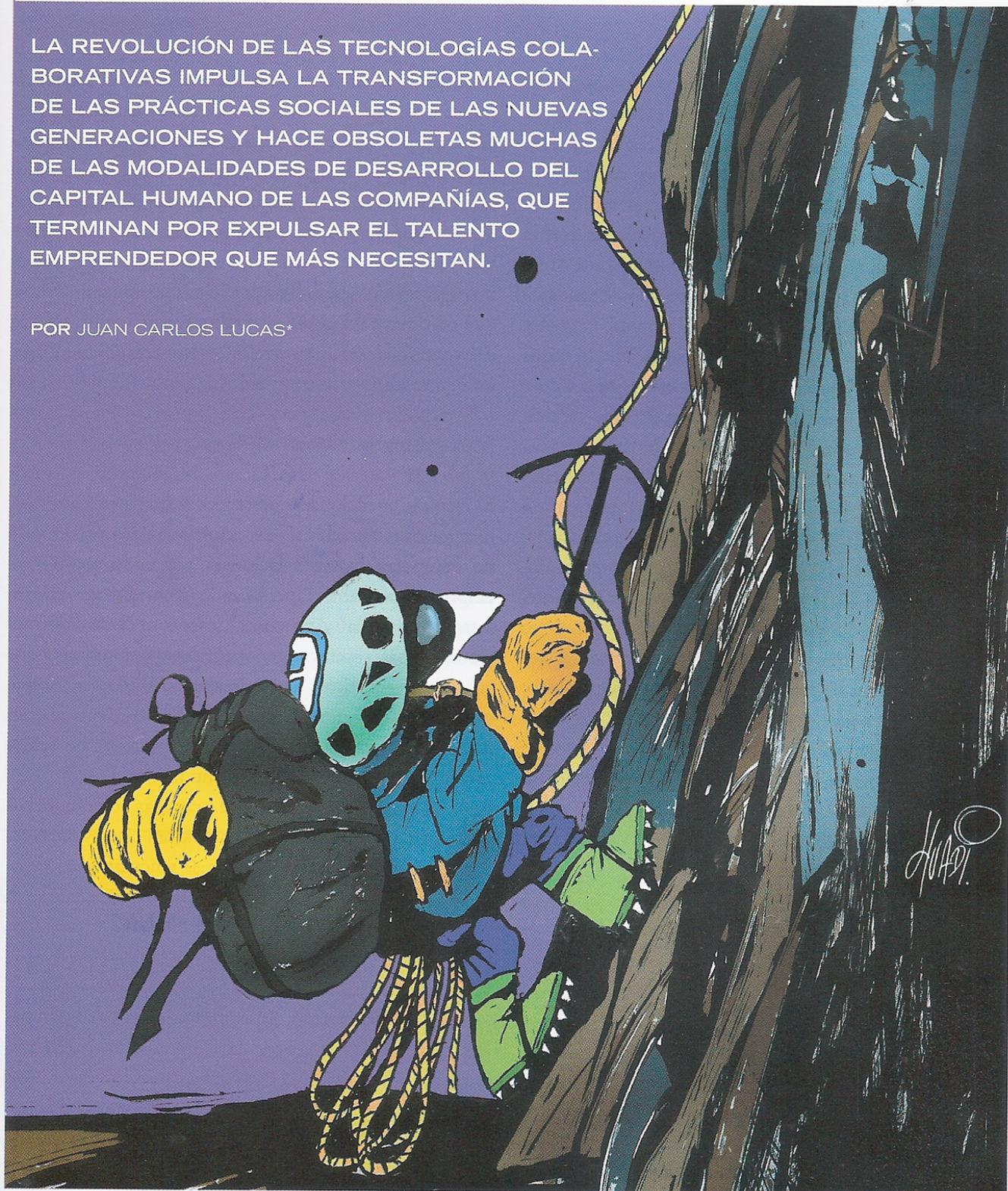


En la era post Internet, MANAGEMENT 2.0

LA REVOLUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS COLABORATIVAS IMPULSA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS PRÁCTICAS SOCIALES DE LAS NUEVAS GENERACIONES Y HACE OBSOLETAS MUCHAS DE LAS MODALIDADES DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DE LAS COMPAÑÍAS, QUE TERMINAN POR EXPULSAR EL TALENTO EMPRENDEDOR QUE MÁS NECESITAN.

POR JUAN CARLOS LUCAS*



“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.”

