

LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA DE LA CONVERSACIÓN:

Un nuevo modelo de gestión para una nueva manera de relacionarnos



Jorge Aguilera *

Resumen

En 1999, Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger, crearon "El manifiesto Cluetrain: el ocaso de la empresa convencional" en el que sugieren las nuevas conexiones en las que están involucradas las empresas en relación con el ambiente del mercado. Este manuscrito marcó el inicio de la era de la conversación y es referente fundamental de las estrategias Web 2.0 colaborativas. El texto comprende 95 tesis sobre el impacto de Internet en los mercados, consumidores y organizaciones. En esencia plantean la conversación como forma de relación de las organizaciones.

La organización en la era de la conversación debe contar con una estrategia dialogante que le permita mejorar sus productos, mantener múltiples canales de comunicación con sus clientes, contar con un sistema en red de análisis de la marca, información actualizada de servicios y productos, así como una cultura organizacional altamente flexible ante los clientes y el entorno. En este artículo se hace referencia a la estructura de gestión, la estrategia de mercado y la estrategia de marca, tres de los escenarios fundamentales en la actuación organizacional en la era de la conversación. En esta línea de trabajo el autor, publicó en el 2005, el libro Gerencia Integral de Comunicación en el que advierte, entre otras cosas, el impacto de las redes sociales en los modelos de gestión empresarial.

Palabras Clave:

Comunicación organizacional, era de la conversación, gerencia de la comunicación, estrategia de mercado, marca, gestión del conocimiento, compañías inteligentes.

*Candidato a PhD en Comunicación Organizacional- Universidad de Málaga- España. Comunicador Social de la Universidad de La Sabana. Docente del MBA de la Universidad Industrial de Santander- Colombia. Ha colaborado con la modernización en la gestión de comunicaciones en más de 200 empresas de centro y Suramérica. Email: gerencia@imagepeople.com.co - jorgeaguileraphd@hotmail.com

ORGANIZATIONS IN THE CONVERSATION AGE:

A new management model for a new way of relate



Jorge Aguilera *

Summary

In 1999, Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls and David Weinberger, created "El manifiesto Cluetrain: el ocaso de la empresa convencional" [The Cluetrain Manifesto: the decline of conventional enterprise] which suggest the new connections that are involved in businesses related to the market environment. This manuscript was the beginning of the age of the conversation and is fundamental reference for Web 2.0 collaborative strategies. The text comprises 95 theses on the Internet's impact on markets, consumers and organizations. Essentially propose the conversation as a form of relationship between organizations.

The organization at the age of the conversation must have a dialogue strategy that could improve their products, maintain multiple channels of communication with their customers, have a networked system of brand analysis, updates of services and products, and as a highly flexible organizational culture to customers and the environment. This article refers to the management structure, marketing strategy and brand strategy, three basic scenarios in organizational performance in the age of the conversation. In this work line the author, published in 2005, the book Integral Communication Management which warns, among other things, the impact of social networking in business management models. Integrated Communication Management which warns, among other things, the impact of social networking in business management models.

Keywords:

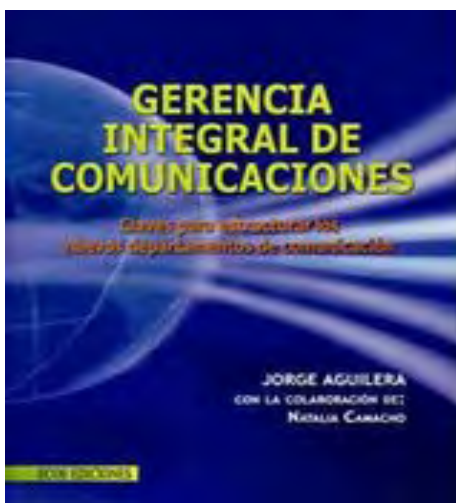
organizational communication, conversation age, communication management, marketing strategy, branding, knowledge management, smart companies.

