



Redes [no] empresas y sentido de pertenencia

Por: Amalio A. Rey

Estas dos últimas semanas han sido intensas en **debates sobre redes**. La historia empezó con un post de [Nacho](#) que dibujaba una **empresa** de consultores diferente a la que estamos acostumbrados, y que sincronizaba bastante con [mi empresa ideal](#).

[Odilas](#) le siguió con su **"imagina una [no] empresa de consultores"**, en el que proponía a las redes como una alternativa a la empresa, y señalaba algunas condiciones (ella les llamaba "renuncias") para que una red fuera *productiva y estable*.

Su post se movía por los mismos territorios, aunque con tesis diferentes, de uno que escribí hace un tiempo sobre **"Redes, empresas y costes de transacción"**, en el que explicaba algunos inconvenientes de las redes que soslayan los que defienden esa fórmula como opción superior a la empresa.

Creo que vale la pena que leas el post de [@Odilas](#), porque define premisas de las redes que revisaré en

este artículo. En su entrada publiqué largos comentarios y pensaba que todo acabaría allí, pero en un viaje posterior que hice a Canarias, cenando para la ocasión con [Julio Pérez Tomé](#), [Carlos Navarro](#) y [Edu William](#) en el estupendo restaurante [Canta María](#) de la playa de Las Canteras, en Las Palmas, volvió a salir con fuerza el tema y esa reflexión me aportó nuevas perspectivas que quiero compartir aquí.

Retomo la aguda distinción de María Jesús ([@odilas](#)) cuando nos invitaba a que hablemos de redes "productivas" y "estables", y no de meros constructos para colaboraciones puntuales y aisladas. Pensemos, entonces, en la viabilidad de redes-no-empresas que se juntan a trabajar para unos clientes/beneficiarios que esperan unos resultados determinados dentro de unos plazos y unos costes, y que lo hacen además cultivando una relación continuada.

Me gustaría insistir en ese detalle, que no es baladí. Es difícil poner en duda la superioridad de las redes para actividades como el aprendi-

zaje colaborativo (tipo "[comunidades de práctica](#)"), la generación de ideas, la experimentación de nuevos abordajes culturales o movilizarse a favor de alguna reivindicación colectiva; pero **aquí estamos hablando de otra cosa**.

Intentamos imaginarnos un modelo reticular, sin lazos orgánicos, que se plantea trabajar por proyectos y respetando las exigencias del mercado, y que pueda superar en eficacia a la empresa.

Aclarado eso, tengo que decir que tales exigencias solo pueden cumplirse si concebimos **redes de orden superior**, algo más que "redes", y que llamaría de un modo distinto, para distinguirlas de las dinámicas basadas en lazos *débiles*, que son buenas para lo que son, para propiciar conexiones aleatorias y creativas, pero no para servir productos y servicios al exigente entorno productivo.

Edu me facilitó en aquella cena la pieza que me faltaba, cuando me dijo **“redes no, comunidades”**. ¡¡Eureka!! Encontramos la palabra que explica bien lo que yo entiendo como una *“red de orden superior”*.

Lo que diferencia una “comunidad” de una “red” es una característica que eché en falta en el imaginario descrito por María Jesús, y se llama **“sentido de pertenencia”**.

Así que por simplificar, para mí una comunidad es una red-donde-hay-sentido-de-pertenencia.

El tema se las trae, y es más complejo. No basta con eso. El viaje de *red* a *comunidad* necesita de muchas otras condiciones. Y la primera de todas es que “las “fuerzas centrípetas” que favorecen la cohesión de grupo superen en intensidad a las “fuerzas centrífugas” que obedecen a las expectativas más personales de sus miembros”. que acompañan de forma natural a las expectativas individuales de sus miembros.

Las buenas comunidades consiguen gestionar muy bien esa tensión que se produce entre el yo-socializador y el yo-individualista.

He dicho *“gestionar”*, pero la verdad es que ese sentido de comunidad depende en gran medida del perfil o talante de los miembros, así que lamento ser un poco determinista. Como le comentaba a @Odilas, al final pesa mucho la personalidad y las *neurax* de cada uno.

Algunos somos más sociales que otros. A unos les obsesiona más el estigma de la pérdida de independencia, mientras que otros aceptan con agrado ceder autonomía a cambio de un sentido más colectivo de lo que hacen.

En cualquier caso, lo que yo digo es que **sin sentido de pertenencia no se consigue una red cohesionada, estable y productiva**; y que aquel no debería plantearse como un acto de renuncia tan doloroso, ni que implique suponer que una entidad superior nos trasciende.



En las comunidades sanas el sentido de pertenencia responde a una elección voluntaria, porque a los miembros del grupo les gusta ser parte de esa red, compartir inquietudes comunes y un sentido vital de propósito.

Y lo que es más importante, ese vínculo se forja sobre un principio insoslayable: bajas barreras a la salida, nada de ataduras, libertad para dejarlo cuando quieras sin un coste emocional y/o material significativo.

