunidad y el territorio a través de la **aceptación y validación** de sus acciones como emprendedorx, vía sus productos y servicios, como generadores de valor sobre la(s) oportunidad(es) y necesidad(es).

Este último punto, cierra el ciclo del proceso.

“Con este proceso podemos decir que lxs emprendedorxs y empresarixs que trabajan en red, en realidad, son emprendedorxs o empresarixs sociales”.

José Manuel Pérez (Pericles) comentó en su entrevista: “los beneficios que generan las empresas sociales se relacionan con el problema que abordan, ya que buscan y generan una solución con beneficio social y generación de riqueza como el empleo.”

3. Empresas en Red o Sociales

Las empresas en red son “**Sistemas de Actividad Humana**”²³ o **redes de personas**, que se coordinan conversacionalmente. No son organizaciones de control y opresión que viven sólo para generar dinero. Osvaldo García nos dice que “El espacio para trabajar colaborativamente o en redes debe estar condicionado a abandonar las relaciones unidireccionales que han estado en nosotros. Deberíamos operar en la escucha con eros para reconstruir espacios de redes con otrxs, para abrir espacios de diálogo y conversación. El mayor valor de trabajar en red es que el ser humano necesita estar reconocido en los espacios sociales y afectivos. Los espacios afectivos permiten generar alianzas. En las organizaciones aparecen cegueras al trabajar individualmente porque los seres humanos estamos limitados y no podemos dar respuestas a organizaciones complejas, debido a las altas cantidades de información y de actividades. Por eso es importante trabajar con otrxs en red, para distribuir y manejar la complejidad del sistema”.

“Las empresas son “Sistemas Sociales”, por tener su base en las personas y tra-

bajar en red. A la vez son “Organizaciones Culturales” por los tejidos conversacionales que se establecen entre las personas de la organización (trabajadorxs internxs, proveedorxs y clientxs externxs), reconocidas y aceptadas en su acción por la sociedad. También son “Unidades Económicas” por generar valor y riqueza”.

Las **metodologías de trabajo en red**²⁴ permiten que las empresas incorporen diseños y capacidades sociales para que puedan trabajar en red, y las **tecnologías sociales**²⁵ son las herramientas virtuales o presenciales que permiten empoderar a las personas de la empresa para desarrollar el networking.

Las **metodologías de trabajo en red** y las **tecnologías sociales** funcionan como procesos naturales en las empresas en red, pero no todas las personas de la organización tienen despiertas las capacidades sociales para trabajar en red ni, por otro lado, las capacidades para generar diseños y herramientas adecuados, que ordenen y que lo hagan sostenible. Resulta necesario educar y transferir en la práctica las metodologías y tecnologías, que permitan quebrar los procesos lineales y emerger prácticas de networking que transformen en el tiempo a las empresas tradicionales en empresas sociales.

“Las metodologías de trabajo en red y tecnologías sociales aligeran las pesadas estructuras y procesos burócratas en las empresas, que las desvían de su verdadero propósito”.

A través del **trabajo en red o networking** se bajan los costes de coordinación y emergen las acciones colectivas, generando cambios en los

procesos de las empresas, su cultura y las jerarquías institucionales de la organización. Además se focalizan las acciones de la empresa en los procesos que generan valor en relación a sus productos o servicios.

Complementando lo anterior, nos comenta María Jesús Salido²⁶: *“Para una empresa, los beneficio de trabajar en red son establecer estructuras colaborativas paralelas a las tradicionales y jerárquicas, que le den oxígeno a los procesos para temas de innovación abierta, clima laboral, prospección de mercado y otros temas que permitan conectar el conocimiento interno con el externo de las bases, generando diversidad en el intento de buscar y diseñar soluciones.”*; y Gonzalo Muñoz²⁷: *“Una empresa que trabaja en red tiene efecto en las economías de escala, bajando las desconfianza que impactan directamente en ahorrar tiempos y dineros, que en empresas tradicionales son invisibles en la pérdida de productividad”.*

Al incorporar metodologías de **trabajo en red y tecnologías sociales** en las empresas, se permite la emergencia de nuevos mecanismos de comunicación o conversaciones de coordinación, que generan nuevas formas de organización em-

notas

²¹ Figueroa, C. González, H. Robledo, a. *“Redes, Canales y Enredos de los Emprendedores Sociales Culturales en Red desde Colombia para el Mundo”*. Pág.3 Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://bit.ly/147Cqoa>.

²² Ver Glosario “Redes Presenciales, Virtuales e Híbridas”.

²³ Ver Glosario “¿Qué son las Redes?”.

²⁴ Ver Glosario “Metodología tejeRedes”.

²⁵ Ver Glosario “Tecnologías Sociales”.

²⁶ Ver Entrevistas “María Jesús Salido”.