*PHD candidate in Organizational Communication, University of Malaga, Spain. Social Communicator at the University of La Sabana. MBA Professor of the Universidad Industrial de Santander, Colombia. He has collaborated with modernization in managing communications in more than 200 companies from Central and South America. Email: gerencia@imagepeople.com.co jorgeaguileraphd@hotmail.com

Introducción



“El manifiesto Cluetrain: el ocaso de la empresa convencional”[1], es uno de los libros fundacionales del concepto Web 2.0. Se puede estar de acuerdo o no con todas sus tesis, pero es un texto que la vale la pena leer. Amalio Rey, hace una síntesis personalizada del Manifiesto [2] y destaca de éste premisas tales como que la retórica corporativa no sirve para nada [3], los mercados son más inteligentes [4], se requieren canales directos de conversación [5], la conversación en las organizaciones debe ser más cercana, humilde y honesta [6], se deben generar contenidos que realmente interesen [7], construir comunidades de dialogo [8], más conversación abierta y menos paranoia [9], conversación distribuida y que los empleados también conversen [10]. En general el Manifiesto apunta a que las empresas actúen en una dimensión más humana, el de la conversación.



En el libro Gerencia Integral de Comunicación [2005] anuncié que las conversaciones y las interacciones comunicativas construían “ladrillo a ladrillo” la reputación de la empresa, también abordé el efecto de la comunicación en la gestión del conocimiento así como la incidencia del servicio al cliente en la marca de la organización y el impacto de los proveedores en la reputación de la organización. En tanto es innegable el impacto económico, social y político de las redes sociales y el modo de producción actual depende de

estar en red, se requiere gestionar la red como mecanismo para conversar con los públicos de interés.

En la era de la conversación hay 6 palabras fundamentales: Pertinencia: No nos digas estupideces. Confianza: No intentes mentir, te descubriré rápidamente. Permanencia: Lo que digas o lo que hagas lo recordará la red. Colaboración: En la red debes estar dispuesto a aportar. Conocimiento: Con la red aprenderás y crearás nuevas formas de resolver la realidad. Emocionalidad: Procura decirme algo más que palabras vacías, háblame con valor.

Acerca los escenarios fundamentales de actuación de las organizaciones me refiero a continuación: estructura de gestión, estrategia de mercado y estrategia de marca. Pero antes presentaré algunos referentes teóricos.

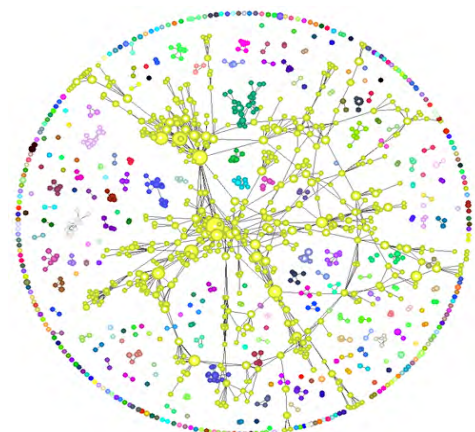
1. Estructura de gestión: redes internas

Una diferencia fundamental entre el modelo piramidal y la estructura esférica es precisamente el paso de la comunicación por “feudos” a la comunicación por redes, en donde la persona dentro de la organización intercambia información con otras que pueden o no estar dentro de la organización o en cualquier parte de ella, para utilizarla a favor del cumplimiento de los objetivos de su gestión.

En el esquema piramidal los equipos se comportan hacia el interior, compiten entre sí, no se ven como parte de una misma organización y por eso generan barreras, problemas por duplicidad de funciones y desperdicio de recursos. Las estructuras en red buscan premisas absolutamente sistémicas como lo son fluidez, cohesión, enfoque al mercado y sincronía. Hoy por hoy las organizaciones esféricas permiten que todos los miembros participen del logro de las metas y objetivos de la organización.

Figura No 1 [11]

Estructuras fractales: Interacciones colaborativas en las organizaciones.



En el Manifiesto, obra clave para entender la era de la conversación, los autores señalaron que los organigramas deben ser hipervinculados, no jerárquicos y que el respeto por el conocimiento práctico es mayor que el respeto por la autoridad abstracta” [12]. Y la razón es simple: a mercados dinámicos, estructuras dinámicas. Es ahora el momento de ver en dispositivos tecnológicos y programas de actualización la mejor forma de intercambiar conocimientos y promover de este modo, la creación colectiva de una realidad organizacional muy alejada de las ideas verticales propias de la era industrial. Es ahora cuando las redes al interior de las empresas se consolidan como contundentes oportunidades para promover la participación y la cooperación de los trabajadores.

“Las intranets tienden por naturaleza a esquivar el aburrimiento. Las mejores son las que se construyen de abajo hacia arriba por iniciativa de personas comprometidas, que cooperan para construir algo mucho más valioso: una conversación corporativa “intranetconectada” [13].

