

## Origen, características y proyecciones del Management 2.0

Martín Alterson<sup>1</sup>

### RESUMEN

El impacto que las nuevas tecnologías de información (TICs) y de producción, las nuevas fuentes energéticas, la creciente preocupación por el desarrollo sustentable y por el cuidado medioambiental, el auge de la globalización y el surgimiento de las redes están definiendo un nuevo mundo de negocios donde el dinamismo, la heterogeneidad y la complejidad del entorno determinan que la innovación constante y la dirección de la evolución de las organizaciones prevalezcan por sobre la eficiencia, liderazgo, descentralización, jerarquía, planificación y control a la hora de conseguir rendimientos empresariales superiores al promedio. Las empresas altamente expuestas a estas novedades del entorno requieren nuevos modelos administrativos y por sobre todo un nuevo paradigma que algunos autores denominan Management 2.0 o Management en red. En el presente artículo explicamos el origen, las principales características y el nuevo paradigma del Management 2.0. o en Red en comparación con los del Management Tradicional y Moderno y la posibilidad de su aplicación en diferentes ramas de negocios.

### Abstract

A new dynamic, heterogeneous and complex business world is being defined by new information and production technologies, new sources of alternative and clean energies, the growing concern for sustainable development and ecological issues, together with the arise of the globalization process and networks. These defining characteristics determine the supremacy of the constant innovation and the direction of the evolution of the companies over traditional Management concepts such efficiency, leadership, empowerment, hierarchy, planning and control in order to get better results. Highly exposed companies to these new enviromental aspects need new administrative models but above all, they need a new paradigm that some authors call Management 2.0 or Network Management.

---

1. Profesor de Advanced Strategy Análisis y de Estrategia Empresarial y Plan de Negocios, MBA, Universidad de Palermo. E-mail: malter@palermo.edu

This article discusses its origin, its main characteristics and its new paradigm compared to traditional and modern management and the possibility of its application in different business industries and countries.

***JEL CODE : M15***

***Keywords:*** Management, redes, tecnología, paradigma, innovación, globalización.

## Management Clásico, Management Moderno y Management 2.0

En los últimos 10 años, los avances bibliográficos en el Campo del Management han sido prolíficos y sustanciales. Sostenemos que de la misma manera en que el descubrimiento del inconsciente por parte de Sigmund Freud y los aportes de la sociología influenciaron a partir de 1920 al Management tradicional, hoy nos encontramos frente a una nueva o tercera revolución o cambio de paradigma de mayor trascendencia debido al impacto que las nuevas tecnologías de información (IT) y de producción, las nuevas fuentes energéticas, la globalización y las redes están teniendo en el nuevo mundo de los negocios. La diferencia sustancial entre esta nueva revolución y la anterior consiste en que, en la segunda revolución, los aportes de la psicología y de la sociología apuntaban en la misma dirección que el paradigma tayloriano original, es decir: aumentar el rendimiento, la productividad y la eficiencia aunque apelando a cuestiones más “blandas” como la motivación, el autodesarrollo del trabajador, el enriquecimiento de los puestos de trabajo, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, el *empowerment*, la estima social, el compromiso, el liderazgo, etc. En cambio, hoy en día, las nuevas ITs, las nuevas tecnologías de producción, la globalización y las redes imponen un cambio de paradigma donde la innovación, el talento, los ecosistemas y nuevas formas de pensar y gestionar los negocios son los que marcan la diferencia a la hora de establecer rendimientos sostenibles superiores al promedio. Estas novedades no sólo impactan en el paradigma administrativo y estratégico de las empresas sino también en cómo debiera reformularse el día a día de las funciones básicas de las empresas: Marketing, Finanzas, Operaciones y RRHH.

Las técnicas tradicionales y modernas de management ya están prácticamente al alcance de casi todos, se han convertido en conocimientos generales y no propietarios de cada organización o han perdido significancia relativa a la hora de marcar diferencias o establecer rendimientos superiores ya que las ITs, las nuevas técnicas productivas, la globalización y las redes han diluido los límites de la empresas y por ende la medición de productividad o eficiencia no serían las únicas claves del nuevo mundo. Este nuevo paradigma administrativo comprende múltiples aportes de los más variados académicos y hombres de negocios y suele denominarse bajo el nombre de Management 2.0. o Management en Red. El objetivo de este artículo consiste en explicar el origen, razón de ser y declinación del Management Tradicional y del Management Moderno para luego compararlos con el Management 2.0., llevando a cabo un sintético recuento bibliográfico del Management 2.0., estableciendo un marco comparativo de los tres paradigmas en cuestión. En artículos posteriores analizaremos el impacto específico y directo del Management 2.0 en cada una de las funciones organizacionales.

### 1. Los orígenes del Management Tradicional

Durante los años 90, muchos autores y analistas de mercado se dedicaron a describir lo que sería la “Nueva Economía”: la revolución informática traería una gran cantidad de cambios que se verían reflejados en la sociedad y en la economía creando nuevos paradigmas y modelos, tanto de gestión de negocios como de valuación de empresas. La

creación de la llamada “Burbuja de internet” (o de “Dotcom” o “tecnológicas”) y su posterior estallido provocaron la aparición y desaparición de un sinnúmero de teorías acerca de la influencia futura de la revolución informática. No es el objetivo de nuestro trabajo establecer la validez o no de dichas teorías, sin embargo rescataremos los conceptos, que a nuestro juicio, han resultado los más importantes a tener en cuenta y aquellos otros aspectos que al no ser incluidos en el análisis provocaron que muchas de dichas teorías fallaran. Por otra parte, una certera comprensión acerca de las causas que dieron razón al nacimiento del Management tradicional y sus posteriores principios y consecuencias nos llevarán a un mejor entendimiento de porqué tantos autores y empresarios propugnan por un nuevo tipo de Management.

Por lo general, se asemeja la introducción del computador a la aplicación, en 1820, cuarenta años después de haber sido inventada, de la máquina de vapor en la actividad industrial. Usualmente se piensa que nada en la historia se ha desarrollado a la velocidad de la revolución informática, sin embargo la Revolución Industrial evolucionó tanto o más rápido que la Informática. La mecanización avanzó a pasos agigantados y los cambios sociales fueron tan fuertes como los que están siendo provocados hoy por la revolución informática. Sin embargo los productos ofrecidos eran exactamente los mismos que se obtenían antes de la mecanización, no hubo un gran cambio en este aspecto. La gran revolución vino más tarde, con la introducción y expansión del ferrocarril, tanto para transporte de pasajeros, como luego para transporte de cargas. En 1850:

“El ferrocarril fue el elemento verdaderamente revolucionario de la Revolución Industrial, ya que no sólo creó una nueva dimensión económica sino que también rápidamente cambió lo que yo llamaría la “geografía mental”. Por primera vez en la historia de la humanidad los seres contaban con verdadera movilidad. Por primera vez los horizontes de la gente común se expandieron. Los contemporáneos se dieron cuenta de que se había producido un cambio fundamental de mentalidad”<sup>2</sup>

Con la revolución informática ha sucedido algo parecido, en un primer momento no se han producido grandes modificaciones en la forma de tomar decisiones, pero sí se ha producido una transformación en la rutina de los procesos tradicionales en innumerables áreas. Los procesos no han cambiado tanto, simplemente fueron sistematizados paso a paso provocando un ahorro en tiempo y en costos. Sin embargo, hoy en día, la aceleración de procesos, las infinitas posibilidades de procesamiento e interconexión, la dinámica de la globalización y las nuevas técnicas de producción están demandando inclusive un cambio en la forma de tomar decisiones. El mayor impacto psicológico hasta ahora de la Revolución Informática ha sido la educación, la forma en que se aprende y se adquiere conocimiento. El otro gran cambio es que:

---

2. Página 18, Peter F. Drucker, *El Management del Futuro*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 2003.

“En la nueva geografía mental generada por el ferrocarril, la humanidad dominó la distancia. En la geografía mental del comercio electrónico, la distancia ha sido eliminada.”<sup>3</sup>

Si gracias a la Revolución Informática las distancias se eliminan y, por ende se modifica el alcance de los mercados conocidos hasta ahora, ¿Porqué no han de cambiar los límites y responsabilidades de las empresas en el futuro?

A su vez, el Ferrocarril fue el primer tipo de organización moderna donde se aplicaron los conceptos que luego se transformarían en tradicionales del Management. El Management fue creado en pos de la obtención de la máxima eficiencia dividiendo tareas, especializando al trabajador, coordinando acciones organizadas en distintos puestos o áreas de trabajo, ejerciendo cierto control y disciplina a través de la jerarquía organizacional, estableciendo una cadena de responsabilidades que respeta una línea de autoridad.

Por otra parte, no es casual que junto a que el mundo comenzara a progresar a pasos agigantados luego de la creación del ferrocarril se ingresara pocos años más tarde en un nuevo paradigma energético. Según MacCurdy, “el grado de civilización de cada época, pueblo o grupo de pueblos se mide por su capacidad de utilizar la energía para promover el progreso o satisfacer las necesidades de la humanidad”<sup>4</sup>. Muchos antropólogos coinciden con esta idea al punto de medir el progreso de acuerdo al consumo de energía per cápita. Este aprovechamiento y control de la energía para ponerla al servicio del hombre se logra a través de ciertas herramientas que permiten su captura y transformación y a través de mecanismos de comunicación e instituciones sociales que organicen su transmisión y distribución: “Según MacCurdy y White<sup>5</sup>, lo que llamamos el progreso humano consiste en buena medida en el ingenio y la habilidad de las personas a la hora de utilizar las formas simbólicas, las herramientas y las estructuras institucionales para capturar y utilizar una cantidad cada vez mayor de energía, para extender con ello su poder y aumentar su bienestar”<sup>6</sup>.

Aunque el concepto podría mal interpretarse arribando a la errónea conclusión de que todo aumento de consumo energético signifique progreso (ya que un aumento del consumo energético podría darse también bajo regímenes de esclavitud o de mayor coerción y sumisión de los pueblos o de deterioro medioambiental), la historia de la humanidad demuestra que el aumento en el flujo energético viene acompañado de una mayor complejidad de las instituciones sociales y, en consecuencia, en la forma de organizarse.

Cuanto más evolucionado y complejo sea el organismo social, mayor es la cantidad de energía que se necesita para mantenerlo y mayor es la entropía que se genera. Casi toda la infraestructura tecnológica, económica, social y política de nuestro planeta actual está

3. Página 20, Peter F. Drucker, El Management del Futuro, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 2003.

4. Human Origins: A Manual of Prehistory, George Grant MacCurdy, Nueva York, D. Apleton and Company, 1924.

5. The Science of Culture; A Study of Man and Civilization, L.A. White, Nueva York, Farrar, Straus, and Company, 1949.

6. Página 57, La economía del Hidrógeno, Jeremy Rifkin, Buenos Aires, Ed. Piados, 2002.

basada en los combustibles fósiles. Prácticamente todos los aspectos de nuestra vida moderna obtienen su energía de ellos, sea directa o indirectamente. Nuestras organizaciones y su gobernancia no son más que instituciones que forman parte de dicha infraestructura y ante un cambio en el paradigma energético, deberán acomodarse a la nueva realidad.

