



Blog de Amalio A. Rey

*Reflexiones sobre innovación y la vida en clave 2.0*

## A propósito de **Qué-hay-de-lo-mío-2.0** (Post 57 y 58)

Amalio A. Rey

[www.amaliorey.com](http://www.amaliorey.com)

[www.emotools.com](http://www.emotools.com)

1 de Marzo de 2009



Escribía un nuevo post sobre [inteligencia colectiva](#), dentro de una serie que estoy preparando a partir de mi visita al [MIT Center for Collective Intelligence, en Boston](#), cuando me entró por RSS un artículo que a su vez me llevó a otro, y que me distrajeran del todo.

Estos post me resultaron tan oportunos para este blog, que decidí *cambiar de chip* y centrarme en ellos. Leerlos me ha conectado con ese espíritu *Schumpeteriano* de *destrucción creativa* y de resistencia al cambio que tiñe este largo y difícil

camino hacia lo 2.0.

El primer post que vi es del *maestro* [Julen Iturbe](#), a quien ya sabéis que admiro mucho por la brillantez de sus ideas y ese estilo tan franco y *sin florituras* con que siempre escribe.

El post de Julen hace un divertido contrapunto al segundo que citaré aquí de [David Sánchez Bote](#). La aportación de David se titula "[Quehaydelomio2.0](#)" y su réplica o *complementario* de Iturbe no podía llamarse de otro modo que "[Quehaydelomio1.0](#)".

Así que un post (el de Julen) me llevó al primero (de David), aunque lo recomendable es leerlos en sentido contrario para seguir la lógica de la conversación, y es en ese orden que planteo este post y el siguiente.

En **Quehaydelomio2.0** David presenta un modelo inspirador, por su sencillez y elegancia, para describir distintos estadios y enfoques al concebir "lo 2.0" en cualquier organización.

Pero quizás lo que más valoro de este modelo es la facilidad con que provoca hacerse buenas preguntas.

Ya sabemos que un conocimiento mejor estructurado ayuda a levantar dudas más inteligentes, y es eso lo que me ha ocurrido al darle muchas vueltas al estupendo gráfico de David que reproduzco a continuación:



Ya veis que David propone dos ejes o criterios de taxonomía que, con su permiso, me tomaré la licencia de renombrar con las etiquetas de "**Orientación**" y "**Profundidad**".

El eje vertical resume la **orientación** con que se adopta "lo 2.0", distinguiendo si el foco se pone más "hacia dentro" o "hacia afuera", mientras que el eje horizontal refleja la **profundidad** con que se introduce el *dospuntocerismo*, desde la mera aplicación superficial de las herramientas a un verdadero cambio cultural.

En post anteriores (ver, por ejemplo, [post-52](#)) vengo insistiendo en la segunda clasificación, y es probablemente lo que más repito cuando me toca *dar la lata* a cualquiera que me viene con el reclamo del tipo *Oye-Amalio-hazme-algo-2.0*.

**Mi respuesta hasta ahora ha sido siempre la misma: ¿quieres herramientas sin replantearte la actitud de base? ¿Unas herramientas que cambien la superficie para, en realidad, no cambiar nada?**

Pero escudriñando a fondo el modelo de David, me han poseído *como el demonio* nuevas preguntas.

Viéndolo así tan bien ordenado, ha sido más fácil cuestionarme cosas y contemplar nuevas opciones como éstas:

1) La alternativa de la **gradualidad**, del enfoque por estadios,

2) Las distintas sensaciones que puede tener un directivo al contemplar las recetas 2.0 **hacia adentro y hacia afuera**,

3) La relación compleja que se puede producir entre **herramientas y actitud** o cambio cultural.



El modelo de David tiene muchas lecturas pero a mí me sugiere una en particular y es esa **visión más tolerante de acercarse a la empresa, pues reivindica la gradualidad e intenta sacar provecho de cualquier estadio en el viaje hacia lo 2.0.**

Por eso no comprendo bien por qué Julen emplaza a David a *“que diseñe tácticas y juegue a tender puentes”* si en realidad es eso lo que, a mi juicio, insinúa el modelo.

