

**¿CAPITALISMO 2.0?
ETNOGRAFÍA DE UNA EMPRESA DEL MUNDO DIGITAL ***

Capitalism 2.0? Ethnography of a Digital Company

LUIS REYGADAS ROBLES GIL **

Universidad Autónoma Metropolitana · México

* Esta investigación se inició durante una estancia sabática apoyada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (México) y se continuó dentro del proyecto “Prácticas culturales emergentes en el nuevo Madrid” (CSO2009-10780, Ministerio de Ciencia e Innovación de España).

** lreygadas@yahoo.com.mx

Artículo de investigación recibido: 30 de mayo del 2010 · aprobado: 15 de octubre del 2010

RESUMEN

DNX Group es una empresa española especializada en *usabilidad* y diseño de dispositivos digitales (páginas web, teléfonos celulares y cajeros automáticos) que ha tratado de crear un entorno laboral más equitativo y horizontal que el existente en empresas capitalistas “típicas”. Mediante una aproximación etnográfica, en el artículo se analiza la experiencia de DNX Group. Conforme a lo anterior, se discuten las transformaciones en los procesos de trabajo y en las relaciones de poder en esta organización, así como sus logros y las tensiones que ha enfrentado. También, se discute la afirmación de los directores de DNX según la cual en algunos nichos de la economía de la información está surgiendo un capitalismo diferente, más participativo, igualitario y humano, un *capitalismo 2.0*, que no busca únicamente maximizar las ganancias.

Palabras clave: *capitalismo, capitalismo justo, democracia económica, nuevos modelos de producción, sistemas de gerencia, trabajo digno.*

ABSTRACT

On the basis of an ethnographic approach, this article analyzes the experiences of DNX Group, a Spanish firm specialized in usability and design of digital artifacts (web pages, cell phones, and ATMs). DNX has attempted to create an innovative, more creative, more horizontal, and more egalitarian working milieu than that of the typical capitalist firm. In this context, the article discusses the recent transformations in work processes and power relationships within the organization, as well as its achievements and the conflicts it has faced. Finally, the article discusses the statement made by DNX managers, according to which, in some niches of the economy, a new, more egalitarian, participative, and humane capitalism, known as Capitalism 2.0, is emerging, whose objective goes beyond that of maximizing profits.

Keywords: *capitalism, economic democracy, management systems, decent work, fair capitalism, new production models.*

CAPITALISMO 2.0, ¿ILUSIÓN O REALIDAD?

Una cosa que puso en el blog, me lo puso una persona como capitalismo 2.0 [...]. Bueno, si el capitalismo es un mercado, efectivamente es un mercado donde tienes más en cuenta a las personas. Y yo creo que es eso, es ese tipo de compañía que va a venir. No necesitas los medios de producción, no necesitas nadie que te provea una infraestructura de producción, porque cualquier persona de aquí, en su casa con un ordenador hace lo que está haciendo aquí. A mí no me necesitan, como empresario no me necesitan para nada, necesitan que les traiga trabajo para que ellos lo hagan. Esa lógica se ha roto, yo no soy el proveedor de los medios, que es lo que era la figura del empresario capitalista.

Yo soy, no sé lo que soy, o sea que es un poco esto lo que estamos buscando, soy una persona que puedo generar un entorno en el que todos trabajemos mejor, pero abiertamente ellos se pueden ir y yo me puedo ir también; pero [...] tiene que ser una relación mucho más de voluntad, no de necesidad. Aquí no, yo por ser cliente los necesito más a ellos que ellos a mí, pues entonces tenemos que conseguir ese punto de acuerdo en común, qué voluntad tenemos conjunta para hacer que algo pase. El tipo de empresa que viene para mí es ese: grupos de personas unidas por una visión común de algo y que se ponen a trabajar juntas, se ponen de acuerdo para trabajar juntas y repartir el valor que generen, y no sé si se llama capitalismo humano, no tengo ni idea de cómo se llama.

HUMBERTO MATAS, socio director de DNX Group

Este artículo realiza una etnografía de la empresa española DNX Group, una compañía que pretende ser distinta, que se autodefine, como señala uno de sus fundadores, como una empresa del *capitalismo 2.0*, en la que las relaciones de producción no estarían determinadas por la concentración de la propiedad de los medios de

producción en manos de los empresarios¹. En sus palabras, en esta empresa “la máxima prioridad no es maximizar las ganancias de los accionistas”, el vínculo entre los trabajadores y la empresa “tiene que ser una relación mucho más de voluntad, no de necesidad”, que considera que “una estrategia cooperativa es la más ética”, que se organiza “más como se coordinan los bancos de peces, o las manadas de pájaros, que como se coordinan los ejércitos, y que (sic) todos compartamos los frutos de esa actividad” y que se concibió como un espacio en el que “primáramos nuestra calidad de vida, nuestros horarios, el poder hacer otras cosas, por encima de ganar dinero”².

En el discurso, DNX se encuentra muy lejos del arquetipo de la empresa capitalista típica, orientada hacia el aumento de las ganancias, con una separación nítida entre empresarios y trabajadores asalariados y con una organización del trabajo jerárquica y despótica. ¿Este capitalismo 2.0 es una realidad o una ilusión?, ¿verdaderamente se han transformado las relaciones de trabajo y se trata de buenas intenciones o solo es una estrategia de imagen? Y en caso de que haya una transformación efectiva, ¿cuáles son sus alcances, sus limitaciones, sus riesgos y sus dilemas? Este artículo se inscribe en una discusión más amplia sobre las transformaciones contemporáneas de las empresas capitalistas. En los últimos lustros han surgido, en diferentes países, empresas que, en la práctica o en el discurso, se diferencian del capitalismo manchesteriano³, ya sea porque apelan a la responsabilidad social corporativa (Scherer y Palazzo, 2007; Sullivan, 2003; Utting, 2005; Zadek, 2004), porque pretenden desarrollar modelos de gestión más horizontales y cooperativos (Girard, 2009; Hamel, 2007; Reischl, 2008)

-
- 1 Se realizaron 37 entrevistas entre noviembre del 2008 y febrero del 2009, una con cada una de las personas que trabajaban en DNX en ese momento. Salvo que se indique lo contrario, se identificarán las entrevistas por número, sin mencionar ni el nombre ni el puesto de la persona entrevistada para proteger su anonimato.
 - 2 Entrevistas 4, 7 y 28.
 - 3 Se llama capitalismo “manchesteriano” al que se desarrolló en Manchester y en otras ciudades industriales inglesas durante la revolución industrial. Se caracterizó por altas tasas de explotación, jornadas de trabajo largas e intensas, salarios bajos, malas condiciones de trabajo y autoritarismo. Son ampliamente conocidas las descripciones de ese capitalismo realizadas por Marx en *El capital* (1867) y por Engels en *La situación de la clase obrera en Inglaterra* (1845).

o porque buscan crear comunidades de innovación y circulación de conocimientos (Benkler, 2006; Tapscott y Williams, 2009).

Esta discusión ha tenido dos serias limitaciones. Por un lado, casi siempre se ha quedado en un plano ideológico/normativo, sin estudiar casos concretos o analizándolos solo a partir de fuentes secundarias. Por otro, las más de las veces se ha quedado encerrada en esquemas dicotómicos que, o bien hacen una apología de estas nuevas experiencias empresariales, presentándolas como la panacea, o hacen una crítica absoluta de ellas, sin reconocerles ninguna diferencia con respecto a las empresas tradicionales. En este sentido, la exploración etnográfica de un caso específico puede ayudar a transitar de la discusión meramente normativa (¿cómo deberían ser las empresas en la época contemporánea?) hacia un debate inscrito en un plano histórico-antropológico (¿cómo son las empresas realmente existentes en la economía del conocimiento?). Además, puede permitir estudiar la diversidad, los matices y las características específicas de este tipo de organizaciones, en lugar de simplemente idealizarlas o descalificarlas. El propósito aquí es contribuir al análisis no esencialista del capitalismo. Algunos autores lo critican y otros lo defienden, pero con frecuencia comparten una visión estereotipada de este sistema económico, como dotado de una matriz esencial inmutable que se reproduciría sin cambios significativos durante siglos. Este texto busca alejarse de los estereotipos para dar paso a la indagación de la diversidad del capitalismo y de las transformaciones que experimenta en distintos contextos socioculturales. Para ello, ha sido útil tomar como punto de partida la noción de *capitalismo 2.0*, utilizada por algunas personas de la empresa DNX. Considero esta noción como un *concepto nativo* (Peirano, 1995) que no sustituye el análisis del investigador, pero que ayuda a descubrir aspectos de la realidad no previstos por él y que, al ser contrastado con otros conceptos, permite construir nuevas teorías.

La noción de *capitalismo 2.0* me permitió adentrarme en las visiones del mundo, las aspiraciones y las expectativas de algunos de los directores y trabajadores de DNX, que intentan construir un ambiente de trabajo más relajado, humano y horizontal que el que ha predominado en la mayoría de las empresas. Tomarse en serio ese concepto nativo no implica compartir la idea de que existen dos tipos básicos de capitalismo, una versión 1.0 (tradicional, jerárquica, explotadora)

y otra versión 2.0 (innovadora, horizontal, equitativa). No existe un tipo único de capitalismo (tampoco dos o tres), sino una enorme variedad que es necesario explorar. Más que de un sistema inmutable, se trata de una configuración estructural de larga duración, que adquiere características particulares relacionadas con los distintos arreglos institucionales, culturas, estructuras sociales y sistemas políticos en los que se encuentra incrustado y que, al igual que estos, experimenta cambios a lo largo de su historia.

UNA EMPRESA ICONOCLASTA

La empresa DNX Group ocupa dos pisos de un edificio en el centro de Madrid, en la calle Princesa. Desde que uno entra surge la sensación de haber llegado a un lugar de trabajo original, con tonos lúdicos. Junto a la recepción hay una salita con paredes de vidrio, en una de las cuales se lee:

—¡Cuarenta y dos! —exclamó Loonquawl— ¿es eso todo lo que tienes que mostrar tras siete millones y medio de años de trabajo?