Volvamos a la idea tradicionalmente enseñada que también menciona Drucker acerca de la invención de la máquina de vapor por James Watt como el principio del comienzo de la Revolución Industrial. En realidad la historia es mucho más complicada que una gran idea llevada a la práctica por algún genio de la época. La historia se trata de la evolución del paradigma energético y de la entrada en la era de los combustibles fósiles a través del carbón en una primera etapa.

En la edad media, además de la ganadería y la agricultura, la madera fue la principal fuente energética. Pero los grandes avances producidos en ellas provocaron un crecimiento y asentamiento de la población. La madera en la baja edad media se convirtió en lo mismo que significa hoy el petróleo para nosotros. Hacia finales del Siglo XIV, Europa se encontraba ante un problema de entropía tal que la población consumía los recursos energéticos más rápidamente que lo que necesitaba la naturaleza para restablecerlos. De esta forma, la deforestación y la erosión del suelo llevaron a una crisis energética. En un siglo, la madera triplicó su precio. Además gran parte de la deforestación se realizó con el objetivo de extender las superficies cultivables. Lentamente, en los Siglos XV y XVI el carbón fue ocupando el lugar de la madera, a pesar de que era contaminante, sucio y difícil de extraer, trasladar y acopiar. Ya en el Siglo XVII el carbón ocupaba el primer lugar y a mediados del Siglo XIX la mayor parte de Europa ya se había reconvertido al carbón.

Sin embargo la obtención del carbón era dificultosa. Cuando se agotaron los recursos que estaban cerca de la superficie, se tuvo que comenzar a ir en profundidad hasta que se llegó a las capas freáticas. Dichas capas obligaron al constante drenaje para poder sacar el carbón a la superficie. Es así como Thomas Savery, en 1768 patentó la primera bomba de vapor. Además el carbón era mucho más pesado e incómodo para transportar. Se necesitaban muchos más carros de caballos para transportarlo, pero simultáneamente el suelo se transformó en demasiado caro como para destinar tierras cultivables al alimento de los caballos. La respuesta a esto llegó con la locomotora de vapor. Todos estos inventos fueron el producto de la necesidad más que de la genialidad. El traspaso de un régimen energético a otro es muy oneroso y molesto en los primeros momentos. Siempre se trata de explotar los recursos energéticos que más a mano están, cuando estos se extinguen, entonces se realiza un esfuerzo superior para obtener otra energía. Los bosques eran una fuente de energía mucho más fácil de controlar, transformar y aprovechar que el carbón:

“Una observación del historiador Richard Wilkinson, basada en la historia de la civilización humana contemplada desde el punto de vista de la energía, resulta particularmente reveladora:

A lo largo de su desarrollo económico, la humanidad se ha visto obligada una y otra vez a cambiar los recursos en los que basaba su subsistencia, así como los métodos empleados para explotarlos. Lentamente se ha ido comprometiendo con técnicas cada vez más sofisticadas de procesamiento y producción, a medida que iba pasando

de recursos más fácilmente explotables a otros que lo eran menos (....) Visto dentro de un contexto ecológico más amplio, el desarrollo económico consiste en el desarrollo de formas más intensivas de explotación del medio natural.

El carbón, por ejemplo, es una forma de energía disponible más aprovechable y de acceso más sencillo que el petróleo y el gas natural. Por este motivo, a medida que los países van pasando de recursos energéticos más fácilmente accesibles a formas de energía más difíciles de encontrar y procesar, las infraestructuras tecnológicas, económicas y sociales se hacen necesariamente más complejas, jerarquizadas y centralizadas.

Nuestra civilización del petróleo se basa en el proceso de transformación de la energía más **jerarquizado y centralizado** de la historia. Hemos creado un complejo organismo social en desequilibrio que depende del petróleo en todas sus articulaciones. Aunque el estilo de vida industrial ha sido enormemente beneficioso para aquellos que han aprovechado inicialmente sus ventajas, es justo decir que la propia complejidad que lo hace posible amenaza hoy con destruirlo. Esto es así porque el organismo social, al igual que cualquier otro organismo vivo funciona como un todo. **Todos los subsistemas de esta civilización industrial tan sumamente organizada dependen por entero del continuo flujo de energía no renovable en forma de petróleo y, en menor medida, de carbón y el gas natural, del mismo modo que un organismo vivo necesita del flujo constante de células sanguíneas por su cuerpo para existir.** Si el flujo del petróleo disminuye, todo el organismo se debilita”<sup>7</sup> (negritas agregadas)

Es así como Estados Unidos fue una potencia petrolera durante los primeros setenta años del Siglo XX. Los pozos de Texas eran tan representativos del auge norteamericano como lo fue la cadena de montaje de Ford. En 1868 John D. Rockefeller fundó la Standard Oil Company de Pennsylvania. Rockefeller integró verticalmente (mucho antes de que el ganador del Premio Nobel Ronald Coase lo plasmará en sus textos), reduciendo drásticamente los costos de transacción la exploración, la explotación, la refinación, el transporte y la comercialización del petróleo y sus derivados. La ganancia en eficiencia fue tan grande que en 1879 controlaba casi el 95% de las refinerías y en 1906 su poder había crecido tanto que el gobierno le inició una acción judicial acogiéndose a la Ley Sherman contra los monopolios. A pesar de que en 1911 la Corte Suprema de Estados Unidos ordenó la subdivisión de la Standard Oil y la desinversión de todas las acciones que poseía el grupo en empresas subsidiarias, en el largo plazo la acción legal no tuvo ningún efecto: las compañías se volvieron a integrar dentro de los estados donde operaban. Los millones de accionistas, ahora, en vez de tener acciones en una sola compañía, las tenían en varias. Así nació lo que hoy conocemos como Management Tradicional o Clásico.

---

7. Páginas 90 y 91, La Economía del Hidrógeno, Jeremy Rifkin, Buenos Aires, Ed. Paidós, 2002.

También surgieron la industria del ferrocarril y el telégrafo. Evidentemente, la naturaleza de la energía dicta los términos de su explotación y muchas de las fórmulas organizativas, comerciales y de gobernancia que han aparecido vinieron determinadas en gran parte por el nuevo régimen energético:

Es por esto que no es casual que Alfred Chandler señalara que los ferrocarriles fueron el primer negocio moderno que separó la propiedad de la gestión. Ninguna familia podía hacer frente a la enorme inversión que exigía el tendido de una línea de ferrocarril y en 1850 las casas de inversión comenzaron a financiarlas. Según Chandler, su modelo de negocios sería el mismo que imperaría durante todo el Siglo XX:

“Fueron las primeras empresas que necesitaron un gran número de directivos a sueldo; las primeras en tener una oficina central gestionada por directivos intermedios y dirigida por altos ejecutivos que rendían cuentas ante el consejo de dirección. Fueron las primeras empresas comerciales norteamericanas que levantaron una estructura organizativa interna de gran envergadura, con líneas de responsabilidad, autoridad, y comunicación cuidadosamente definidas entre la oficina central, los centros departamentales y las unidades de campo; fueron las primeras en desarrollar flujos financieros y estadísticos para controlar y evaluar la labor de sus muchos directivos”.<sup>8</sup>

En este párrafo recién citado encontramos un compendio casi completo de los temas que aborda el *Management* Clásico. Podríamos decir que su problemática tiene razón de existir coincidentemente a partir de la era de los combustibles fósiles. En la era de la madera, seguramente no había tantas cuestiones para administrar.

Por otra parte, Western Union, el primer gigante norteamericano de las comunicaciones, implementó una estructura organizativa muy similar a la del ferrocarril para su negocio del telégrafo. Se necesitaba de una gran inversión para comenzar y mantener las actividades y además la dirección y el control debían estar sumamente centralizadas para poder coordinar el ritmo, el flujo, la velocidad y la densidad crecientes de la actividad comercial. No sólo fue importante el impacto social, tal como dice Drucker, del progreso sino también la forma organizativa y de gobernancia que dicho progreso trajo de la mano en función del paradigma energético. Así las cosas evolucionaron y se llegó a la organización del tipo M (multidivisional). Mucho antes, para esto fue necesario contar con una moderna burocracia empresarial que se cristalizó en 1920 luego de pasarse del carbón al petróleo y del vapor a la electricidad en las fábricas. Esta burocracia se caracterizaba por tener reglas predeterminadas para gobernar la toma de decisiones, ejercer la autoridad verticalmente, definir precisamente la tarea en todos los niveles de la organización, aplicar criterios objetivos para evaluar el rendimiento y el progreso, y dividir el trabajo en tareas y funciones

---

8. Página 120, *The Visible Hand*, A.D. Chandler Jr., Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press, 1977.



especializadas. Esto le permitiría controlar organizaciones grandes y complejas, integrar múltiples actividades e incrementar constantemente la productividad. Estos son conocidos conceptos identificados como “taylorismo” y prevalecieron por unos sesenta años ya que las gestiones burocráticas centralizadas se convirtieron en el sinónimo de la actividad productiva y comercial.

## 2. El Management Moderno

Luego de hacer referencia al inconciente por primera vez en 1896, Sigmund Freud lo erigió como parte central de su doctrina a partir de 1920, dando nacimiento a la psicología moderna. Los conceptos de la psicología moderna junto a los de la sociología comenzaron a ser utilizados en las organizaciones con el fin de avanzar en la búsqueda de factores que incrementaran la motivación, la eficiencia y la productividad. Algunos de estos factores podían ser contrarios a conceptos tradicionales como la división del trabajo, pero sin embargo, no existió una ruptura abrupta del paradigma al transitarse desde el Management Tradicional al Management Moderno. Surgieron las escuelas de las relaciones humanas y posteriormente del comportamiento organizacional que se centraban en las personas, en la motivación, en el liderazgo, en los contratos psicológicos, en el sentido de pertenencia, en la madurez y enriquecimiento de los puestos de trabajo, en el compromiso, en el “*empowerment*”, en la creación de responsabilidades, en el *coaching* ontológico, en los modelos mentales, en la Sociedad del Conocimiento, en las capacidades y en las competencias, etc.

Por otra parte, los métodos cuantitativos y los derivados de la utilización de nuevas tecnologías de información (diagramas al estilo PERT o GANT, *Total Quality Management*, *Six Sigma*, Tableros de Control, Tableros de Comando, Investigación Operativa, SAP, CRM, Simuladores, Reestructuraciones y Reingenierías de empresas, etc.) permitieron en los últimos sesenta años desarrollar herramientas de management muy poderosas, que junto a los conceptos de la psicología y de la sociología conforman el cuerpo completo del management conocido habitualmente. Todos estos términos, junto a los del final del párrafo anterior son conocidos y populares hoy en día y forman parte del glosario habitual y actual de cualquier administrador y profundizar sobre ellos no consiste el objetivo de este artículo.

Lo que sí destacamos es que aunque sus elementos provengan de teorías o ciencias disímiles el objetivo y la razón de ser del Management Tradicional y el del Management Clásico fue el mismo: ya sea apelando a la jerarquía y a la centralización o al “*empowerment*” el paradigma consiste en aumentar la productividad, la eficiencia, el rendimiento de las personas y de la firma. O sea nuevo, más o mejor de lo mismo.