²⁷ Ver Entrevistas “Gonzalo Muñoz”.

presarial en red llamadas comunidades productivas o de práctica²⁸. En relación a este tema, Carolina Muñoz nos dice: *“El empresario en red trabaja y conversa con sus trabajadores y la comunidad, empoderando a las personas, generando una relación socioeconómica donde la empresa se involucra con lo que se hace desde sus productos y servicios y se involucra a la comunidad y trabajadores con las decisiones de la empresa”*. Y María Jesús Salido: *“Si una empresa tiene una cultura muy jerarquizada, del miedo, favoreciendo la competencia entre las personas, generando islas organizacionales, etc., será una organización que difícilmente podrá trabajar en red. Antes será necesario realizar un trabajo de cambio cultural y hábitos colaborativos”*.

Los seres humanos que forman parte de una empresa son trabajadores internos, externos, proveedores y clientes que conforman la **comunidad productiva**. Cada persona en la empresa cumple un rol distinto. Así María Jesús Salido complementa: *“En el trabajo en red las empresas se adaptan mucho mejor a los clientes. Las empresas que trabajan en red, y en particular las que entregan servicios, no tienen estructuras organizacionales rígidas. Al contrario, éstas se adoptan y se conforman grupos de trabajo en relación a las necesidades de los clientes”*.

En la(s) **comunidad(es) productiva(s)**, deben generarse equipos de personas con roles equilibrados y diferentes, para que el o los equipo(s) de trabajo avancen en red.

En la organización tradicional las **comunidades productivas** son denominadas “departamentos”. Dicha acepción connota separación y aislamiento. En las empresas en red, son grupos de trabajo interdisciplinarios en torno a un propósito.

De una **comunidad productiva** que trabaja en red puede nacer o generarse otra **comunidad productiva**.

En relación al tema, María Jesús Salido nos dice: *“El desarrollar comunidades de práctica no solo afecta al tema de trabajo, también afecta a las personas que lo desarrollan. Empiezan a ser mucho más colaborativos en sus propias tareas profesionales y personales. Lo anterior también afecta la cultura empresarial y formas de trabajo de la organización”*.

“Las Comunidades Productivas son verdaderos engranajes que hacen que las estructuras piramidales de las empresas tradicionales generen circularidad en las conversaciones y relaciones para que la empresa se movilice en red, recomponiendo la fraternidad que muchas veces se ha quebrado y que genera islas en la organización”.

María Jesús Salido además profundiza: *“Los profesionales que hoy trabajan en red tienen que ser catalizadores y articuladores de talentos. El trabajo en red afecta el mercado laboral, ya que las personas no solo esperan trabajar para una empresa sino desarrollar su propia iniciativa.”*. Las **comunidades productivas** permiten transformar a las empresas tradicionales en empresas sociales.

La(s) **comunidad(es) productiva(s)** tendrá(n) forma y definirá(n) sus caminos en torno a un **propósito productivo o empresarial**, que es el alma o fuego que mueve circularmente a la organización y se define en la relación de la(s) **oportunidad(es) y necesidad(es)** que la, el o lxs **emprendedor(x)s y empresari(x)s en red** identifican en la comunidad y territorio donde actúan. En esta línea Nicolás

Badel nos dice: *“La red se forma a partir de propósitos y objetivos, no funciona por juntarnos a primeras con otros. la red va a funcionar por el equipo que se formó por un propósito. El alcance que tendrá dependerá de los miembros o personas de la red”*. De igual forma Daniel Suárez comenta: *“Para trabajar en red, primero que nada un emprendedor o empresa se debe conocer así mismo, conocer muy bien su propósito, pero si necesita crecer, podrá hacerlo compartiendo y buscando nuevas ideas para evolucionar con otros”*.

“El propósito productivo de una empresa en red o social, se transforma en un bien tangible o intangible (producto o servicio), para que la organización se involucre y sea validada por la comunidad y el territorio”.

La diferencia en las **empresas en Red** o sociales con otros **productos y servicios**, que ofertan empresas tradicionales, está en la forma en que se consideran los procesos en red para el desarrollo de su oferta. En torno al **propósito productivo** se genera para la **empresa en red o social**:

- Un **Valor Social** que permite la relación en torno al producto o servicio con la comunidad.
- Un **Valor Intelectual** que permite el intercambio de conocimiento en torno al producto o servicio con las personas en el territorio.
- Un **Valor de Cambio o Económico** que permite transacciones del producto o servicio entre las personas, la comunidad y el territorio.

El **trabajo en red o networking**, permite clarificar, focalizar, profundizar el **propósito productivo y generar riqueza en red**.

“El propósito productivo o empresarial no es solo ganar dinero para su propia supervivencia y las de sus accionistas, sino ser un Agente de Cambio para mejorar el modelo socio-económico”.

Generar riqueza en red, no es un proceso de acumulación desmesurada, sino que es innovar e invertir económicamente y socialmente para un mundo mejor. El **propósito empresarial** se ve fortalecido cuando las empresas cumplen sus roles como **agentes sociales, culturales y económicos**. De esta forma una organización que tiene un **propósito empresarial** es una **empresa social** en sí, que busca un cambio profundo en lo social, cultural y económico en relación a la comunidad y el territorio donde se desenvuelve en red.

