

## Competencias para trabajar en red: modelo teórico y casos de aplicación a redes interorganizativas

*Competencies for networking: theoretical model and applications to interorganizational networks*

Manuel Acevedo<sup>2</sup>, Manuel Álvarez<sup>1</sup>, Ana Moreno<sup>1</sup>, Carlos Mataix<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid.

<sup>2</sup> Consultor e investigador en TICs y Redes de Desarrollo.

[manuel.alvarez.nieto@alumnos.upm.es](mailto:manuel.alvarez.nieto@alumnos.upm.es), [manuel@manuelacevedo.net](mailto:manuel@manuelacevedo.net), [ana.moreno.romero@upm.es](mailto:ana.moreno.romero@upm.es), [carlos.mataix@upm.es](mailto:carlos.mataix@upm.es)

Fecha de recepción: 28-02-2014

Fecha de aceptación: 02-02-2015

**Resumen:** Se expone un modelo de competencias para trabajar en red estructurado en tres bloques: aquellas que son necesarias para desenvolverse en entornos de red, las necesarias para mantener el equilibrio de roles dentro de la red y ejercer liderazgo, y las que posibilitan el desarrollo de capacidades generativas de red. El valor de estas competencias se manifiesta de forma específica en su aplicación a redes interorganizativas, donde los actores que interaccionan proceden de culturas organizativas diferentes, y donde las capacidades generativas cobran mayor importancia. Para contrastar el modelo se aportan las conclusiones de dos estudios de caso de redes interorganizativas

**Palabras clave:** competencias, trabajo en red, redes interorganizativas, cooperación, diálogo, grupos de interés.

**Abstract:** A competencies model for working in networked environments is presented, structured on three blocks: competencies needed (i) to operate in such environments, (ii) for maintaining an equilibrium of roles and exercising leadership within the network, and (iii) to enable the development of generative capacities within the network. The value of these competencies is described in the specific context of inter-organizational networks, where the actors proceed from different organizational cultures, and where generative capacities assume greater importance. The model is applied to two case studies of inter-organizational networks in order to examine its applicability.

**Keywords:** competencies, networking, inter-organizational networks, cooperation, dialogue, stakeholder groups.

### 1. El trabajo en red

El concepto de trabajo en red suele evocar de inmediato las imágenes de la deslocalización y la distancia superadas por la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Puede tratarse de un profesional que teletrabaja algunos días en casa en lugar de hacerlo en la oficina, puede ser una multinacional con equipos de trabajo disgregados por la geografía mundial, pueden ser organizaciones que cooperan a miles de kilómetros de separación o puede darse en iniciativas de trabajo voluntario, no asalariado. Pero casi siempre conceptos como la distancia, la multiplicidad de agentes, la fragmentación del tiempo y las tareas, o la gestión del conocimiento, llegan a la

mente cuando se habla de trabajo en red.

Ya sea en el mundo profesional, o en entornos alejados de la empresa, se observa que actualmente las relaciones de los grupos de trabajo no dependen sólo de compartir tiempos y espacios. Las TIC permiten colaborar, gestionar proyectos o comunicarse en red sin necesidad de presencia física. Este cambio en la relación espacio-temporal, incluso cuando físicamente se está en una misma oficina, implica una revolución en la organización del trabajo. En este nuevo escenario los flujos y las relaciones de trabajo se sustentan, por un lado, en la comunicación permanente -ya sea síncrona o asíncrona, con encuentros presenciales o virtuales- y, por otro lado en el uso intensivo de otras herramientas basadas en las TIC, orientadas no sólo

a la comunicación sino también a la gestión. (Moreno, 2009).

El paradigma de la deslocalización de las personas, asociado a la flexibilidad que aportan los sistemas de información basados en las TIC, es clave para entender cómo se gestiona la información y el conocimiento en las organizaciones (Hollinshead, 2001). Este nuevo contexto está modificando algunos principios básicos de la organización: los especialistas necesitan ser complementados por perfiles multifuncionales y de amplia formación; y los esquemas de supervisión abandonan los principios de jerarquía, constituyéndose grupos de trabajo que tienen la opción de la autogestión más que nunca. Aumenta el número de equipos virtuales y esto tiene un impacto en el conjunto de la organización.

Quizás la primera consolidación de estos modelos de trabajo en red ha sido el teletrabajo. El concepto de teletrabajo, como modelo de trabajo flexible que permite a los profesionales trabajar parte del tiempo alejados de las oficinas tradicionales mediante el uso de las TIC, ha servido para desarrollar las primeras experiencias de deslocalización espacial y temporal, y ofrece ya una historia de 30 años de proyectos concretos que aporta un buen número de claves para la extensión del trabajo en red, o de la organización en red, si ampliamos a las relaciones entre organizaciones en un sentido más amplio.

En esta línea, otros exitosos ejemplos son los movimientos surgidos alrededor del software de código abierto, o iniciativas tan conocidas como Wikipedia y tantas otras, que son un auténtico ejemplo de trabajo en red donde pueden llegar a colaborar miles de programadores y generadores de contenido de todo el mundo.

Las redes interorganizativas entre empresas, administraciones y/u organizaciones del tercer sector, generan otras modalidades de trabajo en red, en el que los trabajadores deben entender no solo su propia cultura organizativa y conocer sus propios procesos, sino también la de otras organizaciones con las que trabaja estrechamente compartiendo objetivos. Las alianzas estratégicas, las confederaciones, los procesos productivos con distintas empresas ensamblando su tecnología en un único producto (por ejemplo aviación), son solo algunos ejemplos.

