

Empresas abiertas para una economía abierta



RAÚL HERNÁNDEZ GONZÁLEZ
www.raulhernandezgonzalez.com

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, comenzó su carrera profesional como consultor de estrategia, organización y gestión de personas en empresas como Arthur Andersen, BearingPoint y Garrigues. Posteriormente se involucró en el mundo de internet, como responsable de servicios a empresas de Weblogs SL. Actualmente trabaja en la concepción, definición, puesta en marcha y gestión de proyectos en el mundo digital, tanto por cuenta propia como para clientes.

ECONOMÍAS ABIERTAS

“Reconociendo que sus relaciones en el campo del comercio y las iniciativas empresariales deben ser desarrolladas con la perspectiva de elevar los niveles de vida, asegurar el pleno empleo y un crecimiento sostenido en el volumen de ingresos reales y demanda efectiva, desarrollar el uso completo de recursos del mundo y expandir la producción e intercambio de bienes y servicios,

Y estando deseosos de contribuir a estos objetivos mediante el desarrollo de acuerdos recíprocos y mutuamente ventajosos orientados a la sustancial reducción de aranceles y otras barreras al comercio y a la eliminación del trato discriminatorio en el comercio internacional,

Acordamos lo siguiente,”

Es difícil saber si, cuando en 1947 los representantes de los países que lo crearon acordaron esta introducción para la redacción del GATT, imaginaban cómo sería el mundo 65 años después. Lo que está claro es que aquellos días pusieron la semilla para que la economía mundial fuese más abierta.

Ahora, casi siete décadas después, vivimos tiempos de globalización. “La Tierra es plana”, nos dicen. Y efectivamente es así. Pero tengamos en cuenta que “economía abierta” es un concepto macroeconómico que dista mucho de ser novedoso, y que se aplica a la posibilidad, para una determinada economía, de intercambiar libremente productos y servicios con otras. En el extremo contrario de la conceptualización económica, las autarquías se autoabastecen, consumiendo únicamente aquello que ellas mismas son capaces de producir, sin intercambios con el exterior. Entre una economía totalmente abierta y otra totalmente cerrada, nos encontramos un continuo de estados intermedios que aplican más o menos restricciones y controles a este intercambio.

Desde este punto de vista, podemos analizar ejemplos de economías abiertas a lo largo de toda la Historia, y encontraremos una elevada correlación entre el grado de apertura de una economía y su prosperidad. Y es que, efectivamente, una economía abierta es intrínsecamente más eficiente (y haré uso aquí de la tan manida expresión de los economistas, “*ceteris paribus*”; es decir, “a igualdad de condiciones”) que una economía cerrada. Al tener los agentes económicos mayores opciones de elegir (ya que expanden sus posibilidades más allá de las alternativas “nacionales”), optarán por el comportamiento que maximice su utilidad. Cada economía (país, territorio) tenderá a especializarse en producir y exportar aquello en lo que sea más eficiente de acuerdo a sus ventajas competitivas; algunas derivadas de condiciones naturales, otras derivadas de condiciones sociales. Y recurrirán a la importación, a un coste menor del que tendría producirlo por sí mismos, para otros productos y servicios. Como resultado de este comportamiento, se maximiza la utilidad de los recursos propios.

Pongamos el ejemplo de España en el ámbito energético. Actualmente, el grado de autoabastecimiento de las necesidades energéticas españolas se cifra en un 20%-25%. Es decir, recurrimos a los mercados exteriores para adquirir el 75% de la energía que necesitamos. ¿Cómo sería nuestra situación si tuviésemos que abastecer esas necesidades únicamente con nuestros recursos propios? Seguramente tendríamos dificultades para alcanzar el mismo nivel de consumo, y además con unas implicaciones de coste que tendrían un impacto más que notable en toda la actividad económica.

Y, desde el otro lado, los países que por sus condiciones ejercen como exportadores de energía, pueden explotar sus riquezas naturales en los mercados internacionales obteniendo así recursos con los que financiar la compra de otros productos. ¿Qué sería de ellos si no pudiesen vender a otros países? Podrían bañarse en petróleo, pero no podrían cubrir otras necesidades vitales.