De hecho, esa taxonomía por estadios ayuda, en parte, a calzar mi discurso en contra de los maximalismos y del *“ombliguismo 2.0”* en el que muchos de nosotros caemos llevados por el entusiasmo, y en ese sentido

está *“tendiendo puentes”* con la cultura dominante. Hablo precisamente de eso en mi [post-50](#).

**Dicho esto a favor del modelo de David, hay en él algunas suposiciones que pondría (como mínimo) en duda y que me generan más preguntas que respuestas.**

No me voy a poner quisquilloso, ni pretendo hacer una réplica academicista. Mis dudas son del consultor que brega día a día con los empresarios, y que se plantea estas mismas preguntas en el diálogo dialectico que sostiene con ellos.

Voy a resumir cuatro **interrogantes o cuestionamientos** que me sugirió el modelo de David, y que más que críticas (que no lo son!!) se trata de *invitaciones* a seguir pensando:

### 1) **Hacia adentro vs. Hacia afuera: ¿qué es más difícil?**

Si trasladamos al eje vertical (“orientación”) la lógica del horizontal (“profundidad”), deberíamos suponer que poner el foco “afuera” es una evolución superior a ponerlo “adentro”, y ahí no estoy de acuerdo.

¿Por qué? Pues porque veo que es más *natural* para los directivos de hoy usar “lo 2.0” en su orientación externa que interna, o como mínimo, son espacios distintos que no implican necesariamente estadios más o menos evolucionados como sugiere la flecha del gráfico.

### 2) **¿Mantener dos orientaciones cuando ya se ha producido el “cambio cultural”?:**

A medida que la organización adquiere una cultura 2.0, es decir, se mueve hacia la derecha del eje horizontal, la separación entre “lo interno” y “lo externo” pierde todo sentido, al menos en los términos que aquí se plantea.

La empresa que ya ha asumido el cambio cultural y abraza una “actitud 2.0” se vuelve tan permeable que **resulta imposible dirigir el foco solo a una de las dos direcciones**. Por lo tanto, en ese estadio *avanzado*, “co-creación” y “pertenencia” conforman un espacio común e indivisible.

### 3) Relación que se produce entre las *Herramientas* y la *Actitud*:

¿El eje horizontal se puede plantear realmente como un *continuo-en-un-solo-sentido* del tal modo que la **actitud** es consecuencia siempre de practicar primero con las **herramientas**, como sugiere el sentido de la flecha?

A raíz de esta elucubración me asaltan dos preguntas: a) ¿En qué medida el enfoque *menos profundo* de centrarse primero *solo-en-las-herramientas* puede ayudar o frustrar el cambio cultural?, b) ¿Por qué descartar la opción de que algunas organizaciones (o personas) hagan el viaje al revés: del “cambio cultural” a las “herramientas”?

### 4) ¿Cuál es el lenguaje más efectivo?:

Los términos “*clientes internos*” o “*externos*” me suenan algo rancios. Si con ello se pretende *trazar puentes* y hacerse entender mejor, pues adelante... pero **preferiría usar vocablos menos anclados en la jerga de calidad como “*hacia adentro*” y “*hacia afuera*”.**

Esto que parece una tontería nos lleva a otro debate, tan apasionante como los anteriores, y es el de cuál sería el lenguaje más *tácticamente* efectivo para difundir lo 2.0: **¿deberíamos reusar la terminología conocida para que nos entiendan, o renovar totalmente la jerga para evitar que contamine las entendederas?**

Estos cuatro puntos los desarrollo y explico mejor a continuación, aunque ya os adelanto que **esta reflexión va a conducir a más preguntas que respuestas**, pero eso está bien porque es así como el conocimiento genuino se abre paso siempre.

En cuanto a la **primera interrogante**, la que cuestiona si deberíamos suponer que en el viaje a lo 2.0 poner el foco “afuera” es una evolución superior a ponerlo “adentro”, ya he dicho que no estoy de acuerdo.

No lo estoy porque pienso que la mayoría de los directivos están más dispuestos a poner el foco afuera que adentro porque **les es más fácil ver lo 2.0 como una oportunidad de mejorar la visibilidad de la empresa en el mercado**, que de construir modelos de autogestión colectiva con sus empleados.

