

Bienvenidos a la empresa 2.0

En la primavera estadounidense de 2006, **Andrew McAfee**, profesor en la Harvard Business School, publicó su artículo “Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration” en la **Sloan Management Review**. Allí definía el paradigma corporativo “empresa 2.0”, que muy pronto pasó del ámbito académico al público y se difundió rápidamente en la blogósfera.

Según la definición de McAfee, la empresa 2.0 es la implementación de los atributos y características de la web 2.0 en las empresas. Representa una nueva forma de trabajar dentro de las corporaciones, por la cual las tecnologías y las prácticas empresariales permiten a los trabajadores superar los límites que imponían las herramientas de comunicación del modelo anterior. En este nuevo paradigma, tienen una enorme ventaja competitiva aquellas empresas que utilizan el software social, que posibilita la colaboración y agiliza y simplifica el intercambio de información

entre quienes trabajan y las redes formadas por sus proveedores, clientes y otros stakeholders.

Tal como afirma McAfee, estas herramientas de la web 2.0 están produciendo un cambio radical dentro de las corporaciones, ya que canalizan la inteligencia colectiva e impactan en la innovación, la productividad y la agilidad de los negocios.

El principal objetivo de una empresa 2.0 es generar espacios donde las personas puedan concretar sus proyectos personales de manera colectiva: una red distribuida que impulse nuevas relaciones y sin un centro decisor, en la cual las decisiones de quienes están en la periferia sean tan importantes como las de quienes están en el centro.



S.L.A.T.E.S

McAfee complementa y a la vez explica su definición con un acrónimo: SLATES, que describe las funcionalidades que definen a una empresa en el contexto de la web 2.0:

- **Search (Búsqueda)**

Las personas buscan y encuentran lo que necesitan para su actividad laboral navegando por los contenidos de sus Intranets corporativas. Encontrar lo que se busca es un atributo clave de este nuevo modelo empresarial.

- **Links (Hipervínculos)**

La forma de buscar es de un recurso a otro, de un hipervínculo a otro.

- **Authoring (Autoría)**

Todo el mundo puede producir y generar tráfico en torno a sus contenidos, siempre que sean útiles para los demás.

- **Tag (Etiquetado)**

La experiencia de quienes usan los sistemas de información se ve enriquecida por el tagging. No son las máquinas sino los usuarios quienes etiquetan los contenidos de acuerdo con sus propios criterios.

- **Extensions (Extensiones)**

El sistema de recomendación es una vía de avance en la búsqueda. Si un miembro de la comunidad le da valor a un contenido, y este contenido a su vez recomienda la lectura o búsqueda de otro, es probable que los usuarios se interesen también en el último, ya que las redes son una de las formas en que se organiza el conocimiento.

- **Signals (Señales)**

Las tecnologías RSS envían señales para indicar que aquellos contenidos que interesan al usuario se han modificado.

Comunicación: viejas y nuevas tecnologías

Pese a que cualquier usuario puede crear y generar nuevos contenidos, el e-mail y el MSN no permiten que la información que circula pueda ser vista por todos los miembros de un equipo. Por su naturaleza, estas aplicaciones a las cuales McAfee llama “canales” tampoco posibilitan administrar la información ni garantizar que sea accesible para todos.

Por su parte, las Intranets y Extranets como espacios de comunicación interna con proveedores, clientes y otros stakeholders, generalmente son administradas por un pequeño grupo que decide qué información publicar y entre quienes difundirla. A estos espacios, McAfee los denomina “plataformas”.

Los canales y las plataformas no permiten que todos los miembros de un equipo puedan acceder a la información

(accesibilidad). Tampoco posibilitan que la información circule de un modo transparente (visibilidad) ni que los contenidos que se comunican se generen de manera compartida (creación colectiva) en un mismo entorno de trabajo.

En cambio, la web 2.0 propone nuevas formas de comunidad, donde todo se sabe y se comparte de manera inmediata, transparente y eficaz.

La empresa 2.0, por lo tanto, surge como una respuesta a la rigidez de las plataformas actuales de colaboración.

