

c:/ciberpracticas

HYBRID LEARNING

**MISIÓN: INTRODUCCIÓN A LA INNOVACIÓN ABIERTA EN ORGANIZACIONES
#HLIAO**

TAREA: Gestiona la apertura organizativa #HLIAOTGAO

Introducción: Innovación abierta y gestión organizativa

La noción de apertura al medio, al contexto, que hemos considerado básica al introducir la noción de innovación abierta tiene consecuencias muy diversas sobre los diferentes componentes y las fases de los procesos de innovación. En particular y de manera simplificada, los modelos de innovación abierta precisan que las organizaciones compartan con los agentes a los que dirigen sus productos/servicios una parte importante del proceso de desarrollo de esos mismos productos/servicios. Apostar por ese tipo de innovación significa que las formas de proceder al trabajo/desarrollo en el ámbito de la organización deben ser adecuadas al funcionamiento de los colectivos con los que se va a contar, en tanto que componentes decisivos de la nueva estrategia.

Para poder avanzar en esa acción organizativa, las formas específicas que adopta la organización base resultan claramente decisivas. Por ejemplo, y de manera destacada, aparece todo lo referido a la gestión de la información, su acceso y disponibilidad por parte de los colectivos participantes, que deberán conocer todo el ciclo del proceso para que puedan apropiarse de una buena parte de su desarrollo y poder contribuir en las fases precisas. A su vez, deberían disponer de ámbitos donde poder llevar a cabo las tareas que le son encomendadas o en las que están interesados en aportar/colaborar.

Un escenario de este tipo se define mediante tres coordenadas que son clave en todo diseño organizativo basado en los postulados de la innovación abierta:

- **Entornos de colaboración:** Los modelos de innovación abierta desdibujan las dimensiones dentro/fuera de la organización. No hay un límite definido sobre lo que se queda dentro y lo que sale al exterior. Todos los elementos que tienen parte en la acción son compartidos y dispuestos de manera que puedan ser utilizados por todos los agentes participantes.
- **Estructura reticular:** Una red es un conjunto de nodos interconectados. La comunicación entre esos nodos se articula mediante protocolos que permiten el intercambio de datos siguiendo patrones compartidos. Todos los nodos de una red que comparte un mismo protocolo de comunicación están conectados entre sí y separados por una distancia que

se mide en número de grados (véase, a modo de ejemplo, la [teoría de los 6 grados de separación](#)). La integración en una red pasa por encontrar elementos “conectores” que actúen como enlaces entre grupos de nodos desconectados y, al mismo tiempo, por incorporar a las rutinas de comportamiento los protocolos de comunicación de esa red. Por tanto, la exclusión no es posible salvo que se cambien los protocolos de comunicación o se rompan los lazos de comunicación entre los nodos. En ese sentido, la estructura de las redes que comparten protocolos de comunicación comunes se basa en un tipo de relación que sigue un modelo centro/periferia, en lugar de uno dentro/fuera. Esta dinámica de comportamiento convierte a los modelos de organización en red en los más adecuados para diseñar organizaciones que pretenden seguir los principios de la innovación abierta.

- Gestión de la propiedad compartida: No es posible colaborar en la generación de conocimiento sin establecer previamente una base para compartir los principios que sustentan ese conocimiento, ya sean estos materiales y tangibles o intelectuales e intangibles. Del mismo modo, llevar a cabo un proceso de participación distribuida conlleva que los implicados directos e indirectos tengan acceso a los productos derivados de su trabajo. La colaboración distribuida da lugar a la generación de artefactos que surgen como resultado de procesos de iteración. Muchos aportan pequeños avances, que son sometidos a la validación de la comunidad. Aspectos como el licenciamiento y la gestión restrictiva de la propiedad intelectual cuando se trata de contenidos o patentes cerradas cuando hablamos de productos, se muestran en general como contrarios a la lógica de la innovación abierta. Corresponden a otra fase de la producción industrial y empresarial caracterizada por la “innovación cerrada”.

Una de las principales tendencias en el diseño organizativo abierto, como soporte estructural de la innovación abierta, lo constituye la implantación de entornos o ecosistemas de innovación abierta. Estos sistemas están basados en las tres dimensiones anteriores y pretenden dar cabida e integrar armónicamente a la comunidad de colaboradores alrededor de la organización.

