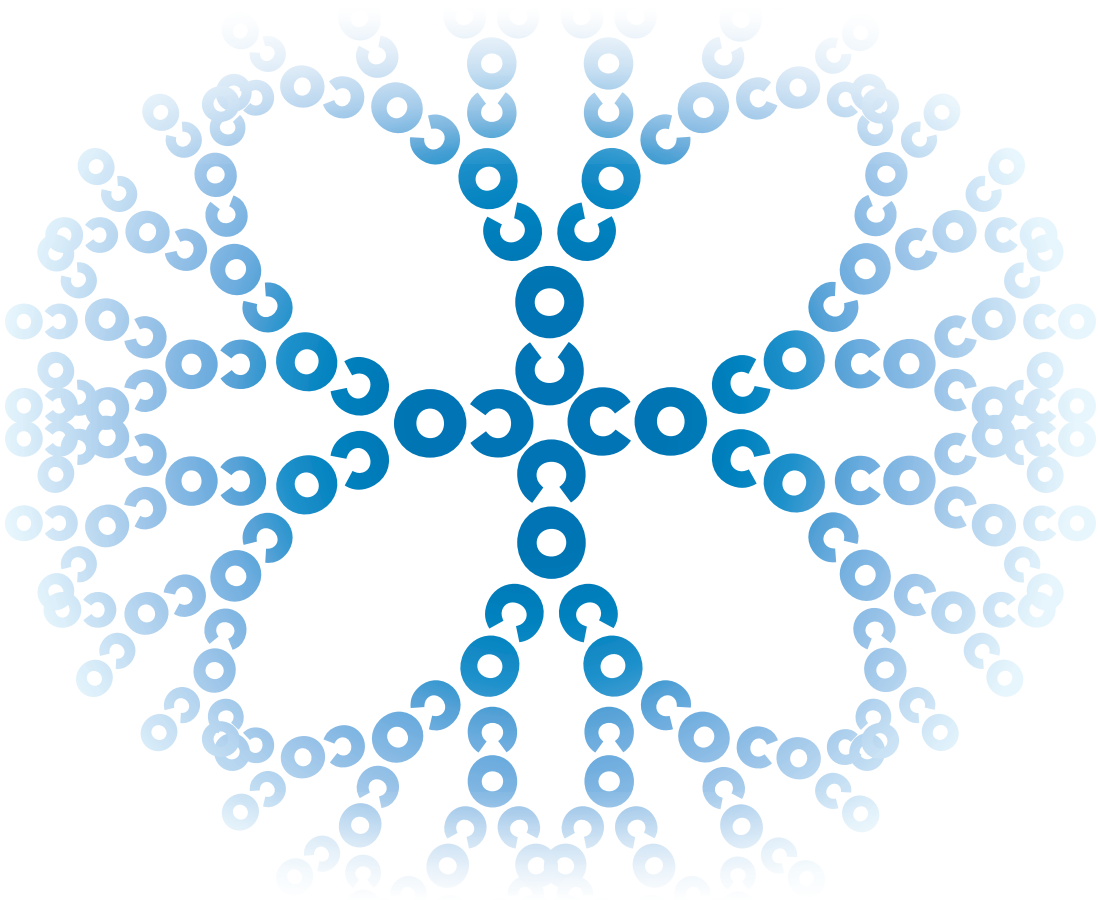


 **update**<sup>8</sup>  
ESPECIAL CO-



# we update you

Una síntesis ágil de las mejores ideas, experiencias,  
tecnologías y proyectos de negocio en el mundo,  
para entender lo que va a ocurrir en los próximos meses

**Por Alfons Cornella y Antonella Broglia**

 **infonomia**

# Who is who?

## Alfons Cornella

*Fundador y presidente de Infonomía*

Fundador y presidente de Infonomía, la red de innovadores de referencia en lengua española (más de 24.000 personas registradas y un millón de páginas vistas al mes). Ha publicado 17 libros sobre ciencia, tecnología e innovación, así como 1.000 artículos sobre cómo las tecnologías pueden transformar la empresa. Es consultor de grandes empresas del país. A través de sus conferencias y seminarios sobre innovación transmite personalmente sus ideas y experiencias sobre "cómo innovan los mejores" a unas 15.000 personas anualmente.

