

La emergencia del Management 2.0 y la importancia de los blogs¹

Las nuevas tecnologías transforman las prácticas empresariales e impulsan la reinención de la disciplina del management

Dr. Juan Carlos Lucas

www.juancarloslucas.com.ar

Profesor del Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad Católica Argentina,
www.uca.edu.ar.

Director de Innova Consulting, www.innovaconsulting.com.ar.

Introducción

El presente trabajo muestra, en primer término, una breve descripción de las fuerzas de cambio que están actuando en el mundo de hoy y el nuevo escenario y desafíos que están presentando para el mundo de los negocios.

Posteriormente se aborda una reflexión en torno a la dirección futura de la transformación que las nuevas tecnologías producirán en la práctica gerencial, esbozando las que se consideran las cuatro disciplinas fundamentales del nuevo management. Se hace especial hincapié en la influencia del fenómeno emergente de la Web 2.0 y el desafío de apropiación de nuevas prácticas que este implica.

Por último, se desarrolla, a modo de ejemplo especialmente significativo, una descripción de la influencia central que se atisba para los blogs y la blogósfera en las prácticas del management de los próximos años.

Entendiendo la magnitud de los cambios

Un tsunami de cambio tecnológico y globalización

En los últimos años hemos escuchado que las empresas están en crisis y que dicha crisis tiene relación con el hecho de que la velocidad de cambio del entorno, donde transcurre su actividad, se ha venido incrementando de manera acelerada dejando a las empresas sin capacidad de respuesta y muchas veces fuera de juego.

¹ En prensa para la Revista Cuestiones Sociales y Económicas de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la UCA.

Existe un amplio consenso acerca de dos fenómenos que impulsan el cambio en el mundo: la *deriva científico-tecnológica* y la *globalización*.¹

Hoy, el cambio tecnológico responde a tres olas principales, la infotecnología, la biotecnología y la nanotecnología, que sugieren que el cambio producido en el mundo durante el siglo XX parecerá insignificante dado el desarrollo exponencial que se prevé durante el siglo XXI. Los expertos consideran que cada una de estas tecnologías producirá al menos una revolución industrial de alto impacto en los próximos veinte años.² Además, estas olas interactuarán entre sí generando campos de desarrollo completamente nuevos, y ofrecerán, seguramente, algunas de las oportunidades de beneficios y algunos de los peligros más grandes enfrentados por la humanidad en lo que va de su existencia.

La primera y mas desarrollada de estas olas es la *Infotecnología*, caracterizada por la generación de un aumento vertiginoso de la capacidad de cómputo y de telecomunicación. A modo de ejemplo recuérdese el fenómeno de masificación de la comunicación de banda ancha a bajo costo. La segunda ola más incipiente, es la *Biotecnología*, y sus avances recientes en la dilucidación de códigos genéticos impulsarán desarrollos en el ámbito de la salud y la producción, y un cambio en el concepto de reproducción y de familia. Por último, la *Nanotecnología* y su manipulación del mundo de lo minúsculo generarán enormes posibilidades de producción de nuevos tipos de materiales, produciendo aplicaciones insospechadas como la construcción de circuitos electrónicos donde los elementos básicos para su construcción sean moléculas de diversos tipos. Estos circuitos serán inmensamente poderosos y baratos quedando su valor depositado en la creatividad del diseño involucrado y no en el valor de las materias primas utilizadas.

Es importante señalar que, es de esperar que estas áreas de la tecnología experimenten en los próximos veinte años, un desarrollo exponencial similar al evidenciado en los últimos veinte años por la tecnología de microchips. Los chips de computación han incrementado su capacidad en 16000 veces durante dicho período. Lo anterior implica que veremos la invención de una amplia variedad de productos y servicios que difícilmente podemos imaginar y que harán obsoletos a muchos de los existentes hoy en día. Esta fuerza de cambio se verá impulsada, además, por una gran sinergia entre estas tres olas de cambio tecnológico.

Hoy la infotecnología marca el pulso del cambio económico y social, que toma la forma de un proceso globalizador imparable. En el mundo de hoy crece la interconexión a través de flujos de información, capital y bienes. Esto hace crecer la interdependencia y la generación de fenómenos transterritoriales, la posición geográfica comienza a ser una barrera cada vez más pequeña para hacer negocios, inversiones o aunar voluntades. En el mundo globalizado que se está articulando, cualquier empresa puede generar negocios en cualquier lugar. Por otra parte cualquier empresa puede recibir la presión de la competencia de jugadores establecidos en algún país remoto y que eventualmente hagan obsoleta su propia oferta.

Se está produciendo también, una *expansión de los mercados* y una *intensificación de la competencia* por dichos mercados. Estudios de McKinsey anticipan la generación de 50 billones de dólares adicionales en bienes y servicios para el año 2020 en el mercado global.

Esto permite imaginar la generación de múltiples nichos de actividad y la globalización de muchas industrias que hoy no lo están, así como la aparición de industrias totalmente nuevas. Para dimensionar el fenómeno de intensificación de la competencia basta pensar, como ejemplo, en la presión que ha sufrido la industria automotriz, o la de la película y papel fotográfico en USA por la presión de jugadores asiáticos.

Por otra parte, es innegable que están apareciendo crecientes formas de *inestabilidad*, *inseguridad e incertidumbre*. La presión del cambio tecnológico está generando cambios de

carácter exponencial y de naturaleza discontinua. Hoy en día se convierte en una obsesión para las empresas el adquirir la agilidad que les permita reconfigurarse permanentemente para competir en este escenario. Además, la velocidad del cambio tecnológico también genera una aceleración en la dinámica de los negocios (ciclos de vida de productos cada vez más breves) y de nuestras vidas personales.

Los sucesos del 11 de septiembre del 2001 muestran que la aceleración de los cambios en el mundo no sólo está generando una multiplicación de oportunidades, también se multiplican amenazas: terrorismo, conflictos culturales y étnicos, guerras y deterioro medio ambiental.

Flores, en el trabajo antes citado, plantea la necesidad de tomar conciencia de lo que denomina las nuevas abundancias y escaseces generadas en el mundo, como producto de los cambios antes descritos. Hoy abundan el capital, la capacidad de cómputo y telecomunicación y el acceso a personas y firmas especializadas. El gran desafío de estos tiempos está en enfrentar los desafíos de nuevas escaseces, y *una de las cosas centrales que escasean en el mundo de hoy es la capacidad gerencial y emprendedora.*

También enfrentamos los desafíos de la escasez de tiempo y de capacidad de focalización en un entorno vertiginoso y tendiente a la dispersión.

Es interesante notar respecto a este último punto la preocupación común entre los managers respecto de la administración de su tiempo y del enorme volumen de información que reciben a diario. Esto llevó a algunos autores a hablar del advenimiento de la economía de la atención. Desde esta perspectiva la preocupación central en la economía será: cómo lograr y mantener la atención de clientes, proveedores, empleados, socios, etcétera.³

Carlota Perez⁴ es una economista que ha estudiado las olas de cambio tecnológico y su impacto en la economía y el desarrollo. Es sabido que el desarrollo tecnológico y la transformación de las economías se han dado en olas que presentan una regularidad histórica. Esas olas suelen presentarse en períodos de 50-60 años y desde la revolución industrial (primera ola) hasta nuestros días se han presenciado cinco olas, siendo la quinta la que estamos viviendo ahora: *la era de la informática y la telecomunicación.* Uno de los puntos interesantes que ha estudiado extensamente Pérez es la aparición de una burbuja financiera y una crisis recesiva aproximadamente en la mitad de cada ciclo. Esa crisis ha dado lugar en todos los casos a una reinención de las formas de productividad e innovación y el advenimiento de una época de bonanza asociada a una revolución de la estructura productiva.

Dicha autora nos dice que la clave de estos días, en los que nos encontramos en la post recesión de la ola actual (recuérdese la burbuja de las punto com), es entender las nuevas formas de productividad e innovación que prevalecerán en los próximos años, para poder protagonizar esa bonanza probable.