Esto último es fundamental para que el sentido de pertenencia sea auténtico, pero **OJO, no quiere decir que nos libere de hacer sacrificios**. Si alguien piensa eso, se equivoca:

No conozco ninguna comunidad que funcione bien, que rinda y sea productiva, construida sólo desde una visión individualista.

Algunos sacrificios hay que hacer, pero los justos. La esencia de una red es generar y aprovechar sinergias, y éstas no se producen por generación espontánea, sino que exigen un proceso de **construcción de confianza y de compromiso**. Para ello hay que generar estructura, dinamizar interacciones y también, cómo no, moderar los egos.

Una red que funciona bien no puede ser la suma de individuos y nada más. Bajo ciertas circunstancias se puede encontrar un punto medio saludable entre el “yo” y el “nosotros”. Y desde luego, si quieres una red “estable”, y no colaboraciones puntuales, ese sentido (voluntario) de pertenencia hará de *fuerza centrípeta* para que la conexión no sea flor de un día.

¿Pero... cuáles son esas “fuerzas centrípetas” y “centrífugas” que influyen en el éxito o fracaso de las redes-comunidades-no-empresa?

En este punto vale la pena detenerse porque me parece el más útil e interesante. Permíteme resumir mi visión en formato de tabla:

Fuerzas centrípetas ("construyen red")	Fuerzas centrífugas ("fracturan red")
1) Afecto, sintonía, confianza entre los socios	1) Falta de afinidad emocional, problemas de <i>química</i> entre los socios
2) Vocación de compartir, talante socializador	2) Egoísmo, individualismo, miedo al compromiso, necesidad crónica de independencia
3) Un sentido claro de propósito, un proyecto vital compartido (no solo "ganar pasta", aunque para algunas redes/personas podría ser razón suficiente)	3) Dispersión, desenfoque o disparidad de expectativas, objetivos y motivaciones
4) Liderazgo estructurado, visible y aceptado (es distribuido pero hay "fuerzas tractoras", varios "facilitadores")	4) Anarquía, dilución de roles y responsabilidades (nadie coordina, se espera que la <i>estructura</i> emerja por generación espontánea, sin esfuerzo)
5) Filtros y criterios para entrar. Salir es libre, pero entrar no. El "quienes" importa, porque la comunidad es una cuestión de personas.	5) Libertad total de entrada, afiliación abierta.
6) Identidad compartida y ética de grupo. Reglas de juego que fijan límites (aunque flexibles) al territorio vital donde se mueve la comunidad.	6) Anarquía, ambigüedad, <i>laissez faire</i> , todo vale
7) Complementariedad y sinergias entre competencias y habilidades de los socios ("nos servimos mutuamente")	7) Redundancias y uniformidad en las capacidades ("nos pisamos, hacemos lo mismo").

Estas fuerzas que actúan vertebrao o dispersando las redes pueden darnos algunas pistas de dónde poner el foco en la construcción de comunidades, pero soy consciente de que algunas suscitan más dudas y cuestionamientos que otras.

Alguien podría argumentar respecto de la **fuerza-2**, que el individualismo es bueno para las redes por eso de que "*el óptimo colectivo se construye a partir del interés individual*". También se podría alegar en el **punto-4** que la "anarquía" y los "**sistemas emergentes**" introducen frescura y naturalidad a las redes o que la "estructura" y el "liderazgo" pueden producir el efecto contrario. Quien piense eso quizás también se cuestione el **punto-6**, donde digo que la existencia de "reglas de juego" construye-red, mientras que el "*laissez faire*" genera más desgaste del necesario.

A esos argumentos respondo que las redes son demasiado complejas

para dar recetas absolutas. Por lo tanto, el impacto de esas fuerzas en la viabilidad de las redes-comunidades no es lineal, y diré más: ¡¡la **intensidad** también importa!!

Cualesquiera de las "fuerzas centrípetas" que cito arriba como favorables para construir red pueden terminar generando el efecto contrario si se abusa de ellas, porque fracturan el sentido voluntario de pertenencia.

Por supuesto, siempre queda la opción de apostar por redes más "líquidas", efímeras, para abordar acciones puntuales, y sin ningún sentido de continuidad. Te enredas en itinerancia, hoy con estos y mañana con aquellos. La unidad de conexión son los proyectos, y los socios cambian a placer. **Tú eres el centro, nada de lazos estables** porque la independencia es (seas consciente o no) tu verdadero proyecto vital.

Antes de terminar, me gustaría decir que los que encumbran a las redes como modelo productivo alterna-

tivo descartando de plano a la "empresa-organización" (en cualquiera de sus formas) como repositorio viable para emancipar al individuo., **tienden a ignorar sistemáticamente la existencia de otros modelos posibles** como el de la "empresa abierta" o la "empresa 2.0", por citar algunos, donde es factible generar lógicas de dimensión humana.

Quiero creer que el ideal de la "*panda de agentes libres*" que propone @Odilas es compatible con un modelo de organización/ empresa que respete la libertad y se centre en las personas, entendiendo por "libres" a un nivel digno de autonomía que nos haga sentir más satisfechos pero que también dote de contenidos a la interdependencia.

Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA. 1