

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Hoare, A. (2009). Estrategias de comunicación con lógica digital: inteligencia de colaboración y orden meritocrático. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 2 (1), Artículo 3. Disponible en la siguiente dirección electrónica: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>

## **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CON LÓGICA DIGITAL: INTELIGENCIA DE COLABORACIÓN Y ORDEN MERITOCRÁTICO**

***COMMUNICATION STRATEGIES WITH DIGITAL LOGIC:  
COLLABORATIVE INTELLIGENCE AND MERITOCRATIC ORDER***

*HOARE, Andrea. Profesora e investigadora de la Universidad Central de Venezuela (UCV)*

[andrea@maspop.net](mailto:andrea@maspop.net)

Página 41

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

## RESUMEN

El presente artículo se basa en el trabajo de investigación realizado para optar a la categoría de Profesora Asistente de la Cátedra de Relaciones Públicas de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela. Su propósito es contribuir con la comprensión de las implicaciones de la lógica digital en la comunicación de las organizaciones contemporáneas, y colaborar epistemológicamente con la proyección del sentido de la profesión del comunicador. Para este estudio se definió a la lógica digital como el ordenamiento dinámico, que resulta de la interacción del usuario, las técnicas, las prácticas, las actitudes y valores que se desarrollan a la par del ciberespacio. El hallazgo principal, es que la lógica digital es un modelo útil para caracterizar las mutaciones comunicacionales contemporáneas, pues ayuda a describir un escenario donde la simetría comunicacional reina y las estructuras de redes, invitan a un renacer del protagonismo del sujeto. Es el carácter autoorganizado de la plataforma digital el que impulsa la emergencia de nuevos principios organizadores, como la inteligencia de colaboración y el orden meritocrático centrado en la pertinencia de contenidos.

**Palabras Clave:** Lógica digital; cultura digital; sistemas sociales; comunicación organizacional; inteligencia de colaboración; orden meritocrático

Recibido: 15 de junio de 2009

Aceptado: 25 de junio de 2009

## ABSTRACT

This paper is based on the research prior to my applying for the post of Assistant Professor in the Public Relations Department of the Social Communication School at the Universidad Central de Venezuela. Its aim is to contribute to the understanding of the digital logic implications in the contemporary organizations' communications, and to collaborate, from an epistemic point of view, with its projected meaning in the communications area. In this sense, digital logic is defined as the dynamic organization resulting from user interaction, technology, practices, attitudes and values that develop at the same pace as the cyberspace. The main finding was that digital logic is a valuable model to characterize current communicational mutations, because it helps describe a scenario, where communicational bidirectionality prevails, and the network structure empowers the rebirth of self-protagonism. It is the self-organized feature from the digital platform, which encourages new organizing principles like collaborative intelligence and meritocratic order, centered on content relevance.

Submission date: June 15th 2009

Acceptance date: June 25th 2009

**Keywords:** Digital logic; Digital Culture; Social Systems; Organization Communications; Collaborative intelligence; Meritocratic order

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

## 1. Despegue

Como habitantes de una biosfera cultural en permanente desplazamiento, decidimos emprender una expedición hacia la comprensión de ciertas zonas grises resultantes de la convergencia de la lógica digital en nuestra sociedad y por tanto en nuestras relaciones de comunicación. Es que nuestra época es de tránsito, es una humanidad revolucionada por la convivencia con lo digital, subvertida como antes por el fuego, la escritura, el vapor o la imprenta.

Este fue el espíritu de nuestro trabajo de ascenso para ascender a la categoría de Profesora Asistente de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela, titulado *Implicaciones de la lógica digital en la comunicación de las organizaciones contemporáneas: inteligencia de colaboración y orden meritocrático*. Un estudio descriptivo, basado en investigación documental, cuya aproximación metodológica, más que delimitar campos, se planteó abrir senderos para que otros sigan transitándolos.

Su objetivo general fue aportar perspectivas para la comprensión de las implicaciones de la lógica digital en las relaciones de comunicación contemporáneas. Pretendimos colaborar modestamente en la proyección del sentido y el ejercicio de la profesión del comunicador, partiendo de deliberaciones epistemológicas sólidas, que elevaran su práctica de simple técnica a principio estratégico organizador de las relaciones comunicacionales.

La idea era afianzar el terreno sobre el cual aramos diariamente. Es que a veces, por la prisa y las aceleraciones tecnológicas, no nos da tiempo de detenernos a pensar, incurriendo entonces en puro acto. William Mitchell, profesor del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), estudioso de la convergencia de los medios de comunicación con la tecnología, explica en su texto *Ciudad de Bits*, que si nosotros entendemos qué está pasando, si somos capaces de concebir y explorar futuros alternativos, sólo entonces “podremos encontrar oportunidades para intervenir y otras para resistir, organizar, legislar y diseñar” (2000: 5)\*.

A continuación, compartimos algunos extractos del trabajo que sugieren cuál debiera ser nuestra filosofía y praxis para organizar el diálogo en este mundo determinado por las plataformas digitales. Esperamos que ilustre nuestras líneas de trabajo e invite a otros a apropiárselas y hacer sistema con ellas.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

## 2. Un espacio de colaboración

La pantalla del computador es el acceso a un sistema operativo compartido por millones de usuarios, que tienen la impresión de estar trabajando solos y en su propia máquina. Pero no hay que equivocarse, al encender la pantalla y entrar en la red no estamos solos. Desde el momento del encendido empieza la disolución de los márgenes entre dicotomías tradicionales como afuera-adentro, autor-lector, profesor-estudiante, publicista-cliente, empresario-empleado, sujeto-objeto.

