Al llarg de les següents pàgines centrarem l'atenció en l'anomenada organització en xarxa. Mirarem d'esbrinar què s'amaga darrere d'aquest concepte i com la informació i la seva gestió encaixa en aquest nou model d'empresa.

1. L'organització en xarxa

1.1 Orígens i descripció

Segons Castells i Vilaseca, "l'empresa xarxa és un model estratègic, organitzatiu i productiu que es fonamenta en la descentralització en xarxa del conjunt de les seves unitats de negoci. Aquest model [...] suposa una transformació del funcionament empresarial cap un sistema de configuració variant en què el treball es fa en xarxa i en què es dilueix significativament la cadena integrada de valor".[1]

L'assaig i la recerca identifiquen[2] les següents causes del canvi:

- La globalització, caracteritzada primordialment i fonamentalment per la mobilitat i la llibertat de moviment. Llibertat de moviment no només de les persones sinó essencialment mobilitat sense restriccions del capital. Les tecnologies de la informació i la comunicació han fet possible l'expansió sense precedents dels fluxos financers i, en general, la mobilitat vertiginosa de les diferents unitats econòmiques, segons Z. Bauman[3].

- El canvi en els patrons de comportament dels individus. D'una banda, el desenvolupament d'un capitalisme generalitzat i l'augment del nivell educatiu han contribuit a canviar els patrons d'ús i consum així com a generar individus cada vegada més informats i exigents.

  De l'altra, apareixen nous i potents models de producció basats en la comunitat, la col·laboració i l'autoorganització. Així, els consumidors es converteixen en prosumidors i els treballadors col·laboren amb iguals més enllà de les fronteres de les organitzacions[4], per indicar només alguns fets. Els mercats són

1 Castells, M. i Vilaseca, J. 2006
2 Martínez, M.P i Jiménez, A. I 2006
3 Bauman, Z. 2001
4 Tapscott, D i Williams, A. D. 2007

converses[5].

- L'ús intensiu de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). Les TIC permeten el pas de la xarxa d'empreses a l'empresa xarxa, tot superant la concepció de la tecnologia com un recurs i integrant-la com un element central de la cultura empresarial, que es trasllada a l'estratègia i, per tant, a l'organització[6]. L'ús intensiu de les TIC permet la millora de la gestió de la informació i el coneixement en tots els elements de la cadena de valor, permetent una estructura organitzativa basada en la interconnexió dels negocis en xarxa.

  A casa nostra, el 97,3% de les empreses catalanes disposaven d'ordinador i el 90,9% de connexió a internet la primavera del 2003. A destacar que només un 6,4% de les empreses que disposava d'ordinador no tenia accés a internet. L'ús principal era per a les tasques de gestió, administració i comptabilitat.

1.2 Característiques de l'organització en xarxa

Diverses aproximacions ens permeten entrellucar els trets diferencials de l'organització en xarxa. Per a Ricardo Alonso[7], la comparativa entre els paradigmes és com segueix:

Paradigma vell	Paradigma nou
Analògic	Digital
Transistors	Microprocessadors
Tractament de dades	Tractament de la informació
Màquines de calcular	Màquines de comunicar
Softwares tancats	Softwares oberts
Ordinadors aïllats	Xarxes d'ordinadors
Multimèdia	Plurimèdia
Saturació informativa	Agents intel·ligents
Continents	Continguts
Gammes estables de productes	Evolució ràpida dels productes
Productes amb serveis	Grups virtuals

5 Levine et al. 2000
6 Torrent, J. i Vilaseca, J. 2008
7 Alonso, R. 2002

Cost	Valor
Mercats basats en l'oferta	Mercats basats en la demanda
Mercats nacionals	Mercats globals
Mercats de masses	Mercats segmentats
Creació-producció-difusió	Creació-difusió-producció
Cultures nacionals	Cultures mestisses
Jerarquies	Xarxes

Segons es desprèn de l'Informe Anual 2007 de l'Observatori de Mercats Exteriors del Consorci de Promoció Comercial de Catalunya (COPCA), els nous models de negoci contemplen que:

- La part immaterial del valor del mercat de l'empresa arriba al 100% cada cop més, per a un major nombre d'empreses.
- Les persones i els treballadors esdevenen l'actiu més important per a empreses i organitzacions. La creativitat i la innovació són l'element central.
- La informació i el coneixement es converteixen en una necessitat constant.
- El valor es concentra cada cop més en els extrems de la cadena de valor (innovació, disseny, desenvolupament de producte, màrqueting i distribució), i els actius immaterials adquireixen més rellevància.