Sé que esa interpretación de lo 2.0 “hacia afuera” es reduccionista, porque debería significar mucho más que una ventaja de imagen, pero me atengo a la realidad, al punto de vista de la mayoría de los directivos que conozco.

**Para muchos directivos es más fácil comprender que su relación con los clientes debe ser más de respeto e igualdad que con sus empleados...**

... porque sencillamente a estos últimos les pagan un salario que de acuerdo a la tradición les habilita para legitimar una relación de imposición o jerarquía (la postura que Julen llama “*agradece que tienes trabajo*”).



Mi experiencia me dice eso. **En mis conversaciones sobre lo 2.0, noto que a los directivos se les ilumina la cara cuando relato las virtudes del marketing 2.0.**

Muchos van a escucharme para ver cómo pueden subirse al *tren dospuntocerista* con la única intención de mejorar su relación con los clientes, pero se sienten abiertamente incómodos cuando les pido que hagan lo mismo hacia adentro.

**En mi tierra llamamos a esto “*candil de la calle y oscuridad de la casa*”, que es de las prácticas más tristes y repetidas del ser humano.**

Precisamente por esa disposición que percibo en los empresarios **creo que es mucho más difícil poner en práctica lo 2.0 “hacia adentro” que “hacia afuera”**, del mismo modo que es más complicado modificar la actitud de base que echar mano de las herramientas.

Mi postura ante la **segunda interrogante** es más clara. Una empresa que ha conseguido el cambio cultural, y abraza con todas sus consecuencias la Actitud 2.0, consigue tal fluidez entre adentro y afuera, que no tiene mucho sentido concebir dos posturas separadas.

Por eso, si yo fuera David, marcaría las dos opciones que aparecen en la columna más a la derecha (“co-crear” y “pertenencia”) y ordenaría a mi Word un “*combinar celdas*” para integrarlas en un estadio común e indivisible.



**La tercera pregunta, por su parte, pone el énfasis en la viabilidad del enfoque gradual.** Según el esquema de David, una empresa que solo aplica las herramientas (por ejemplo, estimula la creación de blog, una wiki, etc.) sin atreverse todavía a modificar la actitud de base, puede sacar **al menos** el provecho de mejorar la coordinación (si se centra en lo interno) u optimizar la interacción con los clientes (si el foco se pone hacia afuera).

Es una propuesta interesante, y puede que tenga razón, pero al profundizar en esta idea me vuelve de forma recurrente la misma pregunta: **¿Apostar solo-por-las-herramientas puede llevarnos a un cambio profundo de Actitud, o por el contrario, un abordaje tan superficial supone un mayor riesgo de decepción que termine desacreditando la validez de todo el modelo?**

¿Sería realista pensar que probando y *jugando* con las **herramientas** se llegue a desarrollar una predisposición positiva hacia un cambio más profundo de **actitud**? Mejor planteo la pregunta de un modo más operativo:

**¿Tendríamos que ser más porfiados en insistir que *las herramientas no sirven sin una actitud*, o convendría un enfoque más gradual que recete las herramientas como un camino hacia la actitud?**

**Lanzo estas preguntas a David, Julen y otros blogueros** porque con toda seguridad cada uno tiene vivencias suficientes para ayudar a armar el puzle que nos lleve a la respuesta menos mala.



Personalmente no tengo una respuesta rotunda para esto, aunque cada vez me acerco más al enfoque gradual de [Genis Roca](#), que cita Julen, cuando habla de **lo 1.5**.

En este tercer apartado hice una segunda pregunta que me resulta especialmente curiosa: **¿Por qué descartar la opción de que algunas organizaciones (o personas) hagan el viaje al revés: del “cambio cultural” a las “herramientas”?** Pensemos un poco en ello.

No estoy descubriendo nada extraño para mí... porque ese ha sido precisamente mi caso. Yo tenía una predisposición *cultural* a compartir, colaborar y ser transparente, aunque lógicamente mucho menor que ahora.

**Digamos que yo era un tío 1.4 culturalmente hablando**, y han sido las herramientas, el hecho de descubrirlas y jugar con ellas, las que han viabilizado y ensanchado esa predisposición, haciéndome más 2.0.

No soy un bicho raro. Conozco gente que es especialmente sensible hacia lo 2.0, que tienen ya “en vena” los gérmenes del puntocerismo, y a los que les falta las herramientas, para desplegar con fuerza ese potencial. Desgraciadamente son minoría, pero deberíamos meterlos en la ecuación.