En este sentido se hace necesario implementar sistemas de comunicación a nivel organizacional que posibiliten la apertura de espacios de interconexión para todos sus miembros y por ende, mayores y mejores formas de interacción desde la esfera virtual. Así pues, en la medida en que líderes y empleados establecen un diálogo significativo con aportes de todos aquellos que hacen parte de la organización, es mucho más fácil consolidar consensos que efectivamente permitan la apertura de posibilidades para el cambio y la adaptación a un entorno como el contemporáneo en el que la competitividad, la rapidez y la flexibilidad se convierten en premisas fundamentales.

Los tópicos claves en la era de la conversación se pueden observar en la tabla N1.

Tabla N1

Tópicos claves en la era de la conversación

TÓPICOS	ERA INDUSTRIAL	ERA DE LA INFORMACIÓN	ERA DE LA CONVERSACIÓN
Autor clave	Marshall Mc Luhan	Nicola Negroponte	Rick Levine
denominaciones	Los mass media	La web 1.0	Los Social Media La Web 2.0 y siguientes
Efemérides	Tiene su máximo desarrollo en los 80s con CNN internacional. Una pantalla que ilumina al mundo como señalaría en el concepto de aldea global, Marshall Mac Luhan La prensa de Gutenberg [1448 hasta los 80s]	Década de los 90s: 1994 Yahoo, 1995 Hotmail, Amazon 1998. Google	Es publicada la obra The Cuetrain Manifiesto [2000]. Los empleados de Microsoft bloguean por primera vez [2000]. Wikipedia [2001], Bloguer [2002] Se fortalece y despegas. Tim O’ Reily denomina la Web 2.0 [2004]. Las bombas sobre Londres disparan el consumo de Flickr, Skype y You tube [2005]. Google compra You tube [2006]. Time escoge como personaje del año a los usuarios de internet: Facebook, Twiter [2007]. El Argentino Carlos Casares utiliza por primera vez el término en español “La era de la conversación” [2009].
Descripción	Un origen con impacto masivo Hay dueños de la verdad que la transmiten Las riendas para producir y transmitir la información las manejaban unos pocos actores,	Accedemos a buscar información	Buscamos conversaciones, nos asociamos por afinidades Los medios son colaborativos Círculo horizontal, basado en el arte de escuchar, aprender y colaborar, cuyo eje no son los medios tradicionales, sino las redes sociales.
Características	Centrada en los átomos. La información se traslada mediante libros. La información se carga por kilos. No hay actuación global. Medios estáticos, una vez producidos no se alteran.	Centrada en el dato. Se carga la información en bytes. Lo más importante es mantener los clientes. El conocimiento se ha hecho explícito y se comparte en documentos Actuación Global. Acceso desde un computador	Centrada en la interacción. Diálogos de doble vía que permite conocer las necesidades y sugerencias de los clientes para construir e innovar. Acceso desde Medios móviles e individuales. Conectividad, convergencia.
Conocimiento		El conocimiento es colegiado desde lo escrito y archivado	El conocimiento se construye a la vez que se comparte, las ideas son conjuntas y mejoradas en la interacción. Creamos conocimiento cuando interactuamos.

Tapscott [2006] afirmó con sabiduría que “el nuevo arte y la nueva ciencia de wikinomía se fundamenta en 4 potentes ideas novedosas: apertura e interacción entre iguales; compartir y actuar globalmente. Estos conceptos son sobre los que define la forma cómo compiten las empresas del siglo XXI, algo muy distinto de la organización jerárquica, cerrada, opaca e insular que se impuso en el siglo pasado” [14]. En esta perspectiva la era de la conversación es la oportunidad de generar y compartir nuevos conocimientos con otros mediante herramientas tecnológicas como el chat. Jeroen Boschma lo dijo en su libro titulado Generación Einstein:

“...el correo electrónico es para la tercera edad, lo que le interesa a los públicos de hoy es la interacción inmediata, la oportunidad de generar chat...” [15].

Esta nueva era se identifica por tener escenarios dialogantes interactivos con la mayor cantidad de señales expresivas posibles. Somos la sociedad de las pantallas digitales interactivas donde el hipertexto y la video presencia interactiva cada vez cobran más vida. Rápidamente el interfaz del teclado desaparece y se observa cómo las pantallas táctiles están revolucionando la posibilidad de generar escenarios interactivos replanteados en lo “sensible”.