Pero, ¿cómo tiene lugar la construcción de una forma de organización adecuada a los principios de la innovación abierta? Inicialmente, toda organización abierta a la innovación externa aspira a convertirse en un elemento que media en la interacción social entre individuos situados dentro y fuera de sus límites. En ese sentido, una organización abierta constituye una plataforma para la práctica social, un interfaz en donde las relaciones se realizan gracias a un entramado de tecnologías que permiten interactuar entre sí a personas y objetos. En las organizaciones concebidas como interfaz (ver ejemplo de la [empresa como interfaz](#), frente a la [empresa como embudo](#)), los límites se hacen difusos y el espacio de interacción es el ámbito en el que se produce la mayor parte de la actividad, se convierte en su seña de identidad y en su carácter diferencial.

Ahora bien, que el espacio de actividad se expanda en una especie de “terreno de nadie”, en la misma zona de articulación, no quiere decir que no sea preciso el diseño y la organización de la acción. Antes al contrario, el diseño y la reflexión organizativa adquiere incluso mayor importancia. Esta conjunción práctica sirve incluso para comprender la importancia de

mecanismos como el prototipado, pues consiste en la articulación práctica de lo externo e interno en la misma generación de un producto abierto a la continua transformación e incorporación de las innovaciones que los usuarios-productores están incorporando. Por tanto, al igual que ocurre en la informática, en las plataformas/interfaces también es necesario un diseño, que incluye dos dimensiones que están en relación con los protocolos necesarios para articular una red, considerada la forma organizativa más adecuada para promover la innovación abierta:

1. el escenario, la plataforma tecnológica y la estrategia de comunicación sobre la que se desarrolla su red social;
2. las reglas de juego que generan la propia red social, las condiciones de interacción y colaboración.

Las derivadas de aplicar este modelo de organización son de largo alcance. Una de las más interesantes para el tema de esta semana es la que afecta a las estrategias adecuadas para el diseño de la organización. ¿Cómo se definen los elementos integrantes, las relaciones entre ellos, los procesos/protocolos de comunicación, la articulación del conjunto en un formato reconocible y, finalmente, la negociación de las reglas/condiciones/metastas que van a impulsar la actividad en el marco de la organización? En las organizaciones interfaz, todo este conjunto de decisiones sobre el establecimiento de las bases organizativas se aleja de los clásicos enfoques de la burocracia administrativa, para aproximarse a las fases del diseño de interfaces, enmarcado en la metodología del [diseño centrado en el usuario](#) y los principios de la [usabilidad](#), y que tiene en cuenta aspectos como la [arquitectura de la información](#) y el [diseño de interacción](#). Naturalmente, en el proceso de diseño de interfaces también juegan un papel central el resto de métodos y técnicas analizados en la semana 4 del curso. Por su parte, la forma organizativa abierta específicamente centrada en la gestión de las relaciones e interacciones entre los miembros de la comunidad, tiende a aproximarse a las bases que regulan el comportamiento en las [comunidades de práctica](#).

Por último, junto con los contenidos básicos anteriores, también es interesante analizar el espacio donde tienen lugar las prácticas de innovación abierta. La expansión que caracteriza las organizaciones abiertas proyecta sus ámbitos de práctica a escenarios difusos, con límites imprecisos. Las prácticas abiertas que basan sus protocolos de comunicación en tecnologías digitales suceden en un terreno intermedio entre el mundo físico y el virtual. Son prácticas que resultan de la hibridación de soportes, lenguajes narrativos y formas de expresión. Lo que lleva a centrar la atención en determinar los procesos implicados y el tipo de plataformas disponibles para la colaboración, los roles participantes y su posicionamiento en el escenario, la superposición de fases y soportes, etc. de un modo similar al de los [modelos transmedia](#).

Cita - Autores:

Domínguez Figaredo, D. (2012). Innovación abierta y gestión organizativa. Hybrid Learning, materiales de la *Misión Introducción a la Innovación Abierta en Organizaciones*, <http://goo.gl/KwynV>

Licencia:

Creative Commons BY 3.0, <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

