

## **Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al Hype Cycle de Gartner.**

**Julen Iturbe-Ormaetxe**

[julen@jiturbe.com](mailto:julen@jiturbe.com)

<http://artesanienred.com>

Este artículo desarrolla la presentación llevada a cabo en la jornada blogak 2.0, dentro del bloque "empresa 2.0", organizada por Alianzo, Bizkaia Empresa Digitala, el plan Euskadi en la Sociedad de la Información del Gobierno Vasco y la Universidad de Deusto, el día 6 de abril de 2006.

## **Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al *Hype Cycle* de Gartner.**

Lanzados en la carrera de **recuperar confianza con los usuarios de TIC** en la empresa, existe un amplio abanico de herramientas englobadas en lo que se ha venido a llamar **Web 2.0**. La referencia obligada es el trabajo de Tim O'Reilly <http://www.oreillynet.com/lpt/a/6228>, surgido a partir de la Web Conference 2.0 <http://www.web2con.com/>, que ha desencadenado un enorme torrente de iniciativas posteriores<sup>1</sup>. Por resumir esta filosofía, podríamos decir que se trata de **un conjunto de tecnologías en permanente fase beta enfocadas a potenciar la dimensión social de la persona**. De ahí que utilicemos esta referencia para situar el software social, que también genera un buen número de conversaciones en los blogs<sup>2</sup>.

Para comprender lo que vamos a plantear en este artículo, partimos siempre de una concepción de la Web 2.0<sup>3</sup>, que plantea:

- sitios web que se definen como puntos de encuentro y que priman la colaboración
- sitios web con efecto de red a través de la participación
- sitios web pequeños capaces de syndicar contenidos y con un estado beta permanente, con un manejo ágil de la información que debe entrar y salir fácilmente
- sitios web que priman la innovación basada en personas independientes
- web como plataforma (el medio) y colaboración como fin

Como tal enfoque en permanente fase beta, no podemos sino estar atentos a la evolución de los acontecimientos. Buena parte de éstos suceden **en forma emergente**, desde pequeñas iniciativas que consiguen captar la atención de la

---

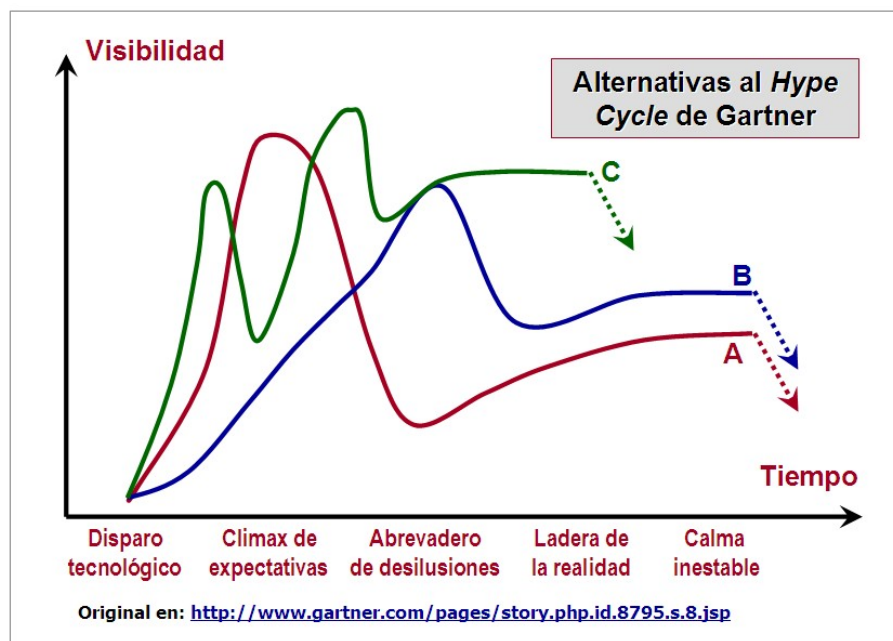
<sup>1</sup> Mirando sólo a los blogs, podemos encontrar vía Technorati más de 100.000 artículos en los últimos tres meses: <http://www.technorati.com/chart/%22web%202.0%22>

<sup>2</sup> Si usamos la misma referencia de Technorati, encontramos cerca de 20.000 entradas referentes a "social software": <http://www.technorati.com/chart/%22social%20software%22>