Aceptar esto simplifica el trabajo de quien desee comunicar un mensaje determinado: no es posible estar al mando en este sistema, lo más parecido a la sensación de control, sería establecer una red de enlaces adecuados para que nuestro mensaje fluya e interactúe con otros. En este contexto, el trabajo es preparar una colmena dispuesta a ser llenada con los contenidos de otros.

Para esta labor la clave es estar conscientes de que en la interacción, así como surgirán discursos laudatorios, se manifestará la crítica y la disensión. Al incorporarse a la red de conversación global hay que asumir el riesgo de generar desacuerdos y más bien ver en ellos nuevas fuentes de inspiración y retroalimentación. La verdad ya no es “lo que dice el libro”, sino relaciones en permanente recontextualización.

En esta inquieta lógica digital, la transparencia es la mejor estrategia para establecer una conversación efectiva. En este ambiente las agendas ocultas resultan contraproducentes, pues las inconsistencias tienen piernas cortas y rápidamente se vuelven en contra de quien pretendió ocultarlas.

Tapscott y Williams, autores de *Wikinomics*, plantean que la transparencia es una fuerza en crecimiento en la economía conectada, afirman que la información clasificada ya no es un asunto de contratos de confidencialidad o políticas de seguridad industrial. Las personas e instituciones que interactúan con las firmas, han ganado un acceso sin precedentes a información sobre el comportamiento corporativo, sus operaciones y su rendimiento, “armadas con las nuevas herramientas para averiguar, informar a otros y auto organizarse los públicos están examinado a las firmas como nunca antes”<sup>1</sup> (2006: 22).

Es cierto que la sabiduría convencional recomienda la posesión, el control y protección de la información, especialmente de recursos e innovaciones. Esto es evidente en nociones globalmente aceptadas como la propiedad intelectual, patentes, derechos de autor y marcas registradas, hoy todos conceptos subvertidos

---

<sup>1</sup> Las traducciones son nuestras

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

como razona el etnólogo digital Michael Wesch, quien nos recomienda “empezar a repensar todo, desde los derechos de autor, al amor, la familia y a nosotros mismos” (2007: 31).

Ciertamente, la digitalización está implicando dificultades para la “posesión” del contenido. Las invenciones digitales son fáciles de compartir, mezclar, recontextualizar, así como son fáciles de replicar. Desde un punto de vista positivo, Tapscott y Williams señalan que estas características implican bajos costos para la distribución, lo que es muy conveniente para las ganancias, pero por otro lado, generan una duda común, ¿si estos productos pueden ser replicados sin ningún costo, porque debería pagar alguien por ellos? (2006: 26). Esta es la inquietud que muchos empresarios, especialmente del área del entretenimiento, ven en el libre tránsito de música y video por las redes, que definitivamente ha afectado sus estructuras de negocio.

Para sosegar esta ansiedad, podríamos plantear que ésta es una época de definición y seguramente, como proyecta Mitchell en su Ciudad de Bits, se hará necesario el diseño de espacios públicos y privados al igual que en la planificación de toda urbe. De momento, la frontera digital parece más un campamento, un “mientras tanto y por si acaso”, como describió mordazmente José Ignacio Cabrujas a Caracas. En el camino se hallarán puntos medios, espacios para compartir y otros restringidos, de lo contrario la convivencia se haría insostenible.

La clave es establecer los límites de forma colaborativa y voluntaria, no por imposición o ley, ya que el no lugar digital, como las ciudades de juegos combinatorios de Italo Calvino, se remodela a medida que es narrado.

Revisemos un momento la tesis de García Canclini sobre las nuevas diferencias y desigualdades generadas por este mundo conectado. El autor plantea que se producen por “la capacidad o la oportunidad de moverse, de mantener redes multiconectadas. Las jerarquías en el trabajo y en el prestigio van asociadas, no sólo a la posesión de bienes localizados sino al dominio de recursos para conectarse” (2006: 76). Este análisis nos habla de una nueva geopolítica, que se estaría dando por la condición conexión-desconexión.

Si bien esta idea es clave para la comprensión de los tiempos que corren, no la seguiremos por escaparse de nuestro objetivo. No obstante, sirve para asentar la importancia de la conexión para las organizaciones actuales, que si deciden no enlazarse, sería una forma de auto-exclusión de la conversación global que se revertirá en su contra en el mediano plazo.

Por otro lado, en esta idea de García Canclini hay otra interpretación posible, y es que la conexión sin un centro de arraigo resultaría infructuosa. Como explican Boltanski y Chiapello, se requiere un centro para permitir el desplazamiento. Ellos se

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

preguntan, por ejemplo, “¿De qué le serviría su teléfono móvil (gran objeto conexcionista) si no estuviera seguro de encontrar en el otro extremo del hilo, en su sitio, en la base, a alguien capaz de actuar en su lugar, alguien que tiene al alcance de la mano aquello sobre lo que hay que intervenir?” (Citado en García Canclini, 2006: 77).

