



El presente extracto ha sido elaborado por [Javier Leiva Aguilera](#) ([Catorze Asesoría Internet, SL](#)) e incluye los fragmentos clave de la obra según su visión personal

## El Manifiesto Cluetrain - Extracto

**Autores:** Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, David Weinberger

### Sumario:

1. El Manifiesto Cluetrain
  2. El apocalipsis de internet
  3. El deseo
  4. Hablar no cuesta dinero
  5. Los mercados son conversaciones
  6. La organización hipervinculada
  7. Respuestas fáciles
  8. Posapocalipsis
- Notas

---

### 0. El Manifiesto Cluetrain

Pirulee y Pere Albert tradujeron las 95 tesis al castellano. Pueden consultarse en <http://www.tremendo.com/cluetrain/>

### 1. El apocalipsis de internet

Anhelamos una mayor conexión entre lo que hacemos para ganarnos la vida y lo que nos preocupa de verdad, algo más que un pesado trabajo que nos haga estar constantemente pendientes del reloj.

La Red creció y prosperó en gran parte porque fue ignorada. Funcionaba con reglas distintas a las de las empresas. La penetración en el mercado no era relevante porque no había mercado, salvo que fuera un mercado para nuevas ideas. La Red la construyó gente que decía cosas como: ¿Qué tal si probamos esto? No ¿Qué tal si probamos aquello? No. ¿Qué tal si probamos aquello otro? Oh, ¡Dios mío! ¡Puede ser increíble!

Internet se convirtió en un lugar donde la gente podía hablar con otras personas sin restricciones.

La gente empezó a jugar. Si les dejas ir por libre, siempre acaban jugando. Y la gente que estaba desarrollando Internet iba bastante por libre. Creaban el tablero de juego. Nadie más sabía cómo funcionaba, así que nadie tenía autoridad para decirles lo que podían o no podían hacer. Hicieron lo que les apeteció. Y resultó que les encantaba debatir.

Nada se aceptaba sin más, nada se daba por supuesto. Todo era susceptible de cuestionarse, corregirse, reformularse, parodiarse; tanto si era un algoritmo, una filosofía política o -que Dios nos ampare- un anuncio.

Internet mueve a la rebelión por naturaleza. Mina el respeto irreflexivo por la autoridad, tanto si esa "autoridad" es la voz cuidadosamente homogeneizada de la publicidad de radio y televisión, como si se trata de retóricos informes anuales de empresa.

De la noche a la mañana, la competencia global descompuso los mercados de masas en miles de mercados a pequeña escala. Ahora, hay zapatillas Nike de cientos de estilos diferentes. The Wall Street Journal acuñó el término *sneakerization* para definir un fenómeno que afecta a casi todas las industrias.

En empresas que adoptaron algún tipo de Gestión de la Calidad Total, la práctica comercial empezó a parecerse a las antiguas nociones de oficio en lugar de a la enfermiza repetición de los procedimientos predeterminados.

Entendimiento, aprendizaje, exploración, curiosidad, colaboración -cualidades que la gestión industrial había suprimido en el trabajador-, ahora eran bienes prioritarios para la nueva filosofía empresarial.

Un principio fundamental de la Gestión de la Calidad Total fue la máxima de W. Edwards Deming, *Eliminad el miedo*, un reto que llegó al corazón de las empresas.

La conversación de verdad sólo prospera en un clima de intercambio libre y abierto.

De la misma forma que, en su momento, General Motors se tomó las Hondas y los Volkswagen como una moda pasajera, hoy en día la mayoría de las empresas malinterpretan por completo esta invasión del *espacio web*. Siguen pensando que su marca les salvará, o que lo hará su presupuesto en publicidad, o que, si no, lo hará un incremento del ancho de banda. En todo caso... algo les salvará, todavía no saben exactamente qué... Pero ahora internet marca el paso. Harían bien en aceptar que los tiempos han cambiado.

El conocimiento realmente valioso requiere una actitud proactiva, nunca procede de la sumisión a las órdenes de un tercero. La innovación en este sentido es emocionante, subversiva, incluso *peligrosa*, porque suele desafiar los procedimientos establecidos y las políticas inflexibles. Aunque, por lo general, la colaboración en el seno de las empresas no ha pasado de las buenas intenciones. algunas las han llevado más allá de sus límites. Irónicamente, las empresas que permanezcan *seguras* dentro de esas fronteras van a quedar aisladas del mercado que tan necesario les resulta para sobrevivir y prosperar.

Las redes posibilitan enormemente la posibilidad de compartir conocimiento entre los miembros de comunidades unidas por intereses afines. Por consiguiente, la gente está mejor informada. En efecto, obviamente, también se aplica a las intranets de las empresas, que es precisamente donde radica su principal valor; el problema es que existen potenciales obstáculos que pueden interponerse en el camino antes de que consiga consolidarse.

Para comprender lo que está ocurriendo realmente en internet, hay que mirar más allá de la publicidad.

Está surgiendo una nueva lógica, totalmente necesaria. Las personas pueden seguir con sus trabajos de siempre durante el día pero, a la vez, se reservan tiempo para sus aficiones. Las empresas no deben intentar impedir este tipo de creatividad. Muy al contrario, aquellas que lo fomenten y lo aviven, triunfarán. El mejor software, el diseño más vanguardista, la música más rompedora, la prosa con un estilo más elegante, en definitiva, aquello impregnado de calidad, procede siempre de donde la gente se siente que se valora su creatividad. Lugares donde la inspiración es primordial y se valora a las personas auténticas y naturales.