Surgen entonces algunas preguntas centrales: *¿Cuáles serán las formas de productividad e innovación dominantes en el nuevo paradigma?* y *¿Qué capacidades gerenciales necesitaremos para movernos en ese escenario?*

Veamos entonces, algunos fenómenos característicos del nuevo contexto de la práctica del management para aproximarnos a estas preguntas.

La innovación disruptiva se hace dominante

Clayton Christensen⁵, en un libro muy influyente, muestra como las teorías y prácticas del management tradicional pueden llevar a las empresas a alejarse de la innovación precisamente por la aplicación eficiente y exitosa de dichas teorías y prácticas. Para explicar esta propuesta,

basada en el estudio de la innovación en muchos sectores industriales, el autor introduce la distinción entre **innovación disruptiva** e **innovación de sostenimiento**. Mientras que estas últimas son las que, si bien pueden ser radicales en muchos casos, no cambian las características de la competencia, sino que refuerzan la posición competitiva actual de la empresa, las disruptivas son aquellas que reescriben las reglas del juego competitivo, creando una nueva proposición de valor,

Las empresas establecidas, bien manejadas y exitosas, son excelentes para desarrollar innovaciones de sostenimiento que mejoran el rendimiento o calidad de sus productos de manera satisfactoria para sus clientes. Esto ocurre porque sus prácticas de gestión se orientan al mejoramiento continuo de sus procesos internos, al estudio de los segmentos para su priorización y la satisfacción de sus necesidades explícitas actuales; alcanzando así, un posicionamiento singular en los mercados más atractivos.

Las innovaciones disruptivas, sin embargo, son claramente diferentes, ya que como mencionamos antes, se caracterizan por generar un cambio en las reglas de juego competitivo con su aparición. Las innovaciones disruptivas suelen ser más baratas, más simples y más convenientes para el uso, esto hace que su aparición genere el nacimiento de nuevos mercados. Más aún, dado que los productos disruptivos mejorarán posteriormente su rendimiento, eventualmente se volverán capaces de apoderarse de los viejos mercados.

Christensen plantea cuatro principios para explicar por qué, las teorías y prácticas de gestión que son más productivas para explotar la posición actual de las empresas, fracasan cuando se trata de desarrollar innovaciones disruptivas.

El primer principio se refiere al hecho de *que las empresas dependen de sus clientes e inversores para obtener recursos*, y las que se consideran bien gestionadas se orientan a dar a los clientes lo que estos piden y a los inversores les proponen aquellos negocios para los que se puede identificar claramente una demanda actual. En segundo término, sucede que *los mercados pequeños no resuelven los problemas de crecimiento de las empresas grandes*, por ende los mercados que hoy son incipientes no son atractivos para empresas grandes que requieren negocios igualmente grandes para mantener sus tasas de crecimiento. En tercer lugar, *no se pueden analizar aquellos mercados que aún no existen*, y dado que una adecuada gestión implica un buen análisis del mercado para priorizar segmentos y generar estrategias, este proceso de gestión se ve bloqueado al toparse con posibilidades de innovación disruptiva para las cuales no se puede presentar información confiable sobre el mercado, simplemente, porque dicho mercado aún no existe. Por último, *la provisión de tecnologías puede no ser igual a la demanda de mercado*, lo que puede hacer que en muchos casos la oferta actual supera tecnológicamente lo demandado por los clientes, mientras que las tecnologías que dan lugar a innovaciones disruptivas están por debajo de las expectativas de los clientes actuales y se pueden volver más competitivas mañana.

Por lo antedicho, a la hora de innovar parece que las mayores barreras son las prácticas que las empresas tienen y que generaron éxito en el pasado. En otras palabras parecería que la principal barrera de las empresas para poder innovar es la forma en que conciben el proceso del management.

Un punto central es que la innovación disruptiva surge siempre como una posibilidad subestimada por el mercado establecido y esto se relaciona con el hecho de que, en esas empresas exitosas, *los managers miran el futuro con el sentido común del pasado*.

Los managers exitosos deberán aprender a mirar de otra manera las posibilidades futuras que se abren con las innovaciones disruptivas. La amenaza de llegar tarde a los nuevos mercados será cada vez mayor, al hacerse cada vez mas frecuentes las innovaciones

disruptivas. Basta mirar lo que pasa en el mercado de la comercialización de música o en el de la fotografía digital para advertir las dificultades del management frente a la disrupción.

Se abren revolucionarias formas de colaboración en red

En su reciente libro, Thomas Friedman⁶ pinta un panorama muy completo acerca de los cambios que están ocurriendo en el mundo y en los negocios a partir del desarrollo de las comunicaciones y en particular del desarrollo de internet. Friedman nos dice que hay diez aplanadores que están actuando en el mundo y que están achicando las diferencias entre países desarrollados y países emergentes, entre empresas grandes y pequeñas y entre profesionales dentro y fuera de las corporaciones, en sus posibilidades de competir y ocupar espacios en la economía. En su obra muestra diversos ejemplos de como países como India y China comienzan a participar de las cadenas de distribución globales del mundo desarrollado gracias a las posibilidades de las TIC's, y especialmente de internet.

El autor agrupa sus diez aplanadores en tres categorías. En primer lugar, los que han permitido la constitución de una **plataforma** (Internet, workflow software, etc.) de comunicación a nivel global. En segundo lugar, las formas nuevas de **colaboración** (outsourcing, offshoring, opensourcing, etc) que esto está posibilitando. Por último, los **esteroides** (virtualización, digitalización, personalización, etc) que están potenciando las capacidades de los otros aplanadores. Este escenario está permitiendo que muchos jugadores independientemente de su tamaño y su localización geográfica puedan participar de negocios a escala global. Las personas adquieren, mediante estos aplanadores, capacidades que ni podíamos imaginar hasta hace pocos años. Por todo lo anterior el autor plantea que estamos en una etapa del proceso de globalización en el que el agente de transformación central esta comenzando a ser el individuo y sus capacidades de articularse en redes.

El eje fundamental de este fenómeno es que se están articulando **redes abiertas, colaborativas y globales** entre individuos, empresas, etc. donde cualquiera con acceso a internet de banda ancha puede participar competitivamente. Esta web social emergente, que permite la interacción entre pares, la comunicación y la colaboración se ha denominado Web 2.0.

Asistimos a la virtualización creciente de las prácticas sociales

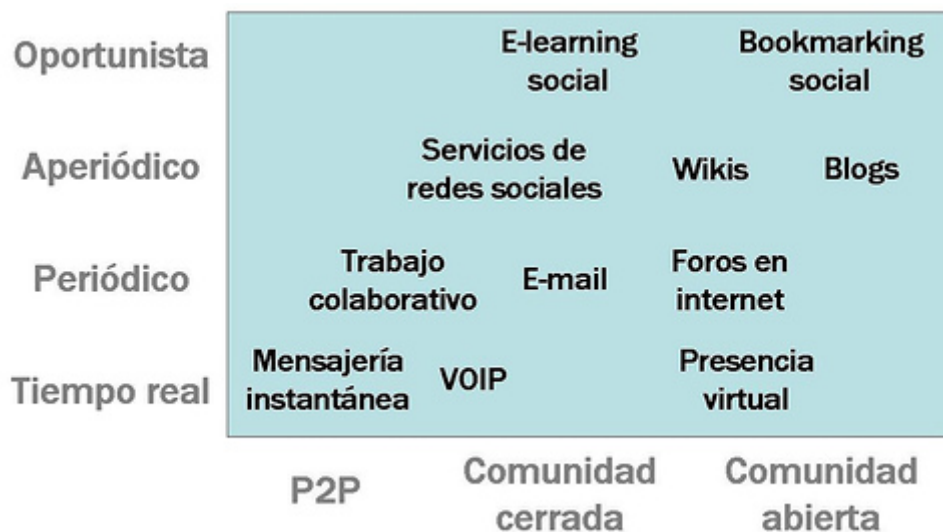
En internet se esta produciendo en estos días una profunda transformación. Una descripción simple sería: la disponibilidad de cierto tipo de software, el software social, esta permitiendo que la web se transforme de un reservorio de información en un espacio de interacción social, en el cual los contenidos son creados colaborativamente y los internautas son simultáneamente consumidores y creadores de contenidos.