He aquí otra estabilidad posible en este mundo mutante: Luego de devanear por el globo, es importante un aeropuerto sobre el cual aterrizar. Valga esta metáfora tanto al mundo físico/átomos, como al mundo virtual/bits, utilizando la dicotomía clásica de Nicholas Negroponte. Esta imagen nos habla de la necesidad de establecer una torre de control, un centro desde la cual gerenciar los flujos de comunicación organizacionales. Ahora bien, este arraigo no debe ser necesariamente físico, eso dependerá de la estrategia. El arraigo debe estar en objetivos comunicacionales específicos, articulados alrededor de contenidos centrales.

Porque para que la comunicación se dé, siempre hará falta que alguien declare un centro, el asunto es que éste sería un centro conscientemente acordado y sujeto a transformaciones por la interacción constante con otros. Por otro lado, la aceptación de un núcleo organizador es necesaria para cualquier tarea analítica, de otra manera se haría imposible el tránsito a través del cúmulo implacable de conocimientos: “Es mejor reconocer un canon, o numerosas versiones del mismo, para contraargumentarlo, revisarlo o alimentarlo”<sup>2</sup> (Landow, 1992: 155). Surge con más fuerza entonces la idea del usuario como centro, quien en definitiva será quien decida a qué centros y rutas adherirse según su propio principio organizador.

En este ecosistema, donde el proceso organizador es flexible, el proyecto se erige como una figura adecuada para el diseño de estrategias comunicacionales. Su estructura fácilmente se articula sobre discontinuidades, si bien establece principios y fines para ser factible, aunque siempre consciente de su artificialidad.

De esta manera, los proyectos tienen la movilidad suficiente y el arraigo necesario a objetivos determinados, como para ser considerado un paradigma estructural adecuado a la lógica digital. Su flexibilidad y tolerancia a las antinomias, lo convierte en un orden acorde para organizar al trabajo intelectual en tiempos de convergencia y no sucumbir al extravío por la deriva constante.

---

<sup>2</sup> Las traducciones son nuestras

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

## 2.1. ¿Comunicaciones filantrópicas?

Un ejemplo de profunda apropiación de esta filosofía de comunicación emergente, es el proyecto de lanzamiento del disco *In Rainbows* de la banda inglesa *Radiohead*. La agrupación resolvió el conflicto sobre la autoría de contenidos en la red, apostando a lo que Tapscott y Williams llaman un fondo mutual, en el cual las propiedades se manejarían como un portafolio balanceado, “unas protegidas y otras compartidas” (2006: 26).

La anécdota es que los músicos, después de haber terminado su contrato con el sello EMI, decidieron lanzar *In Rainbows* de manera independiente y alternativa. La banda, al convertirse en la propietaria exclusiva del disco, estableció un fondo mutual con su público, al ejecutar una estrategia de distribución que combinaba inteligentemente bits y átomos.

En la fase inaugural del lanzamiento, en octubre de 2007, pusieron el disco a disposición de sus fans para la transferencia digital, invitando a pagar el valor que cada quien considerara justo, que incluso podía ser nada. Vemos como basaron su fondo mutual en el compromiso moral y afecto de sus admiradores. El resultado fue que si bien muchos bajaron los bits sin pagar nada, luego corrieron a comprar los átomos en los circuitos comerciales tradicionales, donde la banda, en una segunda fase del lanzamiento, dispuso el disco compacto.

Si bien el éxito comercial de la fase digital del lanzamiento no está claro, pues no hay cifras oficiales de la banda, la venta del álbum físico fue exitosa. *In Rainbows* figuró en enero de 2008 como el número uno en el *UK Album Chart*, el *United World Chart* y el *US Billboard 200*, todos reconocidos rankings de la industria musical convencional. Además, ganó la aclamación mundial de la crítica y fue catalogado por muchas publicaciones especializadas como uno de los mejores discos del año.

No perdamos de vista que esta estrategia no fue desinteresada, los músicos apostaban que, como contraprestación por esta primera fase filantrópica del lanzamiento, recibirían la promoción gratuita de sus mismos seguidores, quienes correrían la voz fascinados con la novedad de la distribución y quizás por un mayor sentimiento de cercanía con la banda, al reducirse fenomenológicamente los grados de separación, el tiempo y la distancia entre ellos.

Definitivamente, esta particular mezcla de átomos y bits, les volvió a abrir las puertas de la relevancia en la escena musical, esta vez de una manera innovadora, estrategia que además se ha constituido en un estudio de caso para la historia de las comunicaciones estratégicas para el mercadeo, que como todo, también atraviesan la vorágine digital.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Lo interesante de este caso es su flexibilidad: en caso de que esta estrategia no les hubiera funcionado, la flexibilidad del proyecto les hubiera permitido cambiar rápidamente de rumbo y readaptar la estrategia. Esto con pérdidas muy bajas al haberse mantenido fuera de los costosos formatos tradicionales de comunicación y mercadeo de la industria musical.

“El contribuir a los bienes comunes no es altruismo. Frecuentemente es la mejor forma de construir vibrantes ecosistemas de negocios que aprovechen las plataformas tecnológicas y del conocimiento compartido para acelerar el crecimiento e innovación”, escribieron los autores de *Wikinomics* (2006: 27), probablemente mientras *Radiohead* componía el disco que sería compartido en la red.

