



Investic



1. Introducción

“Investic surge con la idea de impulsar el Software Libre y la Cultura Libre desde un proyecto empresarial de autoempleo. Nuestro objetivo es promover y difundir el Software Libre y la Cultura Libre en diferentes espacios sociales y económicos. Así, buscamos demostrar que el Software Libre más allá de los aspectos técnicos, plantea nuevas formas organizativas basadas en la horizontalidad y la libertad del conocimiento.”

Con estas palabras se presenta Investic en su web, exponiendo en sus planteamientos una idea de cambio en las estructuras organizativas del mundo empresarial hacia un modelo más humano, que represente un intercambio de conocimientos y experiencias entre las personas y los grupos de una manera que limite las jerarquías.

Fundada en 2005 por Karlos y Miren, ambos menores de 30 años en el momento de comenzar el negocio, Investic está localizada en un piso primero de un céntrico edificio del casco antiguo de Pamplona. Comenzó siendo una Sociedad Limitada y es actualmente una Cooperativa. Las razones de este cambio las relata uno de sus fundadores refiriéndose a cómo la influencia de las personas que trabajan en la empresa ha cambiado no sólo su forma de organización sino incluso su forma legal. El peso de las sensibilidades personales de los propios trabajadores como grupo, así como el entorno técnico y humano en el que desarrollan su trabajo es el que ha producido un cambio, que veremos más adelante, en el modelo organizativo de la empresa.

Karlos lleva trabajando en el mundo del software desde 1999, principalmente como autónomo y creando pequeños proyectos de autoempleo. Miren, licenciada en Sociología, se ha dedicado al diseño, organización y gestión de proyectos y equipos de trabajo, primero en el ámbito de la investigación, y posteriormente en el ámbito de la tecnología web. Confluyeron en una ocasión en que Miren estaba montando junto con otros compañeros un grupo de empresas llamado Ikusnet y Karlos y otro amigo estaban trabajando para ellos, pero el proyecto no frugó y Karlos, Miren y otro socio decidieron entonces montar una empresa, pero



el otro socio lo dejó enseguida. Se quedaron ellos dos y conformaron el proyecto ya en la línea de lo que es, una consultora especializada en software libre, y más adelante en Drupal como herramienta de gestión de contenidos. En su planteamiento y en su desarrollo, desde el principio ha habido una intención clara “tenía claro que quería trabajar en el entorno del software libre, con los principios básicos del software libre, tanto como darle un carácter más ético y más político al trabajo” relacionada con un planteamiento que aúna una actitud muy crítica sobre la precariedad laboral, las actuales condiciones laborales y la falta de respeto por el saber técnico, junto a una iniciativa de generación de una respuesta alternativa y pragmática a esta situación: “queríamos hacer un proyecto estable, sostenible, que fuera digno, que priorizara: las personas primero”. Han ido creciendo según las necesidades, de forma lenta hasta llegar a este punto en que se consideran como un proyecto consolidado, que con un pequeño equipo de 6 personas tiene una importante visibilidad en la comunidad de Drupal y cuenta entre sus clientes con la Cámara de comercio de Gipuzcoa, la Universidad del País Vasco, el Centro Europeo de Innovación y Empresas de Navarra, la Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra, Naider o REAS entre otros muchos.

2. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Investic se basa en dos aspectos relacionados, el primero es mejorar la eficiencia, flexibilidad y usabilidad de las herramientas de creación, gestión y uso de páginas web complejas basadas en Drupal. El segundo es el uso de Drupal como precepto moral o ideológico que rige el tipo de trabajo que desarrolla la empresa desde los principios del software libre. De esta manera consiguen desarrollar usos de la tecnología destinados a construir comunidades de usuarios, creando redes entre personas mediante la adecuación técnica a las necesidades humanas. Las relaciones interpersonales computacional o tecnológicamente mediadas son cada vez más frecuentes y están, en cierta manera, condicionadas en el tipo de interacción por las características técnicas de los sistemas, Investic construye herramientas que permitan una interacción flexible, compleja y rica en matices, una interacción que prime las relaciones humanas. Para el desarrollo de estas herramientas se basan en Drupal.²⁶