<sup>3</sup> Tomamos la referencia de la wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Web2.0>

comunidad. Nunca antes la acción y la reflexión a esta escala planetaria sucedían tan pegadas en el tiempo. La dinámica es brutal: a pesar de que existen herramientas para captar casi en el momento lo que sucede, los seres humanos somos limitados en nuestra capacidad de atención. El riesgo de desbordamiento es evidente y esto que sucede con las personas puede estar sucediendo con las empresas. Son históricos los productos avanzados tecnológicamente que no encontraron su adecuada posición en el mercado: llegaron antes de su momento. Probablemente la empresa estándar (si es que podemos utilizar este concepto) se ve desbordada por torrentes 2.0 que pueden arrasar a su paso con lo que encuentran. La reacción muchas veces es la cerrazón ante el cambio: si el salto es demasiado arriesgado, la empresa puede decir no y retraerse.

En esta ponencia tomamos en cuenta el ciclo hype<sup>4</sup> de Gartner para proponer alternativas de acuerdo con las necesidades de las organizaciones actuales: velocidad, dinámicas rápidas acción-análisis-acción, innovación, renovación constante de sus prácticas, eficiencia máxima...



**Gráfico 1.** Alternativas all Hype Cycle de Gartner. Fuente: elaboración propia a partir del original en <http://www.gartner.com/pages/story.php.id.8795.s.8.jsp>

<sup>4</sup> Pueden consultarse las entradas: "Hype cycle" [http://en.wikipedia.org/wiki/Hype\\_cycle](http://en.wikipedia.org/wiki/Hype_cycle), "Technology hype" [http://en.wikipedia.org/wiki/Technology\\_hype](http://en.wikipedia.org/wiki/Technology_hype) y Gartner's Hype Cycle [http://en.wikipedia.org/wiki/Gartner%27s\\_Hype\\_Cycle](http://en.wikipedia.org/wiki/Gartner%27s_Hype_Cycle) en la Wikipedia. También de forma más específica el sitio Gartner.com: <http://www.gartner.com/pages/story.php.id.8795.s.8.jsp>.

**Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al Hype Cycle de Gartner.**

Como vemos en el gráfico 1 la línea A supone la predicción de Gartner. Los cinco momentos que plantea son:

1. El **disparo tecnológico**: algo surge, se difunde a través de diferentes medios, se genera rápidamente una expectativa. "Hay que adoptarlo".
2. En poco tiempo llegamos a un **climax de expectativas**, muchas de ellas desproporcionadas. En un mundo de grandes éxitos y grandes fracasos, hemos llegado de forma fulgurante a la cima. Pero estamos en un gigante con pies de barro.
3. Pero todo no era como se prometía. Llega la **desilusión** y entramos en un abrevadero donde vamos llorando entre todos porque la tecnología no ha satisfecho las expectativas que había levantado. La caída puede ser dura.
4. Sin embargo, poco a poco, con más tiempo de análisis vamos viendo en la **"ladera de la realidad"** que hay funcionalidades interesantes y que en general la tecnología aporta cierta mejora sobre la situación precedente.
5. Por fin, dentro de una **calma inestable**, la tecnología se introduce entre las costumbres de la organización. Pasa a formar parte del abanico de posibilidades para llevar a cabo el trabajo, con sus defensores y detractores.

Las condiciones que aquí consideramos pretenden ofrecer dos alternativas a este ciclo. Una es la que **ralentiza la explosión inicial**. Lo hace rebajando las expectativas, pasando más tiempo con los usuarios en las fases iniciales y considerando con qué otras variables organizativas hay que sintonizar. Esto permitiría mitigar la caída tras el climax de expectativas, reducir la pendiente de la ladera de la realidad y acortar algo la llegada a la calma inestable. Esta es la alternativa B en el gráfico. Podemos considerarla como una de las más recurridas para mitigar el efecto hype.