... la casi certeza de que los empleados roban el tiempo a las empresas: cobran su sueldo mientras pasan el día navegando por internet. Es posible. Pero no confundamos efecto y causa: eso es un síntoma, no el motivo.

De nuevo acecha el miedo a perder el control. Es esta mentalidad la que tiene que desaparecer.

Así siguen siendo competitivos e impiden que el mercado se vaya a la competencia. Estas empresas están creando una nueva identidad corporativa, que no se basa en la publicidad repetitiva necesaria para crear *conciencia de marca*, sino en comunicaciones sustanciales y personalizadas.

Cuando las grandes empresas observan otras grandes empresas que consideran dignas competidoras, se fijan solamente en la cúspide. Pocas se molestan en mirar hacia abajo. Si lo hicieran, verían cómo sus cimientos se tambalean por culpa de competidores mucho más pequeños, pero sumamente comprometidos en la lucha por conseguir un pedacito de este nuevo territorio. Un negocio casero solo puede conseguir, pongamos, un 0,001% de la cuota de mercado de una de esas empresas monstruo. Sin embargo, cien mil talleres pueden abarcarlo todo; y dada la nueva dinámica de negocio que permite internet, podrían hacerlo de la noche a la mañana.

La única manera de que las empresas sean percibidas como auténticas por los nuevos mercados es dejar que sean los empleados que realmente tienen el conocimiento quienes lo divulguen en su nombre. Hagamos que la estrecha conexión entre empresa y mercado se convierta en una ventaja.

Aunque las empresas todavía no son plenamente conscientes de lo que se dice sobre ellas en la Red, a casi todas les incomoda saber que estas conversaciones se escapan de su control.

Internet ha cambiado radicalmente la naturaleza del mercado. Estoy convencido. Pero, ¿cómo representa que lo sé? Obviamente, no por los informes de investigación de mercado, la mayoría de los cuales no valen ni el papel en el que están escritos. Lo sé porque internet me ha cambiado a mí y a las miles de personas con las que hablo cada semana, Quizá la mejor forma de explicarlo sea contando mi propia historia, hablando de quién soy y de cómo llegué hasta aquí. ¿Soy representativo del mercado online? La cuestión es que, en sentido abstracto, no existe tal *mercado online*. Más que ningún otro mercado que haya podido existir, internet es un conjunto de individuos únicos. Yo soy uno de ellos.

Las empresas no son más que ficciones legales. Si se figonea dentro de cualquiera de ellas, ¿qué encontramos? A nosotros mismos, gente corriente. Gente de todos los tipos: el gracioso, el cascarrabias, el neurótico, el compasivo, el avaricioso, el generoso, el

maquinador, el apático, el brillante, y un millón de cosas más. Es cierto que cuanto más se sube en esta especie de cadena alimenticia, más fácil resulta toparse con la arrogancia y el auto engaño; pero incluso cuando se trata con personas de la alta dirección, en su mayoría resultan ser inofensivas cuando se las llega a conocer. Y si se les da mucho amor, algunas incluso son buenas mascotas.

Para jugar, solo hay que cumplir tres condiciones:

1. Debe permitir que sea su gente la que juegue por usted.
2. Debe jugar de verdad, no vale disfrazar de juego su vieja estrategia corporativa.
3. En relación a lo anterior, hay que tener al menos una mínima noción de lo que podría significar *dejar un poco de margen*. Pregunte por ahí. Ya le irá cogiendo el tranquilo. Si consigue entenderlo, empezará a caer bien y consumiremos cantidades ingentes de sus fabulosos productos.

## **2. El deseo**

Nuestro interés por la Web surge de ese profundo resentimiento que experimentamos por estar controlados.

No sabemos para qué sirve la Web, pero la hemos adoptado más rápido que cualquier otro adelanto tecnológico desde la invención del fuego. Hay muchas formas de analizar qué nos atrae hacia internet: el acceso a la información, la conexión con otras personas, la entrada en comunidades, la capacidad de transmitir ideas. Ninguna de estas perspectivas es errónea. Pero todas ellas recuperan la promesa de otorgarnos la voz y, en última instancia, de la afirmación personal.

¿Por qué las páginas web se apoderan de nuestra imaginación? Porque una página web es un lugar en el que podemos expresar quiénes somos y dejar entrar al mundo. Por muy precaria que sea, es una forma de tener voz.

*Les doy una única norma de conducta. Hagan lo que hagan, expresen siempre su opinión. Permitan que les rechacen, que les odien, que les ridiculicen, asústense, duden, pero no permitan que les amordacen. Siempre se está a prueba. El momento que esperábamos es ahora* (John Jay Chapman)

## **3. Hablar no cuesta dinero**

Cuando los más expertos ceramistas describen su oficio, suelen hablar de que visualizan la forma que van a crear, y emplean su fuerza para hacer que la arcilla, al girar, se vaya ajustando a ese modelo virtual, interno. Desarrollar la valentía y la seguridad que permita entregarse a una inspiración tan interna y privada, ignorar las opiniones contrarias de los demás para hacer lo que uno sabe que dará resultado, requiere, sin duda, de una increíble cantidad de práctica, fracaso y aprendizaje.