Las principales líneas del trabajo de Investic son:

Investigación y desarrollo: Participación cooperativa en la comunidad de desarrolladores de Drupal, a la que contribuyen con su trabajo de manera gratuita y en la que colaboran de manera activa y continuada. Esta comunidad genera y comparte herramientas y conocimientos relativos a estas entre sus miembros, lo que inserta a la empresa en un campo amplio de experiencias donde aprender, de y con los demás, sobre solución de problemas o alternativas ante situaciones similares a las que se enfrentan. Los programadores de la

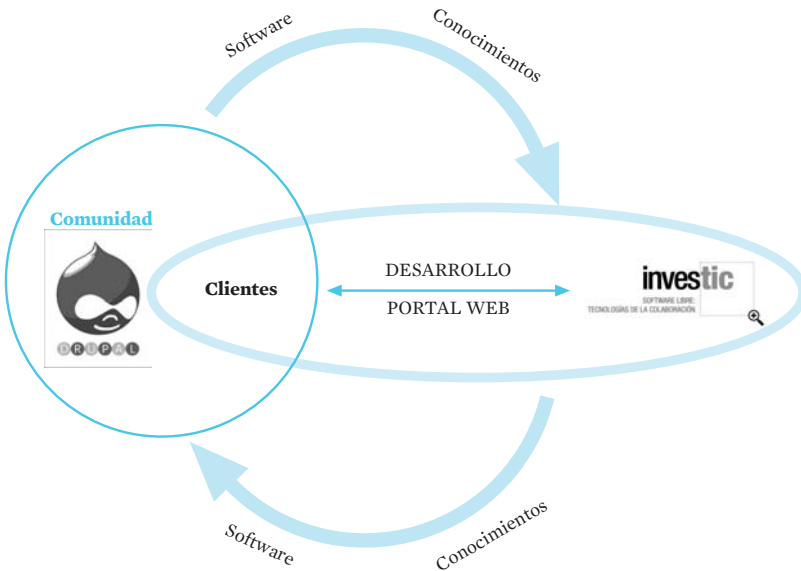
²⁶ Drupal, como **sistema de gestión de contenido** modular multipropósito, permite publicar artículos, imágenes, u otros archivos y servicios añadidos como foros, encuestas, votaciones, blogs y administración de usuarios y permisos. Es un **programa libre**, con licencia **GNU/GPL**, desarrollado y mantenido por una activa comunidad de usuarios. El diseño de Drupal es especialmente idóneo para construir y gestionar comunidades en Internet. Fuente: Wikipedia.



empresa desarrollan su código, implementan soluciones sobre otros módulos y construyen así, en interacción con su comunidad, las herramientas tecnológicas que se corresponden a los usos sociales planificados por los valores que comparten los miembros de la comunidad. “En Investic ofrecemos soluciones web, pero queremos ofrecer la esencia de las webs, la web social, la que teje redes, la que es abierta y libre.” Investic hace un uso comercial de este trabajo cooperativo, contribuyendo a su difusión y empleo como ventajas para la comunidad y al uso de soluciones adaptadas y de calidad para el cliente. Pero además esa red comunitaria se enlaza con otras redes, virtuales y presenciales de contactos con otros grupos con los que comparten ciertos planteamientos, principalmente referidos al procomún.

Co-desarrollo: Investic se ocupa del diseño gráfico y de la tarea de traducción de necesidades a Drupal como consultoría, y del mantenimiento de la web, pero desarrolla además un proceso de trabajo que les aleja de otras consultoras que, tras una breve interlocución con sus clientes, desarrollan todo el trabajo de diseño de manera unilateral. Investic busca un espacio compartido en el que “el cliente es un compañero más”, de manera que se traduzcan a partes funcionales las experiencias e intereses del cliente, produciendo un entendimiento de sus motivaciones que resulte en un proceso de asesoramiento y acompañamiento en un recorrido de diseño que ha de terminar con una herramienta que cumpla con los deseos y necesidades del cliente, “es una conversación”. Pero dan también mucho valor a otra diferencia con otras consultoras consistente en compartir el desarrollo generado para cada cliente con la comunidad Drupal.