—Lo he comprobado muy minuciosamente —dijo el ordenador— y esa es casi definitivamente la respuesta. Creo que el problema, para ser honestos, es que no habéis sabido nunca cuál era la pregunta.⁴

En otras partes de la oficina, en paredes de vidrio, en los muros, en columnas o en los techos, están escritas frases como “promueve ideas alocadas”, “en aquel momento parecía una buena idea”, “diferencia entre contenido y proceso”, “¡relájate y pásalo bien!”. También hay una mesa de ping-pong (que se utiliza como mesa de reuniones) y una puerta de garaje en un cuarto piso que pretende ser una metáfora del carácter innovador de la empresa⁵. Este tipo de diseño lúdico se complementa con dos enormes mesas de trabajo, alrededor de las cuales laboran, cada quien con su ordenador, la mayoría de los empleados de

4 Este diálogo fue tomado de la saga de ciencia ficción *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*, de Douglas Adams (1979).

5 En España se suele decir que los españoles no son innovadores porque las casas no tienen *garages* en los que los niños puedan inventar cosas, mientras que en los Estados Unidos cuando un niño da mucha lata lo mandan al *garage* y ahí puede “inventar” muchas cosas.

DNX. Con este diseño interior, DNX buscó dar un sello específico a su espacio de trabajo, que escapara de la uniformidad que suele predominar en las oficinas. Varias personas de DNX hablaron con entusiasmo de las características de la oficina.

La persona de la entrevista 14 refiere:

Me llegó una impresión, porque sí que es una oficina, pero al mismo tiempo hay como detalles más cercanos. Como está distribuido el espacio también... Me sorprendió que hubiese una sala arriba de innovación, que daban cursos, [...] o el refectorio⁶ de gente que hablaba de temas; eso no me lo esperaba, la verdad.

En la entrevista 16:

Me llamó mucho la atención... No sé, es una oficina diferente, no es una oficina con cubículos, todos trabajando callados, sino que hay paredes llenas de *post-it*, todo lleno. Al menos en las que yo he trabajado, son mucho más serias, más rígidas; y unas vez que trabajas aquí te das cuenta de que, pues de que es diferente, ¿no?, que hay cosas diferentes y que dejan mucha libertad, muy creativo, y no sé.

En la entrevista 19, por otra parte:

El primer impacto es como: “qué bonita la oficina que es distinta”, cálida, no sé... Se notaba que intentaban hacer algo distinto, y que a la vez estuvieras como, en un ambiente, en un ambiente agradable, muy acogedor.

En la entrevista 21, finalmente:

El lugar, superbonito. Era como llegar y: “oh, qué guapo esto, ¿no?”. Demasiado para mí. Y la gente que es simpática, también. Todo muy bien organizado, con sus salitas, sus mesitas, todo en orden perfecto.

6 En DNX le llaman “refectorios” a las sesiones que organizan los viernes a mediodía con todo el personal, en las que se ofrece comida y una persona de la empresa, o de fuera de ella, da una charla sobre algún tema relacionado con su trabajo (nuevas tecnologías, metodologías de investigación, redes sociales en internet, etc.).

La empresa DNX fue formada en 2001, con el nombre de DNEXTEP⁷, por dos jóvenes: Joaquín Girao, de 31 años, y Humberto Matas, de 30 años. Su origen está marcado por las experiencias que sus fundadores vivieron durante el *boom* de los negocios relacionados con internet, a finales del siglo pasado, y por el posterior colapso de la burbuja de internet. En 1996, ellos dos entraron a trabajar a la empresa Technoland, dirigida por jóvenes de menos de 30 años, dedicada al diseño de páginas web y a proporcionar otros servicios en el creciente mundo de internet. En ese momento, Technoland solo contrataba a una veintena de empleados, pero creció exponencialmente y tres años después ya tenía más de 600 empleados y contaba con sucursales en varios países. Pero, al reventar la burbuja de internet, la caída fue estrepitosa y la empresa quebró. A partir de esa experiencia, Joaquín y Humberto concluyeron que el siguiente paso era seguir en el mismo ramo (diseño de interfaces web, diseño de teléfonos celulares), pero centrándose en la *usabilidad* de estos dispositivos digitales, es decir, en configurarlos de manera que correspondieran a las características, necesidades y expectativas de las personas que los utilizaban. Además, no querían repetir la historia de una empresa que creciera desmesuradamente y se volviera incontrolable. Se propusieron crear una empresa de unas cuantas decenas de personas, en la que la vida laboral fuera agradable. Joaquín Girao explica:

Teníamos una idea en la cabeza que era: queremos dedicarnos a lo que hacemos con el cariño necesario, dedicándole tiempo mental; no queremos que de repente se nos des controle por un crecimiento exagerado, se nos des controle la compañía o no sepamos qué estamos haciendo. Entonces eso yo lo contaba como un nivel de la compañía: treinta personas que facturen dos millones de euros y que me permita vivir bien y [...] tener controlado el tipo de cosas, el tipo de proyectos que queremos hacer.

Con esta idea, consiguieron un socio inversor que puso el capital necesario para comenzar la empresa, con unas cuantas personas, brindando a otras empresas servicios de consultoría para diseñar diversos dispositivos digitales (páginas web, teléfonos celulares, cajeros automáticos). Para esto, requerían investigadores que pudieran estudiar la

7 Del inglés *the next step* ('el siguiente paso').

experiencia de los usuarios de estos dispositivos. Fue así como en 2003 cambió de nombre a DNX Group y se incorporó Maritza Guaderrama, doctora en sociología con amplia experiencia en la investigación sobre usuarios de nuevas tecnologías (quien, entre otras cosas, fue la primera en realizar en España *focus groups* en línea). Fue así como quedó conformado el trío de socios/directores que dio forma a DNX y que lo condujo durante sus primeros años: Joaquín Girao, con experiencia administrativa y amplios contactos en el mundo empresarial; Humberto Matas, con experiencia en el diseño digital y con visión innovadora hacia la búsqueda de nuevos modelos de servicio y nuevas formas de organización empresarial; y Maritza Guaderrama, con experiencia en la investigación social de la experiencia de los usuarios de los dispositivos digitales. En años posteriores se incorporaron otros dos socios directores: César Astudillo y Daniel Yuste, quienes, a partir del 2007, se responsabilizaron de las áreas de consultoría y comercialización, respectivamente.

La apuesta por la usabilidad, que en aquel entonces era poco explorada, fue fructífera y DNX comenzó a tener buenos resultados, a crecer y a atraer nuevos clientes y proyectos. De modo que hacia 2008 ya había alcanzado el tamaño máximo que habían proyectado: en ese año ya trabajan en la empresa 37 personas y facturaron 2.600.000 euros. Para entonces, tenían entre sus clientes a muchas de las empresas más importantes de España (Telefónica, BBVA, Banco Santander, Terra, Endesa, El País, Grupo Planeta, NH Hoteles, etc.), lo mismo que a muchas transnacionales que operan en el país ibérico (Microsoft, Nokia, Sony, MySpace, Coca-Cola, Heineken, Vodafone, etc.).

La otra apuesta de DNX fue crear una compañía con buenas relaciones entre las personas que laboraran en ella (entrevista 28):

Un espacio de trabajo donde nos quedáramos cómodos, donde podíamos estar con gente que se desarrolle personalmente, [donde] podíamos entrar por las mañanas a trabajar y mirar a la cara a todo el mundo, [donde] no te dé vergüenza que hayas hecho algo que no sea bueno para los demás.

Esta apuesta, más difícil de evaluar, al parecer también arrojó buenos resultados, ya que fue posible entrevistar a todas las personas que trabajan en DNX y todas ellas hicieron comentarios muy positivos

sobre la empresa, en especial sobre el ambiente de trabajo que prevalece en ella. A continuación presento algunos testimonios al respecto.

En la entrevista 8:

Intentar que la gente esté muy a gusto con lo que hace y que esté como siempre sorprendida de las cosas que puede hacer [...]; nosotros lo que intentamos es que la gente esté muy a gusto en su sitio, solucionándole los problemas para que haya una relación fraterna entre todos y el trabajo no les agobie, no se lo tengan que llevar a la casa, no les cree problemas.

El décimo entrevistado:

Ellos me dieron la facilidad de decir: “oye, ¿qué quieres hacer más?, dínos qué pretendes hacer con tu vida”. Y yo siento que estoy a gusto. Es una compañía que a mí me invita a seguir aquí dentro en lo posible: es que convivo con gente que sabe mejor, aprendo. Sí que me gusta el ambiente. Hay muchas cosas chulas aquí, con las personas es muy agradable y los perfiles de las gentes con muchas habilidades, muy creativas, pues decidí quedarme.

En la entrevista 14:

Yo tuve dos entrevistas, y la verdad que las dos fueron entrevistas que realmente se diferenciaban del resto de las entrevistas [a las] que yo había ido, porque donde yo había ido era más una conversación formal, de que la entrevistadora me realizaba unas preguntas y yo respondía. Y aquí era pues un poco más flipar. Y luego también me enseñaron cómo era la oficina, dónde estaba todo. No solo yo tenía que dar, sino que también ellos me decían un poco cómo era la oficina y qué es lo que me iban a dar.

En la entrevista 15, por otra parte:

Desde que yo estoy aquí, creo que solo se han ido, así de *motu proprio* [...], un par de personas; y el resto de gente, todos los que están aquí desde que yo entré, siguen aquí. Entonces, no sé, yo creo que la gente está muy a gusto en esta empresa, no sé, es mi sensación.

En la entrevista 17:

Yo me siento muy cuidada en DNX. Me siento [...] con esa libertad de cualquier cosa buena o mala hablarla con mi mentor, o cualquier inquietud que se preocupan por la información, cualquier inquietud también puedo [...]. Y que me tiran a la piscina, que me hacen meter la pata y que meter la pata no quiere decir que te vayan a echar mañana. [...] estás en un trabajo de muy buena calidad. Estoy enamorada de Madrid y de DNX.