La colaboración está en el aire, “la añeja y establecida mentalidad planifica y empuja está rápidamente cediendo paso a una nueva y dinámica economía que engancha y co-crea” (Tapscott y Williams, 2006: 31), permitiendo la fertilización cruzada con el suprasistema.

La moraleja para el mundo de los negocios es que las compañías ya no deben inventar primero y preguntar después a quién o para qué sirve el descubrimiento. Las direcciones de investigación y desarrollo de productos deberán ser ambidiestras y metodológicamente estrábicas: “Construir las capacidades centrales al negocio internamente, mientras adquiere del exterior las ideas más grandes y complementarias” (Tapscott y Williams, 2006: 99).

Bajo esta visión está superada la noción tradicional de que se debe motivar, desarrollar y retener al mejor talento disponible dentro de la organización. Esto ha demostrado a la larga ser más costoso, y al mismo tiempo contraproducente, por la alta capacidad que tienen la rutina, la estabilidad y la ética empresarial para apaciguar los talentos hiperquinéticos.

Esta es la razón de la existencia de *e-Bays* de ideas científicas como *InnoCentive*, pues como dice A.G. Lafley, actual CEO de *Procter & Gamble*, “alguien en el exterior de su organización ya sabe mejor que Usted cómo resolver alguna pregunta o problema concreto y cómo tomar ventaja de alguna oportunidad de negocio de su organización con más eficiencia que Usted mismo. Lo único que se necesita hacer es encontrarlo, y hallar la manera de trabajar en colaboración y productivamente con él” (Citado en Tapscott y Williams, 2006: 102).

## **2.2. No es la piratería, sino la oscuridad**

Existe otra experiencia que demuestra una aguda apropiación de la inteligencia de colaboración, ejemplo que como el de *Radiohead* nos da pistas para



Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

planificar la comunicación en el contexto digital. Es la experiencia del escritor de ciencia ficción canadiense Cory Doctorow, quien por cierto es un importante activista de la abolición de las leyes de derechos de autor y de propiedad intelectual.

El caso es que Doctorow publica sus novelas en su sitio web bajo la licencia *Creative Commons* para ser bajadas gratuitamente por sus lectores. Incluso los anima a imprimirlas y lucrarse de ellas si así lo desean. ¿Es esta estrategia de distribución una insensatez?

En efecto, no es una estrategia convencional, pero según comenta Doctorow es un eficiente modelo de negocios. El autor afirma haber ganado exposición de una manera sin precedentes y sin ninguna inversión más allá de su productividad intelectual.

El punto de vista de este escritor es bastante original, insiste en la reflexión de Tim O'Reilly de que el problema de la red digital no es la piratería, sino la oscuridad: el riesgo es que el trabajo se pierda en la inmensa jungla digital de contenidos y voces.

Doctorow sostiene que en este ambiente saturado de información, los escritores y en definitiva cualquier creador de contenidos necesita encontrar vías novedosas para conquistar la atención de la gente. "Los bits existen para ser copiados" (disponible en <http://craphound.com/bio.php>), alega este autor acostumbrado a anticiparse en sus ficciones, ejercicio que libera del yugo de la realidad y permite dar estos giros de eje que podrían dar en el blanco.

Hasta aquí hemos podido comprobar cómo la liberación del contenido y la creación de relaciones de lealtad, son elementos clave para salir triunfante en esta batalla por la atención. Al igual que *Radiohead*, quizás más radicalmente, al obsequiar electrónicamente copias gratuitas de sus libros a sus fans, Doctorow los convirtió en evangelistas de su trabajo. Él opina incluso, que ante este desprendimiento, su público empieza a considerarlo una especie de amigo cercano, un *pal* en su inglés original.

Tapscott y Williams aseguran que en Internet estos modelos de negocio son cada vez más frecuentes, pues aunque no luzcan como tal, estas experiencias siguen siendo negocios. En esto coinciden con el punto de vista de Doctorow, quien manifiesta a lo largo de sus textos que la humanidad tiene una afinidad natural por la expresión, la comunicación y el espíritu de empresa, por tanto, las herramientas de colaboración se popularizarán exponencialmente en la medida en que se extienda el acceso a la red y a sus facilidades.

El hecho es que la seducción digital propaga raudamente los contenidos relevantes, y como al final somos de átomos, queremos poseer mediante el tacto. Al

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

igual que el CD de *Radiohead*, cuando Doctorow distribuye su libro impreso en los circuitos tradicionales, las ventas no se hacen esperar.

Esta es otra evidencia tangible de los tiempos de convergencia que corren. Átomos y bits se atraen, producen más conexiones que rupturas, a diferencia de lo que muchos pesimistas han tratado de darnos a entender. *Mens sana in corpore sano*, *Fides et Radio*, latinazos que nos sirven para recordar lo antigua y sacra que es la certeza de la convergencia y la unidad de materia y espíritu.

### **3. Senderos que se bifurcan, pero que coexisten**

Los autores de *Wikinomics* aseguran que, gracias a las facilidades de la plataforma digital, los consumidores pueden evaluar mejor la oferta de los productos. Por su parte, los empleados están teniendo acceso a las estrategias, planes y retos de la organización, así como a su comportamiento global. Para ellos es posible anticipar movimientos próximos al observar el desarrollo de mercados pilotos o de vanguardia, como también pueden preocuparse, o al contrario, calcular su bono de fin de año, con tan solo chequear el desempeño de la empresa en las bolsas locales o internacionales.