El cuarto y **último cuestionamiento**, que tiene que ver con **el lenguaje**, me parece de suma actualidad. Tendríamos que ponernos de acuerdo con esto: ¿Qué hacemos?

**Aquí de nuevo se reproduce el conflicto entre el modelo purista del “todo-o-nada” y el pragmático del “poco-a-poco”. Apuesto, como es lógico, por un mayor equilibrio.**

El lenguaje es una parte vital de la “táctica” que reclama Julen. Por eso hay que poner todos los sentidos en ello. Necesitamos un lenguaje certero pero humilde, que no suene al “*listillo de lo cool*”.

Esto exige, en términos prácticos, una mezcla inteligente de la vieja y la nueva jerga, pero **desterrando o traduciendo (y esto es muy importante) algunos términos que sí son irreconciliables con la esencia que queremos difundir.**

Tenemos que ponernos de acuerdo para escribir entre todos una especie de “**lista negra mínima de vocablos**” a los que conviene declararles la guerra por su capacidad innata de aferrar la mente de los directivos a lo peor del viejo orden.

Esa **lista de palabras prohibidas**, como todas las prohibiciones, cuanto más corta mejor pero algunas no pueden faltar. Dejo para otra ocasión mi “lista negra” porque este post está quedando muy largo.

Por cierto, no aborrezco algunos términos citados por Julen como productividad, eficiencia o planificación porque creo que siguen siendo necesarios, incluso imprescindibles, pero en un contexto renovado que integre otros como innovación, creatividad y participación.

Antes de terminar, quiero agradecer a **Julen Iturbe** que siga fiel a su papel de **abogado del diablo y sano aguafiestas del utopismo 2.0**, porque así contribuye a que se introduzca más realismo y sentido común en este *paraíso* que contamos los *Dospuntoceristas*.

**Su post ilustra con mucha ironía, de la fina, la postura de la mayoría de los empresarios que tú, y yo, conocemos. La describe de tal modo que ayuda a ponerse en su pellejo, y eso es muy pero muy importante.**



**No iremos a ningún lado si seguimos hablando en lenguaje fundamentalista**, y suponiendo que somos *los más listos de la clase* porque vemos cosas que los demás no ven. Esta preocupación ya la avancé en un post anterior cuando critique el “**ombliguismo digital**” que afecta a algunos consultores.

Pensemos también en los términos que nos invita Julen, el de “la resistencia”, porque eso nos va a ayudar a contrastar y enriquecer nuestros argumentos.

Algunas frases de Julen son la mar de gráficas. Por ejemplo, cuando dice que lo 2.0 se ve como una amenaza porque significa un mundo desconocido *cuya lógica es ajena a la que ha conducido al empresario a donde está hoy*, y que no es poco.

**Tiene razón, no podemos pretender que reciban con tranquilidad a un elefante en su chatarrería, así que habrá que dosificar la carga convenientemente.**

Tampoco es inteligente, ni correcto, ir por ahí vendiendo el paraíso (“*a puro neón*” dice Julen) o tachando deapestado y obsoleto a todo aquel que plante cara en defensa de lo que conoce y que le ha llevado al éxito, por mucho que nos parezca caduco.

**En lugar de *qué-hay-de-lo-mío*, ha de practicarse el respeto, la paciencia, el ejemplo, la pedagogía, la conversación entre iguales, el diálogo tolerante y sobre todo, la humildad, mucha humildad, en la difusión de lo 2.0.**

No lo olvidemos, los empresarios del mundo 1.0 nos exigirán básicamente dos cosas:

1. Que demos que un cambio tan drástico es imprescindible (¿para qué van a subir una cuesta tan empinada si no es así?)
2. Que encontremos *atajos* e itinerarios más sencillos y personalizados del tal modo que la cuesta parezca posible para una carga tan gravosa.

Por eso, la “*táctica*” que reclama Julen consiste precisamente en afinar el ingenio para: **1º)** demostrar con argumentos serios la necesidad del cambio, **2º)** aligerar el viaje con un buen acompañamiento, mucha complicidad y las mejores herramientas.