En la entrevista 21, agrega:

Lo que [lo] hace agradable aquí, es que te dejan, te dan tanta libertad para eso que es lanzar hasta dónde puedes llegar [...]; te puedes quedar todo el día charlando con tu compañero de lo que sea. Te dan tanta libertad que sabes, no, como no pasarte.

En la entrevista 27, por último:

Veo que hay interés por la gente, por el equipo humano, de dar más propuestas, de que tú puedas decir lo que sea; quiero decir, si tú quieres algo, lo puedes decir, te lo concederán o no lo conseguirás, pero te escuchan, hablan contigo. Además, es que yo venía absolutamente de otro lado, [en] la empresa [de la] que yo venía antes era: el nombre te aparecía en la nómina y ya estás.

Los relatos de las personas que trabajan en DNX muestran que se sienten muy a gusto en la empresa y que valoran el ambiente de comunicación y autonomía que prevalece en ella. Pero, más allá de esta sensación de satisfacción, ¿qué tan diferente es esta empresa madrileña de una empresa capitalista “típica”? En lo que sigue trataré de responder a esa pregunta atendiendo a dos aspectos de las relaciones de trabajo: a) la dimensión económico-social (propiedad, distribución de las ganancias y las cargas y salarios); b) la dimensión de las relaciones de poder (ejercicio de la autoridad, cooperación, toma de decisiones, niveles de verticalidad y horizontalidad)⁸.

8 Otro aspecto interesante para evaluar es la dimensión cultural, para indagar en qué medida el trabajo cotidiano en la empresa es enajenador o liberador, rutinario o enriquecedor. A este respecto, el trabajo de campo arrojó información interesante que, por razones de espacio, no es analizada en este texto.

¿QUÉ TAN IGUALITARIA ES DNX? GANANCIAS, SALARIOS Y PROPIEDAD

Una de las características distintivas de las empresas capitalistas “clásicas” es la separación tajante entre dos clases sociales: por un lado, los capitalistas, dueños de los medios de producción, que no realizan trabajo directo, y, por el otro, los trabajadores que solo poseen su fuerza de trabajo, la cual venden a cambio de un salario. La asimetría entre estas dos clases, en términos de poder y propiedad, hace posible que los capitalistas exploten a los trabajadores, al quedarse con la plusvalía generada por estos (Marx, 1974). Si bien en cada empresa concreta existen muy diversas categorías laborales, incluidos diversos grupos intermedios (gerentes no propietarios, profesionales, trabajadores altamente calificados, supervisores, etc.), en general en las empresas capitalistas medianas y grandes pueden distinguirse con claridad las dos clases mencionadas, así como los procesos de explotación y apropiación de la plusvalía que se desarrollan en ellas. ¿Ocurre esto en DNX? ¿Se pueden distinguir claramente esas dos clases en una empresa en la que la inmensa mayoría de las personas realiza un trabajo intelectual? ¿Existe allí la explotación del trabajo? Como se verá, la respuesta no es tan sencilla. Los directores prefieren usar otras metáforas para definir lo que es DNX o lo que les gustaría que fuera: dicen que se parece a una “cooperativa”, que busca ser una “confederación de emprendedores”, que son “un grupo de personas que se pone de acuerdo para trabajar juntas y repartir el valor que generan”. Habrá que confrontar estas ideas con lo que se vive cotidianamente en la empresa.

Durante el trabajo de campo (entre noviembre del 2008 y marzo del 2009), trabajaban en DNX 37 personas: cinco directores generales, tres directores operativos, seis jefes de proyecto, diecisiete consultores y seis miembros del *staff* (la tabla 1 muestra algunas de sus características). A estas 37 personas que trabajan en la empresa hay que agregar cuatro socios capitalistas, uno de ellos tuvo el 50% de las acciones al momento de formarse la empresa y otros cuatro que aportaron porcentajes muy pequeños.

A primera vista, la estructura de DNX no es muy distinta a la de una empresa mediana típica del área de servicios. Por un lado, estarían unos socios capitalistas, que son propietarios de una parte de las acciones y se limitan a recibir utilidades y a ir a una reunión anual.

Tabla 1
Distribución del personal de DNX por categorías, marzo del 2009

Categoría	Cantidad	Propiedad de acciones	Salario base mensual (euros)	Salario variable mensual (euros)	Predominio de trabajo intelectual
Directores generales	5	Sí, mayoritaria	3.900,00	1.000,00	Sí
Directores operativos	3	Sí, minoritaria, simbólica	3.500,00	875,00	Sí
Jefes de proyecto	6	No	De 2.750,00 a 3.400,00	De 550,00 a 680,00	Sí
Consultores junior	11	No	De 2.300,00 a 2.500,00	No	Sí
Consultores nuevo ingreso	6	No	De 1.500,00 a 1.900,00	No	Sí
Staff 1 (recepción, contabilidad, comunicación)	4	No	De 1.400,00 a 2.400,00	No	Sí
Staff 2 (mensajería y limpieza)	2	No	De 1.000,00 a 1.250,00	No	No

Después, están cinco socios/directores, que son quienes toman las principales decisiones sobre el rumbo general de la empresa y poseen la mayoría de las acciones. A continuación, una franja intermedia (tres directores operativos con un pequeño porcentaje de acciones y seis jefes de proyecto que no tienen acciones), que se encarga de la conducción cotidiana de los proyectos que realiza DNX. Debajo de ellos, diecisiete consultores y seis miembros del *staff*. Sin embargo, hay varios factores que sugieren que se trata de una empresa diferente.

En primer lugar, el principal socio capitalista desempeña un papel secundario. La persona que aportó una parte sustancial de las acciones (50%) para la creación de DNEXTEP no tiene un papel importante en la toma de decisiones de la empresa. Es común que las empresas innovadoras recurran a este tipo de capitalistas de riesgo, que son cruciales en la etapa de inicio, pero que después van perdiendo relevancia (Girard, 2009, pp. 25-27). Esta persona hizo un buen negocio, la buena marcha de la empresa ha hecho que el valor de las acciones se haya incrementado a un ritmo mayor que el de una inversión promedio en la bolsa, pero él no participa en la toma de las decisiones más relevantes. En la medida en que algunos de los empleados con mayor experiencia se han ido convirtiendo en accionistas, esta persona ha ido vendiendo la mayoría de sus acciones y podría ser prescindible en el futuro.

En segundo lugar, se sacrifican ganancias con el fin de preservar un buen ambiente de trabajo. En 2008, DNX tuvo un margen de ganancias de 14% (el estallido de la crisis no la afectó ese año, que siguió siendo para la empresa un año de crecimiento). Al compararse con otras empresas similares, advierten que esta ganancia es un poco baja, dicen que una parte de la utilidad se les escapa “como arena entre los dedos”. El entrevistado siete afirma sobre esto:

Se nos cae mucha arena entre los dedos ¿no? Nosotros podríamos tener tres puntos más de margen en vez de 14%: el 18% de beneficio final de año. Pero es una decisión consciente: no apretar las clavijas hasta ese punto o llevarlo mucho más [...]. Y yo creo que esta compañía [es] de talento, que al final lo que vendemos es contenido, talento, conocimiento. Joder, para tener a gente de este tipo implica, en la medida en que yo creo..., a la gente, le tienes que dar más cosas, aparte de órdenes, ¿no?

Esa “arena” se escapa porque hay una decisión explícita de privilegiar un ambiente de trabajo agradable e interesante por encima de llevar las ganancias al máximo. Por ejemplo, en lugar de hacer proyectos en serie, estandarizados, que ofrecerían mayores ganancias, prefieren buscar proyectos que sean más novedosos y desafiantes, que quizás no arrojen muchos beneficios monetarios. Otro hecho que ilustra esta actitud es el pago de la parte “variable” del salario: en teoría, se supone que el monto del salario variable está sujeto al desempeño del empleado; pero en la práctica, desde hace varios años, salvo raras excepciones, se ha pagado todo el variable a todos los que tienen derecho a él (directores y jefes de proyecto), porque privilegian el sostenimiento de una comunidad de trabajo por encima de una política de evaluación estricta que establezca diferencias de rendimiento y de pago entre los individuos.

Otro indicador interesante es la política que han seguido en los últimos años en lo que toca a los salarios y las ganancias: del 2004 al 2010 los salarios de los cinco directores generales no aumentaron ni un euro (ni siquiera el porcentaje de la inflación), mientras que los salarios del resto del personal fueron aumentando año tras año, la mayor parte de las veces por encima de la tasa anual de inflación. La prueba de fuego fue el año 2009, cuando resintieron los efectos de la crisis económica. A diferencia de la mayoría de las empresas, que ante situaciones de este tipo despiden personal y reducen los salarios del personal operativo, DNX trazó una estrategia que privilegiaba conservar a todo el personal, estableciendo un orden de prioridades que en primer lugar sacrificaría las ganancias de la empresa, en segundo lugar los proyectos de expansión, en seguida los variables de los directores y, por último, solo si la situación de la compañía era muy mala, se afectarían los variables, los salarios y los empleos del resto del personal. Curiosamente, al comenzar 2009, en medio de la profunda crisis de la economía española, en DNX no hubo despidos y aumentaron los salarios de todo el personal, con excepción de los de los directores. Como alguien afirmó en la reunión de dirección en la que se discutió la política salarial de la empresa para 2009: “A diferencia de otras empresas, aquí los beneficios quedan al final, después de cubrir todo lo demás”⁹. Al finalizar ese año la empresa no alcanzó sus metas de facturación, por lo que no pudo pagar la parte

9 Workshop de la dirección de DNX, 13 de noviembre del 2008.

variable del salario ligada al cumplimiento de metas de empresa. Esto afecta a los empleados de mayores ingresos, que son quienes reciben variable, no así a los de menores ingresos, quienes tienen salarios fijos.