 FIGURA 6





Su trabajo y sus intereses como productores y usuarios se entremezclan de una manera que podemos ejemplificar a través de REAS (Red de Economía Alternativa y Solidaria), Investic forman parte de esta red, han creado su portal, en el que están todas las entidades que pertenecen a la red y cada una trabaja con esa herramienta, y además lo mantienen desde hace 5 años.

3. El papel de la innovación

El papel de la innovación en Investic lo forman tres tipos complementarios de actuación:

- a. La innovación en el trato al cliente, ya que se le considera un compañero de trabajo y no un mero procurador de bienes económicos. Se le escucha, se le atiende y se bromea con él, se busca en él la conversación que dote de sentido al proceso de trabajo. “el cliente es un compañero de trabajo, puede ser bueno o malo pero es uno más del equipo”. Se cuida la relación humana tanto como la técnica, si es que ambas son separables, ya que muchos de sus clientes proceden mediante enlaces de la comunidad hispana de Drupal.
- b. La innovación en el desarrollo tecnológico, desde una perspectiva enfrentada a la concepción hegemónica de competitividad empresarial destinada a la consecución de riqueza. El desarrollo de soluciones innovadoras tanto en la programación técnica como en el diseño viene condicionado por su base de Drupal, como comunidad y como tecnología. El desarrollo de software libre bajo los principios de este se produce en grupos amplios, comunidades, que aúnan agentes diversos compartiendo sus conocimientos para generar soluciones pragmáticas que persiguen mejorar lo existente de manera conjunta, cooperando para crear herramientas para todos. Esto supone una apuesta por la calidad y el desarrollo tecnológico puntero de forma política, como enfrentamiento ideológico a las grandes corporaciones que compiten entre ellas, en vez de cooperar por un bien común.
- c. La innovación en los procesos internos de trabajo, la problematización del concepto de trabajo y el uso de nuevas dinámicas de relación adaptadas a los nuevos ritmos pero que podríamos calificar de respetuosas o confiadas con los derechos del trabajador. Investic emplea metodologías de desarrollo ágiles como SCRUM y KANBAN, que permiten despiezar el proyecto en “historias de usuario”, partes funcionales solicitadas por el cliente, que pasan a etiquetas adhesivas en una gran pizarra, convirtiéndose así en tareas concretas, lo que permite llevar a cabo los proyectos de manera coordinada y ágil a tiempo. Todos los miembros de la empresa trabajan en la misma sala, alrededor de una gran mesa, compartiendo tiempos y espacios. Una de sus máximas internas es la transparencia, lo hablan todo y lo discuten todo sin secretos para nadie, cosa que confiesan que en alguna ocasión ha dado lugar a problemas “no todo el mundo entiende las cosas de la misma manera y hemos aprendido a ser más claros, si hay que hablar de dinero se habla, que muchas veces eso de decir las cosas así al aire parece que todo el mundo va a entenderlo y no.” Pero sobre todo, se trata de sus vidas, de las de todos los componentes de Investic, se trata de no trabajar en exceso, de insertar el tra-



bajo en la vida y re-significarlo, alejándolo de procesos fordistas, para ponerlo a disposición de la persona, no del capital. A este respecto son muy rigurosos con los horarios para no trabajar más de 6 horas, tomarse “el pintxo” a media mañana y vivir tranquilos, partícipes de las políticas de su empresa como socios, “la empresa es de los trabajadores” dice Karlos.