*Claude Levi-Strauss, el antropólogo francés, considera el bricolaje como el oportunismo de aquellos que trabajan con las manos, creando objetos a partir de cualquier cosa que tengan a mano. La web es bricolaje en grupo. Los individuos la han construido sin trabajar a partir de un plan general. Cogen trozos que funcionan -tomando prestados iconos, formatos, vínculos- y crean páginas nuevas. Eso hace que la web sea imprevisible, creativa y siempre el resultado de manos humanas* (David Weiberger)

De la misma forma que distinguimos la atención persona de la descortesía, también percibimos la diferencia entre el lenguaje puramente comercial y las palabras sinceras.

Así es la voz. Nace de la atención, del afecto, de la complicidad y de la honestidad. No persigue una finalidad, Hablar no cuesta dinero. El valor de nuestra voz va más allá de las meras palabras. Llega directamente al alma.

Gran parte de la comunicación de las empresas con sus clientes pasa por tanto filtros, se diluye tanto, que desaparece cualquier destello de vida que hubiera podido tener.

Si es que hay alguna novedad, ésta radica en cómo la red y web cambian el concepto de conversación. La tecnología le ha dado más importancia que nunca. La ha hecho más dinámica, le ha permitido llegar más lejos y a más gente. La red ofrece distintas formas de conversación, y cada una de ellas transmite nuestras voces de su particular forma.

Ahora, entra en escena otro tipo de personaje. Es una respuesta de un empleado de Saturn, un técnico que explica como funciona el tema. Se trata de un correo mandado fuera de horas de trabajo por una persona real, y puede o no haber sido aprobado por Saturn. Representa la permeabilidad del muro en que se sustenta al Manifiesto Cluetrain: comentarios honestos de empleados, sin filtros, que van directamente al cliente. [...] Reveló secretos, se arriesgó, se humanizó y, ahí radica la diferencia, sirvió claramente a los intereses de Saturn. Él y otros como él están cambiando la forma como Saturn ayudan a sus clientes. Y la empresa puede que ni siquiera sepa que está ocurriendo. Esto da un sentido distinto a la frase *hablar no cuesta dinero*. El correo electrónico del mecánico no le costó absolutamente nada a Saturn. Lo escribió en su tiempo libre. Las empresas deben permitir que este tipo de entusiasmo se comunique a través de las voces de sus empleados. Pagando poco se consigue mucho: hablar no cuesta dinero.

Los consumidores conocedores de la web ignoran los panfletos online. Una organización, presentada a través de la web, debe tener voz humana, debe representar algo, significar algo, querer conocer a gente y mostrar que están intentando comprender a esa gente.

No sólo respondemos de la honestidad e integridad de nuestras conversaciones en la red, sino también de la confianza que otros, en sus conversaciones, demuestren tener en nosotros. No podemos estar en todas las conversaciones, sino ser honestos y francos en aquellas en las que participamos.

Con más gente, más historias enriqueciendo el resultado final, una experiencia negativa casi no tiene efecto sobre el total. Eso incide en la necesidad de que una organización tenga mucha gente hablando a los clientes. Una única *historia corporativa* es una ficción en un mundo de conversación libre. Las historias corporativas, igual que las culturas corporativas, las transmiten los individuos con el tiempo a través de muchos contactos, conversaciones y oportunidades de contar historias.

*Ya no hay una única fuente de La Verdad. Ya no se puede descargar la campaña de RP (relaciones públicas) corporativa y tomarla como la única realidad existente. Ahora se oyen muchas voces. muchas verdades, y será necesario un trabajo, primero de selección y, más tarde de integración de las elegidas. La empresa teme que una voz solitaria con un interés personal se invente una verdad tan plausible como cualquier cosa que haya ideado el departamento de marketing, pero perjudicial para la empresa, y se adopte como la verdad sin tener en cuenta los hechos. Lo cierto es que cuando aparece una propaganda maliciosa (y eso ocurre), la verdad acaba descubriéndose. Es lo extraordinario de los mercados de opinión: ninguna opinión es incuestionable. He aquí el verdadero miedo que muchas empresas tienen de los mercados de opinión, que su propaganda immaculada tampoco sobreviva a los desafíos del mercado de opiniones. Están en lo cierto, no*

*sobrevivirán. Hay que aceptarlo. Las empresas descubrirán que deben estar integradas por seres humanos, con toda su imperfección. Como nosotros. (Brian Hurt)*

Un aspecto fundamental para conseguir éxito con un gran número de clientes es escucharlos. No basta con que los empleados hablen con los clientes. Debe haber una forma para que los planes de una organización reciban los frutos de las conversaciones de los empleados.

*He aquí una definición de ese maldito concepto, rayando lo elitista, de trabajador del conocimiento: un trabajador del conocimiento es alguien cuyo trabajo conlleva mantener conversaciones realmente interesantes. La generación y el intercambio de conocimiento serán tanto mejores y más completos cuanto mejores y más completas sean las conversaciones que se establezcan: éstas son interacciones imprevisibles entre personas que hablan con su propia voz sobre algo que les interesa. Los interlocutores reconocen implícitamente que no poseen todas las respuestas (de lo contrario, la conversación es en realidad una conferencia) y se arriesgan a equivocarse delante de otra persona. (David Weinberger)*

Los mercados online hablarán de las empresas tanto si les gusta como si no. La gente dirá lo que le parezca, sin preocuparse por si alguien fisgonea o les cita: de hecho, se trata precisamente de que el punto de vista de uno circule. Las empresas no pueden impedir que los clientes hablen, ni que los empleados hablen con los clientes. Su única alternativa es empezar a animar a los empleados a hablar con los clientes, y a otorgarles el poder de que actúen según lo que oigan.