En tercer lugar, los diferenciales de ingresos no son muy altos. En DNX los diferenciales de ingresos son mucho menores que en otras empresas de dimensiones similares. Los que más ganan, los cinco directores generales, perciben un ingreso neto de 4.900 euros mensuales¹⁰, que no es muy superior al de los directores operativos (4.375 euros) y al de los jefes de proyecto con mayores remuneraciones (4.080 euros). Tampoco hay una diferencia abismal con respecto a otros trabajadores: apenas es el doble de lo que gana la recepcionista, el triple de lo que ganan los consultores de nuevo ingreso (recién salidos de la universidad, algunos no concluyeron su formación profesional) y cuatro veces lo que gana la señora que hace la limpieza de la oficina, que solo va por las tardes. La relación entre los ingresos de los socios-directores y los ingresos promedio en DNX es de solo 2 a 1¹¹, una diferencia que luce bastante igualitaria si se compara con las de otras empresas: en los Estados Unidos, la empresa *Whole Foods Market*, considerada como una de las empresas grandes más igualitarias en ese país, tiene una relación de 19 a 1 entre los ingresos de los altos ejecutivos y los ingresos promedio; en las 500 empresas de la lista de *Fortune* la relación entre ingresos ejecutivos y salarios promedio es de 400 a 1 (Hamel, 2007, pp. 69, 75). En todos los casos se trata de empresas capitalistas, en todas hay desigualdades de ingresos, pero los niveles de desigualdad pueden ser radicalmente diferentes.

En cuarto lugar, hay una inversión de roles. Uno de los argumentos principales que se utilizan en DNX para señalar que representan un capitalismo diferente es que la empresa no tiene el monopolio de los medios de producción, porque el trabajo que realizan se hace con computadoras personales similares a las que los empleados tienen en su

10 A diferencia del resto del personal, que está registrado como trabajador subordinado, estos cinco directores están registrados ante el fisco en la categoría de "autónomos", por lo que son ellos, y no la empresa, los que tienen que realizar el pago de su seguro médico y del impuesto, razón por la que su ingreso neto es apenas ligeramente superior al del siguiente nivel, los directores operativos.

11 En el 2009 el ingreso promedio mensual neto no ponderado en DNX fue de 2.575 euros y el ingreso promedio ponderado fue de 2.870 euros.

casa. El factor de producción principal no es la máquina, sino el conocimiento de las personas, que despliegan en un ordenador conectado a internet; tal como lo apuntó uno de los socios directores en el epígrafe que abre este artículo.

Yochia Benkler (2006, p. 32) ha esgrimido una tesis similar para argumentar que en la sociedad del conocimiento está surgiendo una forma de producción distinta a la del capitalismo industrial, porque el medio básico de producción y distribución es la computadora personal, que hoy está en manos de cientos de millones de personas. En el caso de DNX se pone el ejemplo de uno de los consultores, que por iniciativa personal está desarrollando una red social basada en videos, para lo cual la empresa le otorga medio día libre dentro de su semana de trabajo. En ese proyecto, esta persona es el accionista principal y DNX es un accionista minoritario, lo que implica una inversión de roles: en este ámbito el trabajador es el empresario, dirige y controla el proyecto y, si tiene éxito, él recibiría las principales ganancias. Hay que recordar que Google, una de las empresas líderes en este campo, les da a sus ingenieros el 20% de su horario de trabajo para que desarrollen proyectos innovadores¹². La diferencia está en que en Google la empresa es la propietaria de esos proyectos innovadores. Por más que ofrezca recompensas millonarias a los creadores de inventos exitosos, se apropia de la mayor parte de la plusvalía generada por sus ingenieros, mientras que en DNX los innovadores se quedarían con el control y con la propiedad de estos proyectos. El esquema es sugerente, pero hasta la fecha solo hay una iniciativa de este tipo y todavía no ha dado resultados importantes.

En 2009, DNX lanzó una iniciativa que llamó “sistema de innovación continua”. Esta iniciativa, por un lado, abría la posibilidad de que todos aquellos que tuvieran proyectos innovadores pudieran tener tiempo libre dentro de su semana de trabajo para desarrollarlos y, por otro, que los proyectos de trabajo cotidianos no fueran asignados desde arriba, sino que, en la medida de lo posible, cada quien eligiera en qué proyectos quería trabajar. Definieron esto como: “un primer pasito

12 “Al brindar a sus ingenieros el 20% de su tiempo, Google se da la posibilidad de apropiarse de las ideas, inventos que de otro modo los empleados se guardarían para sí. Lo que la empresa da por una parte, lo recupera por otra. Es la lógica del *potlach*, del mutuo dar, que ha sido analizada por Marcel Mauss” (Girard, 2009, p. 85).

hacia algo que queremos, aunque nunca lo logremos: que cada quien trabaje en lo que quiera¹³. Esto es congruente con otra idea que tienen: convertir a DNX en una confederación de emprendedores, en la que:

[...] cada uno es una unidad de mercado, cada uno [es] una empresa; y eso no quiere decir que la dinámica con la que nos relacionemos unos con otros tenga que ver necesariamente con supervivencia del más apto y de competencia por unos recursos escasos. [...] gente que de verdad tenga una visión cooperativa y competitiva de las cosas.

La persona que expresó esta última idea decía que no sabía si era “un modelo ultraliberal o un modelo comunista” (entrevista 4). De alguna manera, es las dos cosas: por un lado, recuerda el mantra neoliberal de que cada individuo sea una unidad de mercado; pero, por otro, tiene ecos de la utopía de Carlos Marx, que pensaba el socialismo como una “sociedad de productores libremente asociados” (Marx, 1974, p. 44).

Algunas personas de DNX han manifestado simpatía con la idea de que hubiera relaciones de trabajo que trastocaran los roles tradicionales de empresarios y trabajadores, pero debe decirse que en la práctica no se ha llegado a esa inversión de papeles. Por otra parte, las relaciones de poder en el trabajo capitalista no solo dependen del monopolio sobre los medios de producción. Como señaló en su momento Max Weber, y después de él Frank Parkin, la explotación no depende únicamente del monopolio sobre los medios de producción, también se funda en otros monopolios, por ejemplo, el del mercado (Weber, 1996; Parkin, 1971). La propiedad de DNX sobre los medios de producción puede no ser decisiva (los consultores podrían realizar su trabajo desde su casa, mediante sus computadoras personales), pero la empresa controla otro factor que resulta crucial en un negocio de este tipo: las relaciones con sus clientes y el prestigio ganado ante ellos, que son un activo fundamental para la supervivencia de la empresa. Este recurso no lo poseen todos los trabajadores: se concentra en los directores que tienen mayor experiencia y han desarrollado capacidades para dar

13 Presentación del proyecto de “autoservicio” en la reunión de estrategia de DNX del 20 de enero del 2009.

valor a sus conocimientos al construir ofertas que puedan ser aceptadas por los clientes.

Por último, no se reparten muchos dividendos a los accionistas. En DNX no se acostumbra repartir grandes utilidades a los accionistas, estos no se llevan la “parte del león” de los beneficios de la empresa. En el 2008, la empresa tuvo una facturación de 2.600.000 euros, con un margen de beneficio de 14%, lo que representó una ganancia de 360.000 euros. De esta cantidad, solo 20.000 euros se repartieron como dividendos a los accionistas. Es decir, los dividendos de los accionistas solo representaron 5,55% de los beneficios obtenidos en el año y 0,76% de la facturación. El resto de los beneficios se destinaron a reinversión, al fondo de reserva y a comprar una parte de las acciones del socio mayoritario para transferirlas a los nuevos socios directores. Visto de otra manera, los dividendos que recibió ese año el principal socio capitalista fueron muy pequeños. Las cantidades que recibieron como dividendos el resto de los accionistas, incluidos los que trabajan en DNX, fueron pequeñas y no representaron una porción significativa de sus ingresos. Eso no quiere decir que no se acrecienta su capital, ya que el precio de las acciones se ha incrementado consistentemente a lo largo de la existencia de la empresa y se multiplicó por diez en un lapso de seis años¹⁴. Los socios directores ven las acciones más como un fondo de jubilación que cómo una fuente actual de ingresos. De cualquier manera, dado el incremento constante del valor de la empresa, podrían llegar a tener ganancias significativas en el caso de que la empresa llegara a ser vendida en el futuro o si alguno de ellos decidiera vender sus acciones.

En conclusión, en lo que se refiere a aspectos económicos (propiedad, salarios, distribución de las ganancias, relaciones de producción) DNX no es, por lo menos hasta el momento, ni una cooperativa ni una confederación de emprendedores ni una comunidad de productores libremente asociados. Sigue siendo una empresa capitalista, en la que

14 De acuerdo con estimaciones de la propia empresa, en el 2003, DNX tenía un valor total de 300.000 euros, el cual se había multiplicado por diez para enero del 2009, cuando se estimaba que valía tres millones de euros. Posteriormente, en el 2010, la Caja de Ciudad Real realizó un avalúo de DNX siguiendo los procedimientos que suelen emplear las instituciones bancarias en esos casos y determinó que el valor de DNX era de 3.700.000 euros.

algunos (aproximadamente el 20%) perciben mayores ingresos y tienen la propiedad, la dirección del proceso de trabajo y el control de la cartera de clientes, mientras que la mayoría no son propietarios, sus contactos con los clientes con capacidad de decisión son más escasos, reciben menores ingresos y tienen una posición subordinada en el proceso de trabajo. Pero tampoco es una empresa capitalista convencional, ya que los diferenciales de ingresos son mucho menores de los que suelen existir en la mayoría de las empresas. Además, se reparten pocos dividendos a los accionistas y las ganancias de capital parecen estar limitadas por otros objetivos: la sustentabilidad a largo plazo de la empresa y la preservación de un ambiente de trabajo amigable y satisfactorio. Tampoco debe menospreciarse que muchas de las personas que trabajan en DNX, en particular los directores y los empleados con mayor antigüedad, aspiran a relaciones de producción más humanas y cooperativas que se alejan del capitalismo convencional. Por supuesto, les falta mucho para materializar esas aspiraciones, pero no son desdenables los esfuerzos que realizan en esa dirección. A continuación, analizaré qué tanto se alejan del modelo capitalista convencional en otra dimensión: las relaciones de poder dentro de la empresa.