Pero trabajar en red genera algunos miedos. En esta línea, Carolina Muñoz nos dice: *“Las debilidades de una empresa que quiera trabajar en red, pueden estar en el miedo a compartir los propios conocimientos y los de otros, ya que surge la amenaza de que alguien le pueda ganar en el mercado o que otros lo hagan mejor que su empresa. Lo anterior tiene que ver con la competencia²⁸. En la medida que un empresario rompe esas barreras, es probable que pueda crecer como empresa. Hay muchos casos de empresas que comparten y tienen muy buenas experiencias de desarrollo”*. Por otro lado, Federico Lavagna³⁰ comenta que: *“El principal consejo para trabajar en red es acercarse a tu competencia para aprender de ellos. Lo anterior, en el largo*

notas

²⁸ Ver Glosario “Comunidad Práctica”.

²⁹ Ver Glosario “Competencia entre pares o más”.

³⁰ Ver Entrevistas “Federico Lavagna”.

plazo permite mejorar el servicio y tener un enfoque de trabajo en la comunidad”.

No es lo mismo competir en el sistema económico tradicional que se basa en el individualismo, que ser competitivo en el sistema económico colaborativo. La competitividad³¹ se basa en abrir la información de la empresa e invertir en innovación social permitiendo hacer de la empresa un referente como agente de cambio social, cultural y económico para que los clientes disfruten de un mejor producto o servicio; el cual será, además, un elemento de cambio. Desde esta mirada otras empresas tratarán de mejorar para aumentar la competitividad en su impacto social, ambiental y económico.

En la misma medida, la cultura digital y en particular internet, han favorecido los procesos para que el sistema socio-económico cambie y emerja la crisis del sistema tradicional. May Escobar³² nos comenta: *“Internet ha resultado ser un catalizador para que lxs emprendedorxs y empresas sociales aceleren sus procesos e impacto en las comunidades y territorios. Los emprendimientos sociales de base tecnológica tienen un impacto muy grande en su capacidad de escalar globalmente sus servicios y productos con enfoque social. Por lo tanto, internet es clave en el impacto de los emprendimientos y empresas en red, en relación con el bajo impacto que generan en la misma línea las empresas más convencionales o tradicionales.*

La cultura digital está cambiando los códigos en la forma en que se entendía hasta ahora el desarrollar emprendimientos y empresas. No pasará mucho tiempo en que las organizaciones tradicionales observen con claridad este fenómeno y cambien sus estrategias de negocio, y por otro lado, el estado de bienestar se hibride con iniciati-

vas, proyectos, emprendimientos y empresas que complementen la labor social, económica y ambiental en que todas y todos somos responsables.

4. Doce razones para que las empresas trabajen en red

A lo largo de más de cuatro años de experiencia en metodologías en red desde tejeRedes, se han observado 12 características claves que permiten configurarlas como elementos diferenciadores para que las empresas trabajen en red o emerjan como empresas sociales, diferenciándose de las organizaciones tradicionales que consideran corporativamente estrategias como la RSE como un elemento diferenciador de la competencia y su implicación con la comunidad. Lo que no quita para que muchas de estas características puedan ser parte de otras recetas de la gestión empresarial. Por último, las 12 características las hemos agrupado en tres subgrupos, para darles un valor focalizado en su conjunto:

- Las **“4 CO en Red”**, se refieren a características que fortalecen en red las operaciones de una empresa (abastecimiento, distribución y consumo) y que se asocian directamente a los conceptos de “CO”: Comunicación, Colaboración, Confianza y Co-Acción
- Las **“5 I+E en Red”**, se relacionan con características que potencian en red la innovación y el emprendimiento: Involucramiento, Diversidad, Conocimiento, Calidad y Productividad.
- Las **“3A en Red”**, Se vinculan a las características que hacen que una empresa tenga un impacto en la comunidad interna (trabajadores) y externa a la organización (habitantes),

potenciando a las empresas como agentes de cambio y protagonistas en la sociedad de personas y territorios: “Agentes Sociales”, “Agentes Culturales” y “Agentes Económicos”.

Estas 12 características pueden ser líneas y caminos a trabajar por parte de las empresas tradicionales para promover el trabajo en red y transformarse en empresas sociales.

4.1.- “4 CO en Red”

- (1) La **“Comunicación”** enriquece las conversaciones en la empresa y permiten coordinar acciones que antes no se realizaban, promoviendo la auto organización y ser partícipes de la identidad y cultura de la organización.
- (2) La **“Colaboración”** desencadena sinergias motivacionales y de liderazgo que permiten mejorar la productividad y las relaciones en la empresa.
- (3) La **“Confianza”** como resultado de las acciones colectivas, incentiva la cooperación y la producción compartida.
- (4) La **“Co-Acción”** fomenta procesos de acción en comunidad (interna y externa), para que la capacidad de trabajo en red resulte sostenible en el tiempo.