La comunicación entre redes supera las fronteras corporativas, las hace permeables y colaborativas, es un dialogo con el mercado en donde los blogs fueron el paso intermedio entre la información y la conversación. La clave, entonces, es comprender que en la era de la conversación los consumidores también son productores. Tapscott y Williams los han llamado prosumidores. Es decir, que los servicios que ofrezca la empresa se deben adaptar a las sugerencias y necesidades que el cliente requiera. Pues, son ellos los que están participando activamente en los diseños, las creaciones y producciones del producto de la empresa.

Figura N2

Organizaciones en la era de la conversación



Las compañías inteligentes cada vez se están desarrollando mejor en el mercado porque están implicando a clientes y usuarios directamente en el proceso de desarrollo de los productos.

“Los usuarios punteros actúan como señal que indica adónde se dirige el mercado dominante” [16].

Para los pertenecientes a las redes interconectadas inalámbricas “estar presente” significa estar conectado aunque físicamente no se encuentre. En este sentido Wellman, citado por Rheingold, señala que:

“En las sociedades organizadas en red las fronteras son permeables, las interacciones se dan con terceros muy diversos, las conexiones alternan entre múltiples redes y las jerarquías pueden ser menos piramidales y más recursivas”

En las organizaciones conversacionales la estructura de gestión requiere una cultura que la soporte, unos principios que le den orden a su alta dinámica de gestión, esos principios inspiradores involucran los siguientes aspectos:

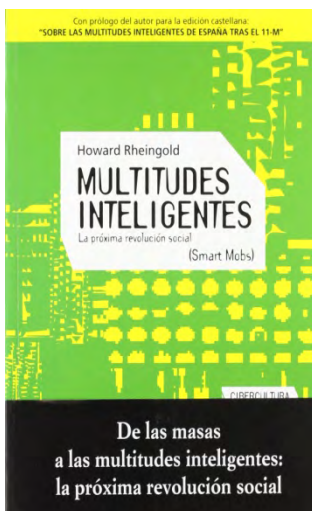
- Ciclo de servicio completo: El servicio debe estar tan permeado en la organización que ha de involucrar no solo la satisfacción de los clientes externos sino de los internos, la colaboración entre las áreas habrá de ser medida y optimizada frecuentemente. Los feudos de la estructura piramidal no tendrán cabida en este nuevo escenario.
- Gestión del conocimiento: El conocimiento será la base para la solución de problemas, no la culpa.
- Inteligencia Emocional: Los comportamientos egocéntricos y estúpidos amenazan el nuevo modelo, las nuevas organizaciones buscan personas que no trabajen desde el temor sino desde una sólida autoestima. Los equipos de alto rendimiento se construyen sobre la base de escenarios confiables y predecibles de colaboración. El líder ha de aprender a liderar otros líderes.
- Objetivos y políticas: el enfoque en la tarea y el manual de funciones desaparece frente a escenarios estratégicos en donde la persona debe alcanzar objetivos siendo hábil para resolver obstáculos. Hoy las empresas buscan personas que puedan precisamente: resolver las contingencias asociadas al cumplimiento de los objetivos de su cargo. El pensamiento estratégico tendrá una relevancia pocas veces vista con anterioridad. En la estructura en red el proceso jamás prima sobre el objetivo [17].

2. Estrategia de mercado: consumidor dialogante

En la era de la conversación es necesario que las empresas evolucionen de una estructura organizacional piramidal, lenta, a un modelo de red similar a una pelota de espuma que sea ágil, liviano, dinámico y adaptable a los cambios que se presenten en el mercado. Esta transición no sólo mejorará la competitividad y productividad, sino que será una herramienta para superar las barreras generadas por fallas comunicativas entre las partes de un proceso. Del rebaño se ha pasado al enjambre, el público de los "social media" cuestiona los "mass media", comparte información y cuando menos se piensa están en la calle coordinados por mensajes de texto, correo electrónico o contactos telefónicos por celular.

Su lema es "¡Somos la generación Hypermedia, no nos provoques... nos asociamos rápidamente!".

Éstas son las "Multitudes inteligentes" de Rheingold, con procesos de autoliderazgo, independencia y autenticidad [18]. "Las multitudes inteligentes están formadas por personas capaces de actuar conjuntamente aunque no se conozcan" gracias a los desarrollos tecnológicos y de telecomunicaciones.



"Las comunicaciones móviles y las principales tecnologías computacionales, junto con ciertas modalidades de contrato social que no eran posibles en otras épocas, ya están empezando a cambiar el modo de reunirse, emparejarse, trabajar, hacer la guerra, comprar, vender, gobernar y crear."