¿PUEDE SER DEMOCRÁTICA UNA EMPRESA CAPITALISTA?

LAS RELACIONES DE PODER EN DNX

La mayoría de las empresas capitalistas se han caracterizado por funcionar con esquemas jerárquicos y autoritarios, en los que la mayoría de las decisiones principales se concentran en unas cuantas personas, ya sean estas los dueños, los accionistas, los gerentes o los directivos. Esto ha llevado a algunos autores a hablar del “despotismo del capital” y a considerar que el autoritarismo es una característica inherente al funcionamiento de la empresa capitalista, debido a que la concentración de la propiedad de los medios de producción implicaría, asimismo, una concentración del poder (Osorio, 2006; Panzieri, 1974).

Es innegable que la propiedad y la dirección administrativa son recursos clave. Pero en una empresa, además de los propietarios y directivos, participan muchos otros actores (trabajadores operativos, cuadros intermedios, sindicatos, etc.) y entran en juego múltiples recursos de poder (conocimientos, calificación, organización, trabajo, culturas y muchos otros). Así, las estructuras de poder en las empresas

varían en su grado de autoritarismo y la dominación se ejerce de muy diversas maneras (despótica, paternalista, familiar, burocrática, carismática, democrática, por mencionar solo algunas posibilidades). A esto hay que agregar que en las últimas décadas, desde diversas posiciones, se ha criticado el autoritarismo empresarial y se han explorado formas más democráticas y participativas de organización, ya que se considera que las estructuras jerárquicas y autoritarias pueden ser un obstáculo para la productividad y, sobre todo, para lograr la calidad, la flexibilidad y la innovación que se requieren en la época contemporánea.

Sin embargo, muchos de los modelos participativos de gestión que han estado en boga desde los años ochenta del siglo xx han sido criticados porque solo desconcentran el poder en aspectos poco relevantes (algunas decisiones operativas cotidianas) al tiempo que mantienen el control de una minoría sobre los asuntos más importantes en la trayectoria de las empresas (la fijación de salarios y remuneraciones, la distribución de las ganancias, la asignación de los cargos de mayor relevancia, las estrategias generales de la empresa). En este contexto es pertinente analizar cómo se desarrollan las relaciones de poder en una empresa como DNX.

En el transcurso de las entrevistas se encontraron muchas manifestaciones positivas en torno al ambiente amable y comunicativo que prevalece en las relaciones cotidianas de trabajo en DNX.

En la entrevista 3, escuchamos:

[Hay] cierta democratización de las cosas. Aquí sí hay lo que le puedo denominar como la plana mayor, las personas que están en la cumbre; pero no se hacen notar en [ese] sentido, no sé [...] interactivo [...] no te miran por encima, no te disponen nada de algún modo directo ni tampoco como, no sé, contra tu voluntad; es decir, todo aquí es muy tranquilo, hay buen rollo, nunca hay peleas, incluso yo diría que puede que más de la cuenta, es decir, aunque yo sea una persona tranquila, no me gusta discutir [...]: aquí nunca nadie discute, nunca nadie se levanta la voz, nunca sucede.

En la entrevista 14:

La verdad es que el trato cotidiano con la gente es bastante cercano, o sea, no hay digamos una jerarquía de “yo le comunico a mi superior y este a otro”. [...] bueno, hay eso, pero a la vez

te puedes comunicar fácilmente, sin tener que pasar por intermediarios [...]. Aquí todo el mundo manda correos cuando se quiere compartir [algo]; cuando alguien encuentra algo lo manda independientemente de quién ocupe qué puesto.

En la entrevista 10:

Cosas chulas aquí que no serían chulas en otros lados; por ejemplo, a mí aquí nadie hasta ahora me ha obligado a hacer algo en contra de mi voluntad. Nadie todavía, no sé si en el futuro, pero nadie todavía, me ha dicho: “esto es así y te callas la puta boca” o “esto es así y se acabó”. Otra cosa chula es la relación con los compañeros, en otros sitios no puedes tener ese tipo de relación tan buena. La relación que tenemos aquí todos es casi de familia, más que de compañeros que no se hablan. Es difícil encontrar roces, no sé, cosas de ese tipo.

El entrevistado 17 afirma:

El ambiente es excelente, la verdad es que debe ser lo mejor en esta empresa. La gente es muy abierta, muy amigable, muy dada a querer conocerse, a salir juntos: aquí sales a las seis y media y muchas veces te quedas con la gente: “vamos a tomar una cerveza, vamos”. Hoy, por ejemplo, nos vamos unos cuantos compañeros y nos vamos a cenar. [Con los directores] igual de bien. Por ejemplo, hoy [a] esta cena vienen varios directores y jefes de proyecto; bueno, de hecho, yo soy el más nuevo, son todos jefes menos yo [...], es que pasa que en ese sentido no los veo como mis jefes; son mis jefes y los respeto como tal, pero quienes son jefes podrían ser de mi edad perfectamente. No me siento mal con ellos, así que en ese aspecto es lo mejor que tiene la empresa, hay buen ambiente, siempre estamos de risas, hay bromas [...] y siempre están ahí para ayudar.

En la entrevista 15, por último:

También se preocupan ellos de incentivar de vez en cuando reuniones con todos, no estilo sectario, sino plan [...] como compañeros. No sé si lo has entrevistado ya, pues se ha ido hace poco a vivir a la sierra de Madrid y dijo: “oye venga, voy a tener barbacoa”. Y cogemos todos para allá, pero no en plan de estas típicas reuniones americanas,

que pusieron de moda los americanos, de vamos hacer un fin de semana de convivencia, de “yo lo tiro para atrás, tú me coges”. No, no, aquí era comer panceta y chorizo, entraña y cosas de esas.

Es interesante anotar que quienes más destacan el ambiente amable y relajado que existe en DNX son los jefes de proyecto, es decir, el sector intermedio entre la dirección y los empleados de base. En muchas organizaciones, dicho grupo intermedio es el que se encuentra sometido a mayores presiones y el que más críticas recibe. Pero en esta empresa quienes se encuentran en esa posición parecen ser los que más divertido se la pasan, quienes hacen más bromas, quienes garantizan una comunicación fluida y directa.

El buen ambiente de trabajo tiene una repercusión muy importante en la productividad: facilita y promueve el trabajo en equipo. Todos los proyectos de consultoría se realizan en equipo, mediante grupos de trabajo que se crean ad hoc para cada proyecto, con la participación de consultores, jefes de proyecto y, con frecuencia, directores operativos y socios directores. Típicamente, cada consultor participa a la vez en tres o cuatro proyectos, con diferentes compañeros. Una persona, en la entrevista uno, destacó que el trabajo en equipo es una de las características que distingue a esta empresa:

En los otros sitios yo tenía que liderar los proyectos, o sea, dependía de mí, tenía que agarrar la bandera. Y aquí no, aquí el equipo es lo importante, aquí de verdad he visto cómo el equipo es lo importante. Aquí las cosas funcionan porque la gente sabe posicionarse muy bien, porque los equipos saben trabajar muy bien conjuntamente [...]. Es que aquí no tienes que ser el líder, es que aquí no hay necesidad de ser un líder, tanto si lo tienes de capacidad natural como si te lo impone alguien. Aquí estos tipos trabajan muy cohesionados, hay una pasión tremenda en el tipo de trabajo, en el contenido, hay mucha pasión por el contenido. Los proyectos les pueden dar igual, a mí mismo me puedan dar igual o no. Puede ser necesario ingresar dinero para pagar las nóminas. Pero en realidad ves que casi todo encaja muy bien, no lo tienes que forzar mucho, aquí no tienes que forzar que a alguien le guste hacer su proyecto o que alguien tenga que creer que conseguirse el proyecto es lo más importante para su vida. No, ellos hacen los proyectos. Es una cosa preciosa.

No solo es una cuestión de hacer los proyectos en equipo, en DNX se comparte mucha información, de todo tipo, por medios muy diferentes, aprovechando las destrezas informáticas de su gente y el gusto que tiene la mayoría por experimentar con diferentes dispositivos de comunicación. Existe una lista interna de correo electrónico, llamada *sandeces*, en la que están inscritos todos los que trabajan en DNX, y cada quien puede enviar cualquier mensaje sobre cualquier tema, incluso muchos de los mensajes no tienen relación directa con el trabajo.

En la entrevista 15 escuchamos:

Luego también tenemos una lista de correo interna, que se llama *sandeces*, donde la gente escribe cosas de interés o de no interés, o sea, simplemente una sandez. Y entonces está bien, porque aquí hay mucha gente, mucho *friki*; porque, aunque se supone que todos los que trabajamos aquí somos *frikis*, algunos son más que otros. Y hay gente que sí tiene todas esas redes ahí, como el internet. Entonces mandan cosas, mandan enlaces, por ejemplo: “está página está muy bien, tiene artículos sobre antropología y tal”, porque obviamente, imagino lo sabrás, aquí estamos muy metidos con la parte de antropología, etnología y el método racional y todo ese tema. Entonces mandan enlaces de todo tipo: de “pues aquí hay un montón de *papers* sobre artículos de antropología y está muy bien”. Y otros mandan: “esta página es una empresa que se dedica a hacer representación de datos gráficamente y ondas muy chulas y tal”. Y otros simplemente mandan: “mira esta página, qué chistes más chulos tiene”, entonces eso también. [...] te van llegando *sandeces* y tú estás así trabajando y de repente dices “a ver”, y te lo lees y le dedicas cinco minutillos a eso y te alegra el día o te resulta interesante [y] sigues con lo tuyo. Entonces, en ese sentido, joder, la verdad es que yo lo noto mucho. Pero vamos, tanto eso como incluso la vestimenta, el hecho de poder venir así y no el de tener que venir con un traje y con una corbata, me hace que trabaje mejor, de hecho.