Reforzando las definiciones anteriores de las entrevistas rescatamos los siguientes comentarios: Nicolás Badel: “Los beneficios de trabajar en red son múltiples. El primero es que somos parte de un equipo y las tareas se dividen en toda la red, es decir se comparten las tareas y los resultados. Segundo, el trabajo en equipo y la innovación abierta

permite mejorar las ideas, permitiendo ejecutar todas las ideas. El trabajo en red, genera un cambio en el liderazgo. Y tercero, se lidera de forma participativa -y no es un tema fácil-, ya que los liderazgos van rotando, el líder no es el mismo. En el liderazgo hay un consenso, el grupo va donde el grupo quiere ir”. Y Pedro Medina: “Las mejores prácticas identificadas de trabajo en red son: identificar quién es bueno en algo y dejar que esa persona desarrolle los temas en lo que es bueno; otra es la meritocracia de quien cumple y quien no cumple (quien no cumple se aísla solo; quien cumple piensa y hace colaborativamente); ser eficiente en las reuniones, para tener tiempo en los temas sociales; por último, que todo sea divertido (cuando somos niños disfrutamos)”.

“El trabajo en red no es posible si no existe la Comunicación que desencadena la Colaboración y el sentimiento colectivo (juicio de Confianza para generar Co-Acción”.

4.2.- “5 I+E en Red”:

- (5) **“Involucramiento”**: Los miembros de la empresa buscan soluciones conjuntas y desde distintos puntos de vista, generando variada información que ayuda en los procesos de decisión. De esta forma se incentiva la colaboración y el compromiso con la organización, permitiendo que los miembros puedan conocer las aptitudes de sus pares y generando mayor consenso en las soluciones que si éstas fueran concebidas por un solo miembro.

notas

³¹ Ver Glosario “Competitividad (de calidad y de precios)”.

³² Ver Entrevistas “May Escobar”.

- (6) **“Diversidad”**: La información variada genera multiplicidad de caminos para innovar y emprender en los productos y servicios que la empresa genera. Lo anterior permite integrar a las personas no sólo a una cultura diversa, sino que les permite ser partícipes de nuevos negocios en red que nacen desde el interior o exterior de la organización.
- (7) **“Conocimiento”**: La diversidad de información genera a través de distintas fuentes, el conocimiento o capital intelectual de la organización, que serán las bases de la innovación y el emprendimiento en red o social. Las nuevas empresas en red de la cultura digital no sobreviven por la cantidad de ladrillo que acumulan, sino por el valor agregado que le dan al conocimiento generado, a través de productos y servicios con impacto social.
- (8) **“Calidad”**: El conocimiento, la implicación y la diversidad en el mediano y largo plazo, hacen que los procesos productivos de la empresa se realicen con calidad. La supervivencia de una empresa no está condicionada por la cantidad de recursos o dineros que sus propietarios o trabajadores generan, sino por la calidad como factor diferencial del trabajo bien realizado en la comunidad productiva.
- (9) **“Productividad”**: Una organización que innova y emprende constantemente, mejora su productividad, la cual está directamente relacionada con la calidad del trabajo realizado. De igual forma, el conocimiento, la implicación y la diversidad, hacen que los gastos de la empresa disminuyan. La productividad repercute directamente en los resultados de la organización, compartiendo los resultados económicos, impacto social y reconocimientos profesionales.

En la misma línea anterior, complementándose a través de la entrevistas, Pedro Medina nos comenta: *“El trabajo en red acorta las brechas entre ideas y acción, aumenta la abundancia de ideas buenas donde a veces existe déficit. Además, cuando las empresas sufren parálisis por análisis, el trabajo en red permite la toma de decisiones compartidas y bajar el riesgo en las mismas”*.

“La Innovación y el Emprendimiento no podrían existir si no van acompañadas de involucramiento, diversidad, conocimiento, calidad y productividad en el trabajo”.

4.3.- “3A en Red”:

- (10) **“Agentes Sociales”** para promover la participación ciudadana en los territorios.
- (11) **“Agentes Culturales”** para incentivar la creación y el reconocimiento a través de las conversaciones entre las personas en el territorio.
- (12) **“Agentes Económicos”** para generar riquezas (tangibles e intangibles) en red y calidad de vida en los territorios

En relación a estas últimas tres características, Pedro Medina comenta: *“El modelo capitalista tradicional parte de la premisa de la competencia, y trabajar en red parte de la premisa de la asociación. Es el tema de tejer v/s competir. La naturaleza humana es más colaboradora que de competencia. La cooperación es sumar y multiplicar, la competencia es resta”*.

“Ninguna empresa podría tener el rol de agente de cambio si no es un activador social, cultural y económico”.

5. Conclusiones y reflexiones finales

Las conclusiones y reflexiones finales de este artículo las hemos ordenado en dos partes: una primera, en relación al trabajo en red y una segunda, en relación al emprendimiento y empresas sociales. No hemos querido dejar conclusiones cerradas para este artículo ya que, como tal, está construido en redes de conversaciones. Sabemos que estamos abriendo una conversación en relación a un tema referente que aún está en incubación y proceso de maduración. Esperamos vuestras propias conclusiones de las mismas reflexiones las cuales podréis aportar a [@tejeRedes](https://twitter.com/tejeRedes), info@tejeRedes.net y a través de nuestros canales sociales en tejeRedes.net.