En esta economía de colaboración, la confianza y el conocimiento mutuo es la base de la relación. Como asienta la tesis 29 del *Cluetrain Manifesto*, con el sentido del humor pop que caracteriza a los autores de este documento que supo interpretar las crisis del mercadeo tradicional: "Ya lo dijo Elvis Presley, *We can't go on together with suspicious minds*" (no podemos seguir juntos si sospechamos mutuamente) (Disponible en [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com)). Especialmente en este mundo de comunicaciones instantáneas, información accesible y *googleo* constante, los ciudadanos o usuarios pueden monitorear más fácilmente el comportamiento empresarial. Así que lo mejor es seguir el consejo de Elvis y basar cualquier actuación organizacional en la honestidad, la transparencia, en puertas y libros abiertos.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible identificar aquellas organizaciones que liderarán el nuevo ecosistema comunicacional. Son aquellas que han abierto las puertas de su información a sus públicos, no sólo por filantropía o idealismo empresarial, sino porque ya ven los beneficios comerciales de hacerlo. En vez de ser temida, la transparencia puede ser vista como una poderosa fuerza emergente para el éxito en los negocios. En realidad, para el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización, independientemente de su naturaleza.

En definitiva, para diseñar estrategias y planes de comunicación específicos para nuestro tiempo, habrá que asimilar rápidamente la transparencia digital, a

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

través de sus múltiples herramientas o las nuevas que se inventen. De lograr esta relación se podrá tener un acceso sin precedentes a nuevas audiencias, así como potenciar nuevas comunidades alrededor de contenidos novedosos y relevantes, participando y nutriéndose de la reconfiguración constante de la morfología de la red.

Como explica Manuel Castells, las redes son el elemento fundamental con el que están y estarán hechas las organizaciones que hayan comprendido la metáfora digital. De allí que la organización moderna y sus miembros, deberán ser “capaces de formarse y expandirse por todas las calles principales y los callejones traseros de la economía global porque se basan en el poder de la información, proporcionado por el nuevo paradigma tecnológico” (1999: 196).

Castells se ha encargado, a lo largo de sus trabajos, de expandir el principio de redes al orden económico. Su apuesta es que a medida que la tecnología avanza, los modelos de organización económica van adoptando también a la red como su forma organizacional. Fenómeno que hemos evidenciado en los distintos casos planteados en *Wikinomics*, así como en el largo arsenal de publicaciones - más bien manuales prácticos- sobre cómo asumir lo digital en el mundo de los negocios, que se ofrecen en las librerías en línea como pan caliente.

En esta nueva organización en red, el orden no lo imprime un sujeto único, bien sea individual o colectivo, sino la red de relaciones. Con esto queremos insistir en una estructura basada en la convergencia de inteligencias, que irá mutando para adaptarse a las nuevas mentes y estrategias que se integren. Como intuía Pierre Lévy, la ética de este ecosistema reticular se basará en la relevancia y pertinencia de las participaciones, convirtiéndose en un mosaico de contenidos productivos, experiencias e intereses, más que por acuerdos impuestos de deberes y derechos.

En este mismo sentido, el académico argentino Alejandro Piscitelli advierte a las organizaciones que aún insisten en la gerencia tradicional, “basada en una epistemología objetivista, lineal, newtoniana”, que no es posible seguir ignorando la complejidad del mundo conectado, y seguir intentando “reducir los grados de libertad en vez de aumentarlos” (2005: 154). En las palabras de Castells, cuyo texto comulga con el pensamiento de Lévy y el de Piscitelli, “todo intento de cristalizar la posición en la red (...) sentencia a la obsolescencia, ya que se vuelve demasiado rígida para la geometría variable que requiere el informacionalismo” (1999: 227).

Las estrategias organizacionales en el mundo contemporáneo, deben ser como los senderos que se bifurcan de Borges. Esto es, posibilidades infinitas sujetas a un tiempo digital que puede ser convergente, divergente o paralelo a la vez, según se vayan dando nuestros actos definitivos. Pierre Lévy, filósofo francés, dice que esta lógica emergente “dibuja y vuelve a dibujar la figura de un laberinto móvil, en extensión, sin plan posible, universal, un laberinto con el cual Dédalo en

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

persona no hubiera podido soñar” (2007: 83-84). Este intelectual nos describe un espacio descentralizado, que por su desorden todo lo abarca y permite, lo que sería la esencia paradójica e ilógica de la lógica digital.

Es suma, vemos como los distintos autores que hemos trabajado han llegado por distintas razones a la misma conclusión: las implicaciones de lo digital, además de permear nuestros hábitos de comunicación individuales, también lo han hecho con la actuación empresarial y académica, gracias al principio meritocrático y de colaboración estimulado por la red. El hecho es que la tecnología hasta ahora no ha resultado en totalitarismos distópicos, más bien ha generado una democratización del acceso a la cultura y la comunicación, fenómeno que confirma Piscitelli: “la formalidad y la rigidez que caracterizó a gran parte de la comunicación científica y empresarial durante siglos se está desvaneciendo en el hiperespacio” (2005: 177).