La *fidelidad de la clientela* no es una mercancía que posea una empresa. De existir -y los casos en que existe son contados-, la fidelidad a una empresa se basa en el respeto. Y ese respeto se basa en cómo la empresa se ha comportado en las conversaciones con el mercado.

#### **4. Los mercados son conversaciones**

Durante miles de años, sabíamos exactamente lo que eran los mercados: conversaciones entre gente que buscaba a otros que compartieran los mismos intereses. Eran el tipo de conversaciones que la gente ha tenido desde que empezó a hablar: sociales, basadas en coincidencia de intereses, abiertas a muchas resoluciones, esencialmente impredecibles, desde el interior de uno mismo. *Los mercados eran conversaciones* no significa que *los mercados eran ruidosos*, sino que eran lugares en los que la gente se encontraba para ver y hablar sobre el trabajo de cada uno. La conversación es un acto de humanidad y así eran, en su momento, los mercados.

A medida que la producción aumentó hasta niveles insólitos, el proceso artesanal de elaboración de una vasija de arcilla se fragmentó en tareas unitarias repetitivas que maximizaban el rendimiento minimizando la diferencia: trabajadores intercambiables creando productos intercambiables. Si los productos y los trabajadores eran intercambiables, tampoco parecía mala idea aplicar el concepto al consumidor: consumidores intercambiables. El objetivo era simple: había que convencer a los consumidores para que quisieran todos lo mismo, el mismo modelo, en cualquier color, mientras fuera negro.

De este modo, los que fueron clientes, que miraban a los ojos mientras sopesaban los utensilios de cerámica en el mercado, se transformaron en consumidores. En palabras del analista industrial Jerry Michalski, uno consumidor solo era *una garganta cuyo único fin en la vida era engullir productos y cagar dinero*. El poder se trasladó de forma tan decisiva al

lado del proveedor que *mercado* se convirtió en un verbo: algo que se hace a los clientes. En el siglo XX, el auge de los medios de comunicación de masas aumentó la capacidad de la industria para dirigirse a mercados aún mayores sin demasiado esfuerzo y el *marketing* de masas alcanzó su máximo esplendor.

Contemplemos la distancia recorrida: antaño los mercados eran lugares en los que productores y clientes se encontraban cara a cara y entablaban conversaciones basadas en intereses comunes; ahora, la empresa convencional se dedica a librar una demoledora guerra de desgaste contra sus propios mercados. No es de extrañar que el marketing no funcione.

El largo silencio -la interrupción industrial de la conversación humana- está llegando a su fin. En internet, los mercados se están conectando y se hacen oír cada vez más. Estos mercados quieren hablar, tal como hicieron durante los miles de años anteriores a la era de la producción en masa.

Internet es un lugar. Es un bazar donde los clientes buscan mercancías, los vendedores exponen sus artículos, y la gente se reúne en torno a temas que le interesan. Es una conversación. Por fin, y de nuevo.

Estas conversaciones suelen girar en torno al valor: el valor de los productos y de las empresas que los comercializan. No solo de los precios, sino de otros valores que se cotizan en el mercado, como la reputación, la posición y cualquier otra cualidad susceptible de mejorar o empeorar la opinión. No es nada nuevo, en cierto sentido. La única publicidad que ha sido realmente efectiva es la del boca a boca, que no es más que conversación. Ahora la palabra se ha hecho global.

No es solo que el mercado pueda descubrir la verdad de cualquier cosa en lo que se tarda en consultar un buscador de internet, sino que las voces metálicas y ensimismadas de las empresas convencionales empiezan a sonar particularmente vacías en contraposición a las rocas conversaciones que emanan de la web. Por consiguiente, en las conversaciones de mercado, es mucho más fácil descubrir la verdad sobre los productos que se muestran, las promesas que se formulan y la gente que hace esas promesas. Los mercados en red no solo son inteligentes, sino que están preparados para serlo mucho más, mucho más rápido que la empresa convencional.

Las conversaciones son los *productos* que los nuevos mercados están *comercializando* online unos con otros constantemente. ☺*Oye! Ven a ver mi página web. Suscríbete a mi e-zine. Mira el extravagante discurso que acabo de colgar en alt.transylvanian.polarbears. Echa un vistazo a este estúpido banner publicitario que acabo de encontrar en boy-are-clueless.com! En comparación, el envío de mensajes corporativos es patético. No es gracioso. No es interesante. No sabe o no le importa quiénes somos. Sólo quiere que compremos. Si quisieramos más de eso, encenderíamos la tele. Pero no es así, y no lo haremos. Estamos demasiado ocupados. Estamos demasiado enfrascados en alguna conversación fascinante. Participar en estos intercambios del mercado abiertos y sin restricciones no es algo opcional. Es un prerrequisito para labrarse un futuro. El silencio es fatal.*

*☹La cola SuperDooper lo pega todo!, dice el anuncio. Hasta que le das un golpecito sin querer, como descubrí con el asa de mi taza favorita, dice una vocecita en el mercado.*

Como era de esperar, la mayoría de las páginas web corporativas parecen panfletos. Los visitantes tienen que pasar una pantalla tras otra de necios auto elogios para encontrar la

escasa información útil que realmente necesitan. Al menos los folletos impresos no tardan tanto en descargarse.