De allí la importancia de la transparencia en las organizaciones ya sean éstas públicas o privadas. Por eso la publicidad que miente, que pretende que quien la recibe es un estúpido, falla. Por eso tampoco la "Responsabilidad Social" puede ser un discurso artificial o enmascarado, debe ser honesta o tendrá unas consecuencias contrarias a lo que la organización espera.

Las "tribus del Pulgar" como las denomina Rheingold, son multitudes de usuarios de aparatos inalámbricos pertenecientes a la "Generación txt" que teclean textos con su pulgar para generar asociaciones, la comunicación transversal les ha dado elementos de poder en donde fácilmente se pasa de las propuestas virtuales a los actos públicos tangibles como manifestaciones y vetos de compra. Solo nos falta vivir las predicciones que hiciese en 2002 el presidente de laboratorios Bell:

"Cuando sus hijos tengan su edad [...] una mega red de redes envolverá la Tierra como una piel de comunicación" [19].

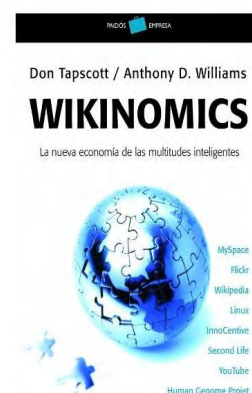
Podemos llegar a decir que hay países o personas que aún están en la era de la información pero lo cierto es que estamos en la era de la conversación una era donde la tecnología nos interconecta, construimos conocimiento colegiado y nos asociamos por afinidades.

Existen grupos sociales que aún están en la era agrícola e incluso en la era industrial y les resulta toda una novedad la era de la información. Para ellos la era de la conversación simplemente no existe y su único acercamiento es contar con un teléfono móvil.

Llamar era de la información a los que estamos viviendo actualmente es sin duda un error, estamos entendiendo tardíamente que ya no consumimos simplemente información, ésta es una nueva era de interacción con los usuarios.

Hay organizaciones, que aún se vislumbran en la década de los 90s pensando en lo importante que es su página Web cuando hoy deberían tener sistemas corporativos de información de doble vía con sus consumidores.

Los mercados son conversaciones, ya lo anunciaron Levine y otros, en el citado "Cluetrain Manifiesto". En el mercado como conversación se involucra incluso el desarrollo colaborativo de productos conjuntamente con los consumidores [Tapscott, 2006].



Desde esta visión la nueva organización requiere estrategias de alto rendimiento, objetivos

articulados desde lo estratégico hasta lo operativo. De igual manera se requiere que cada área, cada unidad y cada persona conozcan los objetivos que persiguen la organización y la manera cómo pueden aportar a su consecución [20].

La estrategia en una estructura en red ha de ser integral estar fundamentada en: la flexibilidad, cultura independiente y unidades de negocios.

La flexibilidad implica la capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado. En este tipo de estructura priman los objetivos sobre los procesos, si un proceso no permite alcanzar un objetivo, no se retira el objetivo, se ajusta el proceso para poder cumplir el objetivo. Ello es diferente a lo que acontece en una estructura burocrática o piramidal. Cultura interdependiente, hace referencia a que en la estructura en red la colaboración y la conexión son fundamentales. Unidades de negocio, en este tipo de estructura las áreas administrativas brindar servicios, de manera transversal, a las unidades de negocio [21].

3. Estrategia de marca

Entre las estrategias de marca en la era de la conversación están: reputación, distribución electrónica del conocimiento, clientes altamente satisfechos, innovación y responsabilidad.

La reputación es un requisito fundamental en las relaciones de colaboración entre la empresa y sus clientes. En la red la reputación es todo. Si el cliente confía en la organización, ésta tendrá mercado, de lo contrario no habrá empresa. No hay que olvidar la premisa de los asiáticos "lo más importante para la empresa es tener clientes, no productos" ya que se puede estar repletos de producto y sin embargo quebrar.

La reputación de la organización está expuesta permanentemente en la red, de allí la necesidad de que sean íntegras e integrales, tener visión de 360 grados para evitar actos irresponsables directos o a través de terceros. La red obliga a ser transparente porque al menor vestigio de engaño, la opinión virtual que se mueve en el ciberespacio le deja sin impacto en el mercado. Un escándalo es rápidamente retroalimentado por otros históricos en la red, allí quedan los vestigios y se encuentran los referentes históricos.