## 3. El Management 2.0 o en Red

En los últimos diez años, prolíficos autores han encauzado sus trabajos en respuesta a nuevas demandas por parte del mundo empresarial. Si bien la aplicación de los conceptos pertenecientes al Management Moderno sigue trayendo muy buenos resultados, algunos actores y empresas dudan que en el futuro se siga con la misma trayectoria e inclusive en algunos sectores (los más dinámicos e innovadores) se nota la necesidad de crear una

nueva visión y paradigma empresarial ya que el Management Moderno brinda excelentes respuestas para ciertas preguntas, pero nuevas preguntas están surgiendo y se requiere una nueva concepción de la empresa para poder contestarlas. Esto no significa que el Management Moderno caiga en desuso, todo lo contrario: para ciertas temáticas es muy potente. Podríamos utilizar la imagen de Alvin Toffler de las olas marinas en la playa: en algún momento se ve arena, en algún otro mar, pero hay una tendencia que a la larga va ganando espacio.

### 3.1. Desde el Management Tradicional y Moderno hacia el Management 2.0

Manteniendo la misma línea con que explicábamos el surgimiento del Management Tradicional como respuesta, entre varios factores, a un nuevo paradigma energético en el Siglo XIX, hoy en día se está ingresando en un mundo donde las energías alternativas, el cuidado del planeta, el desarrollo sustentable, la ecología exigen de las empresas un nuevo lugar y una nueva visión. Este fenómeno junto al surgimiento de la Globalización, de nuevas ITs y de nuevas tecnologías de producción y del afianzamiento del concepto de red conforman un nuevo entorno complejo y dinámico para las organizaciones y pareciera que la mera aplicación de las herramientas que nos brinda el Management Moderno no están siendo suficiente para abordar estas nuevas problemáticas. Al menos, aquellas empresas que comienzan aplicar algunos de los conceptos del Management 2.0. están comenzando a obtener mejores resultados. En lo que sigue, sin caer en definiciones concluyentes y sin centrarnos en sus posibilidades o en su semántica, brindaremos al lector una serie de conceptos y elementos que conforman el paradigma de este nuevo Management.

Ahora bien, volvamos a retomar el concepto del paradigma energético con que habíamos explicado el surgimiento del Management Tradicional pero situándonos en los comienzos del Siglo XXI:

“En la actualidad, el hidrógeno y las nuevas tecnologías de generación distribuida por medio de pilas de combustible se están comenzando a fusionar con la revolución informática y de las telecomunicaciones para crear una era económica completamente nueva. El sofisticado software informático, las tecnologías digitales inteligentes y el acceso a Internet permiten conectar las pilas de combustible individuales en las que se basa la incipiente revolución de la generación distribuida. Pronto los usuarios finales no sólo estarán en condiciones de generar su propia electricidad, sino que también podrán compartirla con otros, lo que supondrá una seria amenaza para el régimen energético vertical y unidireccional que se impone actualmente en todo el mundo. “La transformación de los usuarios pasivos de la energía en productores autónomos de energía”, escribe Steve Silberman en la revista Wired, es “un proceso paralelo al desarrollo progresivo de la interactividad, los recursos compartidos (*peer-to-peer sharing*) y la autonomía” en la *World Wide Web*.<sup>9</sup> Las consecuencias de

---

9. Página 120, S.Silberman, The Energy Web, Wired, julio de 2001.

conectar a todos los propietarios de miniplantas energéticas en una red de energía compartida serán tan amplias y profundas como las que tuvo el desarrollo de la *World Wide Web* en los años noventa”.<sup>10</sup>

La tecnología de dispositivos electrónicos y de sistemas de control con que se cuenta hoy en día será indispensable para poder gestionar semejante tráfico de información y energía. Esta tecnología ya está en marcha y al alcance de la mano: es la Red Energética del Hidrógeno y ha sido bautizada como la “HEW” (*Hidrogen Energy Web*). De hecho algunos países como Islandia, estados como Michigan, o ciudades como Denver, Nueva York o Chicago ya tienen encaminados sus programas de Energías Alternativas basados en el hidrógeno. La industria automovilística y la de la electricidad estarán más relacionadas que nunca. No sólo hará falta reconvertir las estaciones de servicio en proveedores de hidrógeno: los mismos automóviles serán pequeñas centrales eléctricas móviles. El automóvil medio pasa un 96% de su tiempo estacionado. Si durante estas horas todos los automóviles que se construyen en sólo un año en los Estados Unidos se conectaran a una red eléctrica general interactiva, la potencia generada estimada superaría a la capacidad de todas las centrales eléctricas del mundo. Además cada conexión podría simultáneamente estar conectada a pilas que realicen el proceso inverso durante los períodos de bajo consumo (en casas u oficinas) para obtener hidrógeno: El automóvil podría abastecerse de combustible en el mismo momento en que está proveyendo electricidad a la red.

Además, convertir la red eléctrica actual en una red interactiva de pequeños proveedores y usuarios será todo un desafío: los sistemas actuales de transmisión no están diseñados para dirigir cantidades específicas de energía a lugares específicos de la red. Para solucionar esto, ya se han desarrollado los Facts (*flexible alternative current transmission systems*, “sistemas flexibles de corriente alterna”) que permiten hacerlo. Debido a los múltiples problemas que se han manifestado en los sistemas de provisión eléctrica tradicionales, esta tecnología y muchas otras ya se encuentran en uso para en las actuales redes.

Son innumerables los datos y las cifras acerca de que la era del hidrógeno ya está aquí. Nuestra intención no es abrumar al lector con una enorme cantidad de información técnica y estadística. Hemos explicado someramente las cuestiones técnicas y tecnológicas pertinentes con el modesto objeto de que el lector pueda comprender el modo en que los cambios en el régimen energético y en las formas de comunicación influyen en la evolución de la sociedad y sus instituciones, dentro de las cuales las empresas ocupan un lugar preponderante. **Una transición desde la generación eléctrica centralizada basada en la energía de los combustibles fósiles hacia un modelo de pilas de combustible de hidrógeno integradas en una red de generación distribuida tendrá su impacto en la estructura cultural, social, económica y política de las épocas por venir.** Nos centraremos sólo en el impacto en el Management y en las organizaciones.

El hidrógeno casi gratuito y su tecnología que requerirá altos costos de construcción y mantenimiento permitirán democratizar la energía. Esto impactará sobre la estructura

---

10. Página, 245, La Economía del Hidrógeno, Jeremy Rifkin, Buenos Aires, Ed. Paidós, 2002.

institucional y se necesitará un rediseño de las actividades públicas y privadas, con fines y sin fines de lucro que refleje tanto el aspecto privado como el comunitario del nuevo régimen energético:

“La red de comunicaciones mundial y la perspectiva de una red energética del hidrógeno, sin embargo, abren la posibilidad de reorganizar la vida comercial. En la nueva era de los mecanismos descentralizados de dirección y control, y de la gestión potencialmente democrática de la energía y de las comunicaciones, una era en la que las personas tienen lazos cada vez más estrechos con los demás y con el resto de la realidad a través de múltiples redes de relaciones que se mueven a la velocidad de la luz...”<sup>11</sup>

Uno de los requisitos fundamentales para la democratización y descentralización del poder energético será la integración de un gran número de productores-usuarios en asociaciones. Estas asociaciones coordinarán las actividades y conexiones. A través de la generación distribuida, todas las familias, empresas y comunidades se convertirán en productores, consumidores y vendedores de hidrógeno y de electricidad. Se necesitará una gran inversión para que la gente pueda acceder a las pilas de combustible y se conecte a la red. Se requerirá financiación y poder de negociación. Hoy en día, se conocen múltiples formatos de este tipo de asociaciones que bien podrían ser readaptadas para el futuro con este fin: las DGA (*distributed generation associations*, asociaciones de generación distribuida específicamente referidas a la electricidad que estarán conformadas por las actuales cooperativas rurales), las CDC (*Community Development Corporations*, corporaciones de desarrollo comunitario, que existen desde hace más de 30 Años en los Estados Unidos y de las cuales el senador Robert Kennedy declaró en 1967 en la fundación de la primera CDC en Nueva York que combinaban lo mejor de la acción comunitaria con lo mejor del sistema de las empresas privadas<sup>12</sup>), las CDCU (*community development credit unions*, uniones de crédito de desarrollo comunitario, organizaciones sin fines de lucro cuyos depositantes son sus miembros<sup>13</sup>), las POU (*publicly owned utilities*, compañías de servicios de titularidad pública<sup>14</sup>), las CID (*common interest developments*, urbanizaciones de interés común a pesar de tener fines de lucro sus residentes comparten área comunes como parques, carreteras, estacionamientos, centros recreativos, etc.<sup>15</sup>) y, finalmente las Cooperativas (que pueden ser de trabajadores, productores o consumidores).

11. Página 299, La Economía del Hidrógeno, Jeremy Rifkin, Buenos Aires, Ed. Paidós, 2002.

12. Hoy Estados Unidos cuenta con 4.000 CDC, su financiación proviene de fundaciones, instituciones comerciales y subsidios locales, estatales y federales y están gobernadas por un consejo de dirección formado básicamente por residentes de la comunidad local. No hay ciudad importante que por lo menos no cuente con una CDC.

13. Actualmente unas 1.500 en los Estados Unidos.

14. Hoy 1 de cada 7 norteamericanos obtienen su electricidad de alguna de las 2000 POU actuales. Sus consumidores pagan una media de un 30 % menos que los de las compañías eléctricas comerciales.

15. 30 millones de norteamericanos viven en ellas y se construyen unas 5000 nuevas urbanizaciones por año. En el futuro, a esta tasa de crecimiento se convertirán en un fuerte rival de los gobiernos municipales.

Por otro lado las relaciones menos centralizadas y menos jerárquicas le darán un nuevo impulso al proceso que se está dando de compras por parte de grandes compañías de participación en pequeñas con buenos proyectos de Investigación y Desarrollo de nuevos productos en carpetas. Es una manera eficiente de evitar el cortoplacismo: en vez de tener que cargar con un sinnúmero de problemas de agencia dentro de la compañía relativos a la Investigación y Desarrollo más la exigencia de tener que mostrar a los inversores institucionales buenos rendimientos en el corto plazo, se invierte en pequeñas compañías cuya valuación queda registrada como parte del activo de la inversora y donde la misma depende del éxito futuro de los supuestos productos y servicios. Obviamente, en este caso las cláusulas y *covenants* ya conocidos del *venture capital* entrarán en juego, pero esta bien podría bien ser una de las formas en que los trabajadores del conocimiento se transformen en dueños: a través de pequeñas compañías independientes donde los mismos no sólo tienen propiedad, sino también control y poder decisorio y realizan los trabajos que las grandes compañías requieran.

Las nuevas tecnologías permitirán además terciarizar muchos procesos que hoy se encuentran integrados dentro de las compañías. Sólo en el caso de que el conocimiento desarrollado sea tácito o específico de la compañía habrá pocos incentivos para la terciarización, sin embargo la nueva perspectiva que el nuevo régimen energético dará al conocimiento y las ideas también cambiarán la perspectiva de su gobernanza. Así como las nuevas tecnologías están reduciendo los costos de la terciarización y de coordinación con agentes externos alas firmas, también están reduciendo (y lo harán cada vez más) los costos de la toma de decisiones colectivas<sup>16</sup>. Este efecto tenaza, sin dudas tendrá su impacto en la forma de administrar y dirigir estratégicamente a las organizaciones y, posiblemente en el sistema de propiedad.