Los procesos de transformación organizativa hacia la consolidación de modelos en red, provocan cambios en la motivación de las personas. Para comprender dichos cambios es necesario analizar cuándo se debilitan y cuándo se fortalecen los lazos de identidad de los trabajadores virtuales con su organización y entre

organizaciones. En la organización en red se difuminan las dimensiones visibles y tangibles y se confía, fundamentalmente, en dimensiones psicológicas, esto es, en que los trabajadores se sientan parte de la organización (Bailey y Kurland, 2002).

El trabajo en red, como nueva relación de los individuos con sus organizaciones, tiene, efectivamente, un impacto importante en las políticas de integración y desarrollo de las personas. El alejamiento del modelo tradicional de trabajo en las oficinas requiere nuevos enfoques estratégicos, capacidad de innovación en las estructuras organizativas y nuevas políticas de recursos humanos orientadas a mantener el compromiso de los y las profesionales. Sin embargo, todavía no es fácil identificar cuál es el impacto en los vínculos tradicionales, tiempo, espacio y cultura, y qué nuevos vínculos operan para que los profesionales se sientan comprometidos con sus organizaciones (Moreno, et als, 2011).

Es indudable el atractivo de este entorno para los trabajadores del conocimiento que trabajan en red: flexibilidad, creatividad, vida social variada.... Su protagonismo en proyectos de innovación y en el cambio de las reglas del juego de muchos sectores es claro. Pero también se empieza a oír hablar del lado oscuro del trabajador moderno "siempre conectado": estrés crónico, bajada de productividad por dispersión (Davenport, 2011), dificultad de definir con claridad los resultados esperados de un trabajo (Drucker, 2000), falta de alineamiento de estilos de trabajo en los equipos (Mintzberg, 1989).

En definitiva, si la organización virtual y el trabajo en red son cada vez más frecuentes, y los profesionales en red son claves en la economía de hoy, superar la dificultad de seleccionar, controlar, implicar y desarrollar el talento de los trabajadores del conocimiento se transforma en un objetivo básico de las políticas de recursos humanos.

Para abordar este reto, puede ser útil la aplicación de un modelo de gestión por competencias. Este modelo, teniendo en cuenta distintos ámbitos competenciales, debería enfatizar en el desarrollo de aquéllas que permiten mantener el foco en los objetivos personales y organizativos (intra e inter), sin perder flexibilidad para adaptarse a los cambios que se producen en los modelos de relación, más dinámicos, que son inherentes a los entornos de red.

## 2. Un modelo de competencias global

Hoy en día, no se puede entender la función de gestión de recursos humanos moderna sin el modelo de gestión de competencias. David McClelland (1973) fue probablemente el primero en proponer el concepto de competencia como clave para identificar qué diferencia a un trabajador sobresaliente de un trabajador medio. Trabajos como los de Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993) y Goleman (1998) han profundizado también en el concepto de competencia y su contribución a la eficiencia en el trabajo.

Se puede decir, a grandes rasgos, que el modelo de gestión por competencias surge al tratar de dar respuesta a preguntas como, ¿quiénes, dentro de la organización, producen resultados sobresalientes?, ¿cómo lo hacen?, ¿cuáles son las conductas de éxito? Al indagar sobre estas cuestiones, las organizaciones son capaces de identificar qué tipo de comportamiento se correlaciona con las personas que hacen bien su trabajo, es decir, con aquellas que son competentes en el mismo.

Las competencias serían, por tanto, características de las personas, que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, y que están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad. Por ello, su desarrollo y fortalecimiento es clave para incrementar la eficiencia en el trabajo.

Hasta ahora, la gestión por competencias se ha aplicado, fundamentalmente, en grandes empresas, como herramienta clave para el alineamiento estratégico y la gestión de personas. Se trata de un sistema complejo y caro, que para ser efectivo debe centrar sus esfuerzos en un número reducido de competencias. Los procesos de mejora de competencias son muy graduales y lentos, lo que requiere una perspectiva de largo plazo que encaja con dificultad en el alto nivel de rotación que suele existir dentro de una organización de gran tamaño.

Tanto por sus necesidades operativas, como por su impacto, la gestión por competencias debería estar más orientada a determinar las acciones de largo plazo (los procesos de selección, los movimientos dentro de la empresa o los procesos de generación de capital social y cultural), que las de ciclo anual (los planes de formación y de reconocimiento de la contribución), aunque no siempre sucede de esta manera.

En este ámbito, el Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles (GIOS, 2012) de la Universidad

Politécnica de Madrid, está investigando en el desarrollo de un mapa de competencias para la gestión de organizaciones sostenibles (GIOS, 2012) y que trata de satisfacer un doble objetivo:

- facilitar el desarrollo de competencias que se requieren con carácter general para las organizaciones, por considerarse parte de su cultura y estilo de gestión.
- facilitar el desarrollo de competencias desde la perspectiva individual del desarrollo de carrera, definidas en función de los objetivos profesionales y personales.

El mapa de competencias global que propone el modelo del GIOS incluye un núcleo de competencias básicas (core) que se consideran imprescindibles para el buen profesional, independientemente del ámbito técnico en el que esté especializado, y varios grupos de competencias para el desempeño profesional en organizaciones sostenibles, más allá de que alguna resulte particularmente clave en el desarrollo de las funciones personales.