Se trata entonces, de una web donde lo central no es acceder a información sino acceder a conversaciones y participar de ellas como pares. Este fenómeno ha recibido muchos nombres, web social, web de lecto-escritura, web P2P, pero seguramente la denominación más popular es la de Web 2.0. Esta web, a diferencia de la 1.0 que esta caracterizada por contenidos estáticos en html que no son actualizados con mucha frecuencia, es una verdadera plataforma de colaboración, interacción y despliegue de inteligencia colectiva.

Veamos algunos aspectos del fenómeno de la Web 2.0.

Un primer fenómeno para destacar es el del *movimiento del software libre*. Los aplanadores han permitido que se generen en los últimos años comunidades de programadores que crean redes abiertas y globales en las que comparten los códigos de sus programas y permiten que

los demás los usen. Esto está dando lugar a uno de los fenómenos más sorprendentes de innovación colectiva de la historia. Un ejemplo, entre muchísimos, es el navegador web Firefox, que fue desarrollado en los últimos años por un grupo de jóvenes y esta sacando cada vez más participación de mercado al Internet Explorer. Estas comunidades generan mucho del software social que está motorizando el fenómeno de la Web 2.0. Estos son softwares que permiten algún tipo de interacción social (conversaciones, trabajo colaborativo, etc) y son muchos, como wikis, blogs, bookmarking social, programas que posibilitan voz sobre IP (VOIP) como el skype, cientos de programas de trabajo colaborativo (como por ejemplo el Writely que es un procesador de textos en la web que permite edición colaborativa de textos, recientemente adquirido por Google), etc., y los mas extendidos como email, foros, mensajería instantánea, etc. En la figura pueden ver un mapa de algunos de los softwares más comunes (adaptado de Dion Hintschliffe).⁷



Un fenómeno asociado y muy significativo es *la Wikipedia*⁸ y *la producción colaborativa de contenidos*. La tecnología de los wikis permite la creación colectiva de contenidos y su proyecto insignia la Wikipedia (enciclopedia on-line basada en la tecnología wiki) es un ejemplo del impacto que esta herramienta puede tener. Dicha enciclopedia ya es la mas grande que haya existido jamás y se puede leer en mas de cien idiomas. Los wikis son una herramienta que puede revolucionar la gestión de conocimiento al aplicarse al ámbito empresarial.

Una tercera expresión de la web social es la de *los blogs y la conversación global en tiempo real*. Los weblogs, o bitácoras en la web, están permitiendo la creación de redes de conversaciones en torno a contenidos generados por los propios *bloggers* y que actúan como nucleantes de comunidades muy diversas, donde dichos contenidos se *remixan* hasta el infinito produciendo un espacio de creación colectiva. Además las denominadas tecnologías de sindicación de contenidos, que nos permiten recibir avisos cada vez que una conversación que nos interesa presenta algún progreso, posibilitan el seguimiento y la participación en las comunidades que nos importan de manera simple y efectiva. La sindicación. Esta *blogósfera emergente* constituye un fenómeno de comunicación de personas a escala global, que no muestra antecedente histórico.

Un fenómeno relacionado con los blogs es el de las *redes sociales*. Éstas son espacios virtuales donde los miembros pueden describir sus perfiles personales, escribir blogs, conversar, subir sus contenidos, agruparse en clubes y comunidades de distinto tipo, definiendo libremente el grado de intimidad de esos espacios.

Por último, otro ámbito para mirar con atención es el de *los derechos de autor y las licencias Creative Common s.*⁹ El copyright tradicional puede atentar contra esta experiencia de expansión de las posibilidades de creación e innovación. Así lo ve Lawrence Lessig¹⁰ un abogado norteamericano que está liderando un proceso mundial de utilización y difusión de licencias que ceden algunos derechos de manera explícita (los que el autor quiera) para favorecer estos procesos de creación colectiva en los más diversos campos, desde la música hasta el software.

El escenario de aplanamiento descrito, se traduce en un renacimiento del emprendimiento en el mundo de internet. Permanentemente se generan start-ups que lanzan nuevas propuestas de colaboración y participación on-line y el fenómeno empieza a tener repercusión en todos los ámbitos. Se habla de Oficina 2.0, Innovación 2.0, Marketing 2.0 o Empresa 2.0 y en este trabajo proponemos que es central comenzar a hablar de: **Management 2.0.**¹¹ Cuando se hace referencia a una disciplina y se adosa el 2.0 se trata de aludir a que se despliegan aplicaciones y entornos de trabajo que promueven la interacción, la colaboración y la construcción de comunidades on-line.

Lo cierto es que comienzan a estar disponibles formas nuevas de trabajar, comunicarse, colaborar, vincularse, aprender, etc., caracterizadas por que se hacen posibles en espacios on-line. Es esperable que esas herramientas tengan un rol decisivo en las prácticas gerenciales en general. De la misma manera que la innovación se está volviendo informático-intensiva, en los próximos años también asistiremos a la virtualización de muchas prácticas del management.

Estos fenómenos están configurando un nuevo escenario económico, social y político caracterizado por nuevas prácticas relacionadas con la colaboración horizontal, abierta y global, en el que los managers y las empresas exitosas deberán aprender a navegar.

Los mercados masivos se transforman en multitudes de nichos

Un reciente libro que ha tenido gran impacto es “The Long Tail”.¹² Este es un libro del que se ha hablado mucho en la blogósfera y está muy relacionado a los negocios en la Web 2.0. La obra describe con gran detalle como la web social está produciendo un cambio radical en las cadenas de distribución de muchas industrias, transformando los mercados masivos en una multitud de nichos.

La idea es simple, no compramos lo que queremos realmente, sino más bien lo que las empresas tradicionales pueden distribuir rentablemente. Las opciones de los consumidores tienen que ver con los límites de las industrias más que con sus deseos. Lo que se puede vender rentablemente en los canales tradicionales son los productos altamente exitosos. Pero hay una larga cola de productos que individualmente no son de gran demanda, pero que sumados constituyen un mercado enorme. Este mercado no podía, hasta hace poco, ser atendido rentablemente por los costos de la distribución física tradicional. La web social y las comunidades virtuales que ésta posibilita están revolucionando la comercialización de productos, al permitir atender nichos de clientes cada vez más específicos con gamas de productos cada vez más amplias. Esta tendencia surge en el mundo de la cultura y el entretenimiento pero se va expandiendo a muchas otras industrias.

Las fuerzas de desarrollo de la Long Tail, según Chris Anderson, autor del libro, son tres. Por una parte, *las herramientas de producción se democratizan*, ya que cada vez esta al alcance de más personas la producción de distinto tipo de productos, contenidos, obras, generando una expansión de la oferta disponible (incremento de la larga cola). Por otra parte, *se democratizan las herramientas de distribución*, ya que la web hace posible llegar con una

oferta a costo casi nulo a nivel global (se engorda la larga cola, cada vez se venden mas productos a lo largo de la cola que además es cada vez mas larga). Por último, *se conecta cada vez mejor oferta y demanda* ya que el consumidor deja de elegir entre las pocas opciones puestas a disposición por el comercio tradicional y comienza a poder buscar y elegir de una gama casi infinita de ofertas respecto de las cuales puede buscar opiniones en comunidades virtuales que le merecen mas confianza que las mismas empresas productoras. Esto hace que la demanda migre de los grandes éxitos a la larga cola.

Por un lado, estas fuerzan impulsan la commoditización creciente de muchas ofertas, y por otro, la aparición de incontables nichos de potencial rentabilidad si se los puede atender en forma diferenciada. En este escenario, las empresas compiten entre si pero también compiten con profesionales independientes que antes no podían participar del juego por cuenta propia y con clientes que ahora se autoabastecen del producto o servicio que antes requerían.

Nuevos jugadores pueden participar del juego y dichos jugadores pueden provenir de cualquier parte del mundo globalizado abordando nichos globales. Los managers y las empresas exitosas deberán aprender a reinventarse en forma permanente y en sintonía con estos cambios.