5.1 El trabajo en red

Gonzalo Muñoz enfatiza que las empresas que trabajan en red no buscan la competencia, buscan la colaboración, es decir, la diferencia no está en destruir al otro, sino que está en la vía de cuidar el ecosistema, innovar o incluso mejorar el estándar de la industria. Estos desafíos buscan una mejor humanidad y no la destrucción del sistema. Mejorar y desarrollar procesos de calidad para generar productos y servicios con enfoque social o ambiental son beneficiosos para todos. El competir destruyendo no hace que el sistema mejore, al contrario, erosiona al mismo sistema social y ambiental.

En la misma línea, Federico Lavagna destaca que la principal ventaja de trabajar en red es aprender de los colegas y no competidores, aprendiendo lo bueno del otro y copiando las buenas ideas que a todos les funcionan, y contando qué es lo que no funciona, para mejorarlo o no hacerlo.

Con este artículo, no queremos transformar el trabajo en red en una necesidad de moda. Sabe-

mos, y estamos convencidos, de que el networking incorporado como una disciplina y metodología de gestión, es capaz de promover en las empresas nuevas, formas de administración y productividad, nuevos escenarios de mercado y competitividad y, sobre todo, es capaz de focalizar la gestión en los seres humanos y el propósito de la organización.

Quienes aún funcionan en la cultura analógica y no se adaptan a los códigos de la colaboración quedarán fuera, tanto del mercado como de la propia empresa. Esto también es extensible a los profesionales y trabajadores que conducen sus laborales en juegos de egos y protección.

Podemos destacar que en paralelo al trabajo en red y, como indica Pedro Medina, todos los procesos tiene que tener su objetivo, metodología, instancias de generación de confianzas etc. pero si no son **“entretenidos”**, difícilmente se mantendrá el trabajo en red.

“El beneficio más importante de trabajar en red es que es entretenido”.

Nacimos niños y el sistema de educación tradicional nos formateó a espacios de linealidad y seriedad. Tenemos que volver a formatearnos. El trabajo en red tiene que ser atractivo, liviano, hasta básico en nuestra propia comprensión de lo que es el ser humano como ser complejo.

Muchos creemos que los procesos de relaciones y comprensión a nivel humano deberían mantener algunas premisas, como explica Humberto Maturana³³ “La aceptación del otro” y agregaríamos la

notas

³³ Ver Glosario “Humberto Maturana”

“aceptación de nosotros mismos”. Como nos indica Osvaldo García: “No es lo mismo escuchar con eros que sin eros”. La reconstrucción de las relaciones humanas cuando se han quebrado, sólo puede darse a través del eros o el amor. El trabajo en red no funciona si no nos seducimos y operamos en el amor y la fraternidad.

Nicolás Badel nos comenta que el trabajo en red no convive con empresas y empresarixs que tienen por objetivo hacerse ricos. El propósito de una empresa en red tiene que ser compartido entre ganar dinero y otros objetivos sociales para movilizar el mundo. Es decir, la empresa debe conseguir los recursos para impulsar los temas sociales.

En este último punto queremos también poner el acento en que el trabajar en red tiene una incidencia social, ambiental y económica. Las empresas que trabajan red son empresas sociales impulsadas por empresarixs o emprendedorxs sociales que impulsan iniciativas en la comunidad.

También Osvaldo García nos deja un mensaje muy claro:

“Para promover el trabajo en red entre emprendedorxs, empresarixs y empresas, es importante que estos agentes de cambio se atrevan a aprender aprendiendo”.

5.2. Emprendimiento y empresas sociales.

Cómo nos cuenta José Manuel Pérez (Pericles), estamos ante un cambio de era en que las empresas más tradicionales que no incorporen la vena social y ambiental, quedarán fuera del escenario y del mercado. No estamos hablando de que incorporen programas RSE o la ISO 14.000 medioambiental (hay muchas empresas tradicionales ya la

tienen), hablamos de asumir responsabilidades activas como agentes de cambio de los territorios y comunidades donde se desenvuelven las empresas y empresarixs tradicionales.

Por otro lado los emprendedorxs que incorporen el tema social y desarrollen empresas sociales, están en un momento clave para impulsar organizaciones de esta nueva era, donde existe un mercado por desarrollar, desde el punto de vista de productos y servicios, que por sus procesos ya incorporan un impacto social, medioambiental y económico en la comunidad donde se desarrolla (interna de los trabajadores y externa de los clientes y proveedores) y el territorio donde habitan.

Gonzalo Muñoz es claro:

“Una empresa social no cumplirá su misión si no trabaja con otros. El actuar de las empresas sociales es colectivo y no individual. Las empresas tradicionales o convencionales difícilmente entienden el rol de las empresas sociales”.

