Apuntes críticos

POR **JULEN ITURBE-ORMAETXE**

Este texto reflexiona sobre la innovación abierta y el papel que las redes sociales basadas en Internet pueden jugar en torno a ella, al tiempo que plantea una mirada crítica sobre las propias redes sociales y las empresas en tanto agentes excesivamente conservadores. Las redes sociales son objeto de análisis en la actualidad en tanto que expanden la capacidad de relación de la persona o de la misma empresa, pero conviene remarcar que la innovación abierta necesita nuevos modelos mentales.

Seres humanos limitados

Robin Dunbar (1992) ha colocado la cifra en 147,8 personas (1). Esta es la cifra que, tras su investigación, nos atribuyó como el número de relaciones estables que las personas podemos desarrollar con un grado de dedicación suficiente y satisfactorio. Pero en este mundo de desmesura en que cabalgamos, ese límite tenía que ser superado. Así que la tecnología en forma de *software* de redes sociales ha llegado para cubrir esa supuesta limitación humana.

Con la avalancha de la Web 2.0, se potencia la idea de que las herramientas informáticas son mejores a medida que más y más personas las usan. Así que si el cuello de botella era nuestra fisiología, ahora la tecnología ha acudido a nuestro rescate (lo hubiéramos pedido o no). Alguien debió pensar que podíamos sacrificar la calidad por la cantidad. Porque los números salen mejor si podemos rebasar esa ridícula cantidad de algo menos de las 150 conexiones.

El análisis de redes sociales

El Análisis de Redes Sociales (ARS) es una disciplina con tradición académica. José Luis Molina, profesor de Antropología Social en la Universitat Autònoma de Barcelona, es una de las referencias para situar la materia. Y es que el ARS se presenta como una disciplina con gran poder descriptivo. Explica cómo actúan los grupos humanos a partir de las relaciones que establecen. Por tanto, en un mundo donde florece el *networking*, es lógico el interés en el ARS,

Fundación Telefónica
Telefónica

una valiosísima herramienta no sólo de diagnóstico sino también para la intervención.

Ahora bien, la idea de ?red social? supone considerar la dimensión social humana de una manera particular. Sí, claro, como red. Y una red no encuentra un centro decisor que expande jerarquía y al cual se supeditan otros puntos del sistema. Cuando una de las palabras de moda en la sociedad es innovación y corre deprisa el peligro de *afasia de Wernicke* tras ella (2), quizá podamos encontrar una tabla de salvación en el ARS.

La red como forma de explicar las relaciones entre diferentes agentes de un ecosistema ha sido ampliamente usada. Ahora bien, cuando, por ejemplo, se ha tratado de describir la forma en que se organiza la empresa, la red queda relegada por el ?organigrama? o por la ?estructura organizativa?. Eso sí, detrás de ésta se manifiestan muy diversos tipos de modelos *ad hoc*, ?por proyectos? e inventos parecidos, más o menos cercanos a las ideas de red. Pero la red ha servido más como una imagen de referencia que como una realidad organizativa. Las redes sociales proyectan un modelo donde es imposible predecir, controlar, ordenar lo que va a pasar.

Innovación abierta y redes sociales

La innovación abierta es un concepto que maneja un pequeño grupo de autores, con diversidad de enfoques y que se encuentra en fase embrionaria de definición (3). Impulsada en gran medida por la revolución social que acompaña a la sociedad red, la innovación abierta reconoce lo que es evidente: fuera de la empresa tienes más probabilidades de innovar que dentro de ella. No es ya que se desplace a la periferia de las instituciones, sino que es mejor salir de ellas para evitar los miedos al poder y las limitaciones mentales y organizativas que se derivan de una organización que tiene bastante de jerárquica las más de las veces.

Aunque comentábamos que se está aún en fase de definir el modelo de innovación abierta, podemos considerar la definición que nos aporta Henry Chesbrouhg (2006): «Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. [This paradigm] assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology».

Las redes sociales relajan, teóricamente, el concepto de dentro/fuera. Sin embargo, las herramientas en Internet para dar soporte a las redes sociales que tanto han florecido en los últimos tiempos proponen de manera constante un modelo inclusivo. Es decir, la definición de quién eres se basa en la homogeneidad del grupo. La unidad social deviene a partir de lo que une a un colectivo de personas. Los amigos comunes proyectan la sombra de que, en efecto, se puede conformar un grupo humano de cierta homogeneidad. Así pues, las redes sociales utilizan Internet para encontrar a los ?iguales?.