La alternativa C es más radical. Aunque en el gráfico 1 sólo hemos mostrado dos "mini-ciclos", podríamos considerar una secuencia de ellos como vía de introducción de una tecnología. Supone **incorporar la tecnología en forma modular, en pequeñas partes**, que permiten más agilidad y responder más rápido a las modificaciones que

**Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al Hype Cycle de Gartner.**

hagan falta. Este enfoque trata de maximizar la dinámica de **acción-reflexión-acción** (enlaza con la beta permanente de la Web 2.0). Pero no pueden ser acciones globales, sino más bien locales, de alcance limitado, con presencia de superusuarios (como más adelante explicaremos), por vías alternativas a las oficiales.

## Modelos de análisis de la aceptación de tecnología

En este trabajo consideramos las tres condiciones que facilitan la introducción de estas tecnologías en la organización actual, derivadas de nuestra experiencia en entornos como la empresa, la administración y la universidad. El hecho de reducir a tres el número de condiciones sólo pretende ayudar a centrar la reflexión. Vía Pareto hemos aprendido a intentar centrar nuestros esfuerzos en lo importante, aunque al mismo tiempo, tenemos que manejar la paradoja de atender también a la multitud de microsegmentos agrupados en una larguísima cola, tal como sucede en la blogosfera<sup>5</sup>.

Antes de explicar las condiciones, vamos a hacer un breve repaso de tres modelos para medir el grado de aceptación de una tecnología (o de los sistemas de información):

- El *Technology Acceptance Model* (TAM), de Fred Davis y Richard Bagozzi (1989).
- El desarrollo posterior de Viswanath Venkatesh (2003) conocido como *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*.
- El *Information Systems Success Model* de DeLone y Malean (2003).

Todos estos modelos se plantean qué variables son las que condicionan la aceptación de la tecnología (en su más amplio sentido) por parte de las personas en una organización.

---

<sup>5</sup> Una interesante comparación entre la *Power Law* y la *Long Tail Theory* puede encontrarse en el blog de Michel Bauwens **P2P Foundation**: The new gatekeepers, equipotentiality vs. the Power Law. <http://blog.p2pfoundation.net/?p=91>

En su versión original el modelo TAM considerable dos variables: **la utilidad percibida** y **la facilidad de uso percibida**. Deducimos que es importante considerar la “percepción” de quien usa una tecnología. Es decir, que la introducción de tecnologías debe comprenderse siempre desde quien las usa y no desde quien las genera. Parece que la clave, una vez más, está en saber llevar a cabo el antiguo ejercicio de la empatía. En este sentido, la creación de experiencias ricas para el usuario que plantea la web 2.0 es un enfoque interesante. Percibir es algo que hacemos las personas, de acuerdo con un contexto personal, cognitivo y emocional, y social, referido al entorno en que se produce la percepción.

La percepción de utilidad es probablemente la primera de las dos puertas que haya que abrir, aunque a veces las personas hacemos cosas fáciles por el simple hecho de que lo son. Pero en una empresa, el hacer debe disponer de un norte que proviene de la organización diseñada. Hay que hacer lo que hay que hacer.

El modelo unificado de Venkatesh, Morris, Gordon y Davis (2003), además de realizar un extenso repaso de los diferentes modelos propuestos para medir la aceptación de tecnología por parte de los usuarios, plantea una muy interesante **distinción entre el uso de la tecnología “voluntario” o “impuesto”**. Cuando un usuario decide por sí mismo usar algo, estamos ante su decisión. Cuando la organización en la que trabaja decide que un usuario debe usar algo, estamos ante la decisión de la organización. El punto de partida aquí es radicalmente diferente. Esta es una de las claves para que algo se use: trabajar en la fase previa y no en fases finales.

Venkatesh *et alii* consideran cuatro **predictores de intención de uso de la tecnología**:

- La **expectativa respecto al rendimiento**: cuando el usuario prevé que la tecnología va a hacerle rendir más y mejor, todo resulta más sencillo. Es el mejor predictor de aceptación.
- La **expectativa respecto al esfuerzo**: cuando el usuario prevé que será muy fácil usar la tecnología, es más probable que la adopte.

**Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al Hype Cycle de Gartner.**

- La **influencia social**: si la persona percibe que otros individuos que tienen ascendencia sobre ella utilizan o van a utilizar esa tecnología, entonces tenderán a adoptarla. Este componente social es evidente en el entorno 2.0 donde el marketing viral propaga en forma espectacular determinada información. “Usa si usas cuando vemos que otros también usan”; es un simple mecanismo de imitación.
- Las **condiciones facilitadoras de la organización**: si la persona percibe que hay un buen soporte y una infraestructura adecuada, que el entorno está bien dispuesto, entonces se animará a usar las nuevas herramientas.