Resumiendo podemos decir que el desafío actual del management implica adquirir capacidades para construir nuevos mapas para moverse en el mundo, diseñar nuevas identidades que sean valiosas para los clientes y hacerlas realidad en redes de colaboración cada vez mas abiertas, virtuales y globales.

Las nuevas tecnologías y la transformación de las prácticas del management

La respuesta no es crear un nuevo modelo

En las últimas décadas se han planteado numerosos modelos teóricos que intentan describir el proceso de gestión e innovación en las empresas.¹³ En el presente trabajo no será nuestro interés el desarrollo de una teoría o modelo del proceso del management, originado en la generalización a partir del análisis de las experiencias en distintas empresas y en diversos contextos. Consideramos que la tarea de estudiar casos de empresas exitosas y elaborar modelos que describan teóricamente su funcionamiento, si bien nos permiten formalizar y distinguir ciertos aspectos importantes del fenómeno, están condenados al fracaso como herramienta para la práctica del management en las empresas. La elaboración de modelos se realiza siempre a posteriori, buscando comprender un fenómeno del pasado, que da lugar a los resultados que actualmente estudiamos. Mientras consideramos esos fenómenos o casos exitosos del pasado, hay otras empresas y personas que están contribuyendo a la invención de las prácticas e innovaciones del mañana, para cuya comprensión no nos servirán los modelos que hoy estamos ocupados en construir.

La respuesta implica integrar saberes actuales con nuevos saberes

Las realidades de negocios distan mucho de los fenómenos físicos que permitieron el desarrollo de la ciencia occidental y su impronta cartesiana. Las economías, los mercados, las organizaciones y las estrategias son nuestras construcciones más que “objetos de la naturaleza”. Por eso, nuestra observación de los fenómenos sociales es siempre relativa a un

marco interpretativo construido en el pasado. Dado que el cambio implica que esos marcos sean alterados, una mirada rígida cierra posibilidades de comprensión del mundo.

Podemos decir que el paradigma cartesiano dominante se expresa en la valoración del análisis, la construcción de modelos, la predicción, extrapolación, proyección, planificación, etcétera. Estas acciones se suelen realizar sobre hechos del pasado y del presente, de la misma manera que estudiamos los fenómenos físicos pretendemos estudiar los fenómenos sociales y en ese acto perdemos de vista nuestro carácter de inventores de mundos en el lenguaje. La creación de realidades nuevas en el mundo de los negocios no está determinada linealmente por los hechos del pasado. Los agentes cartesianos típicos, se relacionan con la construcción del futuro desde la deriva histórica. En cambio los grandes líderes y emprendedores se suelen relacionar de otra manera con el futuro, suelen ver el futuro como una posibilidad que visualizan y se comprometen con su invención. Las destrezas que cada uno de ellos necesita serán diferentes. Mientras que para mirar el futuro desde la deriva histórica son importantes las habilidades reflexivas (know-what), mirar el futuro desde la invención requiere habilidades pragmáticas (know-how).¹⁴ Inspirados en el trabajo de Christensen, podemos hacer una distinción entre negocios establecidos y negocios emergentes y señalar diferencias en habilidades necesarias para ser efectivos en cada uno de ellos.

Las empresas que actúan en **negocios establecidos** se dedican básicamente a cuidar nichos actuales y capturar las oportunidades que puedan surgir. El management de estas empresas se desarrolla utilizando habilidades que permiten analizar mercados, extrapolar tendencias, hacer predicciones y planificar acciones a futuro que permiten mejorar la calidad o introducir innovaciones de sostenimiento. Esta forma de hacer empresa implica una forma de relación con el futuro desde la deriva histórica, tomando como principal antecedente para la creación del futuro la proyección de las tendencias históricas.

Las empresas que actúan en **negocios emergentes** básicamente inventan ofertas que reconfiguran el mercado. El management de estas empresas se desarrolla utilizando otras habilidades que no tienen que ver con el análisis y la predicción de tendencias, sino más bien con la creatividad, la invención y el liderazgo emprendedor. Esta forma de hacer empresa implica una forma de relación con el futuro desde el compromiso con una posibilidad o visión.

Por esto pensamos que una visión integral del management tiene que considerar habilidades para conciliar el análisis y la visualización de oportunidades presentes con las competencias para inventar mercados futuros. Autores como Hamel¹⁵, Christensen o Flores¹⁶ han descrito algunas habilidades necesarias para la invención de futuro.

La respuesta implica el cultivo de una disciplina

Sostenemos que el management se entiende mejor como una disciplina pragmática, más cerca del arte y las humanidades que de la ciencia o la tecnología. Mas vinculado con el know-how para la producción de acción humana colectiva que con la producción de del know-what, entendido como la explicación de fenómenos bajo estudio. Por ende creemos central la identificación y creación de prácticas de management más efectivas y el desarrollo de las habilidades para desarrollar dichas prácticas de manera efectiva.

Nos preocupa, entonces, la construcción de un marco interpretativo del management que nos permita identificar las habilidades claves para la visión de nuevas posibilidades, el diseño de identidades innovadoras, la ejecución impecable y el aprendizaje colectivo permanente, así como el sostenimiento permanente del desempeño. Nos interesa el establecimiento de condiciones adecuadas para el cultivo y el desarrollo del management como un grupo

disciplinas. Disciplinas que en lugar de intentar ofrecer recetas para reproducir el éxito de modelos innovadores del pasado, genere un espacio propicio para el florecimiento de lo nuevo, de lo inesperado.

La tecnología revela nuestra humanidad

Cuando nos referimos a Management 2.0, aludimos a algo más que al simple uso de nuevas tecnologías, aunque estas sean importantes.

El cambio que trae la Web 2.0 es uno muy especial. Toda tecnología que se traduce en una innovación implica nuevas o mejores prácticas, una suerte de develamiento de un nuevo espacio de posibilidades. En este caso, lo que el uso del software social devela, es un rasgo medular del fenómeno humano: **los seres humanos se constituyen y crean su mundo en el lenguaje, en conversaciones**. En particular creo que la Web 2.0 está mostrando palmariamente algo que Fernando Flores¹⁷ dijo hace dos décadas y que, más recientemente se complementó en el influyente libro *Clue Train Manifiesto*¹⁸ en forma de genial síntesis, al describir las tendencias que prometía internet. Algunas de las ideas mencionadas se pueden resumir en estos tres puntos:

- **Los mercados son conversaciones.**
- **Las organizaciones son conversaciones.**
- **Administrar es conversar.**

La web social está mostrando la médula del fenómeno humano. Lo que nos constituye a personas, empresas y mercados es la posibilidad de desarrollar las conversaciones necesarias. En muchos casos esta nueva web está permitiendo que se lleven adelante conversaciones que antes eran imposibles. El impacto de este fenómeno se relaciona con la posibilidad de expandir un aspecto central de lo social: la comunicación. La que se da entre pares, en el desarrollo de comunidades con identidades compartidas, etc. Sin duda, otra vuelta de tuerca del fenómeno de la globalización.

Management 2.0

Por todo lo anterior, decimos que esta denominación no tiene que ver estrictamente con la web sino con algo mucho más central en el fenómeno del management: éste es en lo esencial una práctica vinculada con la comunicación y se hace cargo de dos grandes dominios: las conversaciones para la coordinación de acciones colectivas en las organizaciones y las conversaciones para explorar nuevas posibilidades de desplegar dichas acciones colectivas. En el primer caso necesitamos **impecabilidad** para lograr eficiencia y en el segundo, **flexibilidad** para reinventarnos en sintonía con las posibilidades crear valor a otros que se nos abren. La flexibilidad es un atributo cada vez más indispensable ya que el cambio se acelera y la ilusión de certidumbre respecto del futuro se desbarata a pasos agigantados. En estas conversaciones se expresa y realiza también nuestra emocionalidad, nuestra corporalidad y nuestra historicidad.

