



La revolución de las tecnologías sociales impulsa la transformación de las prácticas del management, y acelera la obsolescencia de viejos modelos. Conozca cómo crear valor a partir de las últimas bondades tecnológicas, y de los nuevos hábitos y demandas de nuestros clientes.

## ADMINISTRANDO EN LA ERA DE LA COLABORACIÓN ABIERTA Y GLOBAL



**D**efinitivamente algo nuevo está ocurriendo. La empresa DELL crea un blog para conversar con sus clientes y pedirles ideas para el desarrollo de nuevos productos. Los bomberos de Los Ángeles se comunican con los ciudadanos a través de servicios web para compartir información acerca de accidentes. Sitios como Innocentive, conectan la demanda de investigación científica de las empresas con la oferta de capacidades y talentos de investigadores free lance, muchos de ellos retirados. Músicos alternativos dan a conocer sus obras a todo el mundo casi sin costos y en muchos casos alcanzan notoriedad por esa vía. Emprendedores latinoamericanos crean redes virtuales de colaboración y apoyo mutuo. La lista de ejemplos es muy larga.

En Internet se está produciendo en estos días una profunda transformación. Una descripción simple sería: la disponibilidad de cierto tipo de software, el software social, está permitiendo que la web se transforme de un reservorio de información en un espacio de interacción social, en el cual los contenidos son creados a través de colaboraciones y los internautas son simultáneamente consumidores y creadores de dichos contenidos. Los blogs, los wikis y las redes sociales, son los principales escenarios de esta transformación. Lo central no es acceder a información, sino acceder 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. Este fenómeno recibió muchos nombres, pero seguramente la denominación más popular es la de Web 2.0. Cuando se hace referencia a una disciplina o dominio y se adosa el "2.0", se trata de aludir al despliegue de aplicaciones y entornos de trabajo que promuevan la interacción, la colaboración y la construcción de comunidades online. Pronto se comenzó a hablar de Empresa 2.0, haciendo alusión a la aplicación de estas herramientas de software para generar una suerte de intranet colaborativa.

Surgimiento del Management 2.0. En este artículo describimos nuestra perspectiva, de desarrollo reciente, a la que denomina-

mos Management 2.0. Consideramos que la irrupción de este verdadero paradigma emergente 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.

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, el uso del software social devela un rasgo medular del fenómeno humano: los seres humanos se constituyen y crean su mundo en el lenguaje, en conversaciones. La Web 2.0 está mostrando palmariamente lo que podríamos sintetizar en tres conceptos:

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

Además, en muchos casos esta nueva web está permitiendo que se lleven a cabo conversaciones que antes eran imposibles.

Hacia un nuevo sentido común en la administración. Las nuevas tecnologías a través de colaboraciones 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 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.

Algunos de los cambios paradigmáticos, en los cuales va a impactar el fenómeno de la web social, son los siguientes:

- Cambiar de una visión que da preponderancia a la teoría y al análisis, a otra que incorpora el desarrollo de sensibilidad a los

**El rol de las empresas será el de orquestadores de escenarios a través de colaboraciones que faciliten a los clientes la creación de valor por sí mismos.**



## Argentina

fenómenos emergentes, a lo no articulado, y a las posibilidades que estos nuevos fenómenos nos abren. El mundo de hoy es demasiado complejo para abordarlo exclusivamente desde la teoría. Hay que desarrollar una visión emprendedora que 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, que los gerentes deberán aprender a usar.

- Pasar de una visión de la satisfacción del cliente basada en escuchar requerimientos estandarizados y hacer ofertas estandarizadas, a una forma de cuidar a los clientes centrada en el diseño de ofertas “a medida” para distintos nichos de clientes. La innovación a través de colaboraciones y abierta, que la web social potencia, será una actividad permanente más que eventual o contingente. Cada vez más el rol de las empresas será el de orquestadores de escenarios a través de colaboraciones que faciliten a los clientes la creación de valor por sí mismos.

- Ir de una gestión basada en el control unilateral y el miedo al castigo, a una que ocurre en redes abiertas, globales y a través de colaboraciones en las que se cultiva la confianza y se cuida a los participantes y sus intereses. El gran desafío es cuidar los compromisos con los clientes y producir satisfacción.

- Pasar de una comprensión del aprendizaje cómo un proceso reflexivo individual, a una comprensión social del mismo, basada en el desarrollo de habilidades de acción cultivadas socialmente, además del desarrollo de capacidades de comprensión. Se enfrenta hoy la necesidad de construir la fortaleza emocional que implica enfrentar el riesgo y el fracaso como parte intrínseca del proceso de aprender a gestionar y liderar.

Pasos para una transformación cultural en el management. El desplazamiento descrito, y el nuevo paradigma que implica para la práctica del management y la formación de los “managers”, requerirán de una transformación cultural que impondrá algunos desafíos que hay que tomar con seriedad:

- Tecnologías 2.0. Las nuevas herramientas de colaboración y comunicación abren posibilidades casi ilimitadas de mejora de la efectividad. Seguramente, los gerentes deberán apropiarse de estas nuevas herramientas y plataformas para poder desarrollar su actividad de forma competitiva.

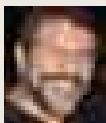
- Habilidades 2.0. Consideramos un gran peligro el creer que lo central es la tecnología que se usa. Lo modular del fenómeno, como antes señalábamos, es la expansión de las posibilidades de conversación que implica. Esto requerirá dar un nuevo significado a las habilidades de comunicación y liderazgo, y al mismo tiempo, desarrollar nuevas habilidades para moverse en espacios virtuales con efectividad.

- Prácticas 2.0. La transformación no se realizará sólo con la disponibilidad de nuevas tecnologías y el entrenamiento en las habilidades requeridas. Hay un desafío mayor: el cambio de hábitos que requiere la implantación y estabilización de las nuevas prácticas de gestión, trabajo y aprendizaje. En este punto es donde un proceso de coaching, orientado a la movilización y apropiación de los espacios virtuales en la acción gerencial cotidiana, jugará un rol central para evitar la vuelta a los viejos hábitos y la pérdida de la oportunidad de transformación.

- Valores 2.0. La apropiación de nuevas herramientas tecnológicas, el entrenamiento en su uso y el cultivo de las nuevas prácticas que se hacen posibles, tendrá límites severos si se sigue atado a viejos valores y creencias que son antagónicos con el nuevo paradigma. Algunos de los valores que potencian esta nueva visión son: la colaboración permanente, la apertura, la transparencia, el protagonismo personal y la responsabilidad.

Los aspectos descriptos son desafíos emergentes para las áreas de desarrollo de recursos humanos en ámbitos corporativos. En países como Chile, México, Venezuela, Argentina y otros; la conciencia acerca de la importancia de estos desafíos comienza a crecer. Encierran también la posibilidad de producir un gran impacto en la efectividad gerencial. © C&D / 2008

### El autor



**Juan Carlos Lucas**

Es consultor, speaker y coach de empresas, organizaciones y emprendedores desde su empresa, INNOVA Consulting. También es columnista de [lanacion.com](http://lanacion.com) y [materiabiz.com](http://materiabiz.com). Además de desarrollar su actividad independiente, es profesor universitario (UCA, USAL e ITBA) en diversos cursos de grado, postgrado e in-company. Se ha entrenado en aprendizaje transformacional y perspectiva ontológica con Fredy Kofman, Fernando Flores, Humberto Maturana y otros.