Autor de *Futuro Presente: 101 ideas fuerza para entender las próximas décadas* (2005), *La Alquimia de la Innovación* (2007), en coautoría con Antonio Flores, *Visionomics, 50 ideas y dibujos sobre la nueva dinámica de las organizaciones* (2010) y *25/50 Dos generaciones, un mismo tiempo*, en coautoría con Berta Segura (2011) y *La solución empieza por CO-* (2012).



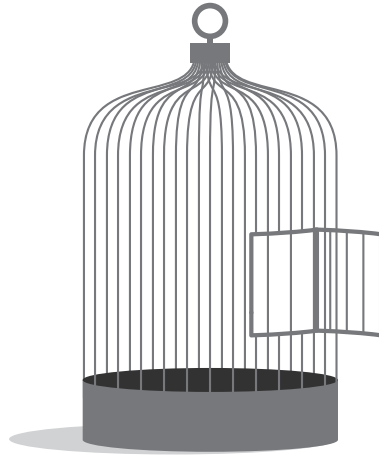
## Antonella Broglio

*Consultora de Infonomía*

Nacida en Italia. Doctora en Derecho por la Universidad de Módena. Ha sido directora de Cuenta, de Servicio a Cliente y de Desarrollo de Negocio en la agencia de publicidad Benton & Bowles (que cambió sucesivamente su denominación por DMB&B y luego D'Arcy), donde llegó a ser directora mundial de Servicio a Cliente, desarrollando proyectos en Italia, Francia, España, Reino Unido, Irlanda, Turquía, Grecia, Finlandia, Portugal, Marruecos, Egipto, Brasil y Argentina.

Ha sido consejera delegada de la agencia Ogilvy & Mather en Roma y, de 1999 a 2006, ha sido consejera delegada y vicepresidenta de la agencia Saatchi & Saatchi España, así como miembro del board europeo. Colabora con varias empresas españolas, estudiando el impacto de las nuevas tecnologías en la vida, en los negocios y en las marcas, y además escribe para varias publicaciones *on* y *offline* y es asesora de diferentes productos editoriales. Es consultora de Infonomía, pertenece al leadership team de Ashoka España y organiza TEDxMadrid y TEDxYouth@Madrid.