#### **4. Diseñando la complejidad**

Aunque suene contradictorio, una buena estrategia comunicacional sería diseñar la complejidad en vez de evitarla. Piscitelli plantea que “en lugar de postular controles, estrategias o políticas, las plantemos, cultivemos y las dejemos evolucionar” (2005: 155). Concretar esta visión es posible, al menos si consideramos abonar terrenos para la colaboración y sembrar semillas de contenidos cuyo crecimiento nos interese promover.

Ahora bien, esta filosofía digital de apertura y fluidez, precisa objetivos claros, una estructura adecuada, disciplina y liderazgo dentro de la organización. La diferencia con los órdenes anteriores, es que estas cualidades no son necesariamente impuestas desde el centro, ahora pueden emerger también de los empleados, los clientes o los espectadores. En definitiva, el sentido puede provenir de los múltiples centros de esta red de posibilidades que ha rebalsado los límites de la organización.

En este escenario se fortalece el ejercicio del comunicador en las organizaciones, pues gracias a su enfoque transdisciplinar podrá tener una visión privilegiada del entorno y cooperar en esa medida a la definición de estrategias y planes que aprovechen la actualización constante del sistema. Soporte valioso en este proceso que, en la práctica, genera fuertes dolores de crecimiento y problemas de adaptación y articulación organizacional.

Con respecto al temor a la desorganización y pérdida de foco por tanta apertura, Eric Schmidt, CEO de *Google* desde 2001, comenta que para quien haya trabajado en una compañía tradicional, un lugar como *Google* probablemente resultará incómodo, pues allí no se palparía esa clase de control que se tiene en un

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

ambiente más tradicional sobre la toma de decisiones. Schmidt nos describe muy bien este orden meritocrático emergente, desde la práctica de una organización exitosa: “Tú hablas sobre la estrategia, logras que la gente se entusiasme, luego les cuentas cuáles son las prioridades de la compañía y de alguna manera todo marcha estupendamente” (Citado en Tapscott y Williams, 2006: 264).

Este nuevo ambiente de trabajo, estimulado por la proximidad digital, es un espacio más familiar y horizontal, establecido sobre la confianza en las capacidades del otro, más que en criterios jerárquicos. Como declama Piscitelli en un tono patriarcal: “Podemos ir más lejos aún dejando evolucionar a las estrategias humanas colectivas en el mismo sentido no-teleológico que lo ha hecho la Evolución. Los resultados pueden ser prodigiosos” (2005: 155).

Como todo cambio, habrá quienes lo detesten o simplemente lo toleren, así como otros que ya no pueden trabajar de otra forma. Lo cierto es que es imposible ignorar esta transformación. Aún las empresas más conservadoras deberían generar espacios experimentales para aprovechar este ecosistema de relaciones fluidas generado por lo digital. Ambiente que al ser más flexible, transparente, y promover el aprendizaje continuo y la colaboración, podría aumentar la permanencia en la organización y el sentido de pertenencia de sus miembros y aliados.

Está claro que el tránsito masivo a esta sociedad establecida sobre el paradigma digital no ocurrirá de la noche a la mañana. Al igual que antes con la escritura y la imprenta, esta cultura hipertextual nos acerca cada vez más a la sinergia producida cuando individuos separados en el espacio y tiempo construyen sobre las ideas de otros.

Esta dinámica nos permite visitar espacios antes marginales, y encontrar en ellos fuentes de inspiración o documentación inéditas y originales. La tecnología puede abrir muchas puertas, pero cada quien deberá dar el paso al otro lado del portal cuando lo considere necesario.

Existen casos de gigantes corporaciones que ya tomaron la iniciativa. Por ejemplo A.G. Lafley, actual CEO de *Procter & Gamble* (P&G), está seguro de que fuera de sus oficinas están las respuestas a los problemas y desafíos de su organización. Pero explica que la habilidad para cosechar estas ideas externas, sólo es posible si se origina con metas y objetivos claros. Este pensamiento hace gala de una lucidez y practicidad tremenda, que incluso nos recuerda a Michel Foucault cuando planteaba que “todo discurso manifiesto reposa secretamente sobre un ya dicho” (1997: 40).

Los ecos de esta idea también nos permiten apuntar lo antiguo de la noción de innovación como recombinação de ideas preexistentes, ya Sir Isaac Newton en

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

una carta fechada el 5 de febrero de 1675, explicaba que si había logrado ver un poco más allá, era porque estaba parado sobre hombros de gigantes.

## 5. Colaboración con mérito

Hasta ahora hemos justificado la necesidad de incorporar la lógica de la colaboración para empezar a cosechar los beneficios de la comunicación en red. Pero para ello no basta el deseo, hay que ganarse el derecho a participar entre los miembros de la comunidad de la que se proyecte ser parte.

Nuevamente, los objetivos claros y transparentes son la mejor estrategia para pasar la prueba de admisión. Si las cartas están sobre la mesa desde el principio, se disminuye la barrera de la desconfianza. Un ejemplo actual lo tenemos en IBM, organización que abiertamente comunicó a la comunidad *Linux* su interés por colaborar en su diseño. Como en P&G, en IBM estaban claros que participar en una vibrante comunidad de conocimiento externo, les permitiría aprender y acelerar sus procesos de innovación.

Dan Frye fue el director de IBM que decidió unirse a la co-creación del sistema operativo *Linux* en vez de combatirlo. Su propósito era multiplicar las ganancias de la compañía diseñando innovaciones y a la vez descargarse de costos significativos.