Por otra parte, si en el futuro, como casi todos los analistas y estudiosos prevén, el manejo del conocimiento y de las ideas va a regir a la sociedad en general y a las empresas en particular, creemos pertinente citar a John Perry Barlow: **“La economía del futuro se basará en las relaciones más que en la posesión”**<sup>17</sup> (negritas agregadas).

De todas formas, al hablar de firmas con gobernanza colectiva estamos hablando de organizaciones en las que la tecnología ha permitido reducir el costo de la jerarquía para equipararlas en rendimiento con la firma tradicional de participación accionaria. Sería una situación particular de un tipo general de organización. En definitiva, medir la productividad en organizaciones de gobernanza colectiva no sería muy distinto, al final del día, a hacerlo en organizaciones de propiedad tradicionales. Sin embargo también deberíamos preguntarnos dentro de nuestro análisis: ¿Porqué seguir hablando de las organizaciones tal como las conocemos hasta hoy en día? Tanto propiedad tradicional como propiedad

---

16. “The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom”, Yochai Benkler, Harvard.

17. Página 22, vol.2 n°3, J.P. Barlow, “The Economy of ideas: Rethinking Patents and Copyrights un the Digital Age”, 1994 o en <http://www.wired.com/wired/archive/2.03/economy.ideas.html>

colectiva son variaciones particulares del mismo fenómeno. Lo que intentamos plantear es la posibilidad de que ante un posible nacimiento de un nuevo paradigma energético surjan nuevas formas de regular relaciones para coordinar transacciones en el mercado o en otro tipo de institución: nuevas formas de organizarse que puedan satisfacer de una manera más eficiente los requerimientos de nuestra sociedad y economía. Las posibilidades tecnológicas hoy en día no sólo permiten la mayor eficiencia sino también pensar en nuevas formas organizacionales. Cuando mencionamos esto, no podemos dejar de recordar a los híbridos como la mejor solución de eficiencia: contratos a largo plazo, contratos “take-or pay”, vinculaciones accionarias (como está sucediendo en el rubro tecnología) en pequeñas empresas innovadoras, acuerdos informales de cooperación, franquicias, *joint ventures*, *networks*, alianzas, o los ejemplos chinos de firmas propiedad de familia administradas por un campesino emprendedor y empresas de propiedad colectivas en leasing a operadores privados, etc, estamos pensando en el espíritu colaborativo y cooperativo que inspiran las **empresas en red**. En la Tabla 3.1 mostramos las diferencias entre los mercados, las firmas tradicionales y los híbridos.

Tabla 3.1. **Atributos distintivos de las estructuras de gobernanza:**  
**Mercados, Híbridos, Jerarquías**<sup>18</sup>

Atributos	Mercados	Híbridos	Jerarquías
<b>Instrumentos</b>			
Intensidad de incentivos	++	+	0
Controles administrativos	0	+	++
<b>Atributos de Performance</b>			
Adaptación al mercado (innovación y competencia en el sentido de Hayek)	++	+	0
Adaptación Interna (coordinación y cooperación en el sentido de Barnard)	0	+	++
Leyes contractuales	++	+	0

Referencias:    ++ = fuerte        + = semifuerte        0 = débil

Obviamente, en este tipo de situaciones se borran o diluyen los límites de las firmas y se hace muy difícil poder medir la productividad. Inclusive algún lector podría preguntarse acertadamente si tendría algún sentido medirla. ¿Cuál es exactamente el output que deberíamos medir? ¿Cuál es exactamente el recurso que deberíamos tener en cuenta? ¿Cuáles trabajadores? ¿Los que no están dentro de la firma pero agregan la mayor parte

18. Ver Klein, Peter G. “The Make or Buy Decisión: Lessons from Empirical Studies”, Contracting and Oranizations Research Institute, University of Missouri-Columbia, Working Paper 2004-07, abril 2004 y Shelansky, H y Klein, P, “Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment”, Journal of Law, Economics & Organization, Vol.11, No.2. (Oct.1995), pp. 335-361.

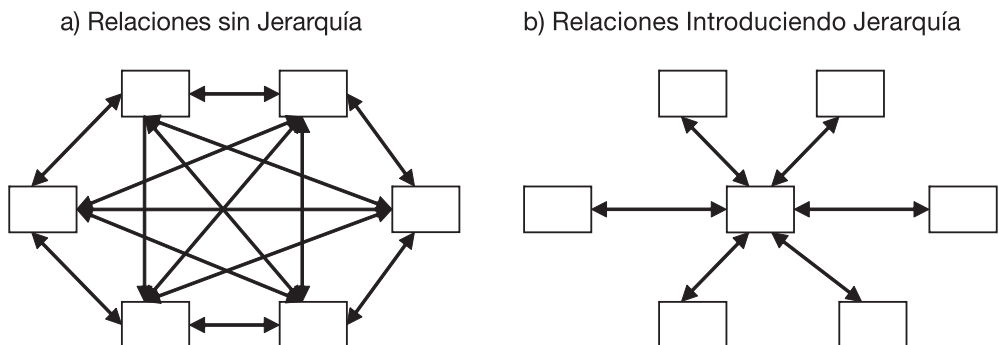
del valor añadido? Si lo que estamos buscando es la forma más eficiente para administrar ¿podríamos medir la productividad cuando lo que está cambiando es el concepto de la administración y de lo que debe ser administrado? Y si pudiéramos, ¿Tendría mucho sentido hacerlo? **Seguir analizando a las empresas como meras funciones de producción donde el objetivo es la eficiencia nos haría perder de vista que en un nuevo orden económico signado por la innovación, por las tecnologías de la información, y por un nuevo paradigma energético las empresas debieran ser interpretadas como una mera red de relaciones.**

Seguramente un futuro de híbridos parezca bastante lejano, pero pensar en esos términos sería simplificar la situación. En realidad el New Management o Management 2.0. intenta dar respuestas para que dentro de las organizaciones tal como las conocemos hoy en día se sigan desarrollando las actividades que ya todos conocemos pero acerca de las cuales el arsenal del Management Moderno aún no ha brindado soluciones, justamente porque no parte del paradigma adecuado para resolver las actuales problemáticas. En la próxima sección analizaremos esta evolución desde el Paradigma Original del Management Moderno hacia el Management 2.0. utilizando el esquema tradicional de la teoría de la Firma.

### 3.2. El cambio de Paradigma en el Esquema de la Teoría de la Firma

Ronald Coase argumenta que la firma es un mecanismo más eficiente que el mercado para coordinar relaciones de distintos actores especializados. En el gráfico 3.2.1. se puede observar que en el esquema a) se necesitaría establecer 15 relaciones bidireccionales para coordinar acciones entre los 6 actores especializados independientes que conforman el sistema. En el esquema b), se puede observar claramente que al internalizar a los seis actores especializados dentro de una firma e introducir un actor jerárquico centralizador se economiza la cantidad de relaciones bidireccionales de manera sustancial. Estas relaciones podrían ser funciones de autoridad, control, información, coordinación, evaluación, etc. Todas aquellas relaciones que tengan que ver con la información y el conocimiento cumplen un papel fundamental en la organización moderna por lo que la gestión del conocimiento se ha transformado en un factor clave del éxito de las organizaciones.

**Gráfico 3.2.1. Relaciones sin jerarquía y Relaciones con Jerarquía**



Por otra parte, al evaluar un trabajo en equipo, Alchian y Demsetz aseveran que en un proceso de producción en equipo uno de los problemas fundamentales es la medición, tanto de la productividad de los insumos o recursos como de la retribución hacia ellos: “Algunas veces estos problemas de medición pueden ser bien resueltos a través del intercambio de productos en mercados competitivos, ya que en muchas situaciones los mercados producen una alta correlación entre la retribución y la productividad”<sup>19</sup> y sostienen que ya sea en el mercado o en la firma existe cierto tipo de orden que distribuye a los recursos recompensas acordes a su productividad. Una de las características del trabajo en equipo es que su producto total no es la suma de los productos individuales de cada uno de los recursos. Esto se va a acentuar aún más cuando pasemos a analizar el trabajo en red.

En una estructura tradicional, para poder disciplinar a los miembros del equipo el reclamante residual (aquel que se apodera de todo lo que queda una vez deducidos de los ingresos de la firma todos los costos de operación) debe contar con el poder para revisar los términos e incentivos contractuales individualmente con cada miembro del *team* sin alterar los de los demás miembros. De esta forma, los individuos con alta productividad confían en que podrán incrementar su productividad gracias a la detección por parte del monitor de miembros con baja productividad.

Sin embargo la jerarquía introducida en el esquema b) del gráfico 3.2.1. tiene un costo que no solamente es monetario. Un sistema jerárquico da menos flexibilidad a la organización, en ciertos momentos puede desmotivar y producir una baja en el rendimiento de los trabajadores, puede transformarse en decisiones lentas tomadas “por control remoto”, problemas en la delegación, etc. Los administradores han intentado subsanar esto, al menos en parte, con la introducción de los conceptos pertenecientes al Management Moderno como el *empowerment*, la descentralización, el liderazgo, el trabajo por proyectos, etc. Sin embargo en estos sistemas más descentralizados la jerarquía nunca deja de existir y sigue teniendo su costo. La delegación que surge de la especialización dentro de la firma comienza a aparejar así, ciertos problemas que exceden la dimensión de este trabajo.

Como dice Gary Miller: **“Todo jerarquía delegada debe violar la optimalidad, transitividad y dominio universal paretianos. Cada posibilidad acarrea un set de desagradables problemas organizacionales”**<sup>20</sup>. Una variante sería restringir las preferencias individuales de forma tal que se puedan alinear con los requisitos de optimalidad y transitividad paretianos, mediante la selección de la gente apropiada para el puesto. Otra variante sería que la jerarquía ejerza un fuerte liderazgo de forma tal de alinear a todos los actores en la política de la organización, en cierta forma, el trabajo del liderazgo consiste en hacer propaganda de los valores de la empresa.

---

19. Production, Information Costs, and Economic Organization, Armen Alchian & Harold Demsetz, *The American Economic Review*, Vol. 62, No.5 (Dec.,1972), Pg. 778.

20. Managerial Dilemmas, the political economy of hierarchy, Gary J. Miller, *Cambridge University Press*, 1992, Pg. 89.



Para Coase los mercados no operan sin costos, y en determinados casos estos costos justifican la existencia de contratos y relaciones que explican el nacimiento de las firmas, tal como ya observamos en la tabla 3.1... Aunque la explicación de Alchian y Demsetz es más amplia que la de Coase, para ellos el costo de administrar los recursos del equipo por parte de un monitor central que se disciplina a sí mismo ya que es un reclamante residual es bajo en relación al costo de medir la productividad marginal de los miembros del equipo. Más aún, el costo de la producción en equipo se incrementaría si el monitor central no fuera el reclamante residual, por lo menos se le tendría que pagar con derechos o bonus atados al rendimiento.

Relacionado con el argumento de la especialización que produciría la escala o la importancia del volumen en el negocio, Gary Miller cita el caso de Galoob Toys, un fabricante de juguetes que opera en gran escala y tiene un staff de sólo 115 personas porque “Nuestro negocio es uno de relaciones”<sup>21</sup>, en particular, de relaciones de mercado, lo que le permite beneficiarse de la gran escala sin necesidad de acudir a la jerarquía. La jerarquía, en estas circunstancias no es capaz de redistribuir recursos en ningún sentido, sin perjudicar, por lo menos a uno de los actores (utilizando el teorema del bienestar). O sea, cualquier ventaja de utilizar jerarquía debería surgir de “fallas del mercado”. La jerarquía es el precio que la gente decidiría pagar por la eficiencia dentro de determinados grupos de trabajo.