Tras décadas de productos reemplazables, trabajadores reemplazables y consumidores reemplazables, ahora tenemos mercaderes reemplazables. Puede considerarse la venganza del mercado de masas.

Las discográficas pensaban que eran creadoras, pero en lugar de eso han descubierto que son intermediarias. Y los mercados más eficientes suelen tener el mínimo de intermediarios.

El posicionamiento se refiere a algo muy importante, algo que trivializan aquellos que lo reducen a generar un eslogan pegadizo. El posicionamiento trata de descubrir quién es uno, como empresa, descubrir la identidad, no inventar una nueva a toda costa. El posicionamiento debería ayudar a una empresa a convertirse en lo que es, no en algo que no es.

¿Pero cómo pueden las empresas ser auténticas? La autenticidad describe la medida en que alguien verdaderamente reconoce lo que es en realidad. Dado que las empresas y los negocios no son individuos, en última instancia, su autenticidad se encuentra en los empleados. Si la empresa finge, entonces las personas que *constituyen* la empresa también deberán fingir. Si, por el contrario, la empresa se siente cómoda viviendo de acuerdo con lo que es, entonces desaparece un enorme obstáculo del lenguaje corporal de la empresa.

Y si una empresa está realmente confundida sobre lo que es, hay una forma sencilla de descubrirlo: escuchando lo que su mercado dice que es. Si no resulta de su agrado, deberá reflexionar antes de dar por sentado que el mercado se equivoca y está compuesto por demasiada gente boba o ciega para entender su Yo interno.

La web es un lugar divertido, literalmente. Aprendemos mucho de las voces que oímos por su humor. Tener sentido del humor nos cuenta que alguien es capaz de distanciarse un poco de sí mismo y de la terrible seriedad de sus preocupaciones. Es, en muchos casos, un requisito previo a la autenticidad personal; si uno no se ríe de sí mismo, ¿está siendo realmente honesto sobre sí mismo? Después de todo uno es -como todos- una criatura ridícula.

Los empleados ya están participando en la conversación del mercado. Y en la mayoría de casos es porque encuentran las conversaciones sobre sus trabajos muy interesantes. Les gusta hablar con los clientes. Les gusta ayudar. Y, siento mencionarlo, pero también les gusta quejarse si la empresa tiene fallos de base. Lo único que quieren hacer, lo que nunca harían solos, es transmitir el mensaje oficial.

La gente con la que hablan los empleados y con la que siempre han hablado es lo bastante lista para saber que existe una gran diferencia entre un técnico de Saturn que responde a una pregunta de un cliente en una discusión en la web y una respuesta oficial del servicio técnico de Saturn. Saben que el contenido de un comunicado de prensa no es el mismo que el discurso informal que el presidente de Saturn da en un picnic de la empresa. Parte de escuchar una voz es analizar el papel del discurso y del orador. La web no está aleccionando mucho al respecto.

Si se quiere oír el sonido del marketing, hay que escuchar estas conversaciones procedentes de dentro y fuera de las empresas más intransigentes que aún creen que el marketing significa lanzar mensajes a las multitudes. Es el mismo sonido que nuestros antepasados oían en los antiguos mercados, en los que la gente hablaba por sí misma sobre lo que le importaba.

El mercado empezó como un lugar en el que la gente hablaba sobre lo que le importaba, con sus voces individuales. A medida que la distancia entre el fabricante y el consumidor aumentó, también lo hizo el vacío entre la voz de la empresa y la auténtica voz. El marketing se convirtió en una profesión, una ciencia aplicada, el diseño de respuestas deseables mediante la aplicación de estímulos calibrados (incluyendo un hacha esporádica en la cabeza).

Lo que le está pasando al mercado es exactamente lo que debería pasarle (y le pasará) al marketing: necesita convertirse en un oficio. Los artesanos escuchan el material que están modelando; dar forma a la vasija para sentir la arcilla, diseñar la casa para encajar en el paisaje e incluso descubrirlo. El terreno del marketing es el propio mercado. El marketing no puede convertirse en un oficio hasta que pueda oír el nuevo -viejo- sonido de sus mercados. Escuchando, el marketing volverá a aprender cómo hablar.

## **5. La organización hipervinculada**

La gente empieza a recuperar su propia voz.

Tengamos en cuenta esto: desde el otro lado de la brecha abierta por internet, virtualmente todas las estructuras que la dirección identifica como el propio negocio parecen artefactos estrambóticos de tiempos pasados. Es como presentarse con un elegante bombín, bastón en mano y un monóculo el día del picnic de la empresa.

Internet, en resumen, ha llevado a todas las personas de la organización a esperar una conexión directa, no solo a la información, sino a la verdad, pronunciada por voces humanas. Y esperan ser capaces de encontrar lo que requieren y hacer lo que necesitan sin ninguna ayuda de esos que visten tan bien. No han sido las teorías de un *best-seller* en gestión empresarial las que han precipitado todo esto; ha sido el hecho de que internet llegue a cualquier persona del mundo con un ordenador y una línea de teléfono en su oficina.

La empresa se basa en objetivos, de modo que el trayecto que va de aquí hasta allí está dividido en pequeños pasos, bien marcados, que se pueden seguir y gestionar. La realidad es que, si agacho la cabeza y cumplo con mis objetivos, no añadiré el valor de que sería capaz. Necesito navegar. Necesito jugar. Sin juego, todo es nefasto. Con juego se producen hallazgos por azar.