La Web 2.0 nos muestra que lo central no es tener la certeza acerca de lo que va a pasar derivada de alguna explicación teórica, sino más bien, contar con las habilidades para navegar en este mundo de incertidumbres y posibilidades sin precedente. El management 2.0 se hace cargo de esto y aúna el desarrollo de prácticas más armónicas para la gestión y las habilidades correspondientes, con el impulso de herramientas tecnológicas que permitan expandir las posibilidades de la gestión mediante la creación de comunidades virtuales.

Vemos un peligro latente en entender el fenómeno antes descrito como una cuestión de nuevas herramientas tecnológicas que debemos aplicar, ya que perderíamos algo medular de la transformación que está ocurriendo. El punto es que podemos tener las nuevas herramientas y usarlas de acuerdo al viejo sentido común. Necesitamos prácticas y habilidades 2.0 para poder encarnar el nuevo sentido común que está emergiendo.

Las cuatro disciplinas fundamentales del nuevo management

Los seres humanos vivimos en *espacios* caracterizados por conjuntos de prácticas humanas que utilizamos para relacionarnos con nosotros mismos, con las personas y con las cosas produciendo redes autónomas de significados. Las cosas adquieren significado en el marco de nuestras prácticas y no en sí mismas. Estos espacios son "mundos" al decir de Heidegger.¹⁹ Así, las culturas, las comunidades profesionales o las familias son mundos caracterizados por determinadas prácticas dominantes. Dichas prácticas se organizan de acuerdo al *propósito* que les da sentido, a piezas de *equipamiento* interrelacionadas y a *identidades* que se establecen en dichos espacios. Las prácticas además de estar organizadas en torno a propósitos, equipamientos y roles, están coordinadas en torno a un *estilo*. El estilo actúa como base para los hábitos que se conservan y también para desarrollar nuevas prácticas. El estilo constituye el fundamento que da sentido a la actividad humana y con la particular forma de coordinar acciones que implica, abre un espacio de apertura (un mundo). Desde esta perspectiva la innovación está vinculada con los cambios de estilo que ocurren al transformar los espacios de apertura. Basados en esta perspectiva podemos decir que los cambios de prácticas que están en el centro de la acción en el management, implicarán entonces cambios en los propósitos, los equipamientos o los roles en el espacio de apertura.

Quiero destacar algunos puntos centrales en torno al significado de las prácticas sociales en el ámbito organizacional:

- **Aprendizaje y prácticas:** El aprendizaje tiene que ver con la interacción social y no con el intercambio de información. El aprendizaje más significativo ocurre en comunidades que comparten prácticas. Aprendizaje e identidad se moldean mutuamente, no es la información lo que crea contexto, sino las fuerzas sociales dentro y contra las cuales los individuos configuran su identidad. En el libro "La Vida Social de la Información" de Seely Brown²⁰ et al., se plantea la distinción entre redes de prácticas y comunidades de prácticas y se hace énfasis en la necesidad de advertir la compleja imbricación entre redes y comunidades que se da al interior de cualquier organización. Las *redes de prácticas* son aquellas redes que vinculan a personas que comparten ciertas prácticas y que se vinculan en redes para mantenerse informados acerca de las novedades, noticias, nuevas herramientas disponibles, etc. Usualmente los miembros de una red no necesariamente se conocen ni tienen propósitos en común, lo central en las redes es compartir información. En cambio en las *comunidades de prácticas* es central la existencia de propósitos compartidos y lazos de confianza entre los miembros. En esas comunidades se cultivan formas de mirar el dominio y estilos determinados que se propongan a través del cultivo compartido, lo esencial en las comunidades es el cultivo compartido de un estilo. Traigo esta distinción porque creo

que puede aportar una mirada más poderosa de las organizaciones humanas. Los autores señalan que es poco efectivo mirar a una organización como una red o comunidad homogénea ya que generalmente será un complejo entramado de redes en las cuales se insertan comunidades y la ceguera respecto de esta circunstancia puede hacer fracasar las iniciativas de cambio o diseminación de nuevas prácticas. Hoy la web 2.0 expande el alcance de estas redes y comunidades sociales.

- **Procesos y prácticas:** disciplinas como la reingeniería de procesos de negocios (BPR) han funcionado en áreas donde había procesos definidos y explícitos (compras, facturación, etc.). En otras áreas donde había prácticas menos explícitas y el know-how y la construcción colectiva de sentido pesan mucho, han fracasado. En esos casos mirar el proceso y no ver la práctica es muy peligroso.
- **Para entender las prácticas no alcanza con la información:** las prácticas siempre involucran colaboración, narración e improvisación. Entonces el punto no es manejar información sino cultivar comunidades colaborativas.
- **El peligro del “mal manejo del futuro”:** la gestión de innovaciones muestra la necesidad de una clara conciencia de la relación entre redes y comunidades de prácticas hacia adentro y hacia afuera de la organización. Seely Brown da un ejemplo extraordinario. El autor es director del Xerox PARC, centro de investigación donde se desarrolló casi toda la tecnología necesaria para la invención de la PC. *Pero no fue Xerox el creador de la PC!* Esto se popularizó como un caso de “mal manejo del futuro”. Seely Brown utiliza las distinciones de red y comunidad para entender este caso. Los desarrollos de Xerox se lograron en una comunidad de científicos bastante cerrada y aislada del resto de la compañía y los conocimientos producidos no pudieron llegar a los gerentes, ni siquiera a los ingenieros de desarrollo. Pero merced a las redes de prácticas de las que los científicos de Xerox PARC participaban, la información atascada dentro de la empresa pudo fluir hacia el exterior. Así, lo que no pudo desarrollarse en Xerox terminó desarrollado en Apple. El autor cuenta que uno de los científicos de Xerox PARC decía con respecto a las conversaciones con los encargados de desarrollo de Apple: *“era como si estuviéramos hablando con alguien del grupo [Xerox PARC]”*. Las redes externas de las que los científicos participaban eran más fuertes que las propias redes internas de la compañía. *¡Xerox falló por no percibir las complejas interrelaciones entre las redes y comunidades de las que participaban, entre información y estilo!*

Consideramos que las organizaciones siempre abordan cuatro dominios de prácticas que son constitutivos de su existencia y que están recursivamente integrados. Las prácticas en estos dominios constituyen una manifestación de la cultura de la organización. Cuando una organización enfrenta desafíos que la llevan a generar nuevas formas de respuesta, esto siempre implica gestionar un cambio cultural.

En esta sección proponemos las que consideramos las cuatro disciplinas fundamentales del nuevo management, entendidas como espacios de prácticas:

Visión emprendedora

Este dominio de prácticas lo asociamos con la construcción de interpretaciones acerca de las posibilidades de crear valor y en que dominios estas se dan, así como la declaración de identidades futuras que la organización habrá de constituir. En este espacio los gerentes deben re-construir en forma permanente los mapas fundamentales de su dominio de acción. Construir mapas que no son solo los tradicionales mapas de la evolución histórica de los

mercados. También deben integrar las capacidades de: mapear *preocupaciones* emergentes de los clientes, mapear *prácticas actuales* que los clientes tienen para lidiar con sus preocupaciones, mapear *insatisfacciones* que los clientes tienen con esas prácticas actuales y, por último, a partir de los mapas construidos *declarar las anomalías* que hoy ven en la vida de sus clientes y abrir la puerta para diseñar ofertas que mejoren dicha vida.

Es en este espacio que **la organización declara una identidad**, entendida como una forma particular de entender y cuidar el futuro de sus clientes.

Re-creación del valor de la oferta

Este dominio lo asociamos con el diseño de ofertas que creen valor para los clientes, como así también con la búsqueda permanente de innovaciones que generen nuevas formas de crear valor. En este espacio los gerentes deben re-inventar en forma permanente su identidad a través de la oferta que articulan para el cliente. Los gerentes también deben aprender a observar prácticas emergentes en dominios distintos al suyo y que le permitan inventar nuevas ofertas por apropiación.

Es en este espacio que **la organización diseña una identidad** que proyectará en el mundo de sus clientes.