GIOS ha clasificado estos grupos de competencias en: necesarias para el trabajo en red, para la mediación en alianzas, para el emprendimiento social, para la responsabilidad social empresarial, para la gestión de la diversidad y para la conciliación de la vida laboral con la personal. Como se puede observar, estos grupos competenciales forman parte de procesos de cambio que actualmente están en marcha dentro de muchas organizaciones, públicas y privadas, que deciden avanzar en la senda de la sostenibilidad. Esto incide en el carácter innovador de la propuesta, ya que, al tratarse de ámbitos en los que se están produciendo rápidas y profundas transformaciones, es difícil encontrar personas de referencia o modelos a imitar.

Por otra parte, en cada grupo de competencias, el modelo clasifica éstas en:

- Básicas (o core), si pertenecen al grupo de competencias imprescindibles con independencia del ámbito competencial. Se incluyen aquí: gestión del tiempo en modo asíncrono, equilibrio personal-profesional, sentido ético, transparencia, comprensión de las personas y el entorno, y uso de las TIC.
- Troncales, si su desarrollo en un ámbito competencial concreto es fundamental tanto desde el punto de vista personal como de la organización. Los ámbitos de competencias troncales estudiados son: trabajo en red, conciliación, RSE y mediación; y completarán el modelo, emprendimiento

social y gestión de la diversidad.

Finalmente, el modelo apunta también a la existencia en cada competencia de elementos que funcionan como inhibidores, es decir, que perjudican su adquisición y desarrollo, y de otros que funcionan como potenciadores, esto es, que favorecen su adquisición y desarrollo.

### 3. Competencias para trabajar en red: capacidades generativas.

En el marco del modelo descrito brevemente en los párrafos anteriores, se ha realizado, para los objetivos de este artículo, una identificación, selección y clasificación de competencias en el ámbito del trabajo en red. La selección está basada en la experiencia que los investigadores han adquirido en diversos proyectos de teletrabajo, trabajo en red y alianzas interorganizativas, complementada por una revisión de la literatura que aborda el tema.

Hay que mencionar previamente que el concepto de competencias para trabajar en red sigue inmerso en un proceso de constante revisión. En este sentido, trabajos como el de Cobo (2009) apuntan a la necesidad de redefinir el término “e-competencias”, analizando los conceptos que subyacen en esa expresión y que permiten construirla a modo de meta-competencias. En su caso habla de concienciación digital (e-awareness), así como nuevas dimensiones de alfabetización funcional: (i) tecnológica (technological literacy), (ii) informacional (informational literacy), (iii) digital (digital literacy) y (iv) some medios de comunicación (media literacy), como elementos clave para la construcción de las competencias de trabajo en red a través de las TIC.

Por otra parte, aunque las TIC juegan un papel importante en el trabajo en red, es evidente que cuando se habla de competencias para trabajar en red se está haciendo referencia a más cualidades que a la capacidad de manejo de estas herramientas. La capacidad de tejer redes sociales, por ejemplo, tiene que ver con el desarrollo del liderazgo, la gestión del desarrollo profesional, la gestión de la diversidad, y otros aspectos que también ‘conectan’ a los profesionales con su entorno favoreciendo el logro, tanto de objetivos personales, como de la organización (Baber & Waymon, 2010).

Así, retomando el proceso de selección, se ha considerado, en una primera fase, un conjunto de competencias que ha sido dividido en tres subgrupos: (i) aquéllas que son necesarias para desenvolverse en entornos de red, (ii) las necesarias para mantener el

equilibrio de roles dentro de la red y (iii) las que posibilitan el desarrollo de capacidades generativas de red.

El primero de los subgrupos incluye las competencias más instrumentales, como la gestión de la comunicación efectiva en la distancia, gestión de la información y de las TIC, la gestión del tiempo asíncrono (básica) o el control de la atención. El segundo, englobaría las competencias necesarias para reducir las tensiones nocivas en una red y para motivar y estimular el trabajo en equipos en red, ejerciendo un liderazgo en red. Se apoya en las competencias personales, sociales, y el trabajo en grupo. El tercero de los subgrupos, el de las capacidades generativas, tendría una incidencia particular en el éxito de las redes interorganizativas, e incluiría competencias tales como la capacidad para crear y cuidar redes de trabajo, visión sistémica en red y simplificación de la operación.

**Tabla 1.** Subgrupos de competencias para trabajar en red – Modelo GIOS

Subgrupos	Competencias
Para desenvolverse en entornos de red	<p><b>Gestión de la información y uso de las TIC:</b> capacidad para acceder a información relevante en diferentes formatos, así como para valorar su calidad y fiabilidad, conectarla y utilizarla de manera crítica.</p> <p><b>Comunicación efectiva en la distancia:</b> capacidad para usar un lenguaje efectivo, ya sea de manera oral o escrita, por medio de las TIC (telefono, e-mail, SMS, mensajería instantánea), sí como para escuchar y comprender a través de estos medios las necesidades del interlocutor.</p> <p><b>Control de la atención:</b> capacidad para repartir adecuadamente el tiempo entre las tareas a realizar y su prioridad relativa, evitando la preponderancia de las más intrusivas o inmediatas frente a las más importantes, mediante el adecuado control de la propia atención.</p>
Para mantener el equilibrio de roles	<p><b>Liderazgo en red:</b> capacidad para liderar y concertar el trabajo de personas distribuidas en red que persiguen un objetivo común</p> <p>Algunas de las competencias <b>troncales de conciliación</b> pueden completar este bloque.</p>

Para desarrollar capacidades generativas de red	<p><b>Visión sistémica en red (o conciencia de red):</b> capacidad para entender el entorno complejo y obtener valor en el.</p> <p><b>Simplificación de la operación:</b> capacidad para simplificar y operatividad la complejidad.</p> <p><b>Creación y cuidado de redes de trabajo:</b> capacidad para crear y mantener redes de colaboradores con esquemas de comunicación dialógica.</p>
---	--

El desarrollo de capacidades es uno de los pilares fundamentales en las estrategias organizacionales para las redes (Moreno 2009), pues su planteamiento ayuda a identificar las carencias de capacidad individual y colectiva que necesitan subsanarse en la implementación de la estrategia a través de procesos específicos, utilizando unos determinados instrumentos (como las TIC) y dentro de una arquitectura institucional concreta.