Por lo tanto, si analizamos la cuestión desde un punto de vista meramente económico (aspectos estratégicos aparte), podemos ver cómo la apertura supone una mejora incluso considerando sus fricciones propias, como el uso de distintas monedas, el coste del transporte... frente a un escenario de economía cerrada.

Es decir, economías abiertas y prosperidad tienden a ir de la mano. Pero también la falta de control, puesto que las economías abiertas se rigen por la fuerza de eso que se ha venido a llamar “los mercados”, y que no es sino la suma de las decisiones libres de los agentes económicos. El resultado teórico de la acción de los mercados es la consecución de un óptimo global... pero (y aquí reside el problema) no necesariamente un óptimo para cada individuo dentro del sistema. De ahí que sea frecuente observar, a lo largo de la Historia, un contrapeso restrictivo (en forma de cupos, aranceles, trabas administrativas, diferencias normativas... o directamente imposición por la vía de la fuerza) tendente a limitar/dirigir los efectos de la economía abierta y lograr que el ascua se arrime a la sardina de cada cual.

EL CONOCIMIENTO, NUESTRA ÚNICA SALIDA

El hecho es que, en las últimas décadas (especialmente a partir de la creación del GATT tras la Segunda Guerra Mundial, que posteriormente dio lugar al nacimiento de la actual Organización Mundial del Comercio), hemos venido asistiendo a un incremento progresivo en el grado de apertura de la economía mundial. La proliferación de tratados de libre comercio entre áreas geográficas cada vez más amplias, unido a las significativas mejoras en las comunicaciones, han definido un mundo más pequeño, donde todos los mercados están a nuestro alcance... pero donde también nosotros estamos al alcance de los demás. Así la globalización constituye un mundo de oportunidades para quienes saben aprovecharlas, pero también un reto. Cada vez resulta más difícil establecer barreras artificiales frente a la competencia, y ni siquiera la distancia es ya un elemento defensivo. Nos vemos abocados, entonces, a una competencia absolutamente global, una batalla encarnizada con empresas de todos los países del mundo. Y cada una de ellas tiene sus armas.

Así, las economías occidentales se han visto forzadas a competir con nuevos jugadores que tienen ventajas casi imbatibles en el ámbito de las materias primas, los costes de mano de obra... ¿qué nos queda? ¿en qué podemos basarnos para competir? Si queremos seguir prosperando nos vemos obligados, en una suerte de “huída hacia adelante”, a

buscar otros campos en los que poder encontrar una fuente de competitividad.

Y, para añadir más leña al fuego, el progreso tecnológico (y con él los cambios sociales asociados al mismo) avanza a ritmos exponenciales, haciendo que el mundo que conocemos se quede obsoleto cada vez a una mayor velocidad. Los ciclos de vida de los productos, de las empresas, de los sectores... son cada vez más cortos, y al modo de jugadores de ajedrez tenemos que dedicar gran parte de nuestra capacidad no a gestionar el momento presente, sino a tratar de anticipar las próximas jugadas y a cultivar nuestro grado de preparación para darles cumplida respuesta. En estas circunstancias, pensar en términos de estabilidad es una utopía que no nos podemos permitir más que en nuestras ensoñaciones.

En definitiva, una economía globalizada, con una competencia feroz, que cambia a toda velocidad y donde nuestras fuentes tradicionales de prosperidad se ven tomadas al asalto por nuevos jugadores. Durante años hemos venido poniendo encima de la mesa la importancia de apostar por la innovación, y los mensajes de que estábamos en una nueva “era del conocimiento”. Sin embargo, probablemente deberíamos matizar que somos nosotros (las economías occidentales) quienes nos vemos forzados a entrar en esta nueva era. Otros países del mundo siguen viviendo con notable éxito en el mundo de la explotación de los recursos naturales. O en el mundo de la industrialización más básica, la de las economías de escala y el uso intensivo de mano de obra.