**En cada situación deberíamos evaluar si el costo de resolver el problema a través de la imposición de jerarquía sería más alto**, según la evaluación de los actores, que si directamente dejáramos al mercado resolver el asunto.

No es necesario incluir jerarquía para disminuir ningún tipo de libertad, cuando más libertad, más eficiencia. Los beneficios de la especialización traen grandes mejoras en la eficiencia, pero esta especialización también implica cierta asimetría de información, poder de mercado y externalidades (incrementa los costos de transacción). Cuando el beneficio de la especialización es alto, conviene incluir jerarquía en el sistema para que el resultado final sea más eficiente.

### 3.3. Las nuevas Tecnologías de Producción e Información, La Empresa en Red: Trabajo en Equipo vs. Trabajo en Red.

En la sección anterior mencionamos que la incorporación de una jerarquía tiene un costo, pero que si ese costo es contrarrestado por la ganancias en especialización las firmas se muestran más eficientes que la relación anárquica del esquema a) del gráfico 3.2.1.. Sin embargo, la aparición de las nuevas tecnologías de comunicación, de producción, de información, de *hardwares* lo suficientemente potentes como para procesar instantáneamente y almacenar inmensas cantidades de datos y de *softwares* que lindan con la inteligencia artificial (y en el futuro, de un nuevo paradigma energético) están

---

21. Managerial Dilemmas, the political economy of hierarchy, Gary J. Miller, *Cambridge University Press*, 1992, Pg. 16.

permitiendo el descenso de los costos de la administración de las múltiples relaciones bidireccionales del esquema a). La incorporación de la jerarquía ya no se muestra como la única alternativa eficiente, sino que, gracias a las nuevas tecnologías y al nuevo paradigma mental, una nueva forma de organizarse puede brindar un esquema más eficiente: **la empresa en red.**

Percibir a la empresa en red como un avance en la dirección del proceso que en los últimos años ha enfatizado la descentralización de las decisiones y organizaciones “más planas”, o sea en la dirección desde el Management Tradicional hacia el Management Moderno, sería un error conceptual. Debemos apelar al concepto de nuevo paradigma mental antes mencionado por Drucker. **Pensar que el concepto de trabajo en red es un avance ulterior en el mismo sentido que el trabajo en equipo nos llevaría a conclusiones erróneas. No es un cambio incremental en el mismo sentido, es un cambio paradigmático en una dirección completamente opuesta.** En todo caso, el cambio incremental en el sentido de descentralizar la jerarquía sería el opuesto a establecer un nuevo mecanismo de gobernanza de las relaciones.

Los postulados del Management Moderno (Los equipos de trabajo, la mayor participación y delegación, la creación de compromisos motivadores, el “enriquecimiento del puesto de trabajo”, etc.) siguen enfatizando la relevancia de la incorporación de la jerarquía como solución de eficiencia. En este aspecto, el Management Tradicional y el Moderno coinciden en el sentido de que cualquier nivel de una jerarquía no deja de ser, en mayor o menor medida, un monopsonio: hay un solo demandante para cualquier idea innovadora o proyecto que se pueda sugerir y todo cae en manos, en definitiva del poder de veto o aceptación del “jefe”. **En cualquier equipo, por más descentralizado y plano que sea, el capitán del equipo es el jefe. En cualquier empresa en red, el capitán es el sistema tecnológico con que se cuenta, las posibilidades tecnológicas que el hardware y software permiten a la comunidad.** Se hace lo que el sistema permite, por lo que la creación del sistema de información, comunicación, procesamiento y almacenamiento es la piedra fundamental para una empresa en red. Es la posibilidad tecnológica aplicada al management la que permitirá que múltiples actores se puedan interrelacionar bidireccional y simultáneamente de manera más eficiente que la incorporación de una jerarquía. **Descentralizar implica que la jerarquía delegue, la empresa en red implica la posibilidad de que la jerarquía ni siquiera sea imprescindible.**

La empresa en red crea un mercado competitivo para las ideas innovadoras. Jim Lavoie y Joe Marino han creado uno de los hitos de las empresas en red: Rite- Solutions. Han modelado una empresa de manera completamente distinta al tradicional sistema piramidal admitiendo que una de las desventajas de dicho sistema es la percepción de que la gente de un determinado nivel es más inteligente que la de los niveles inferiores y esta percepción impone una gran presión a los niveles superiores e inhibe las contribuciones que provengan de cualquier otro lugar de la compañía. Tanto Lavoie como Marino admiten libremente que las buenas ideas pueden provenir de cualquier lugar de la organización y para ello han diseñado una arquitectura tecnológica de gestión de información, conocimiento, colaboración y pertenencia a la comunidad cuya descripción supera los objetivos de este trabajo, pero recomendamos al lector su consulta. Los mismos aseveran:

“Reconocemos que en la compañía no somos los dos más inteligentes en lo que se refiere a tecnologías emergentes y su aplicación a los nuevos y los restantes desafíos para nuestros clientes.....¿realmente Ud. piensa que un señor de sesenta años va a imaginar la próxima tecnología emergente hacia donde la compañía debiera gravitar o aprenderla o asistir a seminarios relacionados a ella? Supondríamos que Ud. está equivocado. Ud debe explorar a esos genios silenciosos y decirles que la compañía quiere saber cuáles piensan que son las tecnologías emergentes sobre las que deberíamos estar aprendiendo hoy porque va a haber algún cliente que va a desear eso de nosotros y nos va a preguntar: ¿Muchachos, Uds, saben algo acerca de la tecnología XYZ?”<sup>22</sup>

Las jerarquías (centralizadas o descentralizadas) generan un monopsonio, con todas sus imperfecciones y desequilibrios, aunque puedan generar ganancias en la eficiencia y el control. En la empresa en red las ideas innovadoras se imponen por sobre la eficiencia y el control gracias a la aprobación y colaboración por parte de la comunidad. Los individuos pertenecientes a la comunidad votan todos los días la dirección futura de la organización, en cambio para que una idea ascienda a través de una jerarquía habría que acudir a la política y a mecanismos de seducción de los superiores. Por otra parte, si los burócratas superiores no tienen incentivo hacia la innovación, una inmensa cantidad de ideas innovadoras podrían ser dejadas de lado. Si los jefes que encarnan esos monopsonios de ideas, además son remunerados por cumplir con objetivos y presupuestos, es cuestionable la opinión de que las jerarquías, aunque descentralizadas, puedan ser eficientes a la hora de adaptarse a los grandes cambios que está sufriendo el mundo de los negocios en nuestros días. Por otra parte, a ningún gerente se le paga un bonus por “haber intentado” y fracasado. Sin embargo la prueba y el error resultan claves para aprender y desarrollar conocimientos propietarios en el vertiginoso mundo de hoy. De antemano, no existen recetas ni jugadores infalibles en mercados de innovación extrema. En estos días una empresa exitosa como Google ha anunciado que abandonará su plataforma de servicios “Wave” por no haber logrado, luego de un año, la tasa de adopción esperada. Sin duda esto dará nacimiento a nuevas, mejoradas y superadoras plataformas.

Inclusive las jerarquías descentralizadas podrían adaptarse a cambios del entorno más bien marginales o pequeños o serían eficientes para que los niveles inferiores tengan rapidez y poder en la resolución de problemas cotidianos, pero presentarían una debilidad para innovar estratégica y cotidianamente frente a la empresas en red. Como menciona Tom Peters, la mejora continua es el peor enemigo de la Innovación.

### 3.4. El Determinismo Tecnológico, La Empresa en Red y el Nuevo Socialismo

En la sección anterior explicamos que la empresa en red no consiste solamente en un mero avance en el proceso que fue desde la centralización del management tradicional hacia la descentralización del management moderno. Por el contrario, es un cambio de

---

22. Caso “Rite-Solutions:Mavericks Unleashing The Quiet Genius of Employees”, David Hoyt & Hayagreeva Rao, Stanford Graduate School of Business, Noviembre 2006.

paradigma. Como lo define la publicación Wired<sup>23</sup>: “en la Era del Petabyte más no es sólo más, más es diferente: almacenamiento infinito, nubes de procesadores, nuestra habilidad para capturar, guardar y comprender cantidades masivas de datos está cambiando la ciencia, la medicina, los negocios y la tecnología”. La posibilidad de este nuevo paradigma determinado por una nueva matriz energética y tecnológica alterará nuestra forma de relacionarnos en las empresas y radica básicamente en las TICs que imperen en cada una de las empresas. La posibilidad de llevar a la práctica “Nosotros somos más inteligentes que yo”<sup>24</sup> queda posibilitada por un determinismo tecnológico radicado en los avances de la comunicación y manejo de información en red.

Sin embargo, para que este determinismo tecnológico funcione correctamente es necesario un empuje trascendental para el ser humano. Es el espíritu de colaboración y de cooperación inherente al hombre y su deseo de pertenecer y sentirse miembro de una comunidad el combustible que en última instancia alimenta el éxito de la maquinaria tecnológica. Algunos autores los llaman el “nuevo socialismo”<sup>25</sup> donde en lugar de congregarse en granjas colectivas las personas lo hacen en mundos colectivos. En lugar de factorías del Estado, se tienen escritorios-factorías conectados a camaradas virtuales. En lugar de broca, pico y pala, se comparten aplicaciones, instrucciones e interfaces de programación de aplicaciones. En lugar de politburoes sin caras, se tienen meritocracias sin caras ya que lo único que importa es conseguir que las cosas se hagan.

Hacia finales de los noventa John Perry Barlow bautizó como “*dot-communism*” a una fuerza de trabajo compuesta por agentes libres en una economía de trueque donde no hay propiedad y donde la arquitectura tecnológica define el espacio político. Estamos tomando prestado el término “Socialismo” pero debemos dejar en claro que no nos estamos refiriendo a una ideología ni a un rígido credo. Por el contrario, este nuevo socialismo demanda un amplio espectro de actitudes, técnicas y herramientas que promueven el compartir, la cooperación, la colaboración, el colectivismo, la reunión, la coordinación, la ad-hocracia, y una gran suma de nuevos tipos de cooperación social.

El **compartir** es la forma más suave de socialismo, pero sirve como el pilar de niveles más altos de compromiso comunitario. **Cooperar** significa que los individuos trabajen juntos en pos de un gran objetivo y produce resultados que emergen al nivel de la comunidad. La **colaboración** organizada puede producir resultados superiores a los logros de la simple cooperación, aunque traiga a los participantes sólo beneficios indirectos ya que cada miembro de la comunidad interactúa sólo con una pequeña parte del producto final. Aunque esto suene disonante económicamente, en lugar de dinero los miembros de la comunidad ganan status, reputación, placer, satisfacción, crédito, influencia y experiencia. Por supuesto que no hay nada particularmente socialista (en el sentido político del término) en la colaboración que estamos describiendo, pero las herramientas de la colaboración online sostienen un estilo comunitario de producción que evita a los inversores tradicionales del

---

23. Wired, entrega del 23 de Junio del 2008.

24. “We are smarter than Me: How to Unleash the Power of Crowds in your Business”, Libert, Barry D. & Spector, John, Wharton School Publishing; 1st edition (October 5, 2007).