En la entrevista 19, por otro lado:

Lo siguiente de que me di cuenta es que la gente era muy, que había mucho nivel y que la gente era muy colaborativa o muy expresiva: la gente en general suele compartir lo que piensa, lo que lee, lo que siente, lo que opina, lo que todo, en *sandeces* o en *twitter*

[...]. Entonces, nada, me gustaba mucho eso, era justo todo lo contrario a otra empresa en la que trabajé. Pero [es] una cosa que al principio como que te agobia tanta información, porque llegan miles de comentarios, miles de *mails*, de páginas que hay que leer; y a veces llegan otras páginas y no solamente [algo] profesional, sino también cosas anecdóticas, pero todo relacionado con el tema [...]. Y al ver, todos están en todas las redes y están inscritos en todo y en todo dejan información, ¿con qué tiempo haces tantas cosas? [...]. Pero también [se trata] de no ser egoísta con la información. Si ves algo interesante que a los demás les puede interesar y aprovechar para aprender de eso, no te lo quedas para ti, sino que lo comparates, es lo que más me gustó.

Hice el registro de los correos electrónicos que se enviaron por medio de *sandeces* durante los meses de mayo y junio del 2009, y encontré que, además de cosas de trabajo y temas relacionados con la tecnología digital, también circulaban muchos mensajes relacionados con otros temas, por ejemplo, con cuando alguien había ido el fin de semana a su pueblo y había traído algún dulce o platillo típico y lo dejaba en la cocina, todos iban a probarlo y comentaban lo bueno que estaba. La posibilidad de decir *sandeces* no solo alegra el día de trabajo, también hace que circule profusamente información que en cualquier momento puede ser muy útil para algún proyecto. El entrevistado 26 afirma:

Se comparten cosas, recursos, porque tenemos esa cultura de que todos más o menos saben qué estamos haciendo. A unos les suena no sé qué, “oye pues para innovación mira lo que he visto” o “mira lo que hacen estos en los videojuegos”; o sea, esa cultura de ir echándole al saco cosas que tú ves por internet, [incluso] gilipolleces que envía la gente [...]. Porque tú lo único que necesitas es borrar, si no te interesa, ya está. Ese tipo de cosas es lo que yo llamo la cultura de empresa, es todo eso que lo que hace es que haga *boom*, y la gente diga, “¡ah!, casualidad”. Casualidad no, porque en otra empresa lo primero [es] que no lo puedes escribir, lo segundo, a lo mejor no están tan juntos como para poder hablar; no hay una cultura para que el otro se sienta cómodo de escribir y decir no sé qué, e incluso criticar. O sea, yo creo que estamos preparados. Pero

el hecho de poder soportar disputas internas [...], eso te aminora: no puede todo ir bien siempre, hay gente que, no sé, envía cosas y de lo que envía a lo mejor el sesenta por ciento son gilipolleces y hay otros que les critican “qué mira cómo se tocan los cojones, no trabajan”. Pues el aguante de eso, vale. A la vez a la persona le intento hacer ver que tenga cuidado, porque ahí estás moviéndote en un entorno colectivo, casi ciudadano, y que estás en la plaza del pueblo.

En esa “plaza del pueblo” cibernética no solo se usa *sandeces*, también recurren a *twitter*, a correos electrónicos personales, al *messenger*, a conversaciones a viva voz a través de las mesas de trabajo. También hay una *wiki* a la que van agregando definiciones que resultan útiles para el trabajo. Hay la costumbre de registrar los avances y los aprendizajes: al comenzar cada proyecto los responsables redactan un texto llamado “botadura”, que queda disponible para todos, y al concluir redactan otro texto bautizado como “post mórtem”, en el que se indican los logros, la manera en que evolucionaron las relaciones con el cliente, las experiencias positivas y negativas. También hacen énfasis en sistematizar y compartir la metodología y las técnicas utilizadas en los proyectos. En una carpeta metodológica ubicada en la red interna hay un archivo en el que se describen de manera concisa más de treinta técnicas de investigación, diseño e innovación utilizadas con frecuencia en los proyectos de DNX (técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, técnicas de diseño digital, técnicas de presentación de resultados, de realización de reuniones, muchas de ellas adaptadas al trabajo en la web y a la experiencia digital). En síntesis, hay una costumbre muy arraigada de compartir y circular horizontalmente información, aprendizajes, descubrimientos y anécdotas. Sin duda, esta comunicación horizontal y fluida repercute en incrementar el valor generado en DNX, ya que su principal producto es el conocimiento. Se traduce en beneficios económicos para la empresa, pero también facilita el trabajo de todos y crea un fuerte sentimiento de pertenencia a una comunidad de trabajo.

Es interesante indagar si, además de la información cotidiana sobre los proyectos, también se comparten informaciones más relevantes. Anualmente se realizan en DNX “reuniones de estrategia”, a las que pueden acudir todos los empleados. En ellas se da información

sobre la marcha general de la compañía (facturación, margen de beneficios, etc.) y se discuten y comentan las estrategias y los planes para el futuro (formas de trabajo, perspectivas para el siguiente año, nuevos proyectos, etc.). La agenda y la dinámica de estas reuniones de estrategia las establecen los directores, pero en ellas se dialoga abiertamente, en un ambiente relajado. Una persona, entrevistado 18, describió así estas reuniones de estrategia:

Por lo que transmiten en las reuniones que hemos tenido, lo que veo es la primera empresa [...] que es tan abierta a los empleados. El primer año que entré aquí, a fin de año, tuvimos una reunión, dijeron cuánto dinero habían ganado, cuál era la suma en beneficios —no dicen cuánto ganamos cada uno de nosotros, no tiene sentido— y luego tienen una política, yo creo, de “cuánto más te quieras implicar, pues más nos abrimos a ti” [...]. En un futuro yo creo que sí, [eso es] lo que están buscando [...]. Sabes que tuvimos hace poco una reunión, en la cual pues hablaron de la estrategia, nos contaron qué pretendían hacer, cómo pretendían hacerlo y un poquito cuál era el rumbo de la empresa en general. Respondieron abiertamente a todas las preguntas que se quisieron hacer, incluso las contestaron, y a mí me quedó claro más o menos que quieren seguir creciendo, pero están viendo el modelo de crecimiento para no deshumanizar la empresa.

El control del trabajo en DNX no se realiza de manera autoritaria o por medio de coacciones externas (recompensas y castigos económicos), parece ser más un control de tipo normativo, interno, cultural, en el que se busca que cada quien realice su trabajo por convencimiento propio, porque le gusta hacerlo y cree que debe hacerlo bien sin que nadie lo esté supervisando. Hay un horario de trabajo, pero tiene cierta flexibilidad y nadie vigila ni el número de horas ni la actividad que está realizando. En palabras de la entrevista 8:

De hecho, la gente no tiene un horario fijo. El horario fijo es de nueve a dos y después hasta las seis y media. Pero a nadie se le exige que llegue a las nueve, y a nadie se le exige por una sencilla razón: el día que hay trabajo hay que sacarlo; y el día que no hay trabajo no hagas el tonto, no te quedes hasta las seis y media ni hasta las siete; si has terminado, vete, porque algún día tendrás que quedarte.

Y en las entrevistas 15 y 3, respectivamente:

Tenemos una hoja de Excel donde ponemos las horas. Pero no tienen por qué sumar siempre cuarenta, ni tiene por qué. Los directores saben que una persona rinde más cuando no está con el látigo atrás. Entonces, en ese sentido, [...] yo cumplo el mío, pero no es un horario tampoco muy rígido. Aquí la gente entra un poco a la hora que quiere, o sea, entre nueve y diez de la mañana. La máxima es: si tú estás llevando tu proyecto en tiempos (tu proyecto es tu proyecto porque nunca estamos con uno solo, siempre tenemos varios), si estás llevando tu proyecto y en tiempo, llegas al *timing* y vas bien; o sea, aquí no hay ningún problema para que “oye hoy me voy a ir a las dos, porque tengo que hacer no sé qué”, nunca se ha puesto un problema a nadie.

Yo creo que soy el último que llega, un dato importante. Pero jamás me han llamado la atención ni me han dicho nada de eso. Es una cosa que me parece positiva, es decir, yo hago mi trabajo y lo hago en las horas necesarias, tengo mi propia responsabilidad. Y, por supuesto, no es cuestión de llegar a las doce del medio día porque puede haber clientes que te están buscando o necesiten. Pero llego a las diez, diez y cuarto [...] y nunca ha sucedido nada. Y me quedo el tiempo que hace falta, a veces me he ido antes de cumplir las ocho horas.