El Xerox PARC es un centro de investigación donde se desarrolló casi toda la tecnología necesaria para la invención de la PC. Sin embargo, no fue Xerox el creador de la PC. John Seely Brown, director del centro mencionado, y Paul Duguid, cuentan este caso en su libro *La vida social de la información*. Dicha situación más tarde se popularizó como un ejemplo paradigmático de “mal manejo del futuro”. Los desarrollos de Xerox se lograron en una comunidad de científicos bastante cerrada y aislada del resto de la compañía y la potencialidad de los conocimientos producidos no pudo ser comprendida por los gerentes, ni siquiera por los ingenieros de desarrollo de la compañía. Veamos cómo lo describen los autores: “Buena parte del extraordinario conocimiento de Xerox PARC nunca llegó a cruzar la frontera entre los científicos de Palo Alto y los ingenieros de desarrollo de Dallas o la gerencia de Stanford. Los ingenieros consideraban a los científicos como soberbios y casi ininteligibles. La gerencia los veía como ingenuos y muy poco realistas. Los científicos, a su vez, consideraban a casi todos los miembros del personal de la empresa como extraños a su comunidad, como personas incapaces de ver el mundo ajeno a las fotocopiadoras”.

No obstante, merced a los vínculos de los científicos de Xerox PARC, la información atascada dentro de la empresa pudo fluir hacia el exterior. Así, lo que no pudo desarrollarse en Xerox terminó desarrollado en Apple. De esta manera lo describen en el libro: “Esta historia y el conocimiento, como todos saben, no terminaron aquí, porque la esencia de todo lo inventado por Xerox en Palo Alto terminó siendo producida por Apple en Cupertino. En 1979, los gerentes de Xerox invitaron a Steve Jobs, uno de los fundadores de Apple, a Xerox PARC. Allí Jobs supo ver lo que la gerencia de Xerox no podía: el potencial que Xerox PARC había generado. Por eso Apple obtuvo una licencia sobre lo que le fue posible y copió todo lo demás”.

El autor también cuenta que uno de los científicos decía respecto de 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. Este dramático caso muestra cómo lo central no es manejar información, sino participar de una comunidad que comparta un cierto entendimiento o visión común del sentido de la información y las posibilidades que abre para innovar y emprender.

Redes, comunidades y Management 2.0

El ejemplo mencionado pertenece a la era pre-Internet, pero permite apreciar un aspecto clave de la producción de aprendizaje y su relación con la innovación y el emprendimiento. El aprendizaje tiene que ver con la interacción social y no con el intercambio de información. El 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.

Podemos distinguir las redes de prácticas como aquellas que vinculan a personas que comparten ciertos intereses por un dominio de acción y que se vinculan para mantenerse informadas 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, para las comunidades de prácticas es central la existencia de propósitos compartidos y lazos de confianza entre los miembros. En la obra antes mencionada se señala que es poco efectivo mirar una organización como una red o comunidad homogénea, ya que generalmente será un complejo

“ Los gerentes necesitan desarrollar una visión emprendedora que les permita ver tempranamente las nuevas posibilidades de creación de valor que se pueden articular. ”

entramado de redes en las cuales se insertan comunidades. La ceguera respecto de esta circunstancia puede hacer fracasar las iniciativas de cambio o diseminación de nuevas prácticas. 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.

Sostenemos que en esas comunidades, además de compartirse objetivos y lazos de confianza, se cultivan formas de mirar el mundo y estilos que se despliegan a través de la acción conjunta. Lo esencial en las comunidades es el cultivo de un estilo compartido. ¡Xerox falló por no percibir las complejas interrelaciones entre las redes y comunidades de las que participaban, entre información y estilo!

Hoy la web expande el alcance de estas redes y comunidades. Los *blogs*, los *wikis* y las redes sociales, son los principales escenarios de esta transformación. Lo central en estos espacios no es acceder a información, sino a conversaciones y participar en ellas como pares. En estas conversaciones de alcance global, las personas colaboran y comparten en forma bastante abierta y transparente. Ejemplos paradigmáticos y pioneros son las comuni-

dades de programadores de software *open source*, que producen el sistema operativo Linux, el Firefox y una miríada de productos de software que comparten libremente a nivel global. Este fenómeno de la nueva web recibió muchos nombres, pero seguramente la denominación más popular es la de Web 2.0, aludiendo con el “2.0” a una segunda generación de Internet. Consideramos que la irrupción de este paradigma de la colaboración, requiere algo más que la simple incorporación de nuevas tecnologías, aunque éstas sean importantes. Nuestra perspectiva resalta la necesidad de desarrollar nuevas prácticas, sensibilidades y habilidades pragmáticas en el *management*, para poder moverse efectivamente en la era de la colaboración en redes virtuales que se avecina con el desarrollo de la web social. A esta nueva disciplina de la gestión la denominamos Management 2.0.