25. Wired, entrega del 22 de Mayo del 2009, “The New Socialism: Global Collectivist Society is Coming Online”, Kelly, Kevin.

capitalismo y mantiene la propiedad en mano de los trabajadores y, en cierto sentido, de las masas de consumidores. El objetivo de un **colectivo** consiste en tramar un sistema donde pares autodirigidos toman la responsabilidad de procesos críticos y donde las decisiones difíciles son tomadas por todos los participantes. Mientras que la cooperación puede escribir una enciclopedia, nadie es responsable si la comunidad no alcanza el consenso. El colectivismo busca formas alternativas a la jerarquía tradicional para tomar decisiones. Este esquema ha fallado muchas veces a través de la historia, sin embargo hoy se cuenta con tecnología que permite maximizar los beneficios del colectivismo mientras se construye una organización con cierta o pequeña jerarquía. Las redes digitales proveen la infraestructura necesaria y los valores, la ética, la preocupación por el medio ambiente y la responsabilidad social proveen el aliento cultural que mantiene unida a la comunidad.

Más que ver a este socialismo tecnológico como parte de la puja entre el individualismo del libre mercado y la autoridad centralizada, podría ser visto como un Sistema Operativo cultural que eleva tanto al individuo como a la comunidad simultáneamente. Si bien el análisis de los límites de las empresas, del *crowdsourcing* y de las organizaciones abiertas superan los objetivos de nuestro presente trabajo no podemos dejar de mencionar que el objetivo de la tecnología comunitaria es maximizar la autonomía individual y el poder de mucha gente trabajando junta. Yochai Benkler<sup>26</sup> ve a la emergencia de esta producción social entre pares como una alternativa que intensifica la creatividad, productividad y libertad. Estos sistemas híbridos que mezclan los mecanismos de mercado y de no mercado no son nuevos pero sólo desde la llegada de esta colaboración instantánea, ubicua y de bajo costo ha sido posible migrar desde el corazón de aquellas ideas del Management Tradicional y Moderno hacia distintos y nuevos reinos. Por ejemplo Ohloh una compañía de la industria de código abierto, tiene enlistados a 250.000 personas trabajando en 275.000 proyectos. Es casi el tamaño de la fuerza de trabajo de la General Motor, trabajando gratis....el número de personas que hace cosas gratis, que comparte cosas gratis, que usa cosas gratis, que pertenece a granjas colectivas, que trabaja en proyectos que requieren decisiones comunitarias o que experiencia los beneficios de este nuevo socialismo descentralizado ha alcanzado millones y sigue subiendo...

### 3.5. La Empresa en Red y el Management 2.0.

En Mayo del 2008, se llevó a cabo una reunión organizada en California por “The Management Lab”, con el apoyo de la consultora McKinsey & Co. A dicha reunión asistieron importantes académicos, CEOs, pensadores e inversores de riesgo y discutieron acerca de los cambios que debieran ser incorporados en el Management tal como lo conocemos en nuestros días. En la tabla 3.5.1. figuran los destacados asistentes a dicha reunión que formaron un grupo autodenominado “la Brigada de los Renegados” y que no son los únicos autores que cada día suscriben más y más acerca de los nuevos requerimientos del mundo de los negocios hacia el Management.

---

26. Yochai Benkler, “The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom”, Yale University Press, 2007.

**Tabla 3.5.1. La Brigada de los Renegados<sup>27</sup>**

Eric Abrahamson, Columbia Business School	Marissa Mayer, Google
Chris Argyris, Harvard University	Andrew McAfee, Harvard Business School
Joanna Barsh, McKinsey & Compan	Lenny Mendonca, McKinsey & Company
Julian Birkinshaw, London Business School	Henry Mintzberg, McGill University
Tim Brown, IDEO	Vineet Nayar, HCL Technologies
Lowell Bryan, McKinsey & Company	Jeffrey Pfeffer, Stanford University
Bhaskar Chakravorti, Harvard Business School	C.K. Prahalad, Univ. of Michigan's Ross S. of Business
Yves Doz, Insead	J. Leighton Read, Alloy Ventures and Seriosity, Inc.
Alex Ehrlich, UBS	Keith Sawyer, Washington University in St. Louis
Gary Hamel, The Management Lab	Peter Senge, Society for Organizational Learning / MIT
Linda Hill, Harvard Business School	Rajendra Sisodia, Bentley University
Jeffrey Hollender, Seventh Generation	Tom Stewart, Booz & Company
Steve Jurvetson, Draper Fisher Jurvetson	James Surowiecki, author of <i>The Wisdom of Crowds</i>
Kevin Kelly, <i>Wired</i>	Hal Varian, University of California, Berkeley
Terri Kelly, W.L. Gore & Associates	Steven Weber, University of California, Berkeley
Ed Lawler, USC's Marshall School of Business	David Wolfe, Wolfe Resources Group
John Mackey, Whole Foods Market	Shoshana Zuboff, Harvard Business School (retired)
Tom Malone, MIT's Sloan School of Management	

Los autores enrolados en el Management 2.0. sostienen que el Management ha sido creado hace más de cien años y que, a diferencia de otras ciencias o disciplinas, prácticamente no ha evolucionado desde ese momento, con excepción de algunos cambios marginales. Uno de sus exponentes más representativos, Gary Hamel<sup>28</sup>, detalla los principales problemas para las organizaciones de hoy en día: ¿Cómo crear empresas altamente adaptables a los acelerados cambios tecnológicos y del entorno mientras no pierden el foco y la eficiencia?, En un mundo donde soplan los vientos de la creación destructiva ¿Cómo una compañía innovadora puede mantener su beneficio y relevancia?, ¿Cómo darle a los trabajadores genio, talento, imaginación y pasión en un mundo de genios emprendedores?, ¿Cómo alentar a los gerentes a cumplir todas sus responsabilidades con todos los *Stakeholders* cuando los costos ocultos de la industrialización se tornan evidentes en forma alarmante?<sup>29</sup>.

Los tres pilares fundamentales del Management 2.0. consisten en admitir que el Management 1.0. no nos ayuda a solucionar los problemas actuales, en cultivar la insatisfacción con el “Status Quo” y en acumular coraje para apuntar alto. Los grandes

27. Hamel, Gary, “Moon Shots for Management”, en Harvard Business Review de febrero del 2009.

28. Breen, Bil & Hamel, Gary, “The Future of Management” Harvard Business School Publishing, 2007.

29. Hamel, Gary, “Moon Shots for Management”.

compromisos comienzan con grandes aspiraciones y con la búsqueda de nuevas formas radicales para movilizar y organizar las capacidades humanas y se plantea una serie de interrogantes acerca del Management 1.0.: ¿Porqué una crisis de performance debiera traer aparejado un cambio?, ¿Porqué las organizaciones debieran ser mejores operando que innovando?, ¿Porqué tanta gente debiera trabajar en compañías tan aburridas?, ¿Porqué el primer impulso de los gerentes es evitar las responsabilidades de ciudadanía corporativa en vez de adoptarlas?

La tabla 3.5.2 enumera sus postulados más importantes. Es evidente el énfasis que el Management 2.0. concentra en el espíritu de comunidad, compromiso, innovación y colaboración que, como ya mencionamos más arriba, conforman el punto de partida desde el ser humano como nueva forma de reorganizarse.

**Tabla 3.5.2 Postulados del Management 2.0<sup>30</sup>**

Incluir por completo las ideas de Comunidad y de Ciudadanía en los sistemas administrativos
Reconstruir los pilares filosóficos del Management
Eliminar las patologías de la Jerarquía formal
Reducir el miedo e incrementar la confianza de los empleados
Reinventar los medios de control
Expandir y aprovechar la diversidad
Reinventar la estrategia como un proceso emergente
Desestructurar y desagregar la organización
Reducir dramáticamente la fuerza del pasado
Compartir el trabajo de establecer la dirección de la Empresa
Desarrollar medidas de performance holísticas
Extender los marcos temporales y perspectivas de los ejecutivos
Crear una democracia de información
Dar poder a los renegados y desarmar a los reaccionarios
Expandir el alcance de la autonomía de los empleados
Crear mercados internos para ideas, talento y recursos
Despolitizar el proceso de toma de decisión.
Optimizar mejor los Trade-offs (Ganancias en Corto plazo vs. Crecimiento en Largo Plazo, Competencia vs. Colaboración, disciplina vs. libertad, éxito individual vs. éxito grupal, estructura vs. emergencia)
Dar mayor rienda suelta a la imaginación humana
Posibilitar comunidades de Pasión
Rediseñar al management para un mundo abierto
Humanizar el lenguaje y la práctica de los negocios
Reciclar las mentes de los <i>Managers</i>
Redefinir el trabajo del liderazgo

30. Hamel, Gary, "Moon Shots for Management".

Una de las críticas al Management tradicional o moderno que realizan ciertos autores enrolados en el Management 2.0. consiste en la permanencia de estructuras piramidales que aunque hoy en día están más descentralizadas, planas o chatas, continúan siendo pirámides. Y recuerdan que las pirámides en el antiguo Egipto no eran otra cosa que las tumbas de los faraones y que los organigramas significan exactamente eso: un montón de cajas ordenadas dentro de una tumba. Como metáfora e intención es efectiva aunque como concepto discutible ya que hasta las empresas que han adoptado el Management 2.0. o que se han organizado en red, como por ejemplo Rite-Solutions, en mayor o menor medida siempre cuentan con alguna jerarquía. Sin embargo, los antes mencionados Lavoie y Marino destacan:

“Dejamos a nuestras espaldas (y debajo nuestro) 1.800 personas que tenían que mantener sus empleos cuando vendimos la compañía anterior. ¿Porqué?. Porque ellos no eran tan buenos jugando a la “pirámide” como éramos nosotros. Ahora bien, eran muchachos mucho más inteligentes que nosotros. Sólo que no hicieron las movidas, no tenían el teatro, no tenían esa pasión. Es muy interesante observar a la gente tratando de hacer lo que mejor hacen. Y eso mejor que pueden hacer es suficientemente bueno en una buena comunidad. No es necesario ser un político para ser excelente ciudadano en una comunidad, pero sólo los políticos ganan el “juego de la pirámide”<sup>31</sup>

Y así es como Lavoie y Marino han llevado a la práctica sus conceptos desde el punto de vista administrativo y organizacional: El Gráfico 3.5.1 explica su visión y práctica del cambio de paradigma desde el Management 1.0 hacia el Management 2.0. En vez de ascender a través del organigrama tradicional, se debe tender a dirigirse hacia el centro de la organización desde donde se podrá influenciar la mayor cantidad de equipos, proyectos, etc. Es una vuelta a las básicas normas de convivencia: la base fundamental de toda comunidad es la confianza, sin confianza se torna prácticamente imposible establecer múltiples relaciones, muchas de ellas a través de una red. **Los seres humanos crecemos y nos criamos siempre dentro de comunidades: la familia, la escuela, la universidad, los clubes, etc. ¿Porqué las organizaciones debieran ser tan distintas de algo tan familiar para el ser humano?**

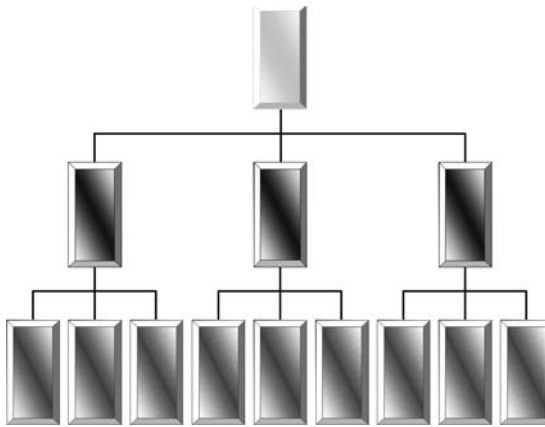
La mayoría de las empresas tradicionales tienen fijada una misión y pretenden mejorar procesos y resultados a través de una correcta gestión del conocimiento y desarrollo de información propietaria. El Management 2.0. pretende invertir la secuencia: ¿Qué más podríamos hacer con todo lo que sabemos? Esta inversión de la causalidad es todo un cambio de paradigma, es un mundo distinto, es pensar a la empresa como a un organismo viviente que evoluciona constantemente y no se queda atrapado en su misión o sus principios y objetivos. Esto está perfectamente alineado con la generación espontánea de productos, negocios y estrategias que provocan las empresas en red.