Sin embargo, no todo es tecnología. Lo importante es utilizar las herramientas tecnológicas para generar en la compañía una cultura interna receptiva y participativa, que permita el desarrollo libre y voluntario de inteligencia colectiva. Es decir: convertir a los ámbitos de trabajo en lugares cómodos y eficientes para la circulación de ideas y la gestión de conocimiento.

COMUNICACIÓN 1.0

Canales y plataformas

Mail, msn

Redes descentralizadas

COMUNICACIÓN 2.0

Accesibilidad, visibilidad, creación colectiva

Software social, twitter

Redes distribuidas

De la empresa 1.0 a la 2.0

Pese a su concordancia con los tiempos actuales y los que vendrán, la empresa 2.0 aún está lejos de haberse afianzado como el paradigma dominante de la gestión y las tecnologías de comunicación corporativas. Todavía debe lidiar con la cultura 1.0 que la precede y que permanece atrincherada en su estilo rígido y su burocracia implacable.

Las diferencias entre la web 1.0 y la web 2.0 —explicadas en los capítulos previos—, no sólo representan un cambio tecnológico sino también un viraje en la manera de comunicarse y de hacer negocios. Es que, tal como dijo **Marshall McLuhan**, uno de los principales teóricos de la comunicación: “El medio, o el proceso de nuestro tiempo está remodelando y reestructurando los patrones de interdependencia social y cada uno de los aspectos de nuestra vida privada. (...). Todo está en cambio: usted, su gobierno, su relación con los otros. Y está cambiando dramáticamente”.

EMPRESA 1.0

- Jerarquías verticales
- Burocracia
- Poco flexible
- Protección del saber
- Muy compleja
- Ciclos de mercado a largo plazo
- Tecnologías dirigidas por departamentos técnicos; el usuario no tiene el control
- Desde el nivel ejecutivo hacia abajo
- Sistemas de información estructurados
- Centralizada



EMPRESA 2.0

- Organización horizontal
- Agilidad
- Muy flexible
- Transparencia
- Muy simple
- Ciclos de mercado a corto plazo
- Tecnologías manejadas por los usuarios
- Desde el nivel operativo hacia arriba
- Sistemas de información emergentes
- Distribuida

Evolución de la web 2.0 a la empresa 2.0

6

Trasladar los conceptos de la web 2.0 a la empresa implica proponer a ésta última como plataforma y asumir la colaboración como un fin y una condición necesaria para su funcionamiento. Hay que apuntar entonces a promover puntos de encuentro, y al establecimiento de redes en las que primen la colaboración y la participación, así como a un manejo ágil de la información basado en la interacción de personas independientes.

En este nuevo formato de empresas construidas para satisfacer la necesidad de interacción de las personas, quienes más retacean información, contactos, datos, etcétera, son considerados más “pobres”, mientras que aquellos que mejor muestran sus “saberes” son los que resultan más atractivos. Porque en la empresa 2.0 el valor está vinculado con la calidad y la cantidad de las conexiones entre sus miembros, más allá de las relaciones que la organización dispone.

Por lo tanto, en el contexto de un mundo globalizado, quienes integran una empresa 2.0 deben ser capaces de manejar las herramientas que permiten amplificar las conexiones. Aunque inicialmente parezca complicado, la ecuación es fácil: si los miembros de una organización sienten la necesidad de comunicarse, la tecnología pasa a ser solo un medio.

“Los mercados son conversaciones”, dice la primera de las tesis del *Manifiesto Cluetrain* y en la décima agrega: “Como resultado, los mercados se vuelven más inteligentes, más informados, más organizados. La participación en un mercado interconectado hace que las personas cambien de una manera fundamental”⁴.

La empresa 2.0 será entonces un lugar flexible, una plataforma de colaboración transparente y simple. Será el punto de encuentro donde se podrán construir las relaciones de abajo hacia arriba.

¿Cómo ser una Empresa 2.0?

Hay algunos cambios imprescindibles a la hora de pensar y actuar bajo este nuevo paradigma y avanzar hacia el modelo 2.0.