Distribución electrónica del conocimiento: toda organización debe ser dialogantes y enfocarse al servicio. La conciencia colectiva distribuida de forma electrónica y retroalimentada por su propia recreación colectiva construye y apropia valores de forma transversal. Los clientes esperan ingresar a la página web corporativa y más que un email de contacto requieren un chat con posibilidad de atención telefónica. Frente a este tipo de nuevas dinámicas muchas veces hasta las normas

de calidad se quedan pequeñas y los gerentes deben escoger entre una organización estática, certificada y quebrada o una organización dinámica, rentable y con clientes altamente satisfechos.

Para entender la marca en las redes sociales se requiere entender el consumidor que actúa en éstas. Consumidor que busca autenticidad mediante las interacciones que tienen con los otros. Indican los estudios que por ejemplo los adolescentes en los espacios virtuales, gozan de mayor libertad para gestionar sus interacciones, formar redes y forjar sus propias identidades" [22].



Boschma [2000] amplía más esta información con un interesante y certero planteamiento.

“La experiencia vital de los jóvenes actuales es muy distinta. La opinión dominante entre ellos es que tienen ante sí un mundo que invita a hacer descubierta y que ellos están mejor dotados que las generaciones precedentes para interpretarlo. Saben que pueden ponerse en contacto con quien deseen, donde y cuando lo deseen” [23].

En este escenario la innovación debe ser un objetivo más de la organización, esto es un resultado. La innovación requiere metodologías y estrategias. Las empresas deben pensar y sus empleados resolver problemas, generar acciones y alcanzar objetivos. El viejo eslogan de “usted aquí no se le contrata para pensar” está totalmente revaluado, así como el mito de ocultar los objetivos de la organización, éstos deben ser socializados hasta en los escenarios más operacionales de la empresa. En la organización en red la responsabilidad no se disuelve, cada cargo tiene un objetivo y unas metas y sobre ello se evalúa el desempeño de la persona.

Entre los indicadores que se tienen para saber si una organización ha ingresado a la era de la comunicación están: Mantiene un canal de doble vía con sus usuarios, tiene una estrategia dialogante que le permite mejorar sus productos, su organización cuenta con una cultura altamente adaptable que le permite adecuarse a los requerimientos de sus clientes, cuenta con

un servicio informativo sobre sus productos o servicios al cual sus usuarios pueden suscribirse, cuenta con un sistema de análisis de marca en redes que le permite dar prontas respuestas a comentarios negativos sobre su organización en la red.

Bibliografía

Aguilera, Jorge [2007]. Gerencia Integral De Comunicaciones. Editorial Ecoe.

Alonso, Andoni e Arzoz, Iñaki [2007]. La Quinta Columna Digital. Editorial Gedisa.

Boschma, Jeroen [2008]. Generación Einstein. Ediciones Gestión.

Brown, Juanita [2006]. World Café: El Nuevo Paradigma de Comunicación organizacional y Social. Compañía Editorial Continen.

Jaramillo, Ana María [2012]. Redes Sociales Para Todos. Su Negocio en la Web 2.0. Ediciones B - Colombia SA.

Jaramillo, Ana María [2010]. Twitter para todos. Ediciones B - Colombia SA.

Levine, Christopher Locke and David Weinberger [2000]. The Cluetrain Manifesto: The End Of Business As Usual. Editorial Norma.

Maldonado ,Tomas [] Memoria y Conocimiento sobre los destinos del Saber. Editorial Gedisa.

Nadler, David A; Gerstein, Marc S; Shaw, Robert B [1994]. Arquitectura organizativa: El diseño de la organización cambiante. Granica.

Nadler, David A; Tushman, Michael [1999]. El Diseño de la Organización Como Arma Competitiva: El Poder de la Arquitectura Organizacional. Oxford University Press.

Negroponte, Nicolas [1995] Ser Digital. Ediciones B, S.A.

Piscitelli, Alejandro [2002]. Ciberculturas 2.0. Editorial Paidos.

Ramos, Pedro [2008]. Modelo Organizativo en Red: El diseño de las empresas del siglo XXI. Prentice-Hall.

Rheingold, Howard [2004]. Multitudes Inteligentes. Gedisa.

Roberts, Kevin [2006] Sisomo. Empresa Activa.

Rojas, Pedro [2011]. Community Management. Ediciones Gestión.

Sanagustín, Eva [2000]. Marketing 2.0. Ediciones Gestión.

Tapscott, Don; Anthony D. Williams [2006].

Wikinomics. Editorial: Paidos Iberica Ediciones S A

Vázquez, Alfonso & Ayerbe Miguel [2001]. La Imaginación Estratégica: El Caos Como Liberación. Ediciones Granica S.A.