Por tanto, más allá de competencias comunes a cualquier organización, las redes u organizaciones en red deben fortalecer en sus integrantes las llamadas 'capacidades generativas' que son más específicas de entornos reticulados. Las capacidades generativas "son aquellas que permiten dar respuestas adecuadas en entornos complejos, cambiantes y diversos. Frente a modelos tradicionales de planificación, orden y gestión, la Sociedad Red abre escenarios tan variados y veloces que la planificación sistemática, el orden previsto y la gestión programada pueden ser necesarios pero no suficientes para la toma de decisiones cotidianas." (Moreno 2009, p.166)

La visión sistémica de red, como competencia incluida dentro de este subgrupo de capacidades generativas, sería la competencia esencial para poder concebir cómo se organiza el trabajo en red. Es decir, sería la competencia que permite, a aquel que la posee, comprender el todo (de un proyecto, de una estrategia...), para luego desmenuzarlo y reconstruir posteriormente las partes de forma dinámica convergiendo hacia objetivos institucionales.

Formalmente, podría definirse esta suerte de pensamiento sistémico como la capacidad para entender de forma crítica las implicaciones de la sociedad red en el ámbito profesional, dominando el binomio del todo y las partes, sin perder de vista el punto de partida y de llegada, y adoptando el uso de las TIC como medio para la generación y uso compartido del conocimiento entre personas. Frente a modelos de trabajo tradicionales donde se solía afrontar una tarea tras otra, en la

actualidad las actividades se entrecruzan y superponen. Eso requiere estar decidiendo cotidianamente cómo se atiende cada cosa, qué atención merece; y no perder el hilo de ninguna de ellas (ni el sentido/rumbo, ni las tareas asociadas, ni las personas participantes). La visión sistémica en red es la capacidad de manejar esos procesos paralelos y fragmentados y de que, además, la agregación de todas las actividades tenga el sentido estratégico que se requiere, para cada trabajador, para cada equipo de trabajo, y para el conjunto de la organización.

Los inhibidores de esta competencia serían (i) el individualismo, entendido como la tendencia a pensar y obrar con independencia de los demás, o sin sujetarse a normas generales, (ii) la rigidez, definida como la tendencia a no modificar ideas o estrategias ante cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades y (iii) la dispersión, entendida como la división del esfuerzo, la atención o la actividad, y la aplicación desordenada de éstos en múltiples direcciones. Por el contrario, los elementos que podrían potenciar el desarrollo de esta competencia serían (i) una visión integradora, entendida como la cualidad para incorporar elementos de terceros en una estrategia común beneficiosa para el conjunto; (ii) la flexibilidad, definida como la cualidad para recomponerse y adoptar distintas estrategias ante cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades; y (iii) el equilibrio dinámico, como la cualidad que permite no desviarse de los objetivos esenciales a pesar de los cambios o las variaciones y según las circunstancias o las necesidades.

Tabla 2. Inhibidores y potenciadores de la visión sistémica de red

Visión sistémica de red	
Inhibidores	Potenciadores
individualismo	visión integradora
rigidez	flexibilidad
dispersión	equilibrio dinámico

La simplificación de la operación es la definida como capacidad para ejecutar tareas mediante procesos sencillos y discretos obteniendo resultados fácilmente integrables en el objetivo global. Por tanto se refiere a saber transformar lo complejo en partes, y que estas partes sean abordables por quiénes las tienen que trabajar (que puede ser uno mismo). Esta competencia es clave para los y las directivos, desde esa visión sistémica de red que requiere el entorno complejo y reticulado actual. Sin capacidad de simplificación, la complejidad estratégica y organizativa se traslada, cuando



no se multiplica, en el plano de las operaciones y las tareas. Esa capacidad de operativización de lo complejo, imposible de acometer con acierto si no se tiene pensamiento sistémico en red, se tiene que apoyar en procesos, plataformas de gestión de conocimiento, y marcos de RRHH excelentes.

Los inhibidores de esta competencia serían (i) desorden funcional, entendido como un comportamiento errático en la gestión de los recursos personales y materiales del equipo, (ii) la dispersión, y (iii) la rigidez, ya definidas. Los elementos que podrían potenciar el desarrollo de esta competencia serían (i) la dirección por objetivos, que es la gestión basada en la asignación de objetivos y tareas concretas y en la evaluación de resultados, el equilibrio dinámico, ya definida, y (iii) la organización, definida como la capacidad para ordenar tareas, recursos y prioridades.

Simplificación de la operación	
Inhibidores	Potenciadores
desorden funcional	dirección por objetivos
rigidez	equilibrio dinámico
dispersión	organización

Por otra parte, la creación y cuidado de redes de trabajo, sería una competencia esencial para la gestión de la red, por cuanto incluiría los aspectos relacionados con el liderazgo, la cooperación y el mantenimiento de equilibrios entre roles dentro de la red. En ese contexto, podría definirse como la capacidad para crear y mantener redes de colaboradores dentro y fuera de la organización, mostrando empatía personal y organizacional.