El estado del bienestar, tanto interno como de ayudas al exterior, está cambiando. Ya no podemos esperar que el mundo a nivel local y global sea sólo sostenido por el sistema estatal de programas sociales internos de cada país o programas de ayuda a países más necesitados. Hoy, lxs emprendorxs y las empresas sociales se pueden transformar en los nuevos líderes de un mundo lleno de necesidades locales e internacionales como son el empleo, la salud, la educación, infraestructuras, vivienda, agricultura, etc. Proveyendo de soluciones a través de productos y servicios que se consuman localmente o se exporten a esas comunidades y territorios donde existen problemas y oportunidades en el planeta.

Para que existan estos empujadores, empresarios y empresas sociales será clave la creatividad e innovación social en productos y servicios que incorporen las dimensiones y características sociales, medioambientales y económicas. Por ejemplo, casos ya conocidos como los sistemas de purificación de agua potable³⁴, sistemas de iluminación natural por botellas³⁵ o simplemente las herramientas que nos entregan las industrias creativas y culturales a través de la música y la danza para festivales por la no violencia³⁶, o el diseño de casas sociales de calidad³⁷ y bajo precio serán claves. Gonzalo Muñoz también inspira:

“El gran desafío de una empresa social, por muy local que resulte su acción, es tener un impacto global y permanencia en el tiempo. La escala de pequeñas acciones locales genera un impacto global”.

Hoy muchas personas trabajan en el mundo social, no sólo pueden ser emprendedores, sino también intraemprendedores desde el estado, las empresas, etc., para seguir el mismo camino. También pueden desarrollar sus propias iniciativas para coordinar procesos de emprendimiento social. Por ejemplo, existe un reclamo generalizado de la disminución de ayudas a la cooperación internacional; nos preguntamos si no sería más útil, conveniente y de mayor impacto promover emprendedores sociales internacionales.

Desde las distintas entrevistas, se manifiesta la falta de una nueva mirada legal y tributaria en España o países de Latinoamérica, para que los emprendedores sociales puedan levantar empresas que sean acordes con los nuevos tiempos y no amarradas a antiguas legislaciones y sistemas tributarios de empresas tradicionales o fundaciones, ONG, etc. Este tema lo dejamos para las instancias

de diálogo instaladas en una serie de conversaciones que se llevan en distintos países para generar marcos legales y tributarios adaptados a esta nueva realidad de empresas.

España y en general, los países de Europa y Latinoamérica, tienen una oportunidad única para cambiar los paradigmas y promover el impulso de una nueva era. Serán necesarios, como también nos inspira José Manuel Pérez (Pericles), procesos educativos tempranos en los niños y jóvenes para ese cambio de era. No sólo basta con pertenecer a la era digital, también es importante cultivar en los chicos y chicas el despertar de habilidades y actitudes para formar a ciudadan@s colaborativos, autónomos, con criterios, capacidad de lucha y un sentido ético distinto a los que han llevado a España y al mundo a la crisis de los últimos años. La economía no puede ser la economía del beneficio fácil, tenemos que ir hacia una economía distinta, por ejemplo, la que plantea la del bien común y de la colaboración en red. Como nos dice Gonzalo Muñoz:

“Tener éxito sólo es un fracaso, el objetivo de trabajar en red es que el éxito resulte más amplio y colectivo”.

notas

³⁴ Chilean advanced Innovation Center. (2011). *Purificador 100% chileno revolucionará el acceso al agua potable en el mundo*. EL MOSTRADOR. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://bit.ly/1fcXnny>.

³⁵ Moser, a. (2013). *Brasileño creó sistema de iluminación con botellas de agua*. TELESUR. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://bit.ly/1fcYaFe>.

³⁶ Fundación Somos Pacífico (2012). *Festival De Música Urbana Mas Música Cero Violencia*. Página Facebook. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://on.fb.me/1fcYEes>.

³⁷ aravena, a. (2007). *Quinta Monroy/Elemental Chile*. Plataforma Arquitectura. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://on.fb.me/1fcYEes>.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al Consejo General del Trabajo Social por darnos la oportunidad de publicar este artículo, y a cada uno de los entrevistados por sus aportaciones. También agradecer a todos los que han participado desde tejeRedes en el desarrollo de proyectos y levantamiento de experiencias que contribuyen al trabajo en red y a quienes ayudaron en la revisión final del artículo Bea Carolina y Alejandro.

ANEXO

Entrevistas Artículo en Emprendimiento y Empresas Sociales Red

José Manuel Pérez (Pericles). Español. Pericles es ingeniero, entrenador y gran parte de su vida fue gerente de una empresa pública en Asturias “Valnalón”, dedicada a la educación para el emprendimiento en escuelas y universidades. Además es empresario y fellow de Ashoka. Enlaces de interés VALNALON: <http://bit.ly/GBQxJF>, ASHOKA: <http://bit.ly/GBQrBA>. Entrevista: <http://bit.ly/GBRn92>.