Cibergrafía

<http://octavio Rojas.blogspot.com/>

Notas

[1] Una versión impresa del Manifiesto se publicó en el 2000, desde finales del año 2008 se dispone de una traducción al castellano titulada "El manifiesto Cluetrain: el ocaso de la empresa convencional" [ISBN 978-84-234-2693-5]. Link <http://tremendo.com/cluetrain/>

[2] <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/721043/Amalio-Rey-Sintesis-personalizada-del-Manifiesto-Cluetrain.html>

[3] "Las conversaciones entre seres humanos suenan humanas". "La voz humana es abierta, natural, sincera". "Las corporaciones no hablan en la misma voz que estas conversaciones. Suenan huecas, opacas, literalmente inhumanas". "La actual voz homogenizada del mundo de los negocios – el sonido de misiones corporativas y folletos oficiales – parecerá tan rebuscada y artificial como el lenguaje de la corte francesa en el siglo 18". "Las compañías que hablan el lenguaje del charlatán, ya no logran captar la atención de nadie". Usan un "Lenguaje distante, poco atractivo, arrogante, inflado y pomposo". "Quizás impresionen a los inversionistas o a la bolsa de valores, pero no a nosotros" [MC, T3-4, 11, 14-15-16, 27 y 68-69]

[4] "[Gracias a las conversaciones en red, persona-a-persona] los mercados se vuelven más inteligentes, más informados, más organizados". "Las personas pueden obtener mucha mejor información y soporte entre sí mismas que de los vendedores" [MC, T10-11].

[5] "Las empresas ahora pueden comunicarse con sus mercados directamente, y ésta podría ser su última oportunidad si la desperdician". "Las relaciones públicas no se relacionan con el público". "Tenemos buenas ideas para tu empresa, cosas por las cuales estamos dispuestos a pagar, ¿Tienes un minuto?" "¿Quieres que pongamos nuestro dinero? Nosotros queremos que pongas tu atención" [MC, T19, 26 y 78-79].

[6] "Las empresas necesitan "alivianarse" y tomarse menos seriamente. Necesitan tener sentido del humor", que "no significa poner chistes en la Web corporativa, sino tener valores, un poco de humildad, honestidad y un punto de vista sincero" [MC, T21-22].

[7] Las empresas "tienen que hablar de cosas que realmente interesen a su mercado". "Las

declaraciones exageradas... no sirven para nada". "Somos inmunes a la publicidad". "Si quieres que te dirijamos la palabra, dinos algo que sea interesante, para variar" [MC, T23-24 y 74-75].

[8] "Aprender a hablar con una voz humana no es un truco de magia". "Para hablar así, las empresas deben compartir las preocupaciones de sus comunidades". "Pero primero deben pertenecer a una comunidad". "Si la cultura corporativa de la empresa acaba antes que comience su comunidad, entonces no tendrá mercado". "Las comunidades se basan en el diálogo y las empresas que no pertenezcan a una comunidad de diálogo, morirán" [MC, T33-34-35-36-40].

[9] "Las intranets tienden a ser aburridas. Las mejores se construyen desde abajo por individuos participativos que cooperan para construir algo mucho más valioso: una conversación corporativa interconectada". "La paranoia mata la conversación y la falta de una conversación abierta mata a las empresas" [MC, T45 y 52].

[10] "Una construcción metafísica llamada Compañía es lo único que queda entre los mercados y los empleados". "Existen dos conversaciones llevándose a cabo, una dentro de la empresa y otra con el mercado" y "en general, ninguna de estas conversaciones va muy bien" porque "estas dos conversaciones quieren encontrarse". "[Los mercados no quieren conversar] con charlatanes, ni vendedores ambulantes sino con lo que hay detrás de la pared de protección corporativa [firewall]. A su vez, "Los empleados, que hacen funcionar a las empresas, quieren conversar directamente con los clientes. Con voz propia, no con frases trilladas escritas en un guión". "Conocemos a algunas personas en tu empresa que son majas en red, ¿Tienes más de esos escondidos por ahí? ¿Pueden salir a jugar?". "Cuando tenemos dudas nos apoyamos entre nosotros para aclararlas. Si no tuvieras un control tan estricto sobre tu gente tal vez nos apoyaríamos en ellos también". "La conversación, como los organigramas, debe estar hiperenlazada, no jerarquizada" [MC T13, 33-34, 36, 50, 62, 65 y 84-85]

[11] <http://www.commetrix.de/iris/iris.html>

[12] LEVINE, Rick. LOCKE, Christopher. SEARLS, Doc y WEINBERGER, David. The cluetrain manifiesto] El fin de las empresas tradicionales. Grupo editorial norma, Bogotá, 2000. p. 18.