Gestión en red para la ejecución impecable

Este dominio de prácticas lo asociamos con los procesos internos de producción y gestión, como así también con la búsqueda permanente de nuevos procesos que aumenten la eficiencia y productividad de las operaciones de la organización. En este espacio los gerentes deben re-inventar en forma permanente sus procesos de creación y delivery de valor para sus clientes. En este dominio los gerentes deben aprender a definir y construir los procesos clave de la organización, como así también los capitales necesarios y los inhibidores que deberán superar. La realización de los procesos de creación de valor claves implicará la constitución y administración de redes de compromisos hacia dentro y hacia fuera de la empresa. Estas redes son crecientemente globales abiertas y colaborativas.

Es en este espacio que **la organización encarnará una identidad** que será una posibilidad de producción de valor y satisfacción, a la mano para sus clientes.

Producción de aprendizaje organizacional permanente

Las prácticas en estos tres dominios constituyen una manifestación de la cultura de la organización. Cuando una organización enfrenta desafíos que la llevan a generar nuevas formas de respuesta, esto siempre implica gestionar un cambio cultural.

Todas estas capacidades organizacionales que se encarnan en prácticas humanas son desarrolladas por grupos de personas actuando coordinadamente. Estos grupos humanos coordinados son la condición de posibilidad de la organización. Por lo anterior, el despliegue de las capacidades de una organización siempre implica procesos humanos de comunicación y aprendizaje.

La recreación de mapas, identidades y redes implican necesariamente un proceso de aprendizaje permanente que requiere de ciertas habilidades básicas: *aprender a aprender*, *aprender a comunicarse efectivamente*, *aprender a gestionar las emociones* y *adquirir sensibilidad* para observar el carácter histórico de la vida de las personas y las sociedades.

Los gerentes deben desarrollar habilidades de coaching para facilitar y movilizar el aprendizaje permanente en toda la organización.

Estos cuatro dominios de prácticas vinculados al liderazgo, la innovación, la gestión y el coaching, son fundamentales en la producción de acción en las organizaciones y se verán manifestaciones en espacios virtuales de estos cuatro dominios a medida que la transformación tecnológica que trae la web 2.0 se extienda al mundo de las organizaciones. En particular queremos reflexionar en torno al rol de los blogs en el desarrollo de nuevas prácticas de management.

Los blogs y su impacto en la empresa

Como decíamos antes: si administrar es conversar, la comunicación y el management tienen mucho que ver. Si la web 2.0 expande nuestras capacidades de sostener conversaciones, de comunicarnos, es lógico que tenga un gran impacto en el management.

Un eje fundamental del fenómeno de la Web 2.0 se relaciona con una profunda transformación en la forma de crear contenidos. En un artículo²¹ muy reciente, Enrique Dans menciona que en los años '90 aproximadamente el 80% de los contenidos disponibles en la web eran creados por empresas. Ya el año pasado la proporción se había invertido y se estimaba que los contenidos creados por usuarios superaban el 85% dejando un discreto 15% para las empresas.

Un motor central de la creación de contenidos por parte de los usuarios es la blogósfera. Resulta interesante explorar las diversas expresiones del particular fenómeno de los blogs y su impacto en la empresa. Dichos escenarios on-line, entendidos como los principales espacios conversacionales que se están generando en la nueva web, abren variadas posibilidades innovadoras en el mundo del management:

La blogósfera como espacio para atisbar futuros

La red global de blogs es un enorme espacio conversacional donde se producen contenidos en torno a los que se generan comunidades de bloggers que intercambian puntos de vista y generan iniciativas para la acción en los más diversos dominios.

Esto hace que la blogósfera se transforme en un enorme territorio cuya cartografía se relaciona con los intereses, preocupaciones y prácticas de los involucrados. Podemos encontrar comunidades de personas conversando sobre los más diversos temas, desde la producción de arándanos hasta el ciberactivismo. Creemos que un aspecto muy poderoso de la blogósfera es que se está transformando en el más formidable monitor de tendencias que jamás haya existido. Una suerte de “sistema global de alerta temprana” para empresas, profesionales, innovadores, políticos, etc.

En los próximos años los managers deberán saber utilizar estos espacios para escuchar y recrear sus mapas de tendencias en sus mercados. Los procesos de construcción de visión y estrategia no podrán prescindir de esta herramienta. La blogósfera también es un yacimiento de prácticas emergentes que pueden abrir posibilidades permanentes de innovación y de articulación con otros actores a nivel global.

Hace unos años, en los inicios de la blogósfera, la empresa de candados para bicicleta Kryptonite²², sufrió en carne propia el costo de no estar presente y monitoreando la

conversación que ocurría en Internet. Un cliente descubrió que dichos candados, famosos por su confiabilidad, podían ser abiertos con un bolígrafo y decidió bloguearlo. El relato de dicha situación y su registro en video corrió por la web como reguero de pólvora y alcanzó los medios masivos. Esto significó pérdidas millonarias para compañía, que llegó tarde a la posibilidad de participar y liderar la conversación que se produjo en la web. Después de esta crisis la empresa incluyó nuevas prácticas de monitoreo de la blogósfera como actividad habitual.

La blogósfera también es un *yacimiento de prácticas emergentes* que pueden abrir posibilidades permanentes de innovación y de articulación con otros a nivel global.

Entre las primeras comunidades abiertas, colaborativas y globales que se crearon y dieron lugar al fenómeno de la web 2.0 estuvieron precisamente las comunidades de programadores que dieron origen al *movimiento del software de código abierto (open source)*. Este es quizás uno de los fenómenos más sorprendentes de innovación colectiva de la historia.

La esencia del software de código abierto es que su desarrollo es abierto y transparente: los códigos están disponibles para que cualquiera pueda utilizarlos y mejorarlos. Esto produce dos resultados reveladores. Por un lado las soluciones “open source” son más flexibles, ya que los propios usuarios pueden participar en el desarrollo de dichas soluciones. Por otro lado, el costo es bajo o nulo en muchos casos. Un ejemplo, entre muchísimos, es el navegador web Firefox, cuyo desarrollo fue iniciado en los últimos años por un grupo de jóvenes y está sacando cada vez más participación de mercado al Internet Explorer. Estas comunidades generan mucho del software social que está motorizando el fenómeno de la web por estos días. Estos softwares permiten el funcionamiento de wikis, blogs, marcadores sociales, redes sociales, etc.

Ahora bien, siendo un producto gratuito, en la mayoría de los casos, **¿cómo se pueden articular modelos de negocio que permitan ganar dinero a las empresas/individuos sobre la base del “open source”?** De hecho, hay muchas posibilidades: **capacitadores** que faciliten el uso, **implementadores** que desarrollen aplicaciones a medida para el cliente, **consultores** que asesoren en las posibilidades de elección, uso e implementación, etc. No es que no haya posibilidades de ganar dinero con el “open source”, sino que el dinero puede estar en otro lado y hay que buscar el modelo adecuado.

Justamente este tipo de modelos constituye un ejemplo del tipo de desafíos del Management 2.0. Aplicar modelos “open source” implica un reto cultural importante, requerirá de nuevas habilidades y prácticas muy alejadas de las de management tradicional. De hecho, el concepto “open source” no es un tema de programadores de software, sino que es aplicable a cualquier ámbito del conocimiento y de la creación de productos y servicios comercializables. Open Business²³ es un proyecto que pretende justamente, compartir modelos de negocio susceptibles de ser rentables y desarrollarlos en una comunidad de usuarios que sigue las premisas del modelo *open source*.

Según Open Business, las premisas básicas de un modelo de negocio abierto son las siguientes:

- Está basado en un producto gratuito.
- Puede ser comercial o no.
- La participación de los clientes es uno de los elementos clave en la generación de valor

- Las obras se distribuyen con licencias flexibles o liberadas de copyright (Creative Commons, copyleft, etc.).
- De tal forma que dichas obras se incorporan al dominio público.
- Los negocios abiertos crean valor económico para sus empresas y trabajadores sin establecer barreras en el dominio público, sino aumentándolo.