4. Cultura Corporativa

A pesar de ser una empresa pequeña, su cultura corporativa está muy debatida y explicitada y representa un punto fundamental del aspecto humano de esta empresa. Toda su cultura corporativa se apoya sobre la base de un rechazo por parte de los fundadores al régimen de trabajo en el sistema de producción capitalista *“el puesto de trabajo que estamos construyendo tiene que ser digno, en este sistema tan precario donde esa precariedad parece que mola [...] sobre todo en proyectos de tipo emprendedor [...] no vale explotarse y no tener condiciones, no queremos generar más miseria de la que ya hay”*. Este discurso crítico hacia el sistema de trabajo les lleva a defender los derechos del trabajador, identificándose a sí mismos como tales, y no como empresarios o emprendedores *“lo puedes llamar emprendedores, que es una palabra bonita para decir que te estás explotando”*. A diferencia de otros proyectos u empresas de base técnica, *Investic*, reivindica la base técnica pero prima el bienestar de las personas y lucha contra la sobreexplotación del técnico atrapado en la dinámica de seguir trabajando fuera de su horario laboral inducido por la relación de atracción hacia su actividad laboral. Reconocen como una trampa el discurso del emprendedor como una persona que, interesada en la temática de lo que trabaja, dedica horas en exceso a su actividad laboral, mermando en tiempo y atención otros aspectos de su vida.

Partiendo de estos planteamientos, y sumando el cariz comunicativo y poco jerárquico de sus relaciones laborales internas, se han ido produciendo unas dinámicas que han insertado a los trabajadores como agentes activos en la conformación de los procesos de trabajo. Su cultura corporativa se asienta sobre las bases de la participación de forma autónoma, la cooperación y la horizontalidad, en pos de la igualdad de derechos y deberes. La discusión entre los trabajadores como iguales en todos los aspectos referentes a la empresa y la igualdad de poder en la toma de decisiones a través de la forma cooperativa son sus bases de funcionamiento. *“Se busca el consenso siempre pero a lo que se da más peso es a la formación de las personas”, no de una forma tajante sino como base de confianza en los saberes adquiridos y la experiencia, y nunca de forma impuesta sino dialogada “si hablamos de un tema que ellos creen que yo tengo más información pues ellos confían más en mí y apoyan mi decisión [...] la decisión es de todos y la responsabilidad también”*.

Explica Karlos:

“La discusión es constante, a Miren y a mí nos gusta mucho llevarlo todo a ese punto y cuando se incorporaron los demás se fueron sumando”, todo se conversa: para quien trabajan o qué proyectos vetan, el diseño, los salarios, las normas, los horarios, etc. El ambiente de trabajo siempre ha sido relajado y amigable, también influido



por el hecho de que todos los trabajadores que han tenido pertenecían de alguna manera a la red local de conocidos de Karlos. Pero la razón principal es la necesidad de que su ambiente de trabajo sea relajado y agradable, esto, junto al software libre y sus principios construyen el armazón que sustenta el planteamiento del trabajo como herramienta política, “marketing político: se puede hacer desarrollo de software de calidad en una cooperativa donde todo el mundo es trabajador” y como dimensión de la vida humana en armonía con el resto de dimensiones. “Hace años me dijo un tío que con el software libre lo máximo a lo que puedes aspirar es a empatar, pues vale, no queremos ser enormes, no queremos hacernos ricos, queremos vivir felices haciendo las cosas que nos gustan”.

La horizontalidad relativa y el camino hacia la igualdad en derechos y deberes pasan por la cooperativa y la remuneración económica. La cooperativa supone el reparto de decisiones y a ella se incorpora todo trabajador de la empresa, tras un periodo como contratado, de manera obligatoria si quiere seguir trabajando en la empresa. En cuanto a la remuneración, existen dos rangos salariales, establecidos por antigüedad y formación y entre ellos existe un rango de diferencia de 1-0,83 de diferencia (unos cobran 1000 y otros 1200, la diferencia es 1/6 del sueldo máximo).