2. La informació i l'organització en xarxa

2.1 La informació dins l'organització en xarxa: capital intel·lectual, direcció i estratègia...

En el marc del món pla[8] i de l'evolució cap a la societat del coneixement, l'empresa xarxa viu el canvi de la mà -entre altres- de la revolució informacional. Entenent tant la informació de què disposa i que gestiona internament com del mateix entorn informacional on desenvolupa la seva activitat.

Així, sorgeixen reptes per al *management*, per a la gestió dels recursos humans i el capital intel·lectual, per a l'establiment dels límits de negoci, etc. L'explosió de la col·laboració i de la participació genera uns valors que treballadors i clients assumeixen com a propis: intercanvi d'informació sense compensació, autoria compartida, publicació de contingut a la Xarxa en format copyleft... Noves eines sorgeixen per a fer front a la gestió d'aquesta informació i d'aquest coneixement.

Per a Javier Celaya[9], els wikis són de gran ajuda per a gestionar el coneixement d'una empresa entre altres factors perquè l'històric de versions està permanentment disponible per a la consulta dels usuaris possibilitant, així, revertir el coneixement en l'empresa. Celaya suggereix wikis interns per a l'intercanvi d'idees, creació de manuals de benvinguda de nous treballadors, creació de wikis per a projectes, wikis d'atenció al client, wikis de producte, agenda de reunions en format wiki...

El panorama instrumental és divers i ampli: des de móns virtuals a missatgeria instantània passant per la folcsonomia, la cerca millorada, els videojocs, els blogs o l'RSS. Unes eines al servei de la creativitat i de la innovació i al servei de l'atracció i retenció de talent durant més temps, millor i més eficientment.

L'ús d'aquestes i de les eines més tradicionals, com les intranets, haurien de comptar amb estudis previs al voltant de quina informació és necessària i com s'utilitza. Cristina Soy[10] es fa ressò dels estudis que posen de manifest les grans inversions

8 Friedman, T.L. (2006)
9 Celaya, J. (2008)
10 Soy, C.

tecnològiques en intranets, l'escàs valor que aporten a l'organització i els mínims nivells d'utilització, entre altres motius, per la inexistència d'aquestes auditories prèvies de la informació.

Les pressions competitives estan portant un alleugeriment i agilització de les empreses, més centrades ara en el client.

L'estructura piramidal i jeràrquica perd terreny en favor d'una presa de decisions més col·legiada. Surowiecki[11] recull la frase de Peter Drucker "els CEOs intel·ligents mètodicament construeixen un equip al seu voltant". Per a Celaya, en el segle XXI les decisions "no només més seran més col·legiades sinó que els responsables de l'àrea de Comunicació i Recursos Humans assumiran una major visibilitat i poder dins l'organització".

Algunes veus es qüestionen si som davant d'un canvi de paradigma, segons es recull al blog janquim. Per a Gary Hamel la innovació ha de basar-se en un nova nova pràctica de la gestió. Les bases d'aquest nou *management* haurien de passar, segons recull janquim, per:

- Accelerar radicalment el ritme de renovació estratègica en una organització
- Fer de la innovació la feina diària de tothom
- Crear un entorn de treball que inspiri tothom a oferir el millor de si mateix

Davant el que anomena[12] *apartheid creatiu* (la innovació com a responsabilitat dels creatius d'R+D i la resta de treballadors com a perifèrics), Hamel proposa fer una distribució de les eines de la innovació i explotar el potencial de les solucions basades en el web.