Open Business intenta recopilar toda la información sobre este tipo de negocios e iniciativas de emprendedores, para ayudar a todos aquellos que deseen desarrollarlas. Este fenómeno está lejos de ser un tema sólo de programadores de software. **De hecho puede ser una nueva forma de pensar los negocios!**

Visitando el sitio local Negocios Abiertos²⁴ se puede descubrir información en español acerca de un proyecto sorprendente. Se trata del primer desarrollo a nivel mundial de un auto basado en un modelo abierto. Así se lo describe en el sitio mencionado:

“El c,mm,n [common]²⁵ fue presentado por la Sociedad de la Naturaleza y el Medio Ambiente²⁶ como un auto altamente tecnologizado y diseñado bajo la consciencia ecológica: utiliza celdas de combustible hidrógeno. Fue desarrollado por una inmensa red de actores [con y sin fines de lucro] de Holanda y otros países de la Unión Europea. Fue presentado en la feria AutoRAI de Amsterdam y, según la promoción, bien puede considerarse como el primer auto open source del mundo.

Su desarrollo mantendrá abiertos todos sus elementos, especificaciones, diseños y auto-partes. De esta forma, el prototipo podrá evolucionar con el aporte distribuido de otras redes interesadas y, en última instancia, según los usos que los mismos usuarios hagan de él. Más que interesante.”

¿Qué habilidades y prácticas se requerirán para el management de estas redes abiertas, colaborativas y globales? Seguramente dichas redes implicarán formidables desafíos de gestión.

En el marco de las nuevas prácticas que están emergiendo, es posible imaginar una empresa que, para buscar oportunidades de nuevos negocios, recurriese a la exploración de los blogs. En estos espacios on-line podría escuchar conversaciones de sus clientes, descubriendo nuevos hábitos, intereses, etc. Si hipotéticamente, la empresa se dedicara al turismo podría por ejemplo visitar un sitio, como 43 places²⁷, donde podría encontrar una suerte de blog colectivo en el que las personas intercambian impresiones respecto de los destinos de sus viajes turísticos a nivel global. Monitorear esos sitios podría ser una excelente forma de estudiar el mercado y solo basta sindicarse vía RSS a dichos sitios para recibir todas las novedades y opiniones de los participantes de la conversación, en una suerte de “market research” en tiempo real.

La blogósfera como escenario global de construcción de identidad

La blogósfera es un espacio social con una dinámica propia y que ya constituye un escenario fundamental donde proyectar identidades empresariales. En la web 2.0 se están articulando los denominados “Social Media”, que requieren de estrategias de comunicación y posicionamiento de identidad con una dinámica propia. Son espacios para construir confianza, y cultivar nuevas formas de encarnar las relaciones públicas.

Un ejemplo interesante de este fenómeno es la creciente influencia de los blogs corporativos, mediante los cuales la empresa mejora su posicionamiento, su presencia de marca, obtiene feedback de primera mano para desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes, etc. En términos generales podemos decir que los blogs corporativos ayudan a posicionar a la empresa en las conversaciones relevantes dentro de la blogósfera. Así lo están entendiendo cada vez más empresas. Por ejemplo entre las empresas Fortune 500 ya podemos encontrar varias decenas de “blogging companies”²⁸. Algunos ejemplos son: Cisco Systems²⁹, GE Company³⁰, GM Corporation³¹, Eastman Kodak Company³², entre muchos otros.

Las corporaciones también pueden aprovechar estos espacios on-line para bloguear la relación con sus clientes. Un caso interesante es el de Dell, que montó Direct2Dell³³, un blog (que por cierto ya cuenta con una versión en español: DellenDirecto) para conversar con sus lectores. Tras una tormenta inicial de críticas y reclamos, supieron liderar la conversación hasta crear un espacio muy poderoso de feedback de usuarios que está motorizando innovaciones de la compañía. Tanto es así, que si hoy se visita StudioDell puede descubrirse un espacio con múltiples formas de interacción. Cabe mencionar entre ellas, además del pionero Direct2Dell, al blog IdeaStorm donde los lectores proponen ideas innovadoras y votan las de los demás, hacen comentarios y evalúan las iniciativas de la compañía, desarrolladas en base a las propuestas realizadas en dicho espacio. Este sitio está dando lugar a las recientes innovaciones de la compañía.

Volviendo al ejemplo de la empresa de turismo, ésta podría crear un blog para protagonizar la conversación sobre turismo en la blogósfera. Esto se traduciría en la puesta a consideración de sus servicios y la obtención de feedback y hasta de ideas para nuevos servicios.

Los blogs como herramientas de gestión del conocimiento

Hay un creciente interés en el uso de las nuevas tecnologías de la web social para impulsar la creación de nuevas herramientas de gestión.

En el reciente artículo de Andrew P. McAfee en el MIT Sloan Management Review: “Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration”³⁴ se propone el uso de las tecnologías de la web 2.0 para la gestión del conocimiento en la empresa y plantea a los seis componentes de las tecnologías de la **Empresa 2.0**. Se trata de seis prácticas que esta tecnología puede volver centrales en los próximos años, que son las siguientes:

- **Buscadores (search):** los sitios basados en la web 2.0 para la colaboración en el trabajo deben ser “buscables”. Las experiencias de búsqueda en las intranets no siempre son tan buenas como en la web.
- **Enlaces (links):** Los links organizan, profundizan y estructuran el acceso al contenido.
- **Autoría (authoring):** la Wikipedia y los blogs demostraron que mucha gente tiene ganas de escribir y pueden aportar sus puntos de vista y experiencias. Los blogs facilitan la autoría individual y los wiki las grupal.
- **Etiquetas (tags):** simplemente una revolución en la clasificación y categorización del conocimiento en manos de los propios usuarios, que generan la categorización de los contenidos, como emergencia de sus propias acciones.
- **Extensiones (extensions):** las computadoras medianamente poderosas pueden dar un paso mas allá del tagging mediante las extensiones, que se valen de algoritmos que

dicen básicamente a las personas: “Si a UD le gustó esto seguramente le gustará esto otro”.

- **Señales (signals):** las tecnologías de sindicación (como RSS o Atom) permiten a los usuarios el seguimiento de las novedades sin invertir mucho tiempo en navegar la intranet. Cada vez que se actualiza algún contenido, en breve un aviso será enviado a los suscriptores del sitio.

Estos elementos permiten que podamos seguir las huellas de los caminos seguidos por otros en sus procesos de aprendizaje y de gestión, sin que esas personas tengan que hacer extensos informes al finalizar su proyecto que difícilmente serán leídos. Según el autor del artículo en cuestión, las nuevas herramientas de colaboración y las prácticas que hacen posibles, impulsarán una transformación en los sistemas de gestión empresarial.

La empresa de turismo del ejemplo imaginario podría, entonces, explorar su blogósfera interna para reclutar a los miembros de la compañía que tengan las habilidades más adecuadas para conformar un equipo de trabajo que lleve adelante el nuevo proyecto. Esto sería muy simple ya que la blogósfera reflejaría las conversaciones y proyectos de los que participaron los empleados en los últimos años. El mismo espacio corporativo serviría también para coordinar al equipo conformado, independientemente de su ubicación geográfica.

Los blogs como herramienta para impulsar el aprendizaje

Estos espacios conversacionales implican la posibilidad de aprendizaje compartido, de hecho una de las prácticas más difundidas para facilitar el aprendizaje, el coaching, se basa en conducir conversaciones que abran nuevas posibilidades de acción efectiva. En este contexto, nos parece útil pensar en la distinción entre conversación sincrónica y asincrónica, y su impacto en los procesos de aprendizaje en las empresas.

Los espacios virtuales de aprendizaje permiten sostener conversaciones de facilitación de aprendizaje (coaching) de dos tipos:

- **Sincrónicas**, donde las intervenciones de los participantes se dan en sincronía temporal. Estas conversaciones son las típicas de actividades de coaching presencial, pero que pueden darse también en espacios virtuales, con herramientas como: mensajería instantánea, conferencias telefónicas via VOIP, videoconferencias, o salas de chat.
- **Asincrónicas**: donde las intervenciones de los participantes se dan con distintos grados de retardo temporal. Este tipo de conversaciones se pueden sostener virtualmente a través de herramientas como: blogs, wikis u otros espacios tradicionales de la web.