- **Modelos participativos efectivos y masivos: Apertura**

En un mundo multiconectado, ya no tiene sentido “guardar y esconder” el conocimiento. Hay que abrirse a la comunidad, tornarse transparentes y visibles para todos, y adoptar un lenguaje compartido para integrarse a una red mundial de potenciales socios y consumidores.

- **Tecnología amigable y simple: Sencillez**

Las tecnologías de la comunicación y el software social funcionan como detonantes para generar ideas e interacción. Por eso es importante que su uso sea accesible y no requiera de una gran especialización ni preparación previa. Además, las herramientas y su modo de funcionamiento deben ser iguales para todos los niveles jerárquicos, a fin de promover un modelo de participación horizontal y menos burocrático.

- **Un marco de relaciones digno entre sus miembros: Relaciones**

Para construir empresas de conocimiento compartido y diálogo, es necesario que el poder deje de ser unidireccional y que las relaciones entre sus miembros fluyan. Porque la empresa 2.0 es, sobre todo, una toma de posición ética y su potencial depende de las personas.

- **Valorar el conocimiento y la participación: Dinamismo**

Los modelos de promoción basados únicamente en la antigüedad o en formalidades rígidas deben quedar en el pasado. Es necesario el reconocimiento explícito para quienes demuestran su motivación por aprender y participar, dando lugar a todas las personas de la empresa a presentar propuestas y brindando las posibilidades materiales para concretar aquellas que sean positivas. Hay que escuchar, dialogar, motivar, fomentar la participación y la necesidad de comunicarse. Para estos fines, la tecnología debe funcionar solo como un medio facilitador.



Tecnologías para todos

IBM donó enormes cantidades de códigos de software y estableció equipos para colaborar en el desarrollo del servidor **Apache** y el sistema de operación **Linux**, ambos gratuitos y open-source.

No haber tenido que desarrollar su propio sistema de operación, le permitió a la empresa ahorrar anualmente unos 1000 millones de dólares.

Sun Microsystems anuncio en 2006 la divulgación de los códigos de su famosa plataforma Java. Según explicó su director de tecnología, **Tim Bray**, en el libro *Wikinomics*, “así como la marea alta levanta todos los barcos, nosotros creemos que el intercambio radical es una situación que nos permite ganar a todos. Expandir los mercados genera nuevas oportunidades”.

Mozilla Corp pone en práctica algunos principios de una empresa 2.0: por cada empleado pago, tiene cientos de colaboradores conectados a través de Internet que trabajan gratis y cuyo único incentivo es poder incluir esta experiencia en su curriculum. **Mitchell Baker**, presidente de la corporación, reveló en 2005 que la comunidad externa se quejó de que los empleados pagos estaban trabajando de manera poco transparente, por lo que tomó la decisión de no hacer más reuniones cerradas.

En *su blog*, Baker contó que entre el 30 y el 40% de **Firefox 2** fue creado por personas que no son empleadas de la empresa. En ese mismo espacio, publica los avisos para buscar nuevos colaboradores y tiene una sección en la que comparte con toda la comunidad la información sobre el **manejo de la corporación**.

La transparencia y el infierno de Dell

Don Tapscott se dedica a investigar los cambios introducidos por la revolución informática. Hasta el presente, publicó once libros, realizó investigaciones sobre 200 empresas y entrevistó a 9000 personas en el mundo, con el fin de comprender y explicar cómo es esta nueva forma de la economía que él denomina Wikinomics y el fenómeno de la empresa 2.0.

Las teorías de Tapscott señalan que el movimiento hacia una mayor transparencia es irrefrenable, como consecuencia de la creciente demanda de todos los que tienen interés en la empresa y de un rápido cambio tecnológico desplegado particularmente en Internet, que hace que para las organizaciones sea más fácil brindar información y más difícil mantener secretos.

Una mayor transparencia, dice Tapscott, generará a su vez una mayor responsabilidad corporativa y un mejor comportamiento empresarial. Por eso, más que resistirse, las compañías deberían adoptar la transparencia y repensar sus valores. “Si uno se va a quedar desnudo, es mejor que se ponga en forma antes”, explica a modo de metáfora. El autor resume los principios de Wikinomics en cuatro puntos:

1. Apertura (being open)
2. Colaboración horizontal (peering)
3. Compartir (sharing)
4. Actuar globalmente (acting globally).

