

## Empresa 2.0: diez preguntas para una agenda de investigación

Por: Amalio A. Rey

Ahora que estamos en fechas próximas al [Evento Blog España \(EBE\) 2011](#), me gustaría retomar un post que escribí hace casi un año con motivo de mi participación en una mesa redonda que se organizó en ese evento bajo el título de: "[Social Business: ¿un nuevo modelo de gestión?](#)".

El motivo de retomar aquel post es porque las mismas preguntas que me hice entonces, para promover la reflexión, siguen estando vivas hoy, y forman parte de la "agenda de investigación" que lleva eMOTools en este tema.

La verdad es que, como comenté en su momento, el término "**Social Business**" es suficientemente abierto para dar juego a la conversación, pero peligrosamente ambiguo para que al final cada uno lo interprete a su manera, y sea difícil de vertebrar un diálogo coherente alrededor de él.

Decía que podemos hablar de "**Social Business**" pensando a la vez en cosas tan diferentes como éstas:

- "**Empresas sociales**" que se crean con objetivos distintos a los fines de lucro, tal como lo define la [Wikipedia](#)
- **Social Media Marketing**: Marketing basado en redes y gestión de comunidades
- Monetización (directa) de modelos de negocio que nacen en las redes sociales
- [Empresa 2.0](#), "[wikiempresa](#)", "[empresa abierta](#)", "[empresas de código abierto](#)" e incluso la "[empresa como interfaz](#)": empresas de cualquier tipo que adoptan modelos de gestión que podríamos decir que se inspiran en principios de la Web Social.
- "**Modelos híbridos**" de organización en red que se mueven en la intersección entre la empresa y las redes de personas, pero que en rigor son [\[no\]empresas](#).

Así que voy a simplificar un poco, y para no perdernos en *batallitas* estériles de nomenclaturas, me quedaré con el término que más venimos usando en eMOTools, que es el de "**Empresa 2.0**". En realidad, lo que más me interesa es compartir algunas de las preguntas que nos estamos haciendo sobre el tema, y que pueden servir de punto de partida para abordar nuevos retos de investigación en este campo:

1. **Niveles de participación**: Los niveles reales de participación suelen ser frustrantes: ¿Será un mito voluntarista suponer que la gente quiere participar? ¿Y qué pasa con esos Jefes 2.0 que terminan abandonando ante la resistencia de Empleados 1.0 que solo quieren que los dejen tranquilos?
2. **Modelos híbridos**: Internet ha desplomado los [costes de transacción](#) que explican una parte de las razones para crear empresas, y con ello el "*tamaño mínimo eficiente*" de muchos negocios, que en algunos casos ha pasado a ser de una persona. La facilidad con que ahora es posible conseguir *marca personal* y visibilidad, y las herramientas que existen para conectar personas en red para que trabajen juntas: ¿Qué impacto pueden tener en los modelos de empresas que cuidan con celo la marca corporativa, que se basan en estructuras muy orgánicas, y abogan por el crecimiento constante? ¿Las redes de [no]empresas pueden convertirse en una alternativa? (de esto estamos hablando mucho, y con criterio, en [#redca](#))
3. **Gestión de la transparencia**: La palabra "Transparencia" es para mí la llave mágica para la gestión del cambio que se avecina pero: ¿dónde están los límites? ¿qué hacer para que el personal sepa y respete los límites del tipo de información confidencial o sensible que no debe revelar públicamente?

4. **Incoherencias 2.0:** Estamos obsesionados con la monetización. Parece importar demasiado el *front-office* (la cascara de marketing), y se descuida el impacto que pueden tener las dinámicas 2.0 en el *back-office* (la gestión de personas). ¿Puede practicarse el Marketing 2.0 sin que primero no se aborde un cambio real desde adentro?
5. **Filtros:** Las “multitudes” no siempre son sabias, y a menudo generan demasiada información poco relevante. El riesgo de infoxicación aumenta: ¿Cómo propiciar una genuina y eficiente “*decantación meritocrática*”? ¿Cómo reducir el ruido para que se escuche la melodía?
6. **Meritocracia vs. otras fuentes de autoridad:** La empresa 2.0 no es “democrática” sino “*meritocrática*”. Pero esto suele generar conflictos con otras fuentes tradicionales de poder como la antigüedad, la lealtad, los organigramas, el currículum, la propiedad, y los títulos profesionales: ¿Cómo los resolvemos, o atenuamos?
7. **“Conversaciones distribuidas”:** Se pretende que haya conversación entre el personal de la empresa y el mercado, en lugar del **síndrome del gabinete de prensa**, donde una sola persona puede hablar en nombre de la organización, pero: ¿Cómo conseguir que esa conversación distribuida añada valor? ¿Cómo fomentar la espontaneidad y un estilo informal de comunicación dentro de cierta coherencia que no confunda al mercado?
8. **Problemas de eficiencia en la gestión de los modelos de autogestión:** Los modelos *bottom-up* y la toma de decisiones distribuidas pueden ser menos fluidos, más lentos y más costosos que los estructurados en torno a un liderazgo vertical y claro: ¿Necesitamos “cabezas visibles”, un “núcleo duro” de personas que empujen el carro, con una autoridad mayor que el resto? ¿Cómo atenuar el desgaste (y la lentitud) que generan los procesos de búsqueda de consenso en los modelos distribuidos de decisión? ¿Cómo hacemos para que la disposición constante a explorar nuevos territorios no desdibuje la identidad de la empresa? ¿Cómo evitar que el *espíritu asambleario* provoque un peaje excesivo en términos de agilidad y eficiencia?
9. **Generación de confianza genuina en iniciativas de redes sociales:** El gran propósito del llamado Social Media Marketing es construir confianza. En lugar de vender, se busca crear comunidades (“*no me compres, quiéreme*”) pero: ¿Cómo practicar una gestión de redes que sea creíble y auténtica? ¿Cómo la empresa puede “conversar” sin que se *le vea el plumero* del marketing publicitario?
10. **Recuperación de las inversiones de ciclo largo dentro de un contexto que relaje los derechos de propiedad intelectual e industrial:** Esta es una pregunta tabú en el mundo 2.0 que aboga sin fisuras (y yo el primero) por el *creative common*, pero yo me la hago: ¿Cómo recuperar los costes de desarrollo y de producción si se depende para ello de un flujo constante de ingresos de explotación durante muchos años? ¿Quién va a invertir primero en proyectos de largo plazo (por ejemplo, en biotecnología) si cualquiera puede usar los resultados sin pagar por ello?

La verdad es que tengo sospechas fundadas para preguntarme si el “**Business**” se comerá al “**Social**” o será al revés; o si resulta que, visto lo visto, el par Business+Social termina siendo un oxímoron. Aquí percibo dos posturas bastante bien definidas: 1) Los que aprovechan el “social” para hacer “business”, 2) Los que quieren hacer más “social” el “business”. Parecen lo mismo, pero no.