Internet no es en esencia un medio para la información, el marketing o las ventas. Es un mundo en el que la gente se encuentra, habla, construye, lucha, quiere y juega. De hecho, internet es mayor que el mundo de los negocios y se lo está tragando entero. El cambio es tan profundo que no es solamente una negación de la situación actual. No se puede colocar un gran *no* delante del fuerte-empresa y decir: *¡Ah!, los muros se desmoronan*. No, lo contrario del fuerte no es una ciudad sin murallas. Es una conversación.

La empresa moderna, casi universalmente, elige un tipo particular de unión: la jerarquía. Hay dos marcas distintivas de jerarquía; tiene una cúspide y una base, y la cúspide es más estrecha que la base. El poder fluye desde arriba y cuanto más se sube en la cadena, menos gente hay. Esto aumenta el atractivo del éxito convirtiéndolo en un exclusivo club. Como dijo La Rochefoucauld una vez: *No basta con tener éxito. También hay que hacer que fracasen mis amigos*.

Las jerarquías empresariales son estructuras de poder fundamentadas en el miedo. Los organigramas son pirámides. Tal como los faraones construían sus pirámides por miedo a la

muerte, los actuales faraones de las empresas construyen sus organizaciones piramidales por el miedo a quedar expuestos ante todos como chiquillos asustados, con todas sus dudas y errores.

He aquí una noticia para los faraones de las empresas: los hipervínculos están reemplazando a las pirámides. La web libera a las empresas del temor de quedar expuestas como humanas, incluso contra su voluntad. Conecta de inmediato a cualquiera con todo el mundo sin la farragosa estructura de roles y autoridades, pero también nos prepara para aceptar los errores humanos.

La empresa es una conversación porque el trabajo que define un negocio es la conversación, literalmente. Y los *trabajadores del conocimiento* son, simplemente, aquellas personas cuya labor consiste en mantener interesantes conversaciones. La estructura de las conversaciones siempre se basa en hipervínculos y nunca es jerárquica:

Para mantener una conversación, hay que sentirse cómodo siendo humano; reconocer que no tenemos todas las respuestas, estar dispuesto a aprender de otra persona y a construir nuevas ideas juntos. Solo se puede mantener una conversación si uno no tiene miedo a equivocarse. Si no, uno no está conversando, solo está discurreando o leyendo lo que hay en los Powerpoints. Para conversar, hay que estar dispuesto a equivocarse ante otra persona.

Las conversaciones eliminan las jerarquías. Los hipervínculos eliminan las jerarquías. Ser un ser humano en medio de otros elimina las jerarquías.

El valor de los vínculos radica en que apuntan fuera de ellos mismos, hacia otra página. Todas las páginas web obtienen algún valor de los vínculos. De hecho, pro ejemplo, el valor de gigantes de la red como Yahoo! o Google no se debe a su contenido, sino a dónde conducen. Aún así, nuestra comprensión de la naturaleza del conocimiento, la educación y la especialización está delimitada por cosas que contienen valor. El valor de los nuevos expertos no se basa en centralizar la información y el conocimiento, sino en ser excelentes *hipervínculos* hacia otras personas e información útil y actual.

En un entorno no centralizado, la gente comprende que tienes que hacer cosas por sí misma. De hecho, quiere hacer cosas por sí misma. Es un fenómeno muy conocido en la atención al cliente: la gente preferiría encontrar respuestas por sí misma en la web que recibir la respuesta por teléfono. Aunque puede parecer una cuestión de control, en realidad se trata de una cuestión de tiempo. Navegando por la página web de atención al cliente, uno no sólo puede decidir cuándo va a efectuar la consulta y cuánto tiempo le dedicará; además puede ver otras pantallas, trabajar en otra cosa, comer, incluso añadir esa página a *marcadores* y volver al día siguiente. Uno puede realizar esa tarea según su agenda. Es lógico que la independencia esté en lo alto de la lista de las diez principales virtudes de la web. La propia web nació como un enorme proyecto de bricolaje, y que uno mismo sea capaz de proporcionarse su servicio técnico continúa siendo un rasgo distintivo de la web.

La web descentraliza el tiempo, permitiendo que la formación de grupos unidos mediante hipervínculos que resuelven las cosas, movidos ahora por su afán de *hágalo usted mismo*. Para esos grupos, los programas funcionan de manera local, no central. Los programas los crean grupos e individuos locales, que dan explicaciones según su valoración de lo que es realista. Y sortean obstáculos, no como cuando se construyen carreteras en línea recta en las que se supone que cualquier roca puede sacarse de en medio.

Una vez se ha abierto una fisura en el muro del tiempo, rápidamente se vuelve más y más permeable. Si el único espacio de tiempo en que puedo hacer llamadas para avanzar el proceso de adopción de un niño es en horas de trabajo, las haré de todas formas.

Algunas empresas empiezan a reconocer que esos muros temporales están llenos de ventanas. Por ejemplo, Aetna se dio cuenta de que sus trabajadores inevitablemente dedicaban parte de sus horas de trabajo a asuntos personales. ¿Quién es el desalmado que se lo impediría? Así que Aetna incluyó en su intranet el tipo de información que pensó que buscaban los empleados. Allí pueden encontrar información sobre cómo adoptar un niño, por ejemplo, o cómo solicitar una beca escolar para sus hijos. Dado que, de todas formas, los empleados van a pasar *tiempo laboral* haciéndolo, ¿por qué no ponérselo más fácil colgándolo la información en la intranet corporativa? Con el tiempo, la primera beneficiada acabó siendo la empresa porque los empleados, al poder resolver sus asuntos más fácilmente, les dedicaban menos tiempo.