I davant les decisions infrainformades -segons un estudi realitzat per la consultora Capgemini al Rege Unit, els executius sènior jutgen que gairebé un 25% de les seves decisions han estat equivocades-, proposa un mercat per a l'avaluació. Les solucions basades en el web permeten recollir centenars i milers d'opinions fàcilment. Hamel ho il·lustra amb la possibilitat que els treballadors poguessin comprar seguretats sobre un

11 Surowiecki, J. (2004)
12 Hamel, G. (2007)

projecte nou que aconseguís un índex predeterminat de retorn. Aquestes seguretats s'adquiririen des del període de plantejament del projecte i es podrien disposar de dades orientatives per avaluar la recepció que el mercat en podria fer.

La recompensa del management 2.0, segons Hamel, seria organitzacions adaptables, innovadores i atractives com les persones que treballen per a elles.

2.2 L'organització en xarxa dins el nou ecosistema comunicatiu

L'organització en xarxa té el seu marc d'activitat en un moment històric de canvi de paradigma social[13]. Per a César Calderón, estem a les portes de la primera revolució pacífica que té l'individu com a referència. Internet permet que els consumidors facin pública la seva opinió sobre productes i serveis, avisant altres usuaris de les errades dels mateixos. Si són escoltats, d'altra banda, ajudaran amb les seves opinions en la creació de nous productes i fins i tot crearan una bola de neu de vendes si s'encerten les polítiques comercials.

Un estudi[14] realitzat per l'empresa ConeBusiness posava de manifest que el 93% dels nord-americans que utilitzen mitjans socials voldrien que les empreses també hi tinguessin presència. El 85%, a més, creuen que les empreses haurien d'utilitzar aquests serveis per interactuar amb els consumidors.

Un altre estudi[15] fet entre 17.000 usuaris d'internet en 29 països diferents posava de manifest que el 34% opinava online sobre productes i marques en blogs i el 36% pensaven més positivament sobre empreses que tenen blogs. En un altre estudi s'hi deia que, mentre el 2007 només un 25% de les 500 majors empreses deien que els mitjans socials eren molt importants per al negoci i el seu màrqueting, aquesta xifra havia augmentat fins el 44% un any més tard.

El màrqueting i les relacions públiques s'enfronten al desafiament de la conversa. Moltes organitzacions assagen noves maneres de comunicar i de gestionar la informació fent ús de les eines comunicatives que els apropen al nou consumidor: des

13 Calderón, C. 2008
14 http://www.coneinc.com/content1182
15 http://nuriamasdeu.blogspot.com/2008/09/diverses-fonts-estadstiques-de-mitjans.html

de la creació de blogs interns i externs al microblogging, les xarxes socials o els wikis, esmentats més amunt. Les tècniques i eines per romandre permanentment alerta del que es parla sobre la marca i els seus productes i serveis es generalitzen i es perfeccionen. La gestió de la reputació online comença a ser una de les preocupacions d'empreses i individus.

Les estructures empresarials comencen[16] a canviar per incorporar la figura del CCO, el Chief Conversation Officer. Un professional que hauria de vetllar, d'una banda, per la correcta utilització dels mitjans socials, oferint valor i no missatges publicitaris, i, de l'altra, conversant i avaluant la reputació online.

16 http://theobvious.typepad.com/blog/2009/01/chief-conversat.html

3. Prospeccions de futur

Aquestes últimes setmanes, les prediccions[17] sobre els mitjans social per aquest 2009 s'han multiplicat. Al meu parer, les més destacades són les següents:

- Els directors de màrqueting i comunicació de les empreses hauran d'evolucionar el seu rol i les seves competències, avançant cap a la "direcció de la comunitat", que s'encarregui de gestionar no només el *push* cap als mitjans tradicionals sinó que ha de ser capaç de gestionar el *push* cap als mitjans socials i rebre també el *pull* d'aquests, gestionant converses reals amb els clients i potencials, en aquests nous entorns. **Pol Navarro**
- El negoci només serà possible en base a la generació d'una relació de confiança amb els seus clients, cosa que demanarà la participació de tots els empleats i transparència a l'hora d'abordar aquestes relacions. **Fernando Egido**
- Totes les marques hauran de ser necessàriament socials en el sentit més ampli de la paraula... simplement perquè hauran d'adaptar-se a una nova realitat social. **Joan Jiménez**
- Hi haurà algun tipus de perfil - "anell únic" que permeti a les dades distribuir-se per diversos llocs. Tindrem un perfil segmentat per a les xarxes socials que contingui el perfil complet així com segments específics per a llocs específics. **Chris Brogan**[18]
- Per al gestor empresarial, la lliçó número u és que la societat anònima monolítica, autònoma i centrada en sí mateixa està en vies d'extinció. Amb independència del sector en què vostè hagi de compatir o de la mida de la seva empresa, amb les capacitats internes i un grapat d'acords de col·laboració en forma de xarxes de negocis no n'hi ha prou per a satisfer les expectatives de creixement i innovació que fixa el mercat. **Don Tapscott** i **Anthony D. Williams**[19]
- Les empreses han de començar a dissenyar estratègies de captació i retenció del talent orientades específicament al jo digital dels seus empleats, complementant els tiquets restaurant, cotxe d'empresa, guarderies i demés avantatges fiscals que ja ofereixen al jo presencial. Conceptes com clima,

17 http://www.scribd.com/doc/10124008/Predicciones-Social-Media-2009
18 http://beingpeterkim.typepad.com/files/Social%20Media%202009.pdf
19 Surowiecki, J. (2004)

oportunitats de progrés o formació contínua prenen ara matisos molt interessants. **Genís Roca**[20]

20 http://www.genisroca.com/2008/09/08/la-gestion-del-yo-digital

Bibliografia

- Alonso, R. (2002): “Penélope revisited: la empresa red como organización que aprende y desaprende. El nuevo orden emergente de las cualificaciones informacionales recombinantes”. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*. Núm. 2. <http://www.oei.es/revistactsi/numero2/maturana.htm>

- Bauman, Z. (2001): “Globalització. Les conseqüències humanes”. Barcelona, Pòrtic.

- Calderón, C. (2008): “Buscando al ciudadano 2.0”. *El futuro es tuyo. La revolución social de las personas.* Planta 29. <http://www.planta29.com>

- Castells, M. i Vilaseca, J (2006): “Globalització, canvi tecnològic i competitivitat empresarial: cap a l'empresa xarxa”. *Informe anual 2006. Observatori Mercats Exteriors. COPCA.* <http://www.copca.com/img/ome/web/pdf/1/Ar_MCastells.pdf>

- Celaya, J. (2008): “La empresa en la Web 2.0”. Barcelona, Planeta de Agostini Profesional y Formación.

- Friedman, T. L. (2006): “The world is flat. A brief history of the twenty-first century”. New York, Farrar, Straus and Giroux.

- Hamel, G. (2007): “Management 2.0”. The Huffington post. <http://www.huffingtonpost.com/gary-hamel/management-20_b_75676.html>

- Martínez, M.P. i Jiménez, A. I (2006): “Oportunidades y retos del sector textil en la economía del conocimiento: hacia un modelo de empresa red”. *UOC Papers* núm. 2. <http://www.uoc.edu/uocpapers/2/cat/index.html>

- Levine, R., Locke, C., Searls, D. i Weinberger, D. (2000): “The cluetrain

manifesto. The end of business as usual". Cambridge. Perseus Books.

- Tapscott, D. i Williams, A. D. (2007): "Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes". Barcelona, Paidós Empres.

- Torrent, J. i Vilaseca, J. (2008): "L'economia del coneixement i l'empresa xarxa". *L'empresa xarxa. Tecnologies de la Informació i la Comunicació, Productivitat i Competitivitat.* Barcelona, Editorial UOC, Ariel, Generalitat de Catalunya.

- Soy, C. (2003): "Auditoría de la información". Barcelona, Editorial UOC.

- Surowiecki, J. (2004): "The wisdom of crowds". EUA, Doubleday.