---

31. Caso “Rite-Solutions: Mavericks Unleashing The Quiet Genius of Employees”, David Hoyt & Hayagreeva Rao, Stanford Graduate School of Business, Noviembre 2006.



Gráfico 3.5.1 Desde el Management 1.0. hacia el Management 2.0.<sup>32</sup>



### Desde el Management 1.0. MODELO JERÁRQUICO PIRAMIDAL

- El Poder se gana "subiendo" por la organización
- Cuando la jerarquía se expande, se agregan "boxes" en la base de la pirámide
- Expansión a través del control y más "boxes"
- Los límites a la expansión del control llevan a necesitar más "Boxes"
- Gente encerrada en el ámbito de su box a pesar de lo que la organización necesita
- Promoción a menos y menos "boxes" superiores resulta en una poco saludable competencia enfocada sólo en lo interno



### Hacia el Management 2.0.

#### - COMUNIDAD DE CRECIMIENTO (ATMÓSFERA DE INFLUENCIA)

- Influencia Ganada por moverse al centro de la Comunidad
- Los miembros de los equipos de influencia y de guía crecen a medida que la comunidad crece
- Crecimiento a través de la posibilidad de sostener más y más equipos de performance
- La expansión de influencia crea nuevas oportunidades para moverse hacia el centro
- Se permite a la gente tener varios roles simultáneamente en cada nivel, según la necesidad de la organización
- El crecimiento de la comunidad de influencia se basa en el valor, no en el título.
- Los límites a la influencia están basados en la capacidad y el deseo.

32. Fuente: Caso "Rite-Solutions:Mavericks Unleashing The Quiet Genius of Employees", David Hoyt & Hayagreeva Rao, Stanford Graduate School of Business, Noviembre 2006.

El Gráfico 3.5.1 muestra que el Management 2.0 ve a la organización como a una “atmósfera de influencia” que guía equipos auto-administrados orientados a objetivos, más que a una tradicional estructura piramidal caracterizada por el mando y el control. La estructura inferior consiste en cuatro pilares que definen los límites de la comunidad para mantener el foco y la dirección. La interacción entre los cuatro pilares genera la dinámica necesaria para hacer avanzar a la compañía de manera estructurada. El pilar de la **Estabilidad** es responsable de la disciplina del negocio, dar valor al cliente en el corto plazo, mantener la salud de la empresa y el bienestar de los ciudadanos corporativos (empleados). El de la **Innovación**, de brindar valor al cliente sostenido en el largo plazo, implementar la misión de la empresa innovando todos los días y dirigir el crecimiento de la empresa. El de las **Posibilidades**, de la administración fiscal, de la automatización de los procesos financieros y administrativos, de apoyar a los equipos de tareas con herramientas y procesos automatizados. El de la **Visión**, de englobar la gobernancia corporativa y la ética, de establecer los límites de la comunidad, de entrenar y guiar, de definir los atributos de los ciudadanos para una comunidad saludable, de contar la historia y cultura de la compañía.

Ya no es la empresa, ya no es el equipo o grupo o interrelaciones sistémicas entre personas, ahora es el turno de revalorizar al “individuo” a su máxima expresión. Esa exaltación del individuo como principio y fin último de todo le permitirá luego compartir, colaborar y cooperar con la comunidad a través de las redes. Después de todo, los seres humanos somos gregarios, llevamos un interés inherente e inmanente por pertenecer. Sin embargo, debemos destacar que la mayoría de los autores del Management 2.0. dejó de lado al imperativo de la arquitectura tecnológica. Si bien en las bases del Management 2.0 se encuentran los postulados de la Tabla 3.5.2., **en la práctica estos postulados quedan relegados a lo que el sistema tecnológico y cultural de la organización permita o no. Como mencionamos antes: en las empresas en red el capitán del equipo es la red.** El Management 2.0. se preocupa por establecer y dejar bien en claro cuáles son las condiciones fundamentales respecto de las relaciones dentro de las organizaciones que se debieran cumplir indefectiblemente para que las nuevas tecnologías sean efectivas.

A continuación presentamos una tabla comparativa de las características principales del Management tradicional (el original), el Management moderno (que sumó al tradicional factores sociales y psicológicos y trabajo en equipo y por proyectos. Llamado por algunos Management 1.0.) y la Organización en red (con algunos conceptos del Management 2.0)

**Tabla 3.5.3 Análisis comparativo del Management tradicional, Management Moderno, y del Management 2.0 / en Red**

	<b>Management Tradicional</b>	<b>Management Moderno (Equipos-Proyectos)</b>	<b>Management 2.0 / en Red</b>
Paradigma energético imperante	Petróleo	Petróleo, Responsabilidad Social Empresaria, Cuidado responsable del planeta, control de los daños ocasionados por la industrialización	Energías limpias y renovables.
Determinantes del entorno	Entornos estables	Entornos semi-dinámicos con innovaciones disruptivas	Innovaciones disruptivas, Innovación continua
Jerarquía	Fuerte verticalizada	Fuerte plana	Muy débil
Toma de decisiones	Centralizada	Descentralizada	Decisiones en red, Mecanismos alternativos para la toma de decisiones
Mecanismos de Coordinación	Burocracia	Los líderes	La red
Mecanismos de control	Auditorías, <i>benchmarking</i> , tableros de comando, indicadores	El "equipo" sanciona, tecnología sofisticada, el líder vigila	"No es lo importante, es obvio que somos ciudadanos comprometidos con la comunidad y buscamos la gloria"
Visión del hombre	Extensión de la maquinaria	Como parte de un sistema sujeto a la interacción social	Individualismo extremo, desarrollo total de todas las potencialidades del individuo a través de la comunidad
Esquema político	"utilizar la fusta para que el caballo galope más rápido"	"Poner una zanahoria delante del caballo para que galope más rápido"	"Tenemos algo intrínseco que nos impulsa a colaborar, vamos por el oro, el honor, la gloria y la fama". La cuestión no es lo rápido que galopa el caballo sino que no se detenga nunca. No necesita ni fusta ni zanahoria, está intrínsecamente comprometido hasta el final. Galopar está en su naturaleza, no son necesarios impulsos externos para motivarlo.
Rol del líder	"Dios", inalcanzable, se dirige por "control remoto" a través de indicadores y de los "paladines" de la organización	El líder es el "Capitán" del equipo por el que vale la pena sacrificarse. "Estamos comprometidos con él y él con el éxito de la organización. Si a él le va bien, gana la organización y, por ende, ganamos todos"	Arquitecto tecnológico. El "capitán" de la red es la tecnología. La tecnología es la que nos permite y habilita.

(Continúa)	<b>Management Tradicional</b>	<b>Management Moderno (Equipos-Proyectos)</b>	<b>Management 2.0 / en Red</b>
Esquema de liderazgo	Especialización. Todos somos piezas de la maquinaria	<i>Coaching, mentoring</i> , motivación, sacrificio y compromiso, desarrollo de personas y de carrera.	Compartir, Colaboración, Cooperación, pertenencia a la comunidad, "Nosotros somos más inteligentes que yo" pero resaltando que el fin último es el desarrollo del individuo.
Recursos Humanos	"los ingenieros al poder"	Enfoque humanista	Los nerds de sistemas "coparon la parada"
Se hace carrera...	Ascendiendo por la jerarquía formal, juego de la pirámide fuerte: en cada nivel hay menos puestos que en el nivel inferior. Sólo los más políticos y alineados.	Siendo un " <i>team player</i> ", capacidad para interrelacionarse, competencias, ascendiendo por la jerarquía, mostrando buenos resultados alineados. Juego de la pirámide débil	Influencia sobre los demás más allá del cargo. Ser el héroe que logró tal contribución para la comunidad y que todos estén mejor.
Personas	La empresa es el lugar de trabajo	"Algunos años de mi vida en la empresa, la empresa es mi segundo hogar", " <i>family day</i> "	En todos lados, siempre: ¿Cuál es la diferencia entre mi vida y la empresa si desde que nací pertenezco a comunidades (escuela, colegio, club, universidad, familia, amistades, barrio) y mi empresa también lo es?
Relación empleador-empleado	Transaccional: "la compañía me paga si soy capaz de hacer el trabajo eficientemente"	Transaccional: "La compañía me paga, sostiene y apoya si además de realizar mi trabajo me comporto de acuerdo a lo que se espera de mí en la compañía"	Semi-transaccional. Relación mutua de cuidado, confianza y contribución al futuro del otro. Relevancia, pertenencia.
Proceso de selección de personal	Habilidades técnicas	Capacidades y competencias	Capacidad, competencias y "ciudadanos en nuestra comunidad y socios en nuestra cultura". Recomendación de los propios empleados: "Alguien con quien me gustaría compartir la oficina". Seleccionamos a aquellos que, además de ser capaces, tengan nuestros mismos valores.
Función y gestión del conocimiento	Fuente del poder: "Divide y reinarás. Cuida tu "quinta""	"Hazlo participar, motívalo, captura de su cerebro todo lo que puedas y ponlo en la intranet y base de conocimientos de la empresa. Quizás mañana ya no esté en la compañía o se jubile"	Abierto. Sin "status quo", todos lo crean, todos lo comparten, se apoyan mutuamente. Pensamiento "wiki". "No hay secretos no revelados, el sistema nos permite gestionarlo pero las personas somos las que cooperamos. Compartirlo es la base de nuestra comunidad"

(Continúa)	<b>Management Tradicional</b>	<b>Management Moderno (Equipos-Proyectos)</b>	<b>Management 2.0 / en Red</b>
Misión	Piedra filosofal. Delimita el campo de juego. Fuera de la misión: el abismo.	"¿Es hora de que evaluemos cambiarla?" o "Esto es lo que hacemos: ¿Cómo lo mejoramos?"	La Misión es una trampa que paraliza la evolución de la empresa: "¿Qué más podríamos hacer con todo lo que sabemos? Jeff Immelt (Chairman de GE): "Una de las razones por las que es tan duro innovar o ser disruptivo es, además, que se corre el riesgo de abandonar algo"
Entrepreneurship	Tecnólogos.	Visionarios. Brindar puestos de trabajos. Valorizar el negocio para luego vender acciones. Venture Capital. "Bottom Line"	"Crear un lugar en el mundo donde se apliquen mis propios valores por lo tanto mi objetivo no es crear un negocio para vender mis acciones para que otros vengan a cambiar los valores de mi compañía". Emprendedores Socialmente Responsables. Dificultades para obtener financiamiento porque los valores no se negocian en el Mercado de acciones. "Triple Bottom Line"
Estrategia	Política de empresa. Recursos. Eficiencia,	Porter. Ventajas Competitivas. Análisis Estratégico.	Porter + Redes + Clusters + Ecosistema de Negocios + dirigir la Evolución Constante de la organización y la velocidad y aceleración de la misma. El talento es la única ventaja competitiva sostenible. Toma de decisiones estratégicas a máxima velocidad.
Factores Claves	Las Máquinas, eficiencia. Planificación sistemática.	La Gestión del Conocimiento y del equipo. Tableros de Comando/control. Mejora continua. Responsabilidad Social Empresaria declamatoria.	La productividad sin personas, Intangibles, la red, el determinismo tecnológico, innovación extrema. La Grandeza de las Corporaciones es Fugaz. Fusiones para comprar Innovación. La idea de la Corporación "a perpetuidad" es Obscena. Es más fácil matar a una organización que cambiarla sustancialmente. Riesgo + Ambigüedad. Cuidado del Planeta. La Responsabilidad Social Empresaria no es una mera estrategia de comunicación sino algo en lo que todos estamos comprometidos en la empresa.