En DNX los consultores y jefes de proyecto tienen bastante autonomía en la manera de realizar su trabajo. Escuché frases como: “aquí los jefes de proyecto te dejan bastante libre”; “la maniobrabilidad que te dejan, aquí hay mucha libertad para hacer tú lo que quieras tú”; “lo que hace agradable aquí es que te dejan, te dan tanta libertad para eso que es lanzar hasta dónde puedes llegar [...], te puedes quedar todo el día charlando con tu compañero”; “tu tiempo te lo manejas tú, y tú eres responsable de tu proyecto y de tu parte del proyecto haces lo más grande; y si quieres bajarte al bar, te bajas al bar, no pasa nada; si llegas tarde, pues llegas tarde; si te tienes que ir pronto, te vas pronto; si tienes que ir al médico no tienes que traer justificante”. No hay ningún problema en que las personas combinen su trabajo con otras actividades, lúdicas o personales (mandar correos personales, comprar en línea, bromear, jugar con el ordenador, organizar actividades extralaborales,

etc.). Uno de los directores varias veces les recomienda que dediquen una hora de su trabajo a leer. Esta sensación de autonomía y libertad se simboliza con la capacidad para que cada quien haga lo que quiera con su computadora. “Aquí tu ordenador es tu ordenador”, señaló el entrevistado 15:

Es otro tema que había pasado en las empresas en las que trabajaba: que tu ordenador era una cosa con la que tú trabajabas, pero no era tuyo, lo controlaba un técnico de sistemas. Tú no podías instalarte ningún programa, [...] era una herramienta muy tapada. No, aquí tu ordenador es como de tu casa, puedes instalar lo que quieras, puede poner el *eMule*. [...] Estás como más a gusto cuando no notas que te controlan. Por ejemplo, [en] una de las empresas en las que estuve tenían también un programa en el que tú ibas poniendo cuánto estabas en cada proyecto. Entonces era como que está contando el reloj, o sea, no podías estar tampoco sin hacer nada. Me imagino que tendrían ellos sus tiempos más o menos predecibles. Tampoco los podías engañar porque [...] estabas totalmente controlado, o sea, tu ordenador era una terminal: es que no era un ordenador, era más [...] una terminal, entonces eso estaba siendo controlado por una persona [...]. Y aquí tu ordenador es tu ordenador.

La flexibilidad de horarios y la autonomía para determinar ritmos y maneras de trabajar no significa que no exista ningún tipo de control ni de evaluación. De hecho, hay una cotidiana evaluación de pares que obliga a que todas las personas cumplan con sus responsabilidades. Es muy mal visto que alguien sea irresponsable o que no trabaje con la misma disposición que los demás. En general, todos se muestran muy satisfechos con el trabajo de los demás, pero en el momento de realizar el trabajo de campo había mucha tensión en uno de los proyectos, porque uno de los integrantes, a juicio del resto del equipo, estaba trabajando mucho menos que los demás y con menor entusiasmo, lo que hizo que los demás lo fueran aislando y se quejaban de él. Este caso es excepcional, en el resto de los casos la gente trabajaba mucho y bien. La clave de esto está en que les gusta lo que hacen, les parece relevante e interesante, no necesitan que nadie esté detrás de ellos persiguiéndolos. No parece haber problemas en el sentido de que la gente trabaje poco.

Más bien puede haber el problema contrario: les gusta tanto lo que hacen, que hay una tendencia a trabajar demasiado. En el contexto de un ambiente cordial y divertido, los empleados de DNX trabajan mucho. Como lo señaló con gran agudeza la persona de la entrevista trece:

Porque yo al principio, recién llegada, decía: “pero aquí no se trabaja”. Esa fue, recuerdo, la percepción: “todo mundo está divirtiéndose, con el chat ahí puesto, perdiendo el tiempo, mirando el *mail*, el *twitter*, el *messenger*, el *google*, la pantallita que se te abre”. Alguien que en DNX se queje de que tiene mucho trabajo, uf, que trabaja mucho, no mola, no es guay. Alguien [...] te dice: “Ay, hoy he mirado estas páginas y he mirado esto”, pero [...] en algún momento trabaja y de repente se queda cuatro, dos horas, una hora extra. Pero no te lo cuenta ni se queja ni te dice nada, sino que está en plan de, en su *facebook*, en su *twitter*, [decir] que se está tomando ocho cañas, cinco porros y que ha ido a cuatro bares. Pero tú sabes bien, con el tiempo lo averiguas, que se quedó trabajando, que le tocó trabajar el sábado; pero es que eso no mola, eso no es guay, eso no lo vas a decir porque eso sería ser *looser*. La idea es que no le dedicamos demasiado, que no es mucho trabajo. Es como que yo llego [y] me encuentro con que todos están ahí comprando todo el día o [...] qué a dónde vamos a salir y no sé qué. Pero aquí sí que se trabaja. Y bastante.

DNX no tiene el problema de las empresas tradicionales en las que prima el trabajo repetitivo y poco estimulante, en donde la gerencia tiene que buscar diversos mecanismos para que la gente trabaje más. Su situación se asemeja más a la de las universidades y centros de investigación, en donde las personas se apasionan con sus proyectos y trabajan en demasía. Sin embargo, hay algunos límites a la flexibilidad y autonomía en el trabajo: formalmente persisten los horarios y se rechazó la solicitud de teletrabajo de uno de los jefes de proyecto, que se mudó a vivir a las afueras de la ciudad y quería trabajar unos días desde su casa. Se esgrimieron algunos argumentos interesantes, en especial la importancia que tiene el trabajo en equipo alrededor de una mesa, con una comunicación fluida y constante. Sin embargo, también pareciera haber un cierto temor hacia dar un salto definitivo hacia un esquema de trabajo totalmente flexible y autónomo, por

la posibilidad de que bajara la calidad y la cantidad de las actividades realizadas.

Esto tiene que ver con el hecho de que, en la práctica, no opera un mecanismo formal y preciso de evaluación del trabajo que permita medir de manera más o menos precisa y objetiva los diferenciales de rendimiento y, a partir de esa medición, establecer remuneraciones diferenciales a los empleados. Como se dijo más arriba, se estableció un mecanismo de ese tipo para definir los montos de las partes variables del ingreso. Pero, en la práctica, no se siguió, y a la gran mayoría de los que tienen variable se les ha pagado al 100% la parte del variable que está ligada a su desempeño individual. No se han apretado las tuercas para introducir mecanismos de mercado interno para estimular la productividad, porque los directores consideran que eso rompería con el espíritu comunitario que prima en la empresa y piensan que se desvirtuaría el propósito de ser una compañía con un ambiente amigable en la que se trabaja por convencimiento y cooperación, y no por presión o por la búsqueda de recompensas materiales o por la competencia interna.

Así, en lugar de un mecanismo de evaluación del trabajo con parámetros explícitos, precisos y cuantificables, lo que ha existido es una evaluación cualitativa anual de cada persona, conducida por algunos de los directores, con un carácter discrecional. Hay que decir que hasta el momento esa evaluación discrecional ha sido amable, no ha generado inconformidades y los empleados manifiestan que su trabajo ha sido reconocido de manera adecuada. Incluso pudiera decirse que la evaluación ha resultado generosa: todos los años ha aumentado el salario de los empleados, al menos al nivel del índice de inflación y casi siempre más, mientras que los sueldos de los directivos han estado congelados durante varios años.

El modelo de evaluación y remuneración de DNX ha funcionado bien hasta el momento. Pero no deja de ser discrecional y un poco paternalista, lo que prevalece es el criterio de los directores. Han utilizado esa discrecionalidad de manera justa, razonable y amable, pero es una limitación para llegar a ser una empresa más democrática, más horizontal y con mayor autonomía de los empleados. Es una tensión que ha existido en DNX y es probable que persista durante los próximos años.

Aunque se comparten las decisiones estratégicas de la empresa y, en general, se trabaja más por convencimiento que por imposición, en última instancia las decisiones más importantes las toman los directores. Esto se observa en el caso del rechazo a la solicitud de teletrabajo, en la fijación de los salarios anuales, en la determinación de quiénes se incorporan como socios, de quiénes tienen ascensos y quiénes tienen derecho a ingresos variables adicionales al sueldo contractual. Los límites a la horizontalidad en DNX se manifestaron en un pequeño conflicto surgido en el verano del 2008, cuando los directores operativos, con el apoyo de varios de los consultores, propusieron adelantar y ampliar la jornada de verano (trabajar menos horas durante las semanas más calurosas del verano). Una de las personas que hizo la propuesta (entrevista 9) narró de manera muy gráfica lo sucedido y cómo sintió que habían topado con una posición autoritaria y paternalista:

Tuvimos un encontronazo fuerte este verano, que a mí me afectó mucho. Fue la primera vez que aquí sentí de repente el peso de la jerarquía puro y duro, o sea, el poder violento [...]. Yo no tengo muy claro exactamente qué fue lo que pasó, no. Pero mi sospecha es que de repente entramos en un área que se suponía que no debimos haber entrado, porque, digamos, la reacción fue desmedida. Lo que propusimos lo hablamos internamente, vimos que la gente estaba cansada, que había gente que tenía una carga muy importante de trabajo [y] que además había tenido determinados sinsabores. Entonces propusimos adelantar la jornada de verano quince días y, además, establecimos un mecanismo compensatorio, en el caso de que la gente no pudiese cumplir con su carga de trabajo. Y lo pusimos por escrito. Era adelantarla y ampliarla en quince días. Lo consideramos tan importante que lo pusimos por escrito, o sea, lo pensamos y lo argumentamos. Y entonces, cuando lo comentamos, nos dijeron: “vale pues lo estudiamos”. Y pasamos el informe y, además, circuló; digamos, fuimos respetuosos con la cadena de mando. Y luego hubo una reacción desmesurada y en un punto patética, porque además nos acusaron de ser un comité de empresa de la compañía, se nos dijo que era descabellado y que cuando nos explicaran las razones íbamos a verlo muy claramente. Y lo cierto que vimos es que se habían pensado mucho menos la respuesta que nosotros la propuesta [...]. Y al final se tajó

diciendo: “hemos tomado esta decisión” [...]. No, no. Y, sobre todo, las formas fueron, para mí, muy poco respetuosas y un pelín paternalistas, sigue habiendo autoritarismo [...]. Paternalistas en el sentido de “¡ay!, no lo habéis pensado bien” [...]. Yo al final la conclusión que saqué fue que de repente habíamos entrado en un área que supuestamente no nos correspondía, nuestros puestos, nuestras funciones no están delimitadas en ningún lado, todo como un poco de palabra.

El conflicto anterior también reveló una tensión entre los directores que habían liderado la empresa durante sus primeros años y los nuevos directores operativos, que en esa época estaban tomando en sus manos la conducción cotidiana de la marcha de la compañía. Tuvo que ver con un tema de sucesión entre dos generaciones de directores: entre los fundadores y quienes los están sustituyendo. Independientemente de esta tensión entre dos sectores, también se muestran los límites de la democracia empresarial cuando la organización está dejando de ser la pequeña comunidad de trabajo que fue en sus inicios, con fuertes lazos afectivos entre todos los integrantes, con una dirección basada casi exclusivamente en el carisma de los fundadores, y se está convirtiendo en una compañía mediana con varios niveles jerárquicos, que comienza a demandar cierta institucionalización de los mecanismos de coordinación y toma de decisiones.