Además, estos investigadores colocan **cuatro variables que moderan a los predictores citados**. Se trata del **género**, la **edad**, la **experiencia pasada** y la **voluntariedad de uso**. Para esta ponencia, que se enfoca hacia la empresa 2.0, estas dos variables son muy importantes. Venkatesh et alii consideran la primera referida a la experiencia de la persona, pero a nosotros el concepto nos interesa más desde un plano organizacional. ¿Qué experiencias ha habido en torno a la tecnología anteriormente en esta organización? Fracasos anteriores incrementar la probabilidad de fracasos posteriores si no se analizan causas. Y este mismo razonamiento debe servirnos para los éxitos: aprender de la tecnología que funciona nos ayuda a incrementar las probabilidades de éxito en el futuro.

Respecto a la voluntariedad de uso, esta variable es crítica en el contexto actual. De hecho puede explicar en gran parte cómo las tecnologías arraigan. Cuando no está de por medio la “obligatoriedad” que la organización impone, todo resulta más fácil. Un grupo primario tiene la razón de su existencia en sí mismo, mientras que un grupo secundario (artificial) existe por una razón externa al mismo. La tecnología que se usa por voluntad propia tiene mucho terreno ganado a aquella que “debe usarse”. Más adelante profundizaremos más en este concepto.

**Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al Hype Cycle de Gartner.**

Finalmente, el modelo de DeLone y McLean<sup>6</sup> plantea seis variables para medir el éxito de la introducción de las tecnologías de información y comunicación:

1. **La calidad del sistema**, que atiende a todo aquello que podemos considerar como característico de la propia tecnología.
2. **La calidad de la información**, que considera de forma específica características de la información que proporciona la tecnología.
3. **El uso de la información**, que se centra en la forma en que las personas nos aprovechamos de la información que genera o trata la tecnología.
4. **La satisfacción del usuario**, conformada por la percepción global del usuario respecto a lo que la tecnología le aporta para sus objetivos.
5. **El impacto en el individuo**, en la medida en que contribuye en forma objetiva a mejorar su rendimiento.
6. **El impacto en la organización**, a través de indicadores fiables, con el fin de considerar en qué grado las tecnologías contribuyen a mejorarlos.

A continuación repasamos las condiciones que a partir de nuestra experiencia pueden contribuir a una mejor y más rápida introducción de herramientas del entorno de la Web 2.0 en las organizaciones.

## Condiciones para introducir herramientas 2.0

Las tres condiciones que vamos a exponer pretenden configurar un enfoque sistémico y necesitarán herramientas concretas que nos ayuden a hacerlas operativas. No obstante, antes de repasarlas planteamos un análisis previo para tratar de comprenderlas mejor<sup>7</sup>. Para ello usaremos la tabla 1.

---

<sup>6</sup> Un excelente análisis de este modelo y otros se encuentra en la tesis doctoral de David Sánchez, citada en la bibliografía.

<sup>7</sup> Más detalles se pueden consultar en esta serie de artículos: [http://del.icio.us/julen1964/empresa\\_2.0](http://del.icio.us/julen1964/empresa_2.0). Específicamente lo que se desarrolla aquí puede consultarse en un artículo algo más amplio en: <http://artesaniamenred.blogspot.com/2006/01/web-20-y-empresa-20-post-1-continuar.html>



Destreza tecnológica de información y comunicación	Alta	<b>Desaprender ¡¡Peligro!!</b>	<b>Empresa 2.0</b>
	Baja	<b>Casilla 0 del juego de la oca</b>	<b>Digitalizar desde entusiastas</b>
		Baja	Alta

**Cultura de colaboración entre las personas de la empresa**

Tabla 1. **Tecnologías, destrezas informacionales y empresa 2.0.** Fuente: elaboración propia.

Las dos variables que manejaremos son el nivel de destreza de la gente de la empresa con las TICs y el nivel de colaboración que suelen demostrar. La primera variable (la llamaremos T) puede medirse a través de hechos fehacientes, relacionados con el uso y consumo de tecnología de forma natural. La segunda variable (la llamaremos C) es mucho más sencilla de medir ya que puntuaciones altas correlacionan con una potente organización informal y con lazos fuertes derivados de las redes sociales existentes. Descritas las dos variables, damos indicaciones sobre cómo proceder, según puntuaciones percibidas en nuestras empresas.