Las conversaciones sincrónicas virtuales suelen verse como versiones devaluadas de las conversaciones cara a cara y a su vez, las conversaciones asincrónicas suelen verse como versiones devaluadas de las conversaciones sincrónicas. Pero una perspectiva diferente es posible. Diversas experiencias en la utilización de espacios virtuales de aprendizaje, con herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica, muestran que las nuevas herramientas de virtualización más que ser una alternativa devaluada de las formas clásicas son, más bien, herramientas de potenciación o expansión de la comunicación.

Algunas posibilidades que se abren con los espacios de conversación asincrónica (como los característicos de los blogs):

- **Permiten sostener conversaciones que de otro modo quizás nunca se llegarían a mantener.** Como las que se pueden mantener con ciertas personas por el solo hecho de que son *bloggers*. Personas distanciadas físicamente o muy ocupadas en los horarios habituales de trabajo.
- **Permiten agregar más valor a las conversaciones al facilitar la reflexión y la investigación.** Antes de responder se puede, por ejemplo, explorar las sugerencias o descripciones que escuchadas abriendo otras conversaciones o investigando en internet, de esta manera se permite que la conversación sea interpenetrada por otras conversaciones.
- **Permiten agregar más valor a las conversaciones ya que posibilitan el aprendizaje de quienes sólo observan la conversación.** Muchas conversaciones de coaching son cerradas solo por el hecho de que no puedo reunir a todos los potenciales participantes. Estas herramientas permiten que todos puedan aprender, aún a partir de conversaciones en las que no participaron activamente. No todos aprenden de la misma manera y a la misma velocidad. Estos espacios dan más opciones para hacerse cargo de los distintos estilos de aprendizaje.

Para las empresas las herramientas de virtualización de comunidades de aprendizaje pueden ser una forma poderosa de aumento de productividad y eficiencia.

En la hipotética empresa de turismo mencionada antes, un consultor externo podría ofrecer coaching virtual de manera remota y en tiempo real, sumándose a la blogósfera de participantes del proyecto en cuestión. El coach estaría presenciando las conversaciones reales de trabajo a medida que el proyecto va avanzando, lo cual permitiría aprovechar todas las posibilidades de aprendizaje en la acción.

Conclusión: el management 2.0 como desplazamiento del sentido común dominante

En resumen, entendemos al management 2.0 como un grupo de disciplinas emergentes, fundamentales para el nuevo escenario de negocios que hoy se está articulando. La apropiación de esas nuevas disciplinas implica un desplazamiento, un cambio de sentido común dominante. Este desplazamiento se puede expresar mediante algunos aspectos centrales del cambio de estilo que observamos y el impacto que en esos cambios tendrán los blogs en la tabla presentada.

Creemos estar en los albores de una revolución cuyo alcance todavía nos cuesta precisar pero que de seguro cambiará radicalmente la forma de administrar y de hacer empresa en el nuevo siglo.

Tabla I: Desplazamiento del estilo hacia el management 2.0.

Dominios fundamentales de prácticas	Management 1.0 (paradigma cartesiano)	Management 2.0 (paradigma postcartesiano)	Prácticas virtuales emergentes sostenidas por blogs
Visión	La visión se contruye a partir del análisis histórico de los mercados establecidos.	La visión surge de la sensibilización frente a los fenómenos emergentes, rápidos e inciertos.	Monitoreo en tiempo real de preocupaciones, prácticas e insatisfacciones en la blogósfera para atisbar posibilidades futuras.
Creación del valor de la oferta	Mapear necesidades estandarizadas de clientes y satisfacerlas con ofertas estandarizadas.	Sensibilidad respecto de los estilos de vida de distintos nichos de clientes y ofrecer ofertas personalizadas con una larga cola de productos y servicios.	Monitoreo en tiempo real de prácticas emergentes a través de la blogósfera como base para producir innovación.
Gestión de la ejecución	Gestión basada en el control unilateral, la prescripción unilateral de las acciones apropiadas, los premios y castigos y la emocionalidad del miedo.	Gestión basada en redes de conversaciones abiertas, horizontales, colaborativas y globales que involucran a todos los actores incluidos los clientes en la producción de las ofertas y su delivery. Eje en el sentido de contribución y la ambición.	Los blogs posibilitan el soporte de y expansión de dichas redes de conversaciones.
Aprendizaje organizacional	En aprendizaje fundamentalmente teórico, fuera del ámbito de la acción concreta y suele ser motorizado por las crisis.	Aprender es un fenómeno social y ligado a la praxis. Se expande la inteligencia colectiva.	Virtualización de los procesos de aprendizaje, expansión de las conversaciones de coaching asincrónicas. Estas prácticas transforman el concepto de gestión del conocimiento.

Referencias:

-
- ¹ Flores F., “Confianza y Solidaridad en el Mundo que Viene”, XXII Encuentro Nacional de la Empresa ENADE 2000, Santiago de Chile; Tetenbaum, T., “Shifting Paradigms: From Newton to Chaos”, *Organizational Dynamics*, Spring 1998, pag. 21-32.
- ² Stanley Williams, R., “Technological Waves for the Next 20 Years”, TNTY FUTURES, <http://www.next20years.com>; Jurvetson, S., “The new convergence: infotech, biotech and nanotech”, <http://www.drapervc.com>.
- ³ Davenport, T.H., and Beck, J.C., *“The Attention Economy”*, HBS Press, 2001.
- ⁴ <http://www.carlotaperez.org/portada.htm>
- ⁵ Christensen, C., *“El Dilema de los Innovadores”*, Granica 1999.
- ⁶ <http://www.martinezroca.com/minisites/latierraesplana/>
- ⁷ <http://web2.wsj2.com/>
- ⁸ <http://www.wikipedia.org/>
- ⁹ <http://www.creativecommons.org/>
- ¹⁰ <http://www.lessig.org/>
- ¹¹ <http://www.innovaconsulting.com.ar/2007/04/22/introduccion/>
- ¹² <http://www.longtail.com/>
- ¹³ Afuah, A., *“La Dinámica de la Innovación Organizacional”*, Oxford, 1999. (Original en inglés de 1997).
- ¹⁴ Varela, F., *Ética y Acción*, Granica, 1996.
- ¹⁵ Hamel, G., *“Leading the Revolution”*, Harvard Business School Press, 2000.
- ¹⁶ Flores, F, Dreyfus, H., and Spinosa, C., *“Disclosing new worlds: entrepreneurship, democratic action and solidarity”*, The MIT Press, 1997.
- ¹⁷ Winograd, T., and Flores F., *“Understanding Computers and Cognition”*, Addison-Wesley, 1986.
- ¹⁸ <http://cluetrain.com/book/index.html>
- ¹⁹ Dreyfus, H.L., *Ser-en-el-mundo. Comentario a la División I de Ser y Tiempo de Martín Heidegger*, Ed. Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1996. (Original en inglés de 1991).
- ²⁰ <http://www.johnseelybrown.com/>
- ²¹ <http://www.enriquedans.com/2007/06/la-empresa-y-la-web-20-articulo-en-harvard-deusto.html>
- ²² <http://www.kryptonitlock.com/>
- ²³ <http://www.openbusiness.cc/>
- ²⁴ <http://www.negociosabiertos.com/>
- ²⁵ <http://www.autoindetoekomst.nl/>
- ²⁶ <http://www.natuurenmilieu.nl/>
- ²⁷ <http://www.43places.com/>
- ²⁸ https://www.socialtext.net/bizblogs/index.cgi?fortune_500_business_blogging_wiki
- ²⁹ <http://blogs.cisco.com/gov/>
- ³⁰ <http://www.grcblog.com/>
- ³¹ <http://fastlane.gmblogs.com/>
- ³² <http://1000words.kodak.com/>
- ³³ http://www.dell.com/content/topics/topic.aspx/global/shared/corp/media/en/studio_dell?c=us&l=en&s=corp
- ³⁴ http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/entry/the_three_trends_underlying_enterprise_20/