Lo más difícil de esta experiencia, como admite Frye, fue lograr que su equipo fuera aceptado en la comunidad. Aprobación que consiguieron luego de entender que “la gente participa en estas comunidades como individuos. Tú no eres un empleado X de una compañía Y. Tú eres una simple persona. La compañía para la que tú trabajas no impresiona a los programadores en la comunidad” (Citado en Tapscott y Williams, 2006: 80). Luego de esta visión, idearon una manera de ganar credibilidad, y fue demostrando su buena fe al aceptar aquellas tareas repetitivas que nadie quería asumir pero que requerían ser resueltas.

Por otra parte, en IBM entendieron que la comunicación en estos sistemas con fronteras abiertas, es instantánea y transparente, con rápidos *feedbacks* e independencia en la toma de decisiones. Las conversaciones en *Linux* se realizan a través de mensajes instantáneos, el e-mail o cualquier otro recurso que resulte más rápido. Dinámica completamente distinta a la comunicación de la compañía, que siempre atenta a las sensibilidades internas, resulta lenta y moderada. De aquí que también fuera preciso acelerar y horizontalizar el proceso, estimulando la autonomía del equipo de ingenieros colaboradores de *Linux*, lo que en la práctica significaba confiar en ellos el destino del proyecto.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Esta experiencia de Frye, corrobora en la práctica la certeza de Pierre Lévy sobre la moral que se genera en las comunidades virtuales. Esta moral propia se sostiene en acuerdos y costumbres no escritos, pero que regulan con la fuerza de la práctica la participación de sus miembros. Aquí la regla fundamental está determinada por “la pertinencia de las informaciones” (Lévy, 2007: 101), es decir, nunca será posible integrarse a una comunidad enviando mensajes irrelevantes o haciendo perder el tiempo a los demás. El mérito está en aportar constantemente contenidos útiles y productivos, lo que a la larga da frutos y otorga la deseada venia de la comunidad para la participación.

Desde un punto de vista teórico, podemos además sustentar el hallazgo de Frye con la certeza de Lévy, quien asegura que en la red los individuos son sólo eso, por lo que el estatus de reciprocidad se establece como la moral implícita en las comunidades virtuales (2007: 101).

El francés amplía esta idea explicando que, si bien se aprende y obtienen ganancias de los contenidos generados en comunidad, debe llegar el momento en que se realicen aportes notables. Si esto no ocurre, el bloqueo -o exilio- será una posibilidad altamente probable. De aquí que la decisión de Frye de contribuir con tareas poco deseables, lo haya ayudado a forjar su buena reputación en la opinión pública de la comunidad y en definitiva acceder con toda la ley a esta fuente viva de innovación.

Años después, es posible comprobar el acierto de IBM desde un punto de vista estratégico. Unirse a *Linux* resultó una forma vanguardista y rentable de *outsourcing*, no obstante, Frye aclara que siempre estuvo muy consciente de los riesgos que implicaba la colaboración, que fundamentalmente radican en que muchos procesos quedan fuera del locus de control interno. Por ello, recomienda la colaboración para el desarrollo de áreas no medulares del negocio, procesos que normalmente reciben escasas partidas presupuestarias.

Otra ganancia para IBM, fue aprender que participar en la economía de colaboración y unirse a la conversación global, no implica abandonar los modelos jerárquicos y de integración vertical de la corporación, sino más bien complementarlos con la agilidad, frescura y franqueza de la inteligencia externa.

En definitiva, la clave para el éxito de cualquier proceso de colaboración organizacional, es ganarse primero las credenciales entre el resto de los miembros de esta sociedad basada en la meritocracia. Esto se logra adaptándose a las normas y la velocidad de la comunidad abierta de la que se desea ser parte, y en ningún momento tratando de imponerse, criticar o liderar, al menos hasta que no se hayan construido relaciones cálidas y de confianza.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

El caso de IBM es un ejemplo magnífico de apropiación empresarial de la lógica digital, fundamentada en la inteligencia de colaboración y en los méritos de los participantes y los contenidos. Vemos como la plataforma tecnológica hizo explícita la necesidad de integración con las audiencias de una organización, esfumando las fronteras con el entorno y demostrando los beneficios de atender los mandamientos del enfoque sistémico. IBM encontró fórmulas de innovación al colaborar con comunidades fuera de sus muros, o visto desde el otro extremo, siendo aceptada por una comunidad.

Valga esta lección al momento de planificar las comunicaciones organizacionales: es básico ser un conversador respetado y valorado por las audiencias antes de pretender algo de ellas. Para recibir hay que dar, esta es la regla básica de la simetría bidireccional deificada por la lógica digital.

## 6. Aterrizaje

Después de este recorrido, es posible afirmar que las organizaciones inteligentes serán aquellas capaces de transformarse en “una red articulada de centros multifuncionales de toma de decisiones”, como afirma Castells (1999: 194), evolucionando de esta manera a lo que podría ser una forma superior de gerencia estratégica en el sistema impactado por lo digital.

Desde la perspectiva comunicacional, una estrategia ajustada a esta organización moderna, es planificar de manera co-creativa, asimilando la participación, la renovación y adición de contenidos relevantes, en un sistema en permanente retroalimentación. Hay que procesar la creación constante de contenidos, y establecer nuestros propios órdenes en función de intereses comunes con las audiencias.