### 3.6. Reflexiones acerca de la factibilidad del Management 2.0

El lector podrá preguntarse hasta qué punto todos estos conceptos que propugna el Management 2.0 son aplicables en todo tipo de empresa o región geográfica. ¿Es el Management 2.0. una realidad factible o sólo una expresión de buenos deseos? La respuesta dependerá del grado en que se cumplan los supuestos que sostienen el nuevo paradigma en el sector o industrial donde se desempeñe la empresa: el impacto que traen las nuevas tecnologías de información (TICs) y de producción, las nuevas fuentes energéticas y el desarrollo sustentable, la globalización y el surgimiento de las redes no afectan por igual a todas las organizaciones por lo que la urgencia o no de comenzar con el cambio de paradigma puede variar. Inclusive podemos verificar que ciertos sectores de la economía aún no han sido alcanzados por estos cambios o que el grado del cambio en dichos supuestos es bastante divergente aún o que ciertas regulaciones en ciertas economías protegen a muchas empresas de dichos cambios (particularmente en lo que refiere a las regulaciones sindicales, medioambientales, energéticas y comerciales) por lo que no sería recomendable aplicar todos los postulados del Management 2.0. ciegamente en todo tipo de negocio por igual. Debiera ser aplicado un enfoque discrecional y contingente respecto a los supuestos e interpretarse al Management 2.0 como una tendencia o intención hacia dónde debieran apuntar las organizaciones en el futuro. En el Anexo 1 proveemos un cuadro orientativo de diagnóstico organizacional al respecto. Muchos ya están hablando de una nueva Revolución Industrial y si bien, como decía John Maynard Keynes, todo hombre práctico es esclavo de algún difunto teórico, a Ronald Coase le dieron el Premio Nobel por explicar en 1926 lo que hombres prácticos como John D. Rockefeller o Gustav Swift habían llevado a cabo en sus empresas el siglo anterior.

## 4. Conclusiones

Los modelos organizativos han variado a través del tiempo no solamente en correlación directa con la evolución de los paradigmas tecnológicos imperantes sino también de acuerdo a la evolución del paradigma energético imperante. El impacto que las nuevas tecnologías de información (IT) y de producción, las nuevas fuentes energéticas, la globalización y las redes están teniendo en el nuevo mundo de los negocios nos hace pensar que las instituciones llamadas “organizaciones” irán mutando hacia nuevos esquemas administrativos más allá del management moderno conocido hasta ahora. Dicha evolución no es un avance en la misma dirección que ha llevado el management en las últimas décadas hacia organizaciones más descentralizadas o planas sino que es un cambio radical de dirección hacia un nuevo paradigma como explica el Management 2.0. o Management en Red. Conceptos pertenecientes al management tradicional tales como eficiencia, escala, burocracia, estructura jerárquica, objetivos en cascada, definiciones precisas de roles, elaboración de reglas y procedimientos, coordinación, estandarización, especialización, control, planificación e interés del accionista tales como darán lugar a otros tales como: adaptación, evolución, aceleración, innovación, talento, imaginación, pasión, relevancia, confianza, ciudadanía, comunidad, *stakeholders*, poner a prueba, intentar, compartir, cooperar, colaborar, colectivismo, desaprender, reinventar, fracaso, caos, intuición y

destrucción. Algunos asemejan esta nueva forma de organizarse a una especie de nuevo socialismo, no desde el punto de vista ideológico sino desde la perspectiva de la comunidad y revalorización del ser humano y debiera analizarse la pertinencia de su aplicación teniendo en cuenta el grado de influencia que tienen el impacto de las nuevas tecnologías de información (IT) y de producción, las nuevas fuentes energéticas, la globalización y las redes en el sector, industria y región a la que pertenece la firma. En futuros análisis estudiaremos el impacto específico que tiene en las distintas funciones organizacionales el Management 2.0.

## Anexo I

### Preguntas de Diagnóstico para la aplicabilidad del Management 2.0

1) a) ¿En qué grado las innovaciones tecnológicas son significativas en mi industria?
1) b) ¿Cada cuanto tiempo suelen manifestarse dichas rupturas o innovaciones tecnológicas?
2) a) ¿En qué grado las innovaciones en productos o en tecnología de producción son significativas en mi industria?
2) b) ¿Cada cuanto tiempo suelen manifestarse dichas innovaciones en mi industria?
3) a) ¿En qué grado afectan las nuevas TICs la forma de hacer negocios en mi sector?
3) b) ¿En qué grado es aplicable el concepto de red en mi empresa?
3) c) ¿En qué grado es aplicable el concepto de red en mi industria?
3) d) ¿En qué grado es aplicable el concepto de red en la demanda de los clientes de mi sector?
4) a) ¿En qué grado afectan las fuerzas de la globalización a mi sector?
4) b) ¿En qué grado las regulaciones protegen a mi sector de las innovaciones y de la globalización en mi país?
5) a) ¿En qué grado la Responsabilidad Social Empresaria afecta mi negocio?
5) b) ¿En qué grado afecta a mi industria un nuevo paradigma energético?
5) c) ¿En qué grado las regulaciones de mi país acerca del desarrollo sustentable y cuidado medioambiental afectan a mi industria?
6) a) ¿En qué grado la jerarquía, la planificación y el control son más importantes que la innovación en mi negocio?
6) b) ¿En qué grado las regulaciones sindicales impedirían una innovación administrativa o productiva en mi empresa?
7) a) ¿Cuán dinámico y complejo es mi entorno?
7) b) ¿Con qué velocidad y cada cuánto tiempo debo rediseñar la estrategia de mi compañía?
7) c) ¿En qué grado las estrategias planificadas vienen coincidiendo ultimamente con las estrategias logradas en mi compañía?
8) a) ¿En qué grado la cultura de mi organización es capaz de incluir y comprender en su totalidad el término comunidad?
8) b) ¿En qué grado las redes sociales pueden influir en el diseño de mis productos?

## Bibliografía

Alchian, Armen & Demsetz, Harold , *Production, Information Costs, and Economic Organization*, *The American Economic Review*, Vol. 62, No.5 (Dec.,1972) Pg. 777-795

Asimov, Isaac, “*In the Game of Energy and Thermodynamics You Can’t Even Break Even*”, *Smithsonian*, Agosto de 1970.

Barlow, J.P., “*The Economy of ideas: Rethinking Patents and Copyrights in the Digital Age*”, en *Wired*, vol.2, 1994 o en <http://www.wired.com/wired/archive/2.03/economy.ideas.html>

Benkler, Yochai, “*The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*”, Yale University Press, 2007.

Breen, Bill & Hamel, Gary , “*The Future of Management*” Harvard Business School Publishing, 2007

Corte de Nueva York, Informe Breeden, Comisión Nacional de Valores, Estados Unidos, Noviembre de 2002

Chandler, A.D. Jr., *The Visible Hand*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press, 1977

Demirag, Istemi ( Editor), *Corporate Governance, Accountability and Pressures to Perform: An International Study*, London, Jai Press, 1998

Drucker, Peter F., *El Management del Futuro*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 2003

Fama, Eugene & Jensen, C. Michael C., *Separation of Ownership and Control*, , *Journal of Law and Economics*, Vol.XXVI, June 1983

Hamel, Gary, “*Moon Shots for Management*”, en *Harvard Business Review* de febrero del 2009

Hansmann, Henry , *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, 1996

Hoyt, David & Rao Hayagreeva, “*Rite-Solutions: Mavericks Unleashing The Quiet Genius of Employees*”, Stanford Graduate School of Business, Noviembre 2006

Ingriselli, F., *Powering Future Mobility with Electric Transportation Technologies*, presentación ante el House Science Committee, U.S: House of Representatives, 23 de abril de 2001.

Kelly, Kevin, “*The New Socialism: Global Collectivist Society is Coming Online*”, en *Wired*, entrega del 22 de Mayo del 2009.

Laslett, P.(Ed.), *John Locke, Two Treatises of Government*, “*Second Treatise*”, , Cambridge University Press, 1967

Latham, Mark, *The Corporate Monitoring Firm*, , publicados en *Corporate Governance – An International Review*, Enero 1999 ( Volumen 7, número 1)



- Libert, Barry D. & Spector, John, “We are smarter than Me: How to Unleash the Power of Crowds in your Business”, Wharton School Publishing; 1st edition (October 5, 2007)
- MacCurdy, George Grant, *Human Origins: A Manual of Prehistory*, Nueva York, D. Appleton and Company, 1924
- Miller, Gary J., *Managerial Dilemmas, the political economy of hierarchy*, Cambridge University Press, 1992
- Monks, Robert & Sykes, Allen , *Capitalism without owners will fail: A policymaker’s guide to reform*, Center for the Study of Financial Innovation, U.K., London
- Moore, B., “ *The Day the World CAME ti Its Senses?*”, EV World, 12 de Octubre de 2001
- Oregon Focus, *The Dramatic Story of Oil’s Influence on the World*, Enero de 1993
- Organization for Economic Cooperation and Development, *Principles of Corporate Governance*, , 1999
- Peters, Tom, *Re-Imagine!*, Dorling Kindersley Limited, 2003.
- Pirenne, Henri, Historia económica y social de la Edad Media, Fondo de Cultura Económica, México, 1939
- Rifkin, Jeremy , *The Hydrogen Economy*, Pinguin Putnam Inc., New Yorkm 2002
- Silberman, S., *The Energy Web*, Wired, julio de 2001
- Soddy, F., Matter and Energy, Oxford University, Home University Series, Londres, 1912.
- White, L.A., The Science of Culture; A Study of Man and Civilization, Nueva York, Farrar, Straus, and Company, 1949.
- Williamson, Oliver E., Las instituciones económicas del capitalismo, Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1989.
- Wired, editorial, entrega del 23 de Junio del 2008.