Si T es baja y C es baja, tenemos que ir a "la casilla cero del juego de la oca". Es decir, tenemos que buscar personas que quieran jugar y tenemos que comprar el juego y las fichas. Antes de comprar nada digital tenemos que probar con los átomos. Aunque, eso sí, debemos probar con los bits en la medida que contemos con personas con predisposición positiva al uso de la tecnología. No obstante, aquí el problema serio es la C baja. Quizá tengamos que empezara construir relaciones. Si red social es inexistente, entonces T quizá no valga para nada.

**Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al Hype Cycle de Gartner.**

Si T es baja y C alta, el horizonte debe ser optimista. Tenemos que buscar entre la T baja a alguna persona de la periferia que sea entusiasta T. No hay que precipitarse y traer rápidamente gente del exterior. Si hay que evangelizar, lo debemos hacer con gente de dentro. Seguramente, aunque la T sea baja, existirán excepciones en la empresa. Estas son las personas con las que comenzar.

Si T es alta y C baja, podemos tener un serio problema. Porque si C es baja, entonces T puede convertirse en un pequeño monstruo desbocado. Puede ocurrir que dispongamos, por ejemplo, de un ERP que extienda (como si de marketing viral se tratara) una tecnología hasta cierto punto perversa. El ERP puede provocar la carcoma de los cimientos de nuestra organización. En estos casos hay que desaprender y esto es un proceso muy complejo.

Por fin, si la situación es de T alta y C alta, entonces podemos estar a las puertas de una empresa 2.0. Vamos pues, a repasar las condiciones para caminar decididos hacia la implantación de herramientas que contribuyan a alcanzar este estado "en fase beta permanente".

### **Primera condición: preparar el campo de juego.**

Esta primera de condición encara la realidad concreta a la que las herramientas 2.0 se enfrentan en la organización donde se pretenden implantar. Tenemos que mirar cuál es la situación respecto a las **actitudes** (muchas veces oiremos "valores") **presentes en la empresa**. Si miramos a lo que el software social pretende dinamizar, esto es, el espacio social que existe dentro de la empresa, tenemos que hacernos estas preguntas: ¿cómo es?, ¿con qué reglas escritas y no escritas se juega?, ¿en qué espacios de libertad o desconfianza?

Más concretamente, acudiendo a las actitudes que definen la Web 2.0, las preguntas para las que debemos encontrar respuesta son:

**Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al Hype Cycle de Gartner.**

1. ¿Están **las personas en el centro del proyecto**, antes que los productos, la tecnología, la calidad o cualquier otra referencia?
2. ¿**Atendemos a los pequeños grupos** que se estructuran de forma emergente en base a sus necesidades psicológicas de carácter social?
3. ¿Comprendemos que la **gestión de la información** es una **de las competencias nucleares de nuestro negocio**, sea cual sea la actividad que nuestro CNAE refleje?
4. ¿Estamos dispuestos a aceptar que **lo que hacemos hoy debe ser obligatoriamente peor que lo que haremos mañana**, está la mejora continua arraigada, con un enfoque beta permanente?
5. ¿**Compartimos conocimiento** entre quienes estamos **dentro del negocio** y **con aquellos otros agentes de nuestra cadena de valor**?, ¿estamos del lado del **copyleft**?
6. ¿Reconocemos que **son las personas las que construyen la organización** y no es la organización la que construye puestos de trabajo bajo el enfoque de que cuantos menos utilice más competitiva es?
7. ¿Disponemos de **mecanismos que nos ayudan a una construcción progresiva de nuestro saber hacer**, mediante la suma de ladrillos móviles, reorganizables según objetivos y necesidades?
8. ¿**Confiamos** en nuestras personas?, ¿**hemos eliminado mecanismos clásicos de control** que sólo añaden coste y no generan ningún valor sino, al contrario, escenarios de desconfianza?