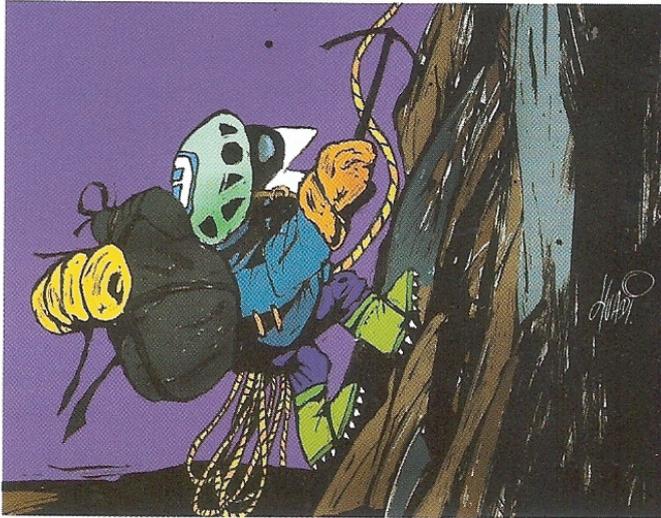
Las nuevas tecnologías colaborativas desafían las prácticas tradicionales del *management*, generalmente basadas en la planificación jerárquica, el control y los premios y castigos. Por lo tanto, la denominación que proponemos no tiene que ver estrictamente con la web, sino con algo mucho más relevante en el *management*: la



Líderes en transiciones de carrera

Schein
TRANSITION ADVISORS

Desarrollo - People review - Coaching de carrera y reinserción - Evaluaciones de potencial



“ Por la ceguera que todavía se advierte en cuanto a las prácticas y el estilo de las nuevas generaciones, las empresas comienzan a tener dificultades para atraer y mantener a sus jóvenes talentos. ”

producción de nuevas formas de acción colectiva. Uno de los desafíos para la formación de los *managers* de las empresas del futuro es entender la naturaleza del desplazamiento de sentido común que implican estos nuevos espacios digitales.

Talento 2.0 y corporaciones 1.0

Lo que le pasó a Xerox respecto de la gestión del conocimiento en sus redes y comunidades, le está comenzando a pasar a las corporaciones en general en cuanto a la gestión del capital humano con el que cuentan en sus filas. Por la ceguera que todavía se advierte en cuanto a las prácticas y el estilo de las nuevas generaciones, las empresas comienzan a tener dificultades para atraer y mantener a sus jóvenes talentos.

Se necesita que los *managers* incorporen en su formación, el desarrollo de sensibilidad a los fenómenos emergentes, a lo no articulado, a las prácticas de comunidades a las que no pertenecen y a las posibilidades que estos nuevos fenómenos les pueden abrir. Los gerentes necesitan desarrollar una visión emprendedora que les permita ver tempranamente las nuevas posibilidades de creación de valor que se pueden articular. La Web 2.0 es una herramienta muy poderosa para monitorear tendencias. Muchos jóvenes que llegan a las empresas con esas prácticas 2.0 ya incorporadas, se encuentran con que son poco comprendidas, despreciadas o, peor aún, prohibidas. Muchas de dichas prácticas 2.0, en las que los jóvenes comienzan a crecer,

implican el despliegue del protagonismo personal, la responsabilidad, la transparencia, el aprendizaje, el trabajo en colaboración y la orientación a la acción emprendedora. Cuando las corporaciones, por miedo o por ceguera, dificultan el despliegue de estas prácticas dentro de las compañías, terminan desalentando a los jóvenes respecto de la posibilidad de aportar sus ideas y su espíritu emprendedor. De manera creciente, estos jóvenes se suman a movimientos colaborativos abiertos en la Web 2.0, que son cada vez más fuertes y exitosos y comienzan a producir frutos en nuevas empresas en Internet.

Los casos de “mal manejo de futuro” como el que sufrió Xerox, puede que merced al impulso multiplicador y expansivo de la Web 2.0 se hagan cada vez más frecuentes. Los jóvenes tienen mucho más en común con la comunidad de amigos globales de la Web 2.0 que con los jefes que les tocan en suerte dentro de su corporación. Con estos últimos a duras penas comparten cierta información.

Es posible que el horizonte de los próximos años implique para las compañías un esfuerzo nuevo: el de convencer a los jóvenes talentosos de que sumarse a una corporación es una opción que vale más la pena que crear una empresa con sus amigos distribuidos en redes globales. ■

* Es el director de INNOVA Consulting
<http://www.johnseelybrown.com/>