En definitiva, no son ellos los que tienen la presión por cambiar de era, cuando muchos de ellos están dando en realidad los primeros pasos en su propia revolución industrial. Pero para nosotros, la apuesta por el conocimiento aparece en este escenario no como una decisión voluntaria, sino en realidad como la única alternativa viable para competir.

¿ESTAMOS PREPARADOS PARA LA ERA DEL CONOCIMIENTO?

Así pues, tenemos que cambiar el enfoque. Dicho y hecho, “hágase la economía del conocimiento”... pero lamentablemente eso no es tan

sencillo. Una economía del conocimiento necesita unas estructuras, unas habilidades y unas actitudes propias y diferenciales, tanto a nivel de los individuos como de los colectivos y las empresas.

Y las personas, las empresas y las sociedades del mundo occidental nos hemos regido, en la Historia más reciente, sobre la base de otras reglas de juego. Hemos creado, fortalecido y perfeccionado un sistema muy válido y muy eficiente para un escenario de estabilidad, de pujanza industrial, donde las ventajas competitivas venían derivadas del tamaño, las economías de escala y los procesos controlados, replicables y estandarizables. Y es un sistema que, en términos generales, nos ha funcionado bien. Hasta que ha cambiado el panorama.

Ahora, la mayoría de los rasgos que un día nos permitieron competir se han transformado en irrelevantes, cuando no en una rémora. Las que durante muchos años fueron fuentes de ventajas competitivas han dejado de serlo; es más, en muchos casos directamente han pasado a jugar en nuestra contra. El tamaño grande, las economías de escala, los procesos perfectamente definidos, la rigidez, la burocracia, la jerarquía... no sirven cuando lo que se necesita es ser flexible, innovar, tener capacidad de reacción, reinventar (los productos, las empresas, los mercados... incluso a uno mismo) en periodos cada vez más cortos de tiempo.

Esto supone un shock para las empresas ya existentes, acostumbradas a moverse en otras coordenadas. Pero no sólo para ellas, sino también para todas las personas involucradas en el proceso económico (los propios empresarios, los trabajadores, sector público), quienes estaban acostumbrados (porque es lo que vieron siempre) a una forma determinada de hacer las cosas, y a quienes las nuevas circunstancias les pillan a contrapié. No hace tanto tiempo era común, y una aspiración normal para cualquiera, la idea de entrar a trabajar en una empresa de joven, y pensar en jubilarse en ella después de 40-50 años haciendo básicamente lo mismo. Obviamente, quien se educó con esta perspectiva no es fácil que haga una transición rápida a la idea de tener varias carreras profesionales a lo largo de su vida, muchas de las cuales ni siquiera se han conceptualizado todavía.

Por lo tanto, nos engañamos si pensamos que podemos desenvolvernos en una “economía del conocimiento” cambiando únicamente una serie de estructuras empresariales. En realidad, el cambio más importante que hay que abordar es el de mentalidades, una serie de formas de pensar y de actuar en la que nos han educado... y que ya no nos sirven. Y si queremos que nuestras empresas, y nosotros mismos, podamos competir en esta nueva “economía del conocimiento”, tenemos que incorporar una serie de características diferenciales. Y una de ellas consiste en que, estableciendo un paralelismo con el concepto de “economía abierta”, las empresas tienen que abrirse a su entorno si quieren ser capaces de adaptarse a él con la flexibilidad y velocidad necesarias.

Igual que una economía abierta busca, a través de los intercambios con otras economías, maximizar la utilidad derivada de sus recursos, una empresa abierta trata de maximizar los resultados a través de la relación con otros actores del sistema (otras empresas, trabajadores, sector público, sociedad...). Algo que resulta esencial si nos movemos en el ámbito del conocimiento, donde en cada intercambio se produce un enriquecimiento mutuo. ¿Por qué limitarse a las ideas que puede uno generar por sí mismo, cuando puede enriquecerlas simplemente abriéndose al exterior? ¿Por qué no centrarse en lo que Gary Hamel denominó las “competencias nucleares”, aquello en lo que radica nuestra ventaja competitiva, y nutrirse del exterior para lo demás? Aprovechando el camino andado por otros, como en su día dijera Isaac Newton, caminamos a hombros de gigantes. Y las empresas deben asumir que, en la mayoría de los aspectos, hay más conocimiento fuera que dentro de ella. Por lo que conviene desarrollar las habilidades y actitudes adecuadas para poder beneficiarse de ese conocimiento externo (una de las cuales, y no poco importante, es la reciprocidad). Y aquellas empresas que no se atrevan a entrar en esta dinámica, que por miedo o por inercia opten por la “autarquía empresarial”, se verán las-tradas igual que las economías cerradas.