DNX sigue siendo una empresa en donde la última palabra la tienen los directores generales. En términos formales la tienen los socios, pero en general estos han aprobado los lineamientos propuestos por los directores. No es una cooperativa en la que prevalezca el principio de “una persona, un voto”. Aunque algunos directores simpatizan con la idea de funcionar como una cooperativa, otros señalan que no están de acuerdo con el modelo de cooperativa, porque podría llevar a una dinámica asamblearia que podría limitar la agilidad de la empresa y su capacidad de innovación. DNX tampoco ha llegado todavía a ser un centro de investigación en el que el trabajo se realice con absoluta autonomía de los empleados, con un sistema de evaluación de pares. Es más horizontal, flexible y democrática que la mayoría de las empresas (quizás más que muchas cooperativas, centros de investigación y organizaciones no gubernamentales), con equipos de trabajo

que funcionan bien y con bastante autonomía, donde prevalece la cooperación y el diálogo por encima de la imposición. Pero no deja de ser una empresa en la que los dueños y directivos concentran la capacidad para tomar las decisiones más relevantes sobre el rumbo y el funcionamiento general de la organización.

CONCLUSIONES

Está en boga que empresas en todo el mundo se autodefinan como “humanas”, “horizontales”, “participativas”, “socialmente responsables”, “ecológicas”, “incluyentes”, “multiculturales”, etc. En la mayoría de los casos, se trata de simples estrategias de *marketing* que solo buscan incrementar el prestigio y el *capital reputacional* de la compañía (Jackson, 2004). Esta estrategia muestra que, en nuestra época, la imagen empresarial se ha convertido en una ventaja competitiva crucial, pero que resulta poco relevante para comprender las transformaciones del capitalismo contemporáneo, ya que en esa mayoría de empresas los cambios realizados son superficiales y cosméticos y se han modificado poco las dinámicas productivas y organizacionales en su interior. Son mucho más interesantes los casos de empresas como DNX Group, en las que los cambios parecen ser más sustanciales y profundos. Se trata de una tendencia minoritaria, por lo menos hasta el momento, pero que puede resultar muy significativa a largo plazo, en particular si estas experiencias se consolidan y se multiplican. Podría representar un alejamiento de la típica empresa capitalista *manchesteriana*, jerárquica, explotadora, generadora de enormes desigualdades, autoritaria y con un control estricto del trabajo y de los trabajadores.

Varios factores podrían explicar el surgimiento de empresas que pretender construir entornos laborales más horizontales, equitativos, amables y comunicativos. En primer lugar, hay que considerar la transición hacia una economía del conocimiento, que implica que muchas empresas se dediquen a producir información y otros bienes cognitivos y culturales y que empleen cada vez más trabajadores intelectuales. Esto hace que la distancia cultural, educativa y social entre patronos y trabajadores sea menor, situación que podría propiciar relaciones de trabajo más horizontales y cooperativas entre agentes con capitales simbólicos similares. Esto no tendría que ser forzosamente así, sobran ejemplos de empresas en las que los trabajadores intelectuales

son explotados y tratados de manera autoritaria. Pero la transición hacia el trabajo cognitivo crea un potencial de transformación.

A esto hay que agregar la importancia de la innovación en la economía contemporánea, porque ambientes laborales más flexibles y comunicativos, como el que prevalece en DNX, parecen ser claramente más favorables a la creatividad y la innovación que entornos de trabajo más rígidos y autoritarios (Hamel, 2007; Taggar, 2002).

Otro factor por considerar es la importancia creciente de nuevas tecnologías de la información, que pueden ser mejor aprovechadas cuando se utilizan de una manera cooperativa que permite compartir la información y los recursos (Benkler, 2006; Sennett, 2009; Tapscott y Williams, 2009). En este punto habría que evitar el determinismo tecnológico: si bien las nuevas tecnologías de la información contienen un potencial para ser trabajadas de manera abierta, con flujos de comunicación multidireccionales y flexibles, también pueden ser utilizadas dentro de modelos organizacionales jerárquicos y rígidos.

Un cuarto factor para tomar en cuenta son las ganancias extraordinarias que han obtenido algunas compañías que han sido las primeras en explotar los nuevos nichos de mercado creados por la revolución tecnológica en curso. Estos beneficios extraordinarios permiten a algunas empresas darse el lujo de seguir políticas laborales generosas y relajadas, sin poner en riesgo su prosperidad económica. Google sería un caso prototípico en este sentido (Girard, 2009).

Un último aspecto, que no ha recibido la atención debida, es la presencia de nuevas generaciones de trabajadores y empresarios, más dispuestos a compartir recursos, con una cultura laboral que valora altamente la comunicación, el buen ambiente de trabajo, las relaciones personales y el carácter enriquecedor del trabajo, incluso por encima del monto de las ganancias y los salarios (Simmons, 2007; Zemke, Raines y Filipczak, 2000).

Me parece que en DNX se presenta una combinación de estos cinco factores: predomina el trabajo intelectual, se retroalimentan el ambiente comunicativo con el estímulo a la innovación, se utilizan profusamente nuevas tecnologías de la información, han tenido un crecimiento sostenido al explotar un nicho de mercado antes inexistente en España y sus socios y trabajadores pertenecen a esa nueva generación que sacrifica un poco los ingresos y las ganancias en aras

de preservar un ambiente de trabajo satisfactorio, interesante y divertido. Tengo la impresión de que este último factor ha sido la pieza clave del rompecabezas, la que ha permitido que las demás piezas ajusten de manera adecuada, ya que sin la voluntad explícita y persistente para crear una compañía con esas características no se hubiera aprovechado de manera cabal el potencial implícito de los otros factores.

Dicho lo anterior, se puede concluir que el *capitalismo 2.0* al que se adhiere DNX (humano, cooperativo, democrático, equitativo) es más una utopía o una fuerza motora que una realidad. Subsisten en esta empresa muchas de las características estructurales de las relaciones de producción capitalistas, como lo son la concentración de la propiedad y de las principales decisiones en un grupo reducido. Pero también se puede concluir que se han desarrollado algunas prácticas que apuntan en la dirección de esa utopía. No es *capitalismo 2.0*, pero se ha alejado en muchas cosas del capitalismo típico *manchesteriano*. De aquí no se deduce que existan dos tipos básicos de empresas capitalistas: por un lado, las empresas del capitalismo 1.0, que corresponderían a la fase industrial de dicho modo de producción, en las que predominarían el autoritarismo, la explotación, el trabajo enajenado y la confrontación entre patronos y trabajadores; y, por otro, las empresas del *capitalismo 2.0*, propias de la sociedad del conocimiento, en las que habría una estructura más horizontal y democrática, se fomentarían relaciones de trabajo más cooperativas y existirían condiciones más propicias para la creatividad y la innovación. La historia y la etnografía muestran que las cosas no son así, que en otras épocas del desarrollo capitalista han habido empresas de muy diversa índole y que en el período contemporáneo hay una enorme diversidad: así como hay empresas similares a DNX, también hay muchas otras muy autoritarias e inequitativas. La aparición de nuevas tecnologías y la transición a una economía del conocimiento no determinan ni garantizan que la mayoría de las empresas se vuelvan más humanas, creativas y horizontales. Sin embargo, tomarse en serio el concepto nativo de *capitalismo 2.0* puede ayudar a comprender tanto la diversidad de las empresas como las transformaciones que se están experimentando en estos tiempos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, D. (1979). *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy: The Original Radio Scripts*. Londres: Pan Books.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Girard, B. (2009). *El modelo Google. Una revolución del management*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Press.
- Jackson, K. (2004). *Building Reputational Capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Marx, C. ([1867] 1974). *El capital. Crítica de la economía política* (vol. 1). Traducción de Wenceslao Roses. México: FCE.
- Osorio, J. (2006). Biopoder y biocapital. El trabajador como moderno *homo sacer*. *Argumentos*, 52(19), 77-98.
- Panzieri, R. (1974). El uso capitalista de la máquina. En R. Panzieri et ál., *La división capitalista del trabajo*. Buenos Aires: Pasado y Presente.
- Parkin, F. (1971). *Class Inequality and Political Order: Social Stratification in Capitalist and Communist Societies*. Londres: Mac Gibbon & Kee.
- Peirano, M. (1995). *A favor da etnografia*. Río de Janeiro: Relume-Dumará.
- Reischl, G. (2008). *El engaño Google. Una potencia mundial incontrolada en Internet*. Madrid: Medialive.
- Scherer, A. G. y Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility —Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32, 1096-1120.
- Sennett, R. (2009). *El artesano*. Madrid: Anagrama.
- Simmons, A. (2007). Competing for the Next Generation of Workers. Five Strategies to Recruit and Retain Generations x and y. Consultado el 29 de mayo del 2010 en www.ocala.com/article/20070527
- Sullivan, R. (ed.) (2003). *Business and Human Rights: Dilemmas and Solutions*. Sheffield, UK: Greenleaf.
- Taggar, S. (2002). Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. *The Academy of Management Journal*, 2(45), 315-330.
- Tapscott, D. y Williams, A. (2009). *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Bolsillo Paidós.
- Utting, P. (2005). Corporate Responsibility and the Movement of Business. *Development in Practice*, 3 y 4(15), 375-388.

- Weber, M. ([1922] 1996). *Economía y sociedad. Ensayo de sociología comprensiva*. Traducción de José Medina Echavarría et ál. México: FCE.
- Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, 82, 125-132.
- Zemke, R., Raines, C. y Filipczak, B. (2000). *Generations at Work*. Nueva York: Amacom.