Osvaldo García. Chileno. Académico en el departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Santiago de Chile. Ha desarrollado por más de 20 años el curso Reingeniería Humana para La Acción (RIHPLA). Es consultor y desarrolla sistemas de actividad humana. Ha trabajado tanto con organizaciones empresariales como con la administración gubernamental. Enlace de interés RIHPLA: <http://bit.ly/182vMCE>. Entrevista: <http://bit.ly/GFgFnw>.

Daniel Suárez (Coontigo). Español. Procedente de Asturias, está en una búsqueda permanente de la acción y el foco para desarrollar sus proyectos apoyando a otros. Participa de varios proyectos de trabajo colaborativo, turismo rural y sostenibilidad. Enlace de interés CONTIGO: <http://bit.ly/GBRyBx>. Entrevista: <http://bit.ly/GBSdCR>.

Nicolás Badel. Uruguayo. Empresario, vive en Montevideo. Trabaja en red en el sector alimentario e industria en general. Apoya a otros emprendedores y es un agitador del cambio por un mundo mejor. Enlace de interés VILLALIMA MODERNA: <http://bit.ly/GBS3ve>. Entrevista: <http://bit.ly/1a1BEHV>.

Pedro Medina. Colombiano. Empresario social. Sus primeros emprendimientos fueron en USA y Colombia.

Actualmente maneja una organización llamada “Yo Creo en Colombia”. Además, está emprendiendo un proyecto que se llama “Yo creo en Latino América”. Enlace de interés YO CREO EN COLOMBIA: <http://bit.ly/1a1Bm3Y>. Entrevista: <http://bit.ly/1che3t1>.

Carolina Muñoz. Chilena. Trabaja en Aconcagua Summit conectando pares improbables que son agentes de cambio, que permitan generar sinergias para un mundo mejor y más sostenible. Trabaja con empresarios pequeños y grandes. Enlace de interés ACONCAGUA SUMMIT: <http://bit.ly/1chdlvM>. Entrevista: <http://bit.ly/1a1D1X6>.

Santiago Jaramillo. Colombiano. Trabaja en San Francisco, en una empresa de IT. ha desarrollado varios emprendimientos en el ámbito educacional. Desde sus experiencias en la universidad empezó a desarrollar empresas que funcionaban en red. Enlace de interés LINKEDIN: <http://linkd.in/1a1CGDY>. Entrevista: <http://bit.ly/1chgoEr>.

María Jesús Salido. Española. Trabajó en empresas del área informática. Creó su propia empresa llamada The Project, dedicada a impulsar el trabajo en red en las empresas o grandes corporaciones, a través de comunidades de práctica para promover estructuras más planas y procesos de innovación abierta y colaborativa. Enlace de interés THE PROJECT: <http://bit.ly/1a1Dngy>. Entrevista: <http://bit.ly/1chiyUI>.

Gonzalo Muñoz. Chileno. Empresario y cofundador de Triciclos, Sistema B, Aconcagua Summit, Asociación Gremial de Empresas Sociales de Chile, entre otros emprendimientos sociales. Enlaces de interés TRICICLOS: <http://bit.ly/1chgD2h>, SISTEMA B: <http://bit.ly/1chgP1I>, ACONCAGUA SUMMIT: <http://bit.ly/1chdlvM>. Entrevista: <http://bit.ly/1chhWhe>.

Federico Lavagna. Uruguayo. Posee una red de hostels llamada “El Viajero” en varios países de la Latinoamérica (Uruguay, Colombia y Paraguay). Enlace de interés EL VIAJERO: <http://bit.ly/1chi94I>. Entrevista: <http://bit.ly/1bQ5xyi>.

May Escobar. Española. Se dedica a promover redes de personas y organizaciones entorno a la “sociedad de la información”. También es parte de UEIA, aceleradora de proyectos sociales de base tecnológica. Se apoyan a emprendedores que usan la tecnología en proceso de emprendimiento social. Enlace de interés UEIA: <http://bit.ly/19JsyVy>. Entrevista: <http://bit.ly/19JtdpO>.

Glosario Artículo en Emprendimiento y Empresas Sociales Red

Capital Económico³⁸. Es uno de los factores de la producción y está presentado por “el conjunto de bienes” necesarios “para producir riqueza”.

Capital Intelectual³⁹. Dentro de una organización o empresa, es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

Capital social⁴⁰. Es considerada la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano, y el uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ella, a partir de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales.

Código Abierto⁴¹. Expresión con la que se conoce al software distribuido y desarrollado libremente. Se focaliza en los beneficios prácticos (acceso al código fuente) que en cuestiones éticas o de libertad tanto se destacan en el software libre.

Competencia entre pares o más⁴². Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.

Competitividad (de calidad y de precios)⁴³. Es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio, fijada una cierta calidad. Es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

Comunidad de Práctica⁴⁴. Son grupos sociales constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas.

Conversar⁴⁵. Entrelazamiento del “lenguaje” y el emocionar (Humberto Maturana)

Estructuras de redes geométricas: multilinealidad, circularidad y triangulaciones en las organizaciones⁴⁶. Cuando se constituyen redes, siendo éstas comunidades conversacionales, como podría ser una empresa y sus emprendedores. Las estructuras geométricas en que ocurren dichas conversaciones y relaciones pueden ser multilineales,

circulares y triangulares, tanto al interior de la organización como al exterior.