Pero es que además, aun en el caso de que alguien optase voluntariamente por un modelo de empresa cerrada, tendría las circunstancias en contra. Porque si ya en el mundo físico resulta cada vez más difícil

establecer fronteras y límites... ¿cómo hacerlo con el conocimiento, que necesita tan poco para propagarse? Es virtualmente imposible que una empresa pueda controlar las ideas que entran y salen de la cabeza de las personas vinculadas al proyecto. Uno no deja sus ideas en un armario cuando se va a su casa. Ni puede impedir que su cerebro vincule lo que lee o escucha fuera de la empresa con la temática que está intentando resolver. Una empresa puede poner trabas, pero el conocimiento tiende a extenderse y a sobrepasar los límites que se le intentan marcar. ¿Por qué no nadar a favor de corriente, y alentar esos flujos de conocimiento para aprovecharlos en vez de luchar contra ellos?

La cuestión es que gestionar y trabajar en este tipo de entorno, donde los límites de las empresas se diluyen y surgen cada vez más espacios de colaboración y conocimiento compartido, exige un cambio de actitud alejada del mecanicismo que alumbró la gestión de las empresas en un entorno industrial (y por consecuencia también de los mal llamados “recursos humanos”) durante décadas. Y resulta que las personas son el centro de esta nueva forma de concebir las empresas. Y no por que sea una frase grandilocuente que queda bonita como lema empresarial, sino por pura lógica.

Porque a pesar de que la tendencia a la adopción de la tecnología por parte de las empresas (líneas de montaje totalmente automatizadas, sistemas de almacenamiento perfectamente robotizados, sistemas de gestión que homogeneizan la información...) pudiera hacernos parecer que las personas tenemos cada vez menos sitio, cuando dejamos de hablar de mercancías y hablamos de conocimiento aparece de forma evidente la realidad: las personas seguimos siendo imprescindibles, quizás más aún ahora que antes. La tecnología puede constituir una herramienta muy útil de cara a darnos soporte y a realizar una serie de actividades, pero en última instancia son necesarias las personas para que apliquen su criterio y creatividad a la hora de priorizar, analizar, relacionar... factores clave todos ellos en los procesos de innovación y gestión del conocimiento. Así, lo que tiene sentido es que la tecnología debe estar al servicio de estos procesos, y no al revés, para liberarnos de las tareas en las que no aportamos valor y poder dedicar nuestros esfuerzos a donde sí lo aportamos.

Pero es que además ya hemos citado la importancia de la apertura de las empresas hacia su entorno de cara a maximizar el resultado en una economía del conocimiento. Y esta apertura se concreta en el establecimiento de múltiples relaciones con otros actores: con el sector público, con la sociedad en general, colectivos ciudadanos, trabajadores, clientes, proveedores, competidores...

Relaciones que, en realidad, no se establecen “colectivo a colectivo”, sino que se establecen “persona a persona”; cuando uno se despide de una empresa no se abraza a las paredes de la sede corporativa, sino que se abraza a los que han sido sus compañeros. Así, desde las empresas (o mejor dicho, desde la dirección de las mismas; de nuevo personas concretas) se pueden promover medidas que incentiven y faciliten la creación de un ecosistema donde se favorezca el establecimiento de estas relaciones, pero en última instancia son los individuos quienes forjan los vínculos, quienes desarrollan la confianza mutua y quienes, por lo tanto, son los que consiguen que esas relaciones se hagan más estrechas y productivas o, por el contrario, queden en nada.