5. Configuraciones organizativas

Investic está formado actualmente por 6 trabajadores, 4 de ellos socios de la cooperativa y dos contratados, todos entre 26 y 35 años, con un nivel de instrucción académica formal que va desde la EGB hasta la Licenciatura o Ingeniería y que, aunque en otros momentos ha estado más cerca de la paridad de género, a fecha de este estudio sólo cuenta con una mujer. El tema del género lo considera problemático, quieren trabajar con mujeres porque consideran que aportan pero resulta complejo encontrarlas, hay pocas programadoras, pero de entre ellas hay algunas que son excepcionales. Este es un tema de repetido debate interno que racionalizan en un discurso que enlaza la construcción de sensibilidades y el patriarcado “*la base técnica es muy importante, casi te estructura a nivel personal, entonces los tekis somos muy apasionados, entonces cuando la sociedad tiende a dejar a las mujeres siempre un poco por debajo a la hora de buscar curro eso se nota, pues es gente como más apagada, más callada.*”

La organización de la empresa ha sufrido un proceso de progresiva horizontalización, a lo que han contribuido las experiencias y valores de los trabajadores, así como sus redes y planteamientos. Investic es una empresa en la que todos los pasos del proceso de trabajo están pensados para ser lugar de encuentro entre personas. Ya hemos señalado el papel de la discusión interna, los usos comunes del espacio, la reflexión colectiva y el buen ambiente. Se aprecia un espacio de confianza en el que las bromas y la complicidad llegan hasta la página web. Todos trabajan juntos, en la misma sala, cada uno con su ordenador aunque interactuando de forma constante, tanto sobre asuntos técnicos, políticos o sociales del trabajo como hablando de experimentos tecnológicos con arduinos para no tener que levantarse a contestar al telefonillo. Pero donde la interacción entre ellos se vuelve total y se ven sus vínculos es en el conocimiento que muestran en su ritual pintxo de media maña-



na. Como están en diferentes momentos de su ciclo vital, las conversaciones mezclan preguntas de un recién estrenado padre primerizo a otro algo más experimentado con bromas sobre la resaca que los Sanfermines han dejado en los más jóvenes, el pintxo lo paga la empresa, al igual que los arduinos para jugar.

El proceso de trabajo, aunque dinámico y variable, descrito a grandes rasgos sería de la forma que a continuación detallo:

La directora de proyectos, que es socióloga de formación, y el director técnico de proyectos hablan con el cliente, se reúnen, tras lo cual ella redacta un documento que le pasa a todos los que van a participar en el equipo, generalmente todos los miembros de la empresa. Se reúne todo el equipo para trabajar sobre ello y tras esto el responsable de la parte visual del trabajo (la interfaz) hace de “integrador”, coloca todas las piezas del puzzle y las integra para darle coherencia, diseña y maqueta. Posteriormente el programador/es trabajan el código de programación. Hay dos personas que trabajan de forma transversal, el director técnico de proyecto y el que lleva la parte de sistemas, que *“también ayuda un poco a todos”*. Las decisiones durante todo el camino se toman de manera consensuada aunque hay un sistema de confianza en la experiencia y buen hacer de Miren y Karlos, que les dota de un cierto poder a la hora de resolver conflictos técnicos debido a su experiencia y la calidad de su trabajo. El nivel de manejo técnico es un factor relevante a la hora de repartir responsabilidades y tareas, así como otras características personales.

Por supuesto hay que entender que esto es un esquema atravesado por relaciones y conversaciones constantes, por metodologías de trabajo ágiles y por una construcción de las dinámicas personales que ha llevado a la empresa a constituirse cooperativa, a parte de las cuestiones ya reseñadas, bajo la importante influencia de la configuración de experiencias y sensibilidades de Mael. Mael, el ingeniero de la empresa, vive desde los 14 años en Lakabe, un pueblo okupa emblemático de Navarra, a 40 Km de Pamplona y 750m de altitud, bajo el monte Lakarri, es un pueblo-comunidad autogestionado por asamblea, en el que viven unas 10 familias, alrededor de 50 habitantes, sostenido por energía renovable. El pueblo tiene una economía compartida, casas, comida, vehículos, tareas e ingresos. El sueldo que Mael gana en Investic va para la *“caja común”*, es cambiar un poco, explica, *“yo gasto no en función de lo que gano, sino en función de lo que necesite”*. En el pueblo no hubo televisión, ni radio durante muchísimo tiempo, Mael no sabía lo que era un ordenador hasta hace unos 8 años, cuando bajó a estudiar el bachiller, momento en el que se interesó por el software libre y estudió la Ingeniería Técnica de Informática. *“En otro trabajo no haría una asamblea o una reunión en la vida [...] para mí es algo natural, llevo 9 años con 4 horas de asamblea semanal [...] por eso me gusta aquí la forma de funcionar porque sí que me han dado mucho pie a poder aportar mi forma de ser en ese aspecto [...] en el aspecto este de forma de trabajar yo sí que me veo que tengo herramientas adquiridas por mi vida, mi vida normal”*. De esta manera la conformación de sensibilidades personales aporta al camino de la empresa, convirtiéndola en algo dinámico que responde a los cruces de experiencias y saberes corporalizados en las personas que la desarrollan, *“en la cooperativa hemos participado todos y yo siento que me han dejado participar, me han dado mucha confianza en ese aspecto”*.