Estructuras de redes tipológicas: centralizadas, descentralizadas y distribuidas⁴⁷. Existen tres estructuras de redes clásicas: las centralizadas, descentralizadas y distribuidas. Éstas conviven en los espacios presenciales (físicos) y virtuales (digitales).

Metodología tejeRedes⁴⁸. En la metodología tejeRedes para el desarrollo de redes son necesarias ciertas características. Es importante impulsar dos tipos de estructuras: en torno a las personas u organizaciones que articulan las redes y en torno a los participantes de la red, que pueden estar en espacios presenciales y/o virtuales.

notas

³⁸ Wikipedia. (2013). Capital Económico. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://bit.ly/1bPTast>.

³⁹ Wikipedia. (2013). Capital Intelectual. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://bit.ly/1bPTaT7>.

⁴⁰ Wikipedia. (2013). Capital social (sociología). Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://bit.ly/1bPRFec>.

⁴¹ Wikipedia. (2013). Código abierto. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://bit.ly/182G5qu>.

⁴² Real academia Española. (2013). Competencia entre pares o más. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://bit.ly/1bQn09U>.

⁴³ Wikipedia. (2013). Competitividad (de calidad y de precios). Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://bit.ly/182G5qu>.

⁴⁴ Wikipedia. (2013). Comunidad de Práctica. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://bit.ly/1bQjWuw>.

⁴⁵ Wikipedia. (2013). Humberto Maturana. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://bit.ly/HRRFUw>.

⁴⁶ Figueroa, C. (2013). Libro tejeRedes. “El arte de facilitar el trabajo en Red”. Inicios + Capítulo 1. Pág. 36. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://slidesha.re/1bPNUil>.

⁴⁷ Figueroa, C. (2013). Libro tejeRedes. “El arte de facilitar el trabajo en Red”. Inicios + Capítulo 1. Pág. 29. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://slidesha.re/1bPNUil>.

⁴⁸ tejeRedes. (2012). Manual Conceptos y Metodología tejeRedes ver final. Pág. 26-32. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://slidesha.re/1aWRB7P>.

Networking⁴⁹. Palabra en inglés que significa trabajar en red.

Proceso de formación de comunidades y organizaciones⁵⁰. El proceso en que el articulador promueve que una comunidad de seres humanos o participantes en torno a un propósito tome forma. Tiene pasos claros que se han estudiado e implementado metodológicamente en procesos de desarrollo productivo y económico para la construcción de la asociatividad empresarial, desarrollo de proveedores y clusters territoriales.

Redes Presenciales, Virtuales e Híbridas⁵¹. Hoy en día las conversaciones las podemos tener de manera presencial o virtual e incluso en ambos formatos, hibridando entre lo presencial y virtual.

Roles de participantes y articuladores de los nodos y redes⁵². Roles de la red: participantes activos, pasivo, astutos, líderes, articuladores y polinizadores.

Trabajo en Red⁵³. Es la manera en la que el articulador teje y enreda los movimientos y conversaciones de las personas de la comunidad a partir de estructuras de red tipológicas y geométricas que van surgiendo conforme al propósito pretendido.

Tecnologías Sociales⁵⁴. Son tecnologías presenciales y virtuales que permite empoderar a los ciudadanos para desarrollar iniciativas colaborativas.

¿Qué son las Redes?⁵⁵. Las redes se definen como sistemas de actividad humana. Asimismo, las redes son acoples de conversaciones entre los actores, entendiendo que el entrelazamiento del lenguaje y las emociones generan mundos a partir del diálogo y conversación.

notas

⁴⁹ Wikipedia. (2013). Network. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://bit.ly/1bChhYl>.

⁵⁰ Figueroa, C. (2013). Libro tejeRedes. "El arte de facilitar el trabajo en Red". Inicios + Capítulo 1. Pág. 50-51. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://slidesha.re/1bPNUIl>.

⁵¹ Figueroa, C. (2013). Libro tejeRedes. "El arte de facilitar el trabajo en Red". Inicios + Capítulo 1. Pág. 27-28. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://slidesha.re/1bPNUIl>.

⁵² tejeRedes. (2012). Manual Conceptos y Metodología tejeRedes ver final. Pág. 34-40. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://slidesha.re/1aWRB7P>.

⁵³ Figueroa, C. (2013). Libro tejeRedes. "El arte de facilitar el trabajo en Red". Inicios + Capítulo 1. Pág. 40. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://slidesha.re/1bPNUIl>.

⁵⁴ tejeRedes. (2012). Manual Conceptos y Metodología tejeRedes ver final. Pág. 18. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://slidesha.re/1aWRB7P>.

⁵⁵ Figueroa, C. (2013). Libro tejeRedes. "El arte de facilitar el trabajo en Red". Inicios + Capítulo 1. Pág. 26. Recuperado 7 de octubre de 2013 de <http://slidesha.re/1bPNUIl>