Cuando hablamos de información, el impulso de la web es lo contrario del fuerte-empresa. El fuerte considera el acceso a la información como un proceso editorial, que entrega a las personas apropiadas exactamente la información que necesitan en el momento oportuno. El editor determinará nuestras necesidades de información. Nuestro trabajo es sentarnos, relajarnos y abrir la boca. Este modelo tenía sentido cuando la información era escasa. Cuando la empresa lo controlaba todo. Pero eso era antes. Ahora los empleados quieren poder sumergirse ellos mismos en el mar de información.

Sin lugar a dudas, hay algunos secretos comerciales tan importantes que es necesario transportarlos en un maletín encadenado a algún preciado apéndice del cuerpo: la fórmula secreta de la Coca Cola, una nueva molécula desarrollada por una empresa de bioingeniería, las acciones en las que un fondo e inversión va a invertir. Pero son excepciones. Hablar del papel del secretismo en términos de este tipo es como evaluar el estilo de vida rural tomando como ejemplo la cabaña en la que vivía el terrorista Ted Kaczinsky. Y asumir que el secretismo es normal, que hay que mantenerlo todo en secreto a menos que se indique lo contrario, tiene un precio. No solamente por el gasto que mantener el secreto puede representar, sino por la pérdida del valor de la información. Por su propia naturaleza, la información solo tiene valor en la medida en que se conoce. Y, al combinarse con personas inteligentes con afán de solucionar problemas y aprovechar oportunidades, la información incrementa su valor. La información quiere ser libre, por supuesto. Pero quiere ser libre porque quiere encontrar otras ideas, copular y engendrar camadas de nuevas ideas. Controlar la información es como intentar controlar una conversación: desde el momento en que se controla, deja de ser auténtica. La gente da un paseo, echa un vistazo a la información y descubre dónde encontrar aquello que es importante, lo que está bien y lo que está mal, aquello que está rematadamente equivocado, lo que resulta gracioso, lo que es ridículo.

En la mayoría de los casos, los grupos son en conjunto más inteligentes que sus miembros por separado, y suelen tomar decisiones más sensatas. El hecho de que, por lo general, el único grupo de una corporación con derecho a voto sea la junta directiva no es fortuito: la toma de decisiones es más un ejercicio de poder que un acto de sabiduría. En una organización regida por hipervínculos, la voz tiene el antiguo papel del organigrama, puesto que nos indica con quién deberíamos trabajar. Que Mary está por debajo del vicepresidente de Expectativas de Deflación para la semi-región del oeste, no nos dice nada. Que Mary es escandalosamente lista, muy franca y que es un placer trabajar con ella, lo dice todo. Así se rompen las cadenas formales, reemplazándolas por el alma humana.

El mundo se asemeja más a un conjunto de hipervínculos desordenados que a una tabla de datos. Es un mundo en el que la información no se recopila con una forma de expresión aparentemente neutra, sino que siempre la transmite un humano en particular con su propia voz.

Las historias son una manera de entender un mundo que puede sorprendernos. Pero en el fuerte-empresa, las sorpresas son un indicativo de mala gestión. La gestión aspira a la previsibilidad e intenta conseguirla a través del control. El ansia de gestionar está muy arraigada a nuestra cultura. A la larga, la derrota la humana capacidad de cometer errores. La naturaleza de la web comporta que sea siempre algo accidentada y con errores porque es un ente descentralizado. Nadie se encarga de garantizar que la página web a la que uno quiere acceder no se ha eliminado. No hay nadie que arregle la web, nadie que la organice, nadie a quien quejarse.

Las webs tienen límites inciertos. El fuerte-empresa, por contra, invierte mucho en mantener la integridad de sus muros. Las organizaciones basadas en hipervínculos nunca han encontrado un muro que les gustara.

¿Por qué no permitir que los clientes vean el proceso de diseño del producto? Saben que no es perfecto. Saben que no todas las vías serán acertadas, que tendrás que renunciar a piezas que pensabas que estaban acabadas, que pelearás sin ningún sentido por trivialidades. Así son los negocios. Todas las empresas son disfuncionales porque todo lo humano está al menos un poco averiado. No es una casualidad. Es la condición humana. Así que, ¿de qué protege a empresa a sus clientes? ¿De la verdad obvia que saben y con la que viven todos los días? ¿A quién creemos que estamos engañando? Las empresas que permiten a sus clientes y proveedores entrar en el proceso al principio del ciclo productivo obtienen mejores productos. Y forjan vínculos de confianza y satisfacción que son los únicos que funcionan en la web *sin fricciones*.

Nadie le pregunta a uno si quiere dirigir su negocio a través de la web. No hay escapatoria. Internet ya ha sembrado expectativas sobre cómo deberían funcionar las conexiones. Ahí es donde surge el abismo, que irónicamente está causado por la abundancia de conexión. La web es el sol de esas conexiones. No es un medio, un nuevo tipo de intercomunicador ni un invento del tipo modernísimos *walkie-talkies* de pulsera. Es un lugar espacioso y abierto que permite que todo el mundo acceda a todo el mundo y a cualquier dígito de información moviendo la muñeca y tecleando con un solo dedo.