“A mi esa filosofía y el entorno en sí, como las dos ramas, la verdad que me gustan, y me convencen también en mi forma de vida, quiero decir: que encaja. [...] no es privativo ni jerárquico, más bien todo lo contrario, horizontal”

6. La estrategia de la empresa

La estrategia de Investic es sobre todo la adecuación a su ámbito, que se manifiesta en su buen nivel técnico, la especialización en Drupal, y la difusión a través de redes web.

Al hablar de buen nivel técnico nos referimos a la calidad de sus soluciones, que son resultado de las interacciones de un proceso compartido de trabajo donde se juntan, como hemos visto, distintas sensorialidades. Su diseño tanto visual como de programación es personal, responde a un grupo humano que pone en valor esa humanidad y que sabe aprovechar integrar en su equipo a un artista de circo, a una socióloga, un ingeniero “okupa” y a dos trabajadores de la construcción, que por diversas cuestiones han acabado confluyendo en este mundo de la consultoría de software.

Su ventaja competitiva es el uso de Drupal, que funciona como herramienta de prestigio técnico-político en comunidades del software libre y afines “ha explotado y todo el mundo quiere hacer cosas con Drupal, es super cool”. Su experiencia y el largo camino de momentos y recursos compartidos en la comunidad de desarrolladores les sitúa en un lugar de respeto y aprecio por su trabajo. La comunidad Drupal hispana, a la que pertenecen, es algo que cuidan desde hace años y en la que son bien considerados, y eso “atravesaba el sistema capitalista”, ese es el lugar donde otras personas les ven y les contratan, es su sistema de contactos y negocio, su base competitiva con empresas mayores es esa red. La labor de Karlos en la empresa es de “voceras y de investigación técnica, cotillear por la red lo último” así investigan, realizan contactos y se dan a conocer en un solo paso que es además el que les procura los clientes de manera mayoritaria.

7. Conclusiones y claves de éxito

En Investic se dan una serie de condiciones que son claves en su éxito como organización y como empresa:

- a. Confluencia de variadas sensorialidades. El saber aprovechar y combinar los distintos perfiles y experiencias de las personas que trabajan en la empresa, yendo más allá de lo técnico.
- b. La pertenencia a una comunidad amplia. Esto les permite tener una red de contactos inmensa con la que mantienen una relación simbiótica: extraen conocimiento, apoyo, clientes mientras la forman y desarrollan a su vez con todo lo que de ella consiguen.



- c. Comunicación horizontal. Que crea un clima de innovación y experimentación en todas las dimensiones: en el producto, en el trato y en la gestión, lo que dota a cada miembro de la empresa de autonomía e identificación con su labor *"... no de ámbito laboral puro sino de ámbito humano que afectan a lo laboral, hablar las cosas, hablarlo todo, lo positivo, lo negativo, las ganas, las no ganas, hablarlo todo para que el ambiente laboral sea favorable"*

- d. Primar el enfoque humano. *"Si el ambiente es favorable funcionamos mejor, estamos más cómodos y contentos con lo que hacemos y yo eso es lo que quiero y a lo que aspiro, para mí el aspecto humano tiene que ser en casa, tiene que ser con los amigos, tiene que ser todo, si lo puedes conseguir en el trabajo también..."*