Estas preguntas pretenden ayudar a analizar el escenario en su globalidad, porque creemos que comprender el “lugar de los hechos” es básico para introducir herramientas 2.0. Además de esas preguntas que ayudan a medir la temperatura 2.0 del negocio, hay otras dos más concretas que terminan de configurar el escenario:

- ¿Ha habido **experiencias anteriores** que han provocado desprestigio y prevención contra las TIC?

**Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al Hype Cycle de Gartner.**

- ¿Las **competencias de destreza informacional dentro del equipo directivo** son limitadas?

Si las respuestas al primer bloque tienden al “no” tenemos un problema, pero si las respuestas al segundo bloque son sí, entonces tenemos que empezar por el principio: “esto es un ordenador” y esperemos que la explicación inicial pueda convencer al equipo directivo.

Sin embargo, puede existir una oportunidad si no hemos pisado el terreno 1.0. Igual que los seres humanos al llegar al mundo somos el fruto de una evolución pasada, las empresas pueden serlo sin necesidad de haber recorrido todas las etapas. Desaprender es un proceso muy complejo. Si las herramientas 2.0 pueden aterrizar en un terreno no contaminado por experiencias crueles del mundo 1.0, entonces no descartemos que el punto de partida sea mejor. La empresa que llega a un escenario donde la tecnología “se usa”, sin haber conocido antes un mundo sin esa tecnología, facilita el proceso de implantación.

Así pues, antes de empezar a evangelizar sobre el uso de las nuevas tecnologías tenemos que observar si existe en la organización algún fenómeno tipo “campo quemado”. Los segundos o terceros intentos para implantar ciertas herramientas sufren los errores de las experiencias pasadas. Hay que ser humildes, quizá estemos en la casilla cero del juego de la oca. Se trata de construir organizaciones en las que crear condiciones para que crezcan hayas y no simples jardines<sup>8</sup>. Si generamos entornos artificiales, es evidente que será necesario introducir energía externa constantemente para mantenerlos. El software social debe atender a las necesidades sociales de las personas, al margen de la organización, para buscar la energía interna que lo mantenga.

---

<sup>8</sup> Respecto a la comparación entre “empresas hayedo” y “empresas jardín” puede consultarse: [http://del.icio.us/julen1964/organizaci%C3%B3n\\_haya](http://del.icio.us/julen1964/organizaci%C3%B3n_haya)

No hay que menospreciar la resistencia de las personas debido a sus experiencias pasadas. No siempre encontramos actitudes receptivas. Antes de este intento 2.0 hubo muchas “agresiones 1.0” que pueden predisponer a usuarios o directivos en contra de lo que puede ser comprendido como “otra moda más”.

Los hayedos crean un sistema de automantenimiento, mientras que los jardines requieren para subsistir energía externa constantemente. La implantación de estas herramientas requiere un enfoque desde dentro y no desde fuera. No se trata tanto de que los directivos estén convencidos –que muchas veces no lo estarán– sino de que los usuarios vean la necesidad y los beneficios. Es probable que las herramientas 2.0 apunten al desarrollo de la organización informal más que a la satisfacción de los requerimientos de la organización formal.

### **Segunda condición: unos pocos tiran del carro.**

En este complejo universo 2.0 hay tenemos que estar preparados para convivir y gestionar múltiples paradojas<sup>9</sup>. Cuando definimos a la empresa coherente con este enfoque, sabemos que, aunque guiados por ciertas conductas emergentes derivadas de la “sabiduría de las masas”<sup>10</sup>, es bastante probable que sea un pequeño grupo de personas las que genere la mayor parte del trabajo y de los resultados.

A este grupo deben pertenecer los *superusuarios*<sup>11</sup>. Conforman un conjunto de personas que pueden habitar en la periferia de la organización. Por tanto, pueden mantener ciertas posturas críticas con el sistema vigente. Esto hace que este futuro equipo de trabajo sea complejo de gestionar. Las tensiones derivadas de enfoques divergentes complican la actividad colaborativa. Sin embargo, el compromiso que

---

<sup>9</sup> Un estupendo análisis del concepto de la paradoja y sus implicaciones para la gestión de las organizaciones se encuentra en el libro “La edad de la paradoja” de Charles Handy, citado en la bibliografía.

<sup>10</sup> Recomendamos la lectura de “The Wisdom of Crowds” de James Surowiecki.