Por ejemplo, en vez de forzar contenidos desde adentro de la organización, se puede salir a buscar a la red –por ejemplo en los blogs- a generadores de contenidos que ya sean relevantes en las comunidades que nos interese contactar y recompensarles por ayudarnos a comunicar la materia que se acuerde. Tal como hicieron P&G e IBM en el terreno de la innovación y desarrollo de productos

El promover que terceros hablen por nosotros podría ser incluso un periodismo de nuevo cuño o una práctica transparente de comunicación corporativa, que definitivamente dé al trasto con los discursos acartonados e impersonales de las líneas editoriales o de los documentos de acuerdos de mensajes.

En este escenario habrá que tener madurez y santidad organizacional para asumir los riesgos de la disensión y la crítica. Creemos que el ser parte de una



Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

discusión honesta, más que un riesgo, es una garantía y una evidencia contundente de la transparencia y responsabilidad de una organización que está dispuesta a existir en las voces individuales de dentro y fuera de sus fronteras.

La belleza antropológica de la lógica digital, es que fortalece la capacidad de autorreplicación de las ideas en nuestras mentes, situándonos en el portal de uno de los más grandes sueños de la humanidad: la posibilidad ilimitada de compartir y distribuir conocimiento con un medio a la escala del individuo. En este escenario, con una idea relevante y auténtica ya se tiene la mitad del camino recorrido. Luego, con planificar estratégicamente su distribución, quien sea que se lo proponga podrá impactar en la construcción de la cultura.

El oxígeno de este ecosistema autorreplicante es la conversación. Lo digital nos ha impulsado a una segunda época basada en la tradición oral, parecida a la primera por “su mística participativa, el fomento de un sentido comunitario, su concentración en el tiempo presente, e incluso su utilización de fórmulas” (Ong citado en Landow, 1992: 62). Resulta clave para nuestra tesis, aceptar este paralelismo entre la cultura digital y la oralidad, pues es la base para concebir a la lógica digital como redentora del individuo.

Si bien es cierto que nunca hemos dejado de conversar, sí hemos dejado de confiar en su poder comunicacional, al menos durante las últimas décadas. Es que estábamos embelesados por lógicas industriales y masivas, modelos en los cuales la información y sus contenidos eran una línea de producción más. Ahora, las comunicaciones articuladas sobre la dinámica digital, han recuperado el diálogo basado en el contacto entre personas.

Para los comunicadores profesionales, participar en la conversación y ser considerados una contraparte genuina y humana, capaz de influir y ser influida como todas las partes de este suprasistema global, es el reto de estas conversaciones enredadas digitalmente: conversaciones en colaboración, conversaciones basadas en el mérito de sus contenidos.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

## 7. Referencias Bibliográficas

1. AUGÉ, Marc. *Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*. Editorial Gedisa. Barcelona. 2004.
2. BORGES, Jorge Luis. *Ficciones. El aleph. El informe de Brodie*. Fundación Biblioteca Ayacucho. Caracas. 2005.
3. CALVINO, Italo. *Las ciudades invisibles*. Ediciones Minotauro. Barcelona. 1990.
4. CASTELLS, Manuel. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol I: La sociedad Red*. Siglo Veintiuno Editores. México. 1999.
5. FOUCAULT, Michel. *La arqueología del saber*. Siglo XXI Editores, decimoctava edición. México. 1997.
6. GARCÍA CANCLINI, Néstor. *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad*. Editorial Gedisa. Barcelona. 2006.
7. KATZ, Daniel y Robert KAHN. *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas. México. 1977.
8. KUHN, Thomas. *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica. Santiago, Chile. 1996.
9. LANDOW, George. *Hipertext. The convergence of contemporary critical theory and technology*. The Johns Hopkins University Press. Baltimore. 1992.
10. LEVINE, Rick y otros. *The Cluetrain Manifesto*. Perseus Publishing, Massachusetts, USA. 2000.
11. LÉVY, Pierre. *Cibercultura. La cultura de la sociedad digital*. Anthropos Editorial. Barcelona. 2007.
12. LIPOVETSKY, Gilles. *La era del vacío*. Editorial Anagrama, 3ª edición. Barcelona. 2005.
13. LUHMANN, Niklas. *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Editorial Anthropos. Barcelona. 1998.
14. MITCHELL, William. *City of bits. Space, place and the infobahn*. The MIT Press. Massachusetts. 1996.
15. NEGROPONTE, Nicholas. *Being digital*. Vintage Books. New York. 1996.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

16. PISCITELLI, Alejandro. *Internet, la imprenta del Siglo XXI*. Editorial Gedisa. Barcelona. 2005.
17. SCHULTZ, Don y otros. *The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books. Illinois, USA, 1996
18. TAPSCOTT, Don. *Creciendo en un entorno digital*. Mc Graw Hill. 1999.
19. TAPSCOTT, Don & Anthony WILLIAMS. *Wikinomics. How mass collaboration changes everything*. Penguin Group, New York. 2006.
20. WESCH, Michael. *What is Web 2.0? What Does It Mean for Anthropology? Lessons from an Accidental Viral Video*. Anthropology News. Arlington, EEUU. Mayo 2007, Vol. 48, No. 5: p. 30-31
21. DOCTOROW, Cory. <http://craphound.com/> (25-7-09)