Un ejemplo claro en este sentido es el de la empresa informática Dell, que gracias a su apertura y a su cambio hacia el modelo 2.0 pudo, literalmente, salir del infierno.

Jeff Jarvis, el blogger ubicado en el número 70 del mundo en cuanto a su popularidad entre los casi 70 millones que existen actualmente, sufrió en 2005 diversos contratiempos con una computadora de esa marca. Como el servicio técnico de la compañía no le ofrecía soluciones satisfactorias, publicó en su blog un post titulado “Dell Hell” (**Infierno Dell**), donde narró su nefasta experiencia. A partir de la publicación, las ventas de Dell se redujeron notablemente, por lo que la empresa se apresuró a solucionar el problema de Jarvis cambiando la computadora defectuosa por otra nueva en tiempo récord. La llamada de alerta que el caso “Dell Hell” supuso para la compañía, hizo que comenzara desde entonces a prestar mucha más atención a los medios sociales y participativos, monitoreando blogs de manera activa, contactando a los clientes cuando éstos tienen problemas de cualquier tipo, y siguiendo las opiniones positivas o negativas de bloggers y participantes en foros.

A partir de esta experiencia, Dell lanzó además **IdeaStorm**, un sitio al que los usuarios pueden enviar sus ideas acerca de cómo mejorar los productos y servicios de la compañía y emitir votos sobre las ideas presentadas. Michael Dell, presidente de la empresa, fue quien creó este espacio con el fin de colaborar con los clientes, dándoles voz para que puedan ayudar a determinar el futuro de la corporación. Abriéndose, Dell no sólo salió del infierno, sino que cambió su imagen y comenzó a desarrollar una línea de productos que responde a las demandas concretas de sus consumidores.

Google, una empresa 2.0 en busca de la sostenibilidad

Al ritmo de las voces que cada vez se hacen oír con más fuerza y que en oposición al viejo modelo exigen cambios, muchas empresas están produciendo un viraje hacia modos de producción y participación en el mercado más transparentes y responsables, recorriendo el camino que las conduce hacia la sostenibilidad.

De acuerdo con una lista anual publicada por la [revista Fortune](#), Google es la mejor empresa para trabajar en los Estados Unidos. Esto se debe tanto al buen nivel de sus sueldos como a los beneficios extra que obtienen sus empleados y al buen clima de trabajo generado por su estructura flexible. En su organización, Google muestra las características fundamentales de una empresa 2.0 y como tal, un compromiso creciente con el cuidado del medioambiente. En junio de 2007, [Google Inc.](#) presentó su “estrategia para ayudar a construir un [futuro energético más limpio](#)”. El plan prevé eliminar todas las emisiones de dióxido de carbono de la compañía para 2008, incrementar el ahorro energético y promover medidas de innovación medioambiental.

Dos de las medidas anunciadas por la empresa son:

- Maximizar la eficiencia de los centros de datos de Google,

que son los responsables del mayor consumo de energía de la compañía.

- Incrementar el uso de energías renovables. La empresa se comprometió a crear 50 MW adicionales procedentes de fuentes de energía renovables antes de 2012.

Google también promueve distintos proyectos vinculados con el desarrollo sostenible, como la creación de coches eléctricos híbridos, la adquisición de bicicletas para sus trabajadores, el otorgamiento de compensaciones de hasta 5000 dólares para aquellos empleados que compren coches de energía alternativa y la utilización de autobuses alimentados con biodiesel para transportar a las más de 1500 personas que cada día van a trabajar a las oficinas de la compañía en Mountain View.

La responsabilidad y transparencia, el buen clima de trabajo, los sueldos dignos, entre muchos otros, son algunos de los atributos compartidos por la empresa 2.0 y también por aquellas empresas que actúan de acuerdo a la lógica de la triple cuenta de resultados, buscando crear valor ambiental, social y económico. Ergo: la empresa 2.0 debe necesariamente encaminarse hacia la sostenibilidad y la empresa sostenible debe orientarse sin duda hacia un modelo 2.0.