La innovación abierta pretende abrir una organización al resto de los agentes con los que interactúa en su ecosistema. Además, debe tomar en cuenta una múltiple perspectiva de la

Fundación Telefónica
Telefónica

innovación para incrementar el número de posibilidades y tender así a una visión poliédrica (4). Si tenemos en cuenta el enfoque de Eric Von Hippel (1988), consideramos por tanto una diversidad de ?fuentes? que se complementan con una diversidad de ?ámbitos?. De esta ampliación de perspectiva surgen nuevas posibilidades.

Las redes sociales basadas en Internet parecen, lógicamente, proporcionar sustrato humano suficiente para facilitar la innovación. Incluso podríamos considerar que el ecosistema al que hacemos alusión con la innovación abierta no deja de representar en sí mismo sino una red social. Ahora bien, la red social tiende a desarrollar homofilia: las conexiones se realizan con aquellos otros nodos con quienes se comparte, no tanto con quienes se diverge. Y la innovación abierta requiere cambios de foco, miradas diferentes, al margen del sistema imperante muchas de las veces.

Quizá no se trate tanto de ?redes sociales? como de ?modelos mentales?. Es decir, las redes sociales han existido, existen y existirán. Ahora bien, nunca como ahora habían estado soportadas por herramientas en Internet que permiten una interacción diferente. Pero las redes aglutinan convergencias. Y la innovación abierta necesita en buena medida divergencia: mirar de otra forma las conexiones y hurgar en relaciones más allá de las que a una persona u organización le parecen lógicas desde una perspectiva clásica. No insistimos más en la argumentación: las redes sociales basadas en Internet son conservadoras y representan en gran medida el *statu quo* existente.

Así que quizá haya que buscar en otras redes sociales, no en aquella a la que pertenecemos de manera natural. Si miramos a nuestra red habitual vamos a encontrar más de lo mismo. Quizá cueste encontrar un centro y refleje modelos de relación no jerárquicos, pero, aun así, lo que sí va a evidenciar son las conexiones de vecindad. Sin embargo, parece lógico hibridar ideas con barrios alejados de aquellos que habitamos o quizá podamos comenzar por aquellas conexiones que nos sacan de nuestro estado de seguridad y confort.

Las redes sociales en el proceso de innovación

Las redes sociales basadas en Internet han explotado. Los datos son espectaculares. MySpace y Facebook a la cabeza y LinkedIn (5) como referente de red social profesional, pero con un buen pelotón de alternativas. Ellas en sí mismas han coevolucionado con los tiempos y permitido un concepto de red social mucho más allá del escueto número de Dunbar. ¿Hacer amigos o tener conocidos? Todo sirve.

Se desarrollan lazos débiles que en ocasiones permiten perspectivas nuevas. Pero las redes sociales orientadas a generar innovación necesitan densidad de tráfico. Importa tanto la cantidad como la calidad de las conexiones. Cierto que una idea puede venir de un lazo débil, pero su implantación, la innovación que visita el territorio de la realidad y de los hechos, requerirá las más de las veces lazos fuertes. No obstante, los lazos débiles pueden servir en cierto momento del proceso de innovación abierta.

Fundación Telefónica
Telefónica

Esta es otra posibilidad de afrontar la innovación abierta desde la perspectiva de las redes sociales: podemos analizar el papel de las mismas desde el *front end* (6) hasta la explotación de las ideas pasando por una etapa intermedia de análisis y desarrollo. Quizá las redes sociales puedan servir a la innovación abierta de forma diferente en momentos diferentes del proceso de innovación, el cual pasa por tres hitos fundamentales: el front-end, el desarrollo y la explotación. El primero y el último más divergentes y el central más convergente.

En el *front end* la divergencia manda, tanto conceptualmente como en fuentes. A más cohesión de la red social, menos posibilidades de nuevas perspectivas. Así que podemos buscar la interacción con agentes alejados de nuestra posición en la red social. La hibridación de contenidos no es sino un reflejo de este punto de vista: salimos de la red habitual de contactos e interactuamos con agentes tradicionalmente ubicados en otros ecosistemas.

Este primer paso requiere amplitud de miras, creatividad, ir más allá de los límites lógicos. Las redes sociales son fotografías de las conexiones y, como ya decíamos antes, éstas suelen estar basadas en criterios de similitud. Así que la lógica nos conduce hacia otras redes. Por tanto, en esta primera etapa nos interesan esos nodos que actúan a modo de puentes entre redes. Necesitamos conectores, personas o entidades que se sienten cómodas en terrenos de relación. En términos de Meredith Belbin (1993), necesitamos roles sociales y no tanto de acción o reflexión.