[13] *Ibíd.*,.17

[14] Tapsott, Don; Williams Anthony. Wikinomics. Barcelona: Paidós, 2006. p.55.

[15] La Generación Einstein reivindican la felicidad. "No están dispuestos a renunciar a su satisfacción personal, buscan la pasión y ningún trabajo les hará renunciar a lo que cada uno entienda por su felicidad', se destaca entre las conclusiones

del estudio. Para la Generación Einstein: primero la felicidad, después el trabajo. Son catalogados como los nacidos después de 1988, son más críticos y exigentes. Boschm, Jeroen. Generación Einstein, Barcelona: Gestión2000, 2008.p.

[16] Tapsott, Don; Williams Anthony. Wikinomics. Barcelona: Paidós, 2006. p.196

[17]) Frente a este tipo de nuevas dinámicas muchas veces hasta las normas de calidad se quedan pequeñas y los gerentes deben escoger entre una organización estática, certificada y quebrada o una organización dinámica, rentable y con clientes altamente satisfechos. En este tipo de escenarios la innovación no es un objetivo sino un resultado, las organizaciones no innovan por innovar, innovan al buscar alcanzar sus objetivos y al buscar metodologías y estrategias para lograrlos, la innovación entonces, es un efecto. El viejo eslogan de "usted aquí no se le contrata para pensar" queda revaluado. Si, hoy si vamos a las empresas a pensar, hoy en nuestros cargos se nos paga por resolver, no por ascender problemas para que otro los resuelva, hoy estamos en nuestros cargos para generar acciones, resolver situaciones y alcanzar objetivos.

[18] Rheingold, Howard. Multitudes inteligentes. P 84.

[19] Rheingold, Howard. Multitudes inteligentes. P 111.

[20] Del beisbol al fútbol, se pasa de una cultura de gestión en donde la persona solo cuida su pequeño feudo a una cultura de gestión por políticas y objetivos como en el fútbol en donde cada quien tiene una responsabilidad y un sitio en la cancha pero es responsabilidad de todos buscar la posibilidad de hacer goles. Las organizaciones en red tienen una alta capacidad dinámica en donde su principal valor ha de ser el de adaptarse de allí su estructura similar al de una "pelota de espuma", altamente adaptables y livianas.

[21] Estrategias de alto rendimiento como el direccionamiento nucleado en donde todas ya cana una de las áreas están involucradas en la estrategia de la organización son cada vez más aplicadas con éxito en donde la organización es exitosa y las personas se sienten exitosas con ella. Lejos quedaron las organizaciones que ocultan sus objetivos, hoy deben ser socializados hasta los escenarios más operacionales de la empresa. De allí que en la organización en red la responsabilidad no se disuelve, como si sucede en la piramidal en donde el proceso está tan fraccionado que no hay responsables y lo más importante es que usted haga su tarea aunque no sepa para que sirve ella a los fines de la organización. En la estructura en red cada cargo tiene un objetivo y unas metas y sobre ello evalúa el desempeño de la persona.

[22] Es necesario que las organizaciones estén

conscientes que actualmente hay un nuevo grupo de consumidores totalmente diferentes a los que se encontraban en la estructura piramidal. “La autenticidad es el valor central en la vida de esta generación. Autenticidad significa que tú en verdad eres tú, que no tratas de ser quien no eres, ni de negar tu procedencia ni tu verdadera historia”. No a la libertad sin fraternidad, es lo típico entre los nuevos consumidores jóvenes de hoy en día. Ellos pueden modelar sus propias vidas como ninguna generación anterior pudo hacerlo. Boschm, Jeroen. Generación Einstein, Barcelona: Gestión2000, 2008. p. 82.

[23] Boschm, Jeroen. Generación Einstein, Barcelona: Gestión2000, 2008.p. 45.

Para citar este artículo:

Aguilera, Jorge (2012). LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA DE LA CONVERSACIÓN: Un nuevo modelo de gestión para una nueva manera de relacionarnos. Revista Luciérnaga, Año 4, N8. Grupo de Investigación en Comunicación, Facultad de Comunicación Audiovisual, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín-Colombia. ISSN 2027-1557. Págs. 11-19.