## **6. Respuestas fáciles**

A través de las intranets, los trabajadores ya hablan entre sí. A través de internet, los mercados ya hablan entre sí. La convergencia de ambas conversaciones no solo es necesaria, sino que es inevitable. ¿Por qué? Porque los mercados, sin el lastre de la burocracia corporativa y la necesidad de pedir permiso a cada momento, aprenden más rápido que las organizaciones, y están empezando a tomar sus propias riendas. Y, cada vez más, valoramos dos cualidades:

1. El compromiso y la pasión por la calidad del trabajo hecho con amor
2. Las conversaciones entre voces claramente humanas

El pronóstico, si bien puede resultar doloroso, es simple: las organizaciones deben fomentar y participar en conversaciones auténticas con los trabajadores y mercados, o se hundirán. Al mismo tiempo que nos asusta, nos fascina. La hemos estado esperando mucho tiempo. Durante generaciones, hemos odiado nuestros trabajos. Hemos añorado hablar con nuestras voces desde que hicimos el pacto con el diablo para guardar silencio. La web no está, en particular, orientada a las empresas. No se creó para los negocios y no se presta al control de las empresas. La web es intrínsecamente libre. Las empresas percibirán este hecho como bueno o malo en función de cuánto valoren la libertad, una cualidad, por cierto, muy poco mencionada en sus declaraciones de objetivos.

Preguntas que pretenden distraernos: *¿cómo vamos a saber qué es basura y qué vale creer en la web? ¿Cómo vamos a evitar que nos engañe cualquiera con una historia convincente y una dirección web? ¿Cuáles van a ser los nuevos criterios, las nuevas señas de la autenticidad?* Estas preguntas expresan el anhelo de que alguien se haga cargo de nuestro conocimiento. Queremos expertos y autoridades, del mismo modo que ansiamos la censura más que el sexo y preferimos la certeza a la libertad.

Ahora nuestra tarea no es contestar preguntas. Es olvidar las preguntas basadas en el miedo y escuchar las preguntas del corazón. ¿Por qué? Porque la respuesta apropiada a una pregunta sincera es una conversación, y las conversaciones componen el mundo.

El programa infalible de doce pasos de Cluetrain para triunfar en los negocios de internet:

1. Relajarse
2. Tener sentido del humor
3. Encontrar la propia voz, y usarla
4. Decir la verdad
5. No alarmarse
6. Divertirse
7. Ser valiente
8. Ser curioso
9. Jugar más
10. Soñar siempre
11. Escuchar
12. Dar la réplica

Quizá no hay doce o cinco o veinte cosas que uno puede hacer, sino diez mil. La cuestión es que hay que descubrir qué cosas. Deben salir de uno mismo. Deben ser las palabras de uno, sus pasos, su verdadera voz. La web la construyó la gente que eligió construirla. La lección es: no esperes que alguien te enseñe a hacerlo. Aprende de tus errores espontáneos, no de recetas seguras y procedimientos meticulosamente analizados. Es por nosotros mismos que llegaremos a comprender cómo hacerlo.

## **7. Posapocalipsis**

La ignorancia no es un valor que suele ensalzarse. Recuperemos el tiempo perdido. Así es como funciona; es muy sencillo. Cuando uno ignora a las personas durante el tiempo suficiente, empiezan a sentirse invisibles. Dado que las preocupaciones importantes de uno no les incumben, empiezan a pensar que la vía es de doble sentido. Empiezan a ignorarnos también. Y acaban por vivir en su propio mundo. La ignorancia es poder. Una máxima muy habitual en la red es aquella que dice que internet evita los obstáculos, en el sentido de que los ignora. En su fase inicial, la Red ignoró a las empresas; al público de internet no le interesaban. Y el sentimiento era mutuo. Las empresas ignoraron a la red durante mucho tiempo porque no respondía a su modelo de mercado de medios, es decir, la televisión. Esta ignorancia mutua sirvió como incubadora para una revolución global que hoy amenaza los cimientos de la empresa convencional.

Nunca ha habido un gran plan para internet, y no lo hay ahora. La red es solo la red. Pero ha proporcionado un medio de comunicación extraordinariamente eficiente a la gente que llevaba tiempo siendo ignorada, invisible, y que está empezando a comprender para qué sirve. Algo gracioso: sin normas, sin planificación, sin gestión, y están resolviendo qué hacer con internet mucho más rápido que las agencias gubernamentales, las instituciones académicas o los grupos de medios de comunicación.

¿Cómo se habla con voz humana? Primero, se consigue una vida. Y las empresas no pueden hacerlo. Quieren ser humanas, pero caray, es que no lo son. Quieren la fórmula de la vida, pero la quieren para poder institucionalizarla. La cualidad más esencial de la vida es algo que la empresa nunca puede capturar, nunca posee. La vida no puede enjaularse, diseccionarse, analizarse o tener dueño. La vida es libre. Así que, finalmente, aparece la pregunta que todos esperábamos. En el recién y sumamente elocuente mercado global que internet ha contribuido a crear, ¿las empresas pueden sobrevivir? No, si no son capaces de hablar por sí mismas. No, si, literalmente, se quedan atónitas ante los cambios que tienen lugar a su alrededor.

---

### **Notas**

- La página web de The Cluetrain Manifesto se puede consultar en <http://www.cluetrain.com/>
- El libro está disponible en algunas bibliotecas y en librerías como e-Deusto o Amazon.