Los elementos capaces de inhibir esta competencia serían (i) el mencionado individualismo; (ii) el desapego, definido como el comportamiento que muestra una falta de afición o interés, alejamiento o desvío, respecto a otros; y (iii) la visión jerárquica, entendida como la tendencia a valorar la aportación de los colaboradores sólo en términos de una gradación o categoría apriorística, en lugar de hacerlo en función del valor intrínseco de la aportación. Por su parte, los potenciadores de esta competencia serían (i) la mencionada visión integradora; (ii) la sociabilidad, definida como la cualidad con la que naturalmente se inclina hacia el trato y relación con las personas y/o se disfruta de ello; y (iii) la colaboración, entendida como la disposición y capacidad para trabajar con otra u otras personas en la realización de una tarea.

**Tabla 3.** Inhibidores y potenciadores de la creación y cuidado de redes de trabajo

Creación y cuidado de redes de trabajo	
Inhibidores	Potenciadores
individualismo	visión integradora
desapego	sociabilidad
visión jerárquica	colaboración

Una ventaja, cuando se presenta el reto de desarrollar y potenciar estas competencias, es que si bien el éxito del trabajo en red depende mucho de las capacidades generativas, las redes, a su vez, resultan entornos idóneos para crear y compartir capacidades generativas. Existe, por tanto, una retroalimentación, siempre que en su aplicación se mantenga el compromiso con la red, es decir, un equilibrio entre los objetivos personales y los globales. En todo caso, no cabe duda de que el desafío de contar con esas capacidades es complejo, tanto en lo individual como en lo organizativo.

#### 4. Aplicación de competencias en redes interorganizativas

Como contraste del modelo de competencias expuesto y, más en concreto, de las capacidades generativas, se exponen dos casos de relaciones: la relación con grupos de interés no tradicionales en el marco de las estrategias de RSE, y las relaciones en la cooperación al desarrollo. En ambos escenarios, se sigue la misma metodología: se expone el caso organizativo, se analiza la relevancia de las competencias red y se ejemplifica con un caso real en el que el grupo de investigación al que pertenecen los autores ha trabajado.

##### Aplicación en procesos de innovación con Grupos de Interés

La búsqueda de la innovación en las organizaciones suele estar estrechamente ligada con el éxito de las mismas, en la medida que a través de ella se obtienen nuevos recursos para la creación de valor o se mejoran los existentes para potenciar la creación de valor). Una de esas fuentes de oportunidad para la innovación puede encontrarse en el ámbito de los Grupos de Interés (GI), y más concretamente, en el conocimiento de las estructuras y mecanismos de relación, siendo razonable pensar que el modo y la profundidad con la que se desarrollen dichas relaciones influirán en el

grado de innovación que se puede obtener. La innovación que puede surgir de las relaciones con GI se debe a que éstas permiten la identificación de asuntos relevantes, el paso de éstos a los procesos internos y de estrategia, y una transformación efectiva de la cultura interna alineada con las necesidades identificadas a través del diálogo con dichos grupos (Mataix et al., 2008).

Por otra parte, parece coherente pensar, en un contexto como el actual, donde las relaciones en red, apoyadas en las TIC, se han desarrollado y potenciado tanto, que los modelos de relación con GI articulados en entornos de red pueden ser las estructuras más naturales en las que el análisis de intereses compartidos y la búsqueda de soluciones de compromiso sean capaces de generar innovación.

Hay que decir que el ámbito de las relaciones de las empresas con sus GI y sus implicaciones a nivel organizativo ha sido ampliamente estudiado para un subconjunto concreto como el que constituyen accionistas, trabajadores, clientes y proveedores. Para ellos, no sólo existen unas estructuras de relación, por lo general, bien definidas, sino que, en los últimos años, se ha sabido incorporar las TIC como herramientas de soporte para facilitar y/o potenciar dichas relaciones.

Sin embargo, existen otros GI que se sitúan al margen de relaciones contractuales, como las ONG, las asociaciones ciudadanas o las Administraciones públicas, cuyas estructuras de relación aún no están bien definidas, y, en algunos casos, ni siquiera existen. Para conseguir la participación de estos GI hay que hacer frente a un nuevo desafío que consiste en crear canales de comunicación y de relación efectivos y valiosos para todas las partes. O, en una visión más amplia, el reto está en construir un entorno que permita el conocimiento compartido de asuntos relevantes, sólo posible a través de un diálogo en el que se ponga de manifiesto las preferencias de cada uno de los actores y donde el proceso de toma de decisiones tenga en cuenta dichas preferencias de forma transparente.

Es decir, se trata de construir una red interorganizativa de trabajo donde exista un objetivo común que coexiste con objetivos organizativos individuales. Por tanto,

las competencias para trabajar en red, tal y como se han definido, constituyen un pilar fundamental para poder tener éxito en esta tarea:

- las que permiten desarrollar capacidades generativas de red, porque son esenciales para construir y mantener la red con los GI.
- las que habilitan para desenvolverse en entornos de red, porque hacen que esos canales de comunicación funcionen de manera eficaz y eficiente, y que de igual manera se desarrollen los procesos de trabajo compartido.
- las que se orientan a mantener el equilibrio de roles, porque con ellas son posibles estilos de liderazgo y gestión más acordes con la generación y el reparto de valor a los que se orientan estas estructuras.

Un ejemplo clásico de este caso de redes interorganizativas que nacen del diálogo de empresas con grupos de interés no habituales, es el derivado del **despliegue de grandes infraestructuras**.

A continuación se analizan el impacto de las competencias red en el siguiente escenario.