Empresa 2.0, Net Gen, e Inteligencia Coletiva

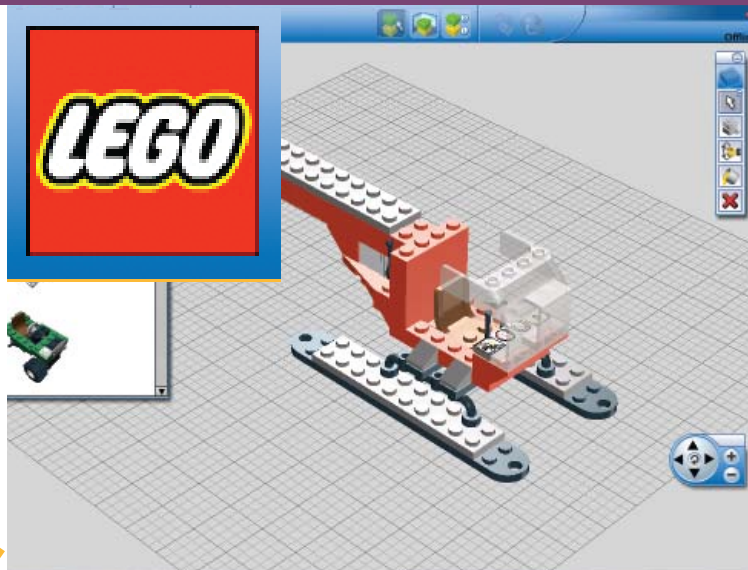


- En 2006, 120.000 personas alrededor del mundo se sumaron al proyecto de **Boeing World Design Team**, un foro en Internet que invita a la participación mientras la empresa se encuentra desarrollando el nuevo Boeing 787. Las actividades incluyen conversaciones con el equipo de diseño de Boeing y extensas discusiones sobre las preferencias de los participantes en materia de viajes y aviones. En palabras de la empresa, “viajeros y entusiastas de la aviación de todo el mundo están compartiendo la excitación de crear el avión del futuro. Quienes construyen la excelencia técnica del 787 no conocen fronteras nacionales”.

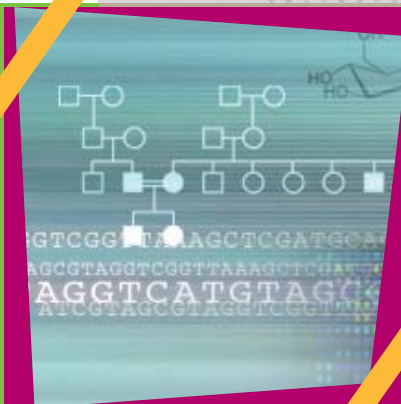
- Mientras Pepsi y Coca-Cola aún guardan sus fórmulas secretas bajo llave, otras empresas decidieron hacerlas públicas. En el sitio wikiHow.com, por ejemplo, se encuentra disponible la receta de “**Open-Cola**”, una bebida open-source que invita a modificar sus componentes para crear un mejor producto.



Cada vez son más las compañías que abren sus departamentos de innovación a una comunidad global que responde de manera activa. Más exactamente, se abren a una generación digital acostumbrada a dialogar y a colaborar, dispuesta a formar parte de una red virtual de talentos.



- La empresa LEGO, con su **LEGO Factory**, permite que chicos y adultos diseñen modelos (bajando un software gratis y fácil de usar) y participen en competencias por diferentes premios. El año pasado el premio fue el 5% de derechos por cada modelo vendido en el sitio.



- Novartis es una de las empresas del rubro farmacéutico que aplica los principios de la wikieconomía, tal como la definió Tapscott. Después de invertir millones de dólares en tratar de descubrir la causa genética de la diabetes tipo 2, la empresa publicó toda la **información encontrada** en Internet. Con esta decisión, Novartis espera que la comunidad global de científicos colabore para acelerar el proceso de investigación del que participa.