<sup>11</sup> Puede encontrarse una reflexión sobre cómo trabajar con estas personas en:

Ross Mayfield: An Adoption Strategy for Social Software in the Enterprise

[http://many.corante.com/archives/2006/03/06/an\\_adoption\\_strategy\\_for\\_social\\_software\\_in\\_the\\_enterprise.php](http://many.corante.com/archives/2006/03/06/an_adoption_strategy_for_social_software_in_the_enterprise.php)

**Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al Hype Cycle de Gartner.**

adquieren, una vez que están “dentro del proyecto” es muy fuerte. Necesitamos, en cualquier caso, enlaces fuertes con estos *superusuarios*.

En la mayor parte de las comunidades se manifiesta, en diversos grados, la ley de Pareto: el 20% de las personas conseguirá el 80% de los resultados. Esta ley también es de aplicación en el campo de la migración hacia herramientas 2.0. Conocer quiénes conforman el 20% y trabajar con estas personas en la implantación es crítico para el éxito.

Dentro de la empresa tenemos ya perfiles de personas proclives al enfoque 2.0. Claro está que quizá no sean quienes detentan el poder formal. En la periferia de la organización es probable que dispongamos de mejores semillas para que la filosofía 2.0 enraíce. La intensidad de ciertas extravagancias puede ser un motor auxiliar que nos da visibilidad y que contagia ilusión y entusiasmo por un proyecto diferente.

Desde una perspectiva de teoría de redes sociales, en el 20% que conformará el liderazgo distribuido del proyecto debemos generar enlaces fuertes. La calidad de estas conexiones cimentará la defensa frente a las críticas a los conceptos y herramientas del mundo 2.0. Este núcleo duro necesita fuerte cohesión y apertura –consecuencia ésta de su diversidad interna– en un complicado ejercicio de trasladar esos enlaces fuertes al resto del colectivo. La migración hacia un espacio 2.0 se producirá no desde la dirección ni desde el área de sistemas, sino desde entusiastas que hacen de su red social la herramienta básica para la acción. Estos *superusuarios* son el eje en torno al cual gira el proyecto. Si estas personas se conectan al enfoque 2.0 con el mismo grado de intensidad con que lo hacen en su interacción diaria con las TIC actuales, hemos asentado otro de los cimientos del éxito.

### **Tercera condición: pequeños y rápidos asaltos.**

En los armarios de la organización hay múltiples herramientas olvidadas por usuarios y directivos. Aterrizaron en su día con el fragor de la efervescencia hype. Eran

**Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al Hype Cycle de Gartner.**

la solución a los problemas del momento. Grandes herramientas para grandes problemas. Sin embargo, el mundo se mueve a mayor velocidad. Cada vez necesita menos “grandes herramientas” y más “pequeños avances rápidos y modificables”. Como el tiempo es una variable crítica, las herramientas 2.0 deben entrar en pequeñas dosis y de forma constante, en sucesivas oleadas, capaces de autocriticarse y provocar las adaptaciones constantes que presume su fase beta permanente.

No ayuda en nada a la implantación definirse en términos de “esto es algo nunca visto y que será la revolución”. Demasiadas veces se han utilizado términos similares para tratar de vender herramientas. No es un factor que predisponga en positivo y, al contrario, puede levantar la suspicacia cuando no se consiga satisfacer la expectativa creada. Así pues, hay que buscar alternativas al previsible ciclo de Gartner relativo al *technological hype*.

La forma en que introducir herramientas 2.0 es paradójica: necesitamos planificación y caos al mismo tiempo, enfoques sistémicos e intensas actuaciones locales. Hay que prever acciones rápidas visibles y de éxito inmediato para explotar la potencialidad del marketing viral. La acción debe ser inmediata y los usuarios deben formar parte de la comunidad de desarrolladores. El testeo de las herramientas no se produce en el laboratorio, sino en la vida real. Estas herramientas requieren sensores que informen de la temperatura real del momento. No podemos tomar decisiones a partir de la temperatura percibida hace unos meses.

Modularidad, escalabilidad, son conceptos que quizá un equipo directivo comprenda si son explicados desde la perspectiva de la inversión y la velocidad. Es decir, escasa inversión inicial y rápida introducción para decidir en vivo y en directo si sirven o no. Nada de grandes análisis que conducen a la parálisis la mayor parte de las veces. Las herramientas 2.0 deben estructurarse en unidades de dimensión humana, comprensible, para que las personas (al margen de su tecnofilia o tecnofobia) sepan a qué atenerse.

**Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al Hype Cycle de Gartner.**

## Una consecuencia: no busques la lógica, algún día lo entenderás.

Con este enfoque, debemos considerar una consecuencia de la implantación de herramientas de la web 2.0: si lo usan, no busques explicaciones, es “porque sí”. Cuando pasen los años lo entenderemos. Nos importa avanzar, hacer que las cosas sucedan. Muchas veces no sabremos explicar cuál de los condicionantes anteriores ha sido el crítico que ha conducido al éxito. No importa. Debemos perder la obsesión por “haremos tal cosa para conseguir tal otra”. Es mejor la idea de “consigamos tal cosa, ya veremos cómo”. La consecuencia de todo lo anterior será un paso adelante hacia una evolución natural de nuestras empresas, de la misma forma que la Web evoluciona. Podríamos ver este tipo de transición, que requerirá de nuevos análisis.

Empresa 1.0	Empresa 2.0
Web como diseño e información	Web como comunicación
Web como tecnología	Web como uso
Categoriza y guarda en carpetas	Etiqueta en forma social
Aplica 5S	Aplica 5S y admite el caos informacional, paradójica
Organización formal e informal	Priman las redes sociales reales
Poder delegado	Poder según un modelo confederal
Asume la huella digital	Patrones de aprendizaje tras la huella digital
Información	Sindicación de contenidos
Patentes y propiedad intelectual	Copyleft en diversos grados
Usuarios de TICs	Usuarios avanzados de TICs, net generation
Especialización por procesos o funciones, origen de las diferencias	P2P, On The Commons, igualdad como punto de partida
Existen pocos analfabetos digitales pero si los hay están en la parte alta de la pirámide	Destreza informacional repartida por igual en la organización
Gestiona el tiempo	Gestiona los momentos
Éxitos	Éxitos (y fracasos) del momento
El objetivo es la versión sin fallos	El objetivo es la fase beta permanente: nuevos fallos para conseguir nuevos éxitos
Niveles de autogestión y participación	Autogestión y participación radicales
Predomina el hemisferio izquierdo	Uso compartido de hemisferio izquierdo y derecho

Tabla 2. **Evolución de la empresa 1.0 a la 2.0.** Fuente: elaboración propia.

**Software social: tres condiciones que facilitan la migración hacia la empresa 2.0 y una consecuencia. Alternativas al Hype Cycle de Gartner.**



## BIBLIOGRAFÍA

- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). "User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models". *Management Science*, 35, 982-1003.
- DeLone, W., y McLean, E. (2003): "The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-year Update," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19(4), 9-30.
- Handy, Charles (1994): **The Age of Paradox**, Boston, Harvard Business School Press.
- Sánchez, David (2003): La gestión de los sistemas de información en la era del conocimiento, Tesis doctoral, Universidad de Deusto, ESTE.
- Surowiecki, James (2004): **The Wisdom of Crowds**, New York, Random House.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B., Davis, F.D. (2003), "User acceptance of information technology: Toward a unified view", *MIS Quarterly*, 2003, 27, 3, 425-478.

## BLOGS

- Bauwens, Michael: P2P Foundation. <http://blog.p2pfoundation.com/>
- Bollier, David: On The Commons Blogs. <http://onthecommons.org>
- Institute For The Future. <http://www.iff.org/>
- Irimia Martínez, Ricardo: La maldición de Sísifo. <http://maldicion-sisifo.blogspot.com/>
- Iturbe-Ormaetxe, Julen: Consultoría artesana en red <http://artesanaienred.com/>
- López de Ávila, Mario: Nodos en la red. [http://nodos.typepad.com/nodos\\_prime/](http://nodos.typepad.com/nodos_prime/)
- Porter, Joshua: Bokardo. <http://bokardo.com/>
- Rheingold, Howard: Cooperation Commons – The Cooperation Blog. <http://www.cooperationcommons.com/cooperation-commons>
- Shirky, C., Lawley, L., Mayfield, R., Paquet, S., Weinberger, D., Boyd, D.: Many2Many <http://many.corante.com>