Se trata de la construcción de una infraestructura de generación de energía eléctrica en un pequeño municipio cercano al tramo del Camino de Santiago de Castilla –León. La empresa dueña de la instalación, que cuenta con los permisos de la comunidad autónoma, establece contacto con el ayuntamiento y una ONG ambientalista para ver cómo el proyecto puede beneficiar a la comunidad. Este proyecto lo ejecuta una gran empresa constructora. En proyectos anteriores, en los que no se estableció el diálogo, los conflictos con los vecinos y con el ayuntamiento retrasaron y encarecieron las obras, además de generar incómodas situaciones en medios de comunicación locales. Las primeras reuniones permiten definir dos acciones de valor añadido para la comunidad: charlas de sostenibilidad y energía en la escuela del pueblo, y creación de una exposición permanente sobre el rol de la energía en la sociedad.

Competencias	Impacto en la situación
<p>Gestión de la información y de las TIC</p> <p>Comunicación efectiva en la distancia</p> <p>Control de la atención</p>	<p>Los trabajadores de la empresa dueña de la instalación trabajan con normalidad con las TIC. La mayoría de sus comunicaciones son por correo electrónico y móvil, y usan plataformas de gestión de conocimiento para coordinar equipos. Las personas de los GGII locales tienen una relación muy distinta con el uso de las TIC.</p> <p>Establecer canales suficientes de comunicación, que complementen las reuniones presenciales es indispensable. Saber adecuarse al perfil de comunicación de cada parte es un reto.</p> <p>El día a día de las personas de las empresas está muy ocupado. Las presiones del desarrollo del proyecto puede dejar en segundo plano la relación con la CCAA, el ayuntamiento, los vecinos y la ONG.</p>
Liderazgo red	La gestión del “equipo de diálogo en el territorio” es sustancialmente distinto que el estilo de liderazgo de un equipo interno, de perfil mucho más homogéneo, y que comparte recursos, cultura y objetivos
<p>Visión sistémica en red (o conciencia de red)</p> <p>Simplificación de la operación</p> <p>Creación y cuidado redes de trabajo</p>	<p>Las personas de la empresa que participan en el diálogo tienen que ser capaces de entender a cada parte, sus intereses, sus restricciones. A la vez tiene que compaginarse con las necesidades de su empresa y del proyecto. Sin esta visión es difícil encontrar proyectos idóneos para todos los actores simultáneamente. Por último debe manejar adecuadamente las presiones e impacto en el trabajo de la constructora contratada.</p> <p>A cada una de las partes no le interesa, ni seguramente tiene capacidad para asumir, las estrategias, objetivos y restricciones del resto de las partes. La visión que tengan del proyecto debe estar adaptada a su realidad.</p> <p>Una vez se defina el diálogo, el proyecto conjunto de implicación de la comunidad, la gestión cotidiana requiere de capacidades para atender a cada una de las partes de acuerdo a sus necesidades y ritmos.</p>

### Aplicación a la Cooperación Internacional

Los sistemas tradicionales de Cooperación al Desarrollo, de los que forman parte entidades de Naciones Unidas (UNICEF, OMS), agencias nacionales oficiales (AECID, USAID), ONG de desarrollo (Oxfam), fundaciones internacionales, universidades e inclusive empresas, se configuran en estructuras complejas, variables y con actores interdependientes distribuidos por muchos países. Por ello están entre los que necesitan renovarse para responder mejor a los desafíos de los procesos de Desarrollo Humano en el contexto de la Sociedad Red. Dichos sistemas, que podríamos llamar de ‘cooperación red’ buscarían una mayor eficacia, impacto y transparencia en el trabajo de la Cooperación, y se basarían en las TIC como herramientas principales.

Los siguientes atributos y factores de cambio caracterizarían a la cooperación red, actuando de forma pa-

ralela y complementaria (Acevedo, 2007):

- la incorporación de las redes en el día a día de la cooperación, pero no solamente como redes de contactos, sino como redes productivas, donde la actuación en red es la base funcional sobre la que se elaboran los proyectos/programas de la cooperación, tales como proyectos o programas.
- la propia integración de las TIC.
- la redefinición del proyecto de desarrollo tradicional hacia un proyecto-red, en la que la participación en él no se limite a su espacio geográfico, sino que funcione en base al espacio de flujos de información provocados y apoyados deliberadamente desde el equipo de gestión.
- el énfasis sobre generación, gestión y difusión del



conocimiento como las funciones clave de las actuaciones de cooperación.

- la búsqueda de actuaciones cuatripartitas 'gobierno
- sociedad civil – empresa – universidad' para el desarrollo, para aprovechar mayores y más variados recursos, así como para compartir responsabilidades.
- la promoción y (deliberada) generación de capital social en red, de forma similar al papel del capital social como factor/indicador de Desarrollo Humano.

En este caso, se trata también de construir redes inter-organizativas con objetivos institucionales (ej. ampliar la cobertura de vacunación) que coexisten con objetivos organizativos individuales, pero el enfoque es más permanente y estratégico, frente a la orientación a resolver un problema puntual. Las competencias para trabajar en red son aquí fundamentales para que la colaboración entre actores de la cooperación sea mínimamente efectiva y razonablemente eficiente:

- las que permiten desarrollar capacidades generativas de red, son las que permiten trabajar desde una estrategia compartida, respetando los intereses de cada actor.
- las que habilitan para desenvolverse en entornos de red, porque la mayor parte de los profesionales involucrados deben tener un alto nivel de competencia individual para desenvolverse en entornos red.
- las que se orientan a mantener el equilibrio de roles, porque los líderes dentro de cada organización deben actuar como mediadores entre su organización y la/s alianza/s en las que participe.