Las personas ya no son un mal necesario en las empresas, un “recurso” a gestionar que daba más dolores de cabeza que las máquinas, esas manos necesarias que venían intrínsecamente unidas a un cerebro las más de las veces inoportuno. Ahora son más necesarias que nunca personas porque son las que tienen que nutrirse del exterior, las que tienen que analizar, que ser creativas, las que establecen y desarrollan relaciones con otras personas tanto dentro como fuera del ámbito de la propia empresa. ¿Es compatible este modelo con las herramientas de gestión más tradicionales? ¿Con los procesos, con la burocracia, con múltiples niveles de jerarquía, con los controles de presencia, con el “no te pago para pensar”? Parece obvio que no, y que incluso conceptos como la “eficiencia” o la “productividad” cambian de sentido a la luz de este nuevo enfoque.

LA TECNOLOGÍA, EN NUESTRO AUXILIO

En parte causa y en parte consecuencia de esta nueva forma de entender la organización empresarial, las tecnologías han vivido una

intensa evolución en los últimos años. Y no sólo en cuanto a su capacidad/complejidad, que también, sino sobre todo en su acercamiento al público en general y su adopción por parte de éste.

Internet fue ya desde sus comienzos una herramienta concebida bajo una visión de “red”, más que con una estructura jerárquica. El objetivo de los creadores de ARPANET (la precursora de Internet) era unir varios de los por aquel entonces grandes y caros ordenadores que tenían a su disposición, de forma que se optimizase la utilización de recursos. La red se diseñó para poder conectar ordenadores de distintos fabricantes, y además con una serie de redundancias que hiciese su uso resistente a los problemas derivados de la desaparición de un nodo o una conexión.

Aun así, en su primera etapa de uso por parte del gran público, Internet adoptó un formato bastante parecido a otros medios pre-existentes (prensa, radio, televisión) donde, apoyados por barreras técnicas (los conocimientos necesarios para hacer un uso extensivo de la red) y económicas (el coste de dicho uso) un grupo pequeño de “editores” generaban una comunicación básicamente unidireccional, de arriba abajo. El disfrute del carácter intrínsecamente distribuido y social de la red quedaba limitado a un grupo de usuarios avanzados, pero no llegaba a público en general que quedaba como consumidor pasivo.

Sin embargo, de forma paulatina, las barreras técnicas y económicas han ido limándose, permitiendo que un cada vez mayor número de personas pudiese disfrutar de la red en todo su esplendor a través de la creación de contenidos (y no solo su consumo) y de la interacción con otros usuarios. El estudio que Universal McCann ha venido desarrollando en los últimos años acerca del comportamiento de los usuarios en relación con los denominados “medios sociales” no deja lugar a la duda; sea cual sea la magnitud que observemos, y sea cual sea el ámbito geodemográfico que acotemos, la tendencia es clara. Cada vez más gente lee blogs, cada vez más gente escribe blogs, cada vez más gente interacciona en las redes sociales en internet...

Como resultado, nuestra capacidad para acceder y contribuir al conocimiento distribuido se ha visto incrementada en varios órdenes de magnitud. Sea la temática que sea, podemos encontrar tanta infor-

mación como necesitemos, con todos los grados de profundidad imaginables, y procedentes de las fuentes más solventes. Si el objetivo es nutrirnos del conocimiento exterior, cada día lo tenemos más fácil.

Pero, además de permitirnos disfrutar de todo ese repositorio de conocimientos, el advenimiento de la llamada “web 2.0” constituye un fenómeno que facilita el establecimiento, gestión y aprovechamiento de, sobre todo, relaciones entre personas. Estas herramientas permiten que nuestro ámbito de acción se expanda, superando las restricciones que antes lo limitaban. Así, donde antes era complicado mantener una relación sólida con personas que no compartiesen con nosotros un mismo espacio físico, y una misma fracción de tiempo, ahora es posible hacer uso de todas estas herramientas para contactar con quien queramos, esté donde esté. Cada vez está más cerca el momento de que incluso las diferencias idiomáticas dejen de suponer una barrera. Nuestro círculo de relaciones se parece cada vez más a la que nosotros queremos crear, basado en afinidades personales y comunión de intereses.

Internet se parece cada vez menos a los medios unidireccionales a los que una vez quisieron que se pareciera, y se parece cada vez más a lo que originalmente era: una red que conectaba individuos. Y en este contexto las personas nos estamos adaptando muy bien: al fin y al cabo, se trata de hacer lo que siempre hemos hecho, relacionarnos unos con otros. Pero, en paralelo, las empresas se muestran incómodas; siempre se han manejado mucho mejor en el entorno de en el que la información fluyera de forma unidireccional y controlable.

UN MAR DE RELACIONES CRUZADAS

En última instancia estamos hablando, por encima de tecnología, de relaciones entre personas. La tecnología ha posibilitado, de forma paradójica, que volvamos a poner las relaciones en el centro de la cuestión. Hemos vuelto al modelo del “pueblo”, donde la opinión de nuestros vecinos era la más relevante de cara a moldear nuestro comportamiento. Solo que ahora ese pueblo tiene una dimensión planetaria, y está configurado más por relaciones de afinidad que por la mera coincidencia espacio-temporal.

Para los individuos, esta dimensión social no nos resulta ajena. Nunca la hemos perdido. En la familia, en la escuela, en el trabajo, en el ocio... nos nutrimos de relaciones sociales, y siempre hemos vivido en esa red que hemos ido tejiendo con el tiempo. La “web 2.0” nos permite complementar y expandir nuestra tendencia natural a la relación, llegando a donde antes no podíamos llegar, y enriqueciéndonos en el camino.

Por el contrario, a las empresas les pilla, en términos generales, con el paso cambiado. Vienen de gestionar sus relaciones con un formato unidireccional, desequilibrado. Organigramas, jerarquías, procesos, políticas, departamentos de comunicación, anuncios, circulares, comunicados de prensa... las empresas han tendido siempre a encajonar la rica y diversa red de relaciones reales en unos límites homogéneos, controlables y más fáciles de gestionar. Con un éxito limitado, por cierto, en la medida en que la experiencia demuestra que la llamada “organización informal” siempre ha tenido mucho peso, constituyendo en realidad la “organización real” por encima de la que se dibuja en los papeles.

En todo caso, parece que este equilibrio entre la voluntad empresarial de tener las relaciones bajo control y la naturaleza indómita de las mismas se ha mantenido, a duras penas, durante un tiempo... pero estamos llegando al punto en el que, finalmente, las costuras están terminando de reventar. La organización interna está reformulándose en base a redes de colaboración. Los equipos de trabajo se crean y se disuelven para abordar proyectos concretos. Las estructuras se aplanan, y se traslada cada vez mayor capacidad de decisión al empleado. Las líneas de los organigramas cada vez significan menos, y lo que importa es la reputación interna, la capacidad de establecer, desarrollar y alimentar relaciones mutuamente beneficiosas.

Y además gran parte de esas relaciones desbordan los límites de las propias empresas para vincularse con personas en otras empresas y colectivos (proveedores, clientes, competidores, administraciones, organizaciones civiles...). Incluso los clientes individuales están dejando, cada vez más, de comportarse de forma sumisa con respecto a las empresas y quieren “conversar” con ellas de igual a igual. El resultado es mucho más diverso y descentralizado, y mucho más difícil de ges-

tionar y controlar desde los parámetros tradicionales. Pero a la vez, mucho más preparado para afrontar los retos del presente.

EL COMMUNITY MANAGER, GESTOR DE RELACIONES

Tenemos por lo tanto un cada vez más intenso y diverso mapa de relaciones entre individuos, que fluyen tanto dentro de la organización como hacia y desde fuera de ella. Unos flujos que son imposibles de controlar en los términos en los que las empresas acostumbraban a hacerlo ya que en última instancia son las voluntades y afinidades de los individuos quienes les dan forma, los alientan y los hacen evolucionar.

Pero que no se puedan controlar no significa que sean un fenómeno a desatender. Porque, si bien no existe posibilidad de control, sí se pueden monitorizar, animar, incentivar, orientar... y es aquí donde surge la necesidad de un perfil adaptado a estas funciones. Podemos llamarle “Community Manager”, o quizás con el tiempo vayan surgiendo otros nombres. Pero lo importante no es su nomenclatura, sino su razón de ser.