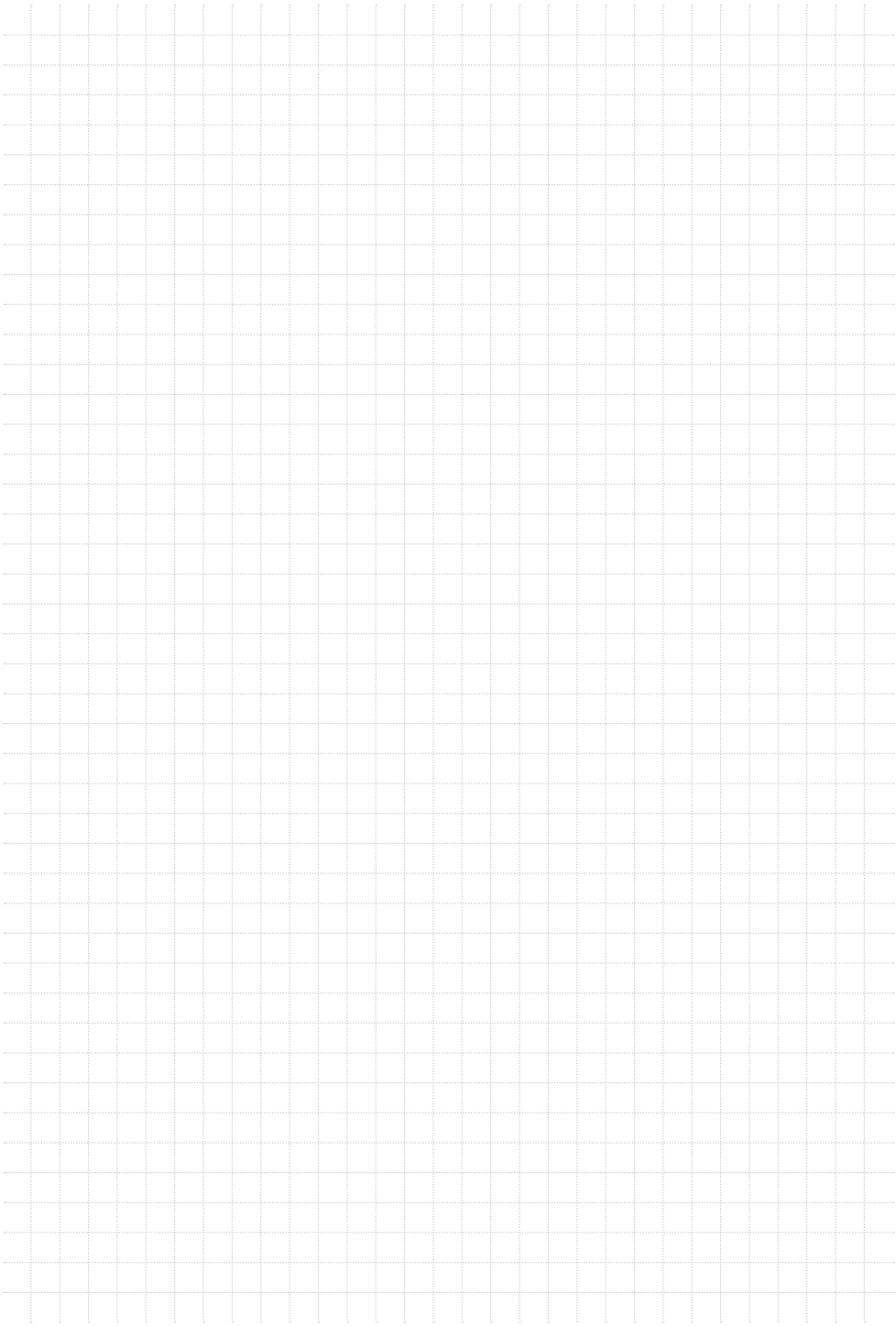
# CO-innovación

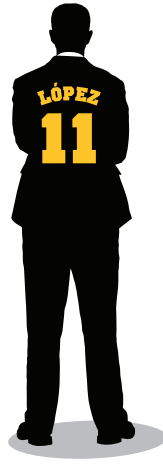
*Alfons Cornella*

Nadie duda ya de la utilidad de la innovación abierta: **siempre habrá más talento potencial fuera que dentro de la organización**, aunque sólo sea por el simple hecho de que hay más gente fuera que dentro. Lo han demostrado empresas como P&G, con su iniciativa C&D (*connect and develop*): decenas de exploradores (*scouts*) buscan productos susceptibles de incorporarse a la oferta que P&G hace a sus consumidores, y, si se determina que son realmente interesantes, las licencia o adquiere.

Hoy disponemos de **la mejor herramienta jamás pensada hasta ahora para explorar el mundo**: Internet. Ello permite explorar sistemáticamente aquello que nos puede afectar como negocio. Sin embargo, pocas empresas hacen un uso inteligente de esta herramienta. Este hecho generará un nuevo tipo de negocio basado en el talento: grupos de personas con criterio, distribuidas por el mundo que hacen de su capacidad de observación (“ver” donde los demás sólo “miran”) un valor útil.

Porque **la colaboración en la vigilancia da mejores resultados que la observación individual**. Hoy es fundamental la visión periférica en los negocios: hay que mirar en otros sectores, en otros mercados. Así, la exploración colaborativa puede ser el siguiente paso en la vigilancia inteligente del entorno. **Hay que saber combinar visiones para la detección de océanos azules**. Explorar para inspirarse.





# CO-libro: *The Penguin and the Leviathan*, de Yochai Benkler