El *front end* requiere cantidad, divergencia, eliminar prejuicios, soltar amarras con el pasado. Pero en la siguiente etapa, en el desarrollo de la idea innovadora, la situación es diferente, aunque de nuevo podemos interpretar la forma conservadora en que se suele proceder. Limitados por nuestras carencias de trabajo en equipo eficaz con personas o entidades diferentes, buscamos cohesión como refugio donde sacaremos el trabajo adelante, ?todos a una?. Trabajar con la divergencia en esta fase nos hace sufrir especialmente. Ahora no es el momento para ?no estar de acuerdo?; ?ya tuviste tiempo de decirlo antes?. Tolerar primero, respetar después e incitar por fin a la diversidad sólo es posible para personas y equipos maduros. No es la norma. Pero también aquí conviene aprender a trabajar con la diferencia y no con el equipo hipercohesionado.

Por tanto, en esta segunda fase de la innovación, en el desarrollo de las ideas, pueden nacer nuevas redes sociales. Si las partes interesadas reconocen que necesitan trabajar juntas para desarrollar las ideas, pero provienen de redes sociales distintas, entonces pueden generar esos nuevos espacios. Habrá un período de experimentación tanto en el plano social y emocional, como en el cognitivo. Hay un trabajo creativo por hacer y los agentes implicados comienzan a observar cómo actúan en conjunto. Es probable que deban experimentar las nuevas condiciones de trabajo marcadas por la dispersión geográfica y la dificultad para encontrar momentos de tiempo compartido. Así pues, la fase de desarrollo puede conducir a un territorio convergente a partir de la diversidad intrínseca de los agentes.

Por fin, en la explotación de la idea de ?nuevo? deberíamos entrar en terreno netamente divergente. El desarrollo deja un modelo aplicable, pero la localización de exteriores, utilizando un símil cinematográfico, plantea una casi infinidad de posibilidades. El territorio donde suceden las cosas es el planeta Tierra. A partir de aquí, ?ancho es el mundo? (y cada vez más

Fundación Telefónica
Telefónica

pequeño, diríamos nosotros). Estamos en la fase en la que prima la experimentación activa y la observación reflexiva (si podemos usar los términos que nos aportó David A. Kolb [1971] al explicar los estilos de aprendizaje).

En la medida que las redes sociales basadas en Internet sean capaces de reflejar ecosistemas amplios de relaciones, pueden contribuir a abrir la innovación. Si simplemente se utilizan de forma conservadora para buscar similitudes y características comunes entre los nodos, poco puede avanzarse. La lente a usar es diferente. No sirve con explotar las conexiones de las zonas confortables.

¿Estamos preparados?, ¿lo estaremos?

Por último, queremos compartir una reflexión respecto a la forma en que las empresas se comportan. La estadística nos dice que si preguntamos en una empresa por su organización, el porcentaje de veces en que la respuesta tendrá que ver con una forma de red es mínimo. Puede que se incremente con el tiempo, pero la realidad es tozuda.

Las empresas se organizan sobre la base de ahorros en los costes de transacción. Desde los trabajos de Coase (1937) hace ya muchos años, esta explicación es una poderosa forma de entender que en las empresas prima el ?interior? frente al ?exterior?, por mucha ?orientación al cliente? que afirmen tener. Fuera se lleva a cabo lo que no es nuclear para el negocio. Gary Hamel y C.K.Prahalad convirtieron esta idea en un *best seller* espectacular (1994). Lo fundamental está dentro de la organización y lo accesorio está allá fuera.

Ahora parece que quizá debamos desaprender: fuera puede encontrarse oro. Más allá de los límites de la organización hay un conocimiento que sobrepasa con enorme holgura lo que sabemos en nuestras empresas. Reconocer la ignorancia es el primer paso. Al menos reconocer con humildad socrática que es probable que nuestras grandes oportunidades en innovación naveguen por mares alejados de nuestras rutas comerciales. Y las redes sociales al uso, las que se han popularizado en Internet, no parece que aporten demasiado a la apertura de nuevas rutas.

Bibliografía

Belbin, M. (1993). *Team Roles at Wor.* London: Heinemann.

Coase, R.H. (1937). ?The Nature of the Firm?. Readings in Price Theory. Homewood, IL, Irwin. New Series, V: 331-351.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (2006). Open Innovation: Researching a New Paradigm. New York: Oxford University Press Inc.

Fundación Telefónica
Telefónica

Dunbar, R.I.M. (1992). Neocortex size as a constraint on group size in primates. J. Human Evolution. 20, p. 469-493.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hippel, E. Von (1988). *The Sources of Innovation.* New York: Oxford University Press.

Kolb, D. A. (1971). Individual learning styles and the learning process. Working Paper #535?71, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Molina, J. L. (2001). Análisis de Redes Sociales: Una introducción, Barcelona: Editorial Bellaterra.

Fundación Telefónica
Telefónica