Podríamos pensar en el “Community Manager” como en una suerte de “relaciones públicas en internet”. Sin embargo, supondría quedarse corto. El “Community Manager” está llamado a realizar una labor fundamental vinculada a esos flujos de relaciones entre individuos que se producen en el entorno de una empresa. Con su conocimiento de la organización a nivel interno, y también de sus objetivos, está capacitado para monitorizar las relaciones existentes, para animar la formación de otras nuevas y para dinamizar los intercambios.

El “Community Manager” no debería por lo tanto ser un muro, un embudo para la comunicación y la interacción. Las empresas no deberían aspirar a que el “Community Manager” fuese el principio y el fin de la comunicación de la empresa con el exterior, sino que una vez establecido un primer contacto (necesario en muchos casos cuando alguien se quiere dirigir a la empresa por primera vez y no conoce ni la estructura interna ni las personas que forman parte de ella) debe ser capaz de fomentar las conexiones y dejar que éstas se desarrollen por sí mismas. Un puente, y no una barrera.

Tampoco sería bueno restringir el ámbito de actuación del “Community Manager” al mundo de internet. Porque en realidad, lo que importan son las personas. Y cada una escoge un conjunto de herramientas diferentes para expresarse, para dar su opinión, para comunicarse. De forma paralela, el “Community Manager” debe estar preparado para atender esa multiplicidad de canales online y offline, para dar la respuesta esperada.

¿Y qué hay de las comunidades internas? Porque en realidad (y de forma más evidente cuanto mayor es su tamaño) las empresas no son un bloque monolítico, sino que dentro de ellas se establecen igualmente relaciones entre personas, departamentos, divisiones, centros de trabajo... Una red de relaciones y unos flujos de conocimiento susceptibles de ser gestionados de una forma muy parecida a como se gestionan las relaciones con el exterior. En una empresa abierta, “lo de dentro” y “lo de fuera” son conceptos relativos.

CONCLUSIÓN: GESTIÓN DE COMUNIDADES EN EMPRESAS ABIERTAS PARA ECONOMÍAS ABIERTAS

Hemos visto, por lo tanto, que en un entorno dinámico y global como al que nos enfrentamos el conocimiento puede constituir nuestro único factor de competitividad. Las empresas, y los individuos, estamos llamados a modificar muchas actitudes y a desarrollar nuevas habilidades para poder adaptarnos y desarrollarnos en este escenario.

Al igual que las economías abiertas proporcionan un resultado de mejor aprovechamiento de recursos y maximización de la utilidad, cuando las empresas abren sus ventanas y permiten que la información entre y salga de ellas se maximiza el aprovechamiento del conocimiento. La “autarquía empresarial” limita la capacidad competitiva de las organizaciones.

Pero estos flujos de información no se generan de forma espontánea. En última instancia se basan siempre en el establecimiento de vínculos entre individuos que son quienes además, con su voluntad y su criterio, transforman la información en conocimiento.

Dar fluidez a esta red de vínculos, orientarlos en la medida de las posibilidades hacia los objetivos de la compañía, servir como conector, dinamizar y tender puentes tanto dentro como fuera de los límites de la empresa constituyen por lo tanto labores muy importantes para que esa “empresa abierta” pase de la mera declaración de intenciones a una dinámica de funcionamiento real y útil.

La figura del “Community Manager” puede liderar estos esfuerzos. Pero sería un error por parte de las empresas delegar toda la responsabilidad sobre sus relaciones en ella. O limitarlas únicamente al ámbito de las denominadas “redes sociales”. Por que, en realidad, no existe una única “comunidad”, sino tantas como personas están vinculadas, de una forma a otra, a la empresa. Y esas comunidades, los individuos que las forman, utilizan una variedad de canales para desarrollar la relación. Por lo tanto, aunque carezcan de un título que les acredite como tal, en una empresa abierta cada persona tiene que actuar (y de hecho actúa; la “no gestión” ya es un tipo de gestión) como un pequeño gestor de su comunidad particular.