Un ejemplo en el que se puede analizar con nitidez la aplicación de competencias para trabajar en red en el ámbito de la Cooperación es el del voluntario online. Internet aporta un nuevo canal para la acción voluntaria, a través del voluntariado en línea, que representa la provisión solidaria de información y conocimiento en una de sus formas más puras. Los voluntarios y voluntarias en línea aprovechan diversas herramientas en Internet, desde el simple correo electrónico, a plataformas más sofisticadas como intranets o groupware (ej. GoogleGroups, Ning) para comunicarse con

las organizaciones con las que colaboran y remitir sus contribuciones de información/conocimiento. También pueden realizar servicios directamente en línea, como moderar un foro electrónico, o administrar remotamente un sitio web.

La dinámica del voluntariado en línea es diferente a la del voluntariado presencial, y muestra aspectos característicos del trabajo en red. Los voluntarios y voluntarias en línea deben ser disciplinados y autónomos para llevar a cabo sus tareas sin supervisión directa, y mantienen contactos frecuentes con distintas organizaciones. Las personas de las organizaciones con quienes se vinculan necesitan responder a las comunicaciones de los voluntarios rápidamente, y lo que es un desafío singular: aprender a gestionar personas que en la inmensa mayoría nunca van a conocer cara a cara.

Además, la flexibilidad que tiene trabajando una persona voluntaria en línea hace que muchas más personas pueden involucrarse en asuntos y proyectos de desarrollo. De esta manera, más personas pueden colaborar con más organizaciones, obteniéndose incremento significativo en personas-hora dedicadas a la cooperación al desarrollo, sin suponer costos adicionales. Por otra parte, el valor del compromiso o la experiencia, reportado por organizaciones y voluntarios en línea, aunque menor que el presencial, no deja de ser significativo.

En la sociedad red, la fronteras del voluntariado tienden a diluirse, integrándose tareas en línea y presenciales en la misma persona y desde luego en las mismas iniciativas y organizaciones. Por ello, las competencias para trabajar en red, tal y como se han definido, constituyen también en el ámbito de la Cooperación Internacional un pilar fundamental para alcanzar el éxito.

A partir de la experiencia en proyectos internacionales de voluntariado en los que han participado los autores, se ha elaborado el siguiente análisis de las competencias red de los voluntarios "on-line":

Competencias	Impacto en la situación
Gestión de la información y de las TIC	Los voluntarios deben ser usuarios avanzados de TIC. La organización receptora del voluntariado debe tener un manejo tecnológico mínimo para poder integrarles en las actividades de la organización.
Comunicación efectiva en la distancia	En este caso, el dominio de la comunicación online, tanto síncrona como asíncrona, es central. La falta de contacto cara a cara requiere fortalecimiento emocional explícito para la motivación de los voluntarios.
Control de la atención	La experiencia muestra que la dedicación de los voluntarios, al no ser su actividad principal, es difícil de gestionar, poco constante y a veces desalineada de las urgencias del proyecto. Su capacidad para preservar la atención que requiere su compromiso como voluntario entre otras presiones, es clave.
Liderazgo red	En este tipo de proyectos el trabajo siempre ocurre en equipos en red es el único, por lo que las técnicas de gestión de los equipos son específicas de equipos virtuales.
Visión sistémica en red (o conciencia de red)	La capacidad de situarse en el proyecto desde la distancia, y entender el valor de la aportación individual del voluntario dentro del conjunto de tareas y/o proyectos, solo es posible con una visión sistémica de la red.
Simplificación de la operación	Las tareas que cada voluntario en línea presta a los proyectos deben estar muy bien definidas y acotadas, incluyendo términos de referencia aún para tareas cortas, para posibilitar una labor eficiente del voluntario.
Creación y cuidado redes de trabajo	La gestión cotidiana y bien orientada de red es precisa para manejar la alta fluidez de contribuciones y hacer que los voluntarios se identifiquen con la organización.

bajo, ya sea remunerado o voluntario, en el que no exista, de una manera más o menos acentuada y permanente, un entorno de red. Por ello, saber identificar las competencias que hacen más exitoso el trabajo en ese entorno es una tarea realmente importante para las organizaciones.

Aunque el concepto de competencia para trabajar en red aún está inmerso en un proceso de redefinición, parece que existe cierto consenso en que este concepto se construye a partir de diversos elementos o meta-competencias.

La propuesta que recoge este artículo define tres subgrupos de competencias necesarios para el trabajo en red. Primero, para desenvolverse en entornos de red, haciendo hincapié en el uso de las TIC y en el control de la atención. Segundo, para mantener el equilibrio de roles, enfatizando en el ejercicio del liderazgo y de la motivación. Y tercero, para el desarrollo de capacidades generativas, incidiendo en las habilidades necesarias para construir las redes y mantenerse en ellas con la flexibilidad suficiente para llegar a soluciones de compromiso entre objetivos globales y particulares.

Este último subgrupo resulta especialmente necesario cuando las redes de trabajo involucran a más de una organización. En este caso, los actores que interactúan proceden de culturas organizativas diferentes y tienen que ser realmente capaces de alterar sus objetivos y sus actuaciones de manera flexible, permaneciendo conectados a su organización y al núcleo de su red, y manteniéndose fieles al propósito fundamental de ésta.

El análisis de los casos confirma la importancia de las competencias red para los trabajadores del conocimiento que participan en redes. Aun sin haber profundizado en lo que cada competencia requiere, se aprecia que el tener todas las competencias del modelo es un requerimiento muy exigente. Además, parece claro, que no estamos solo ante un desafío individual, sino también grupal y organizativo. No basta con que una persona tenga (o intente tener) esas competencias. Si su grupo de trabajo o su entidad no tiene un nivel alto de esas competencias, las batallas por la armonía y la productividad están perdidas. El desafío individual es solo el primer tramo del camino a recorrer para generar entornos productivos y armónicos. La visión estratégica, la cultura y los valores compartidos; así como una buena estructura organizativa, de procesos y de recursos bien dimensionados, son indispensables para que el conjunto funcione. Estas conclusiones son preliminares porque el modelo se ha aplicado a dos casos, por lo que para fortalecer la investigación es necesario ampliar el número de casos.

## 5. Conclusión

Hoy en día, resulta difícil imaginar un entorno de tra-

Desde una perspectiva aplicada, el primer paso para fortalecer las mencionadas competencias es su reconocimiento explícito dentro de las estrategias de recursos humanos de las organizaciones, introduciendo actividades (directas) así como modificaciones en las normas y/o estilos organizativos (inductivas/indirectas) que faciliten cambios específicos, inclusive medibles.

Ese fortalecimiento de competencias debiera enmarcarse en la elaboración de una estrategia de red para la organización, que analiza las estructuras y dinámicas de red de la entidad de acuerdo a los objetivos corporativos, y que permite enfocarse en las competencias de red prioritarias para la implementación de dicha estrategia.

Precisamente, una de las limitaciones para la implantación generalizada de competencias de red, es la falta de concienciación sobre los procesos de reticulación institucional y que se refleja en la escasa presencia de estrategias de red en las organizaciones (inclusive, podríamos decir, en las propias redes institucionales). Será difícil progresar en el fortalecimiento de capacidades de red 'en abstracto', sin una clara orientación de para qué se buscan esos cambios.

Para facilitar la implantación institucional de procesos de fortalecimiento de capacidades de red, futuras investigaciones pueden establecer indicadores o parámetros que permitan examinar de forma tanto cuantitativa como cualitativa los avances alcanzados, guiando así a los departamentos de RRHH y otras unidades a formular planes y a monitorearlos. La institucionalización de procesos de red de forma deliberada está todavía en sus inicios, y se requieren herramientas de gestión que ayuden a guiarlos de forma ordenada a la vez que generando aprendizajes.

## Referencias

- ACEVEDO, M. (2007). "Network Capital: an Expression of Social Capital in the Network Society". *The Journal of Community Informatics* [Online] Vol3: nº2. , 14 Sep 2007 < <http://www.ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/267/317>
- BABER, A. & WAYMON, L. (2010). "The connected employee: the 8 networking competencies for organizational success". *T+D Magazine*, No. Febrero 2010. American Society for Training & Development.
- BAILEY, D.E. Y KURLAND, N.B. (2002). "A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work". *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 383-400.
- BOYATZIS, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley and Sons.
- COBO, J.C., (2009). "Strategies to Promote the Development of E-Competencies" in the Next Generation of Professionals: European and International Trends. Monograph No. 13 November 2009. SKOPE Publications.
- DAVENPORT, T. (2011). "Rethinking knowledge work: A strategic approach". *McKinsey Quarterly*. Febrero.
- DRUCKER, P. (2000). "La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío". *Harvard Deusto Business Review*. Nº. 98. Septiembre-Octubre; pp. 4-14.
- GIOS, (2012), *Modelo de competencias para las organizaciones sostenibles*, <http://competenciasgios.wordpress.com/>
- GOLEMAN, D. (1998). "What makes a leader?". *Harvard Business Review*, November- December.
- GOLEMAN, D. (2001). "An EI-Based Theory of Performance". En Cherniss, C. & Goleman, D. (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*. (pp 27-44). San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- HOLLINGSHEAD, A. (2001). "Communication Technologies, the Internet and Group Research". En M.A. Hogg, R. Scott, *Blackwell Handbook of Social Psychology*. Blackwell Publisher.
- IGLESIAS-PRADAS, S., PASCUAL-MIGUEL, F., CHAPARRO-PELÁEZ, J., HERNÁNDEZGARCÍA, A. (2009). "Aplicaciones Influencia de las características del puesto de trabajo en la implantación de TIC móviles en la organización", *Revista Dirección y Organización*. Cepade.
- MCCLELLAND, D. C. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence". *American Psychologist*, 1, 1-14.
- MCCLELLAND, D.C. (1975) *Power: The inner experience*. New York: Irvington Press.
- MATAIX, C., MORENO, A. ALVAREZ, M., LIEBANA, N. (2008), "La estructuración de las relaciones con Grupos de Interés (stakeholders) como fuente de innovación organizativa". XII Congreso de Ingeni-

- ería de Organización. 2nd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.
- MORENO, A. (2009). Las organizaciones en red. Fundamentos psicosociales y de gestión del cambio. Madrid. Sanz y Torres.
- MORENO, A., ÁLVAREZ, M., MATAIX, C. (2011). Dialogue with stakeholders. Approaches and tools for strategic corporate social responsibility (CSR). Actas del Congreso. ICOVACS 2010.
- MORENO, A., MATAIX, C., MAHOU, A. (2011). “Claves para la gestión de puestos de trabajo en las organizaciones en red”, Revista de Dirección y Organización, Cepade.
- MINTZBERG, H. (1989). Management: Inside Our Strange World of Organizations, The Free Press, New York, NY. ISBN 0-02-921371-1.
- SANDBERG, J. (2000). “Understanding human competence at work: an interpretative approach”. Academy of Management Journal, Vol. 43. No. 1, 9-25
- SPENCER, L., AND SPENCER, S. (1993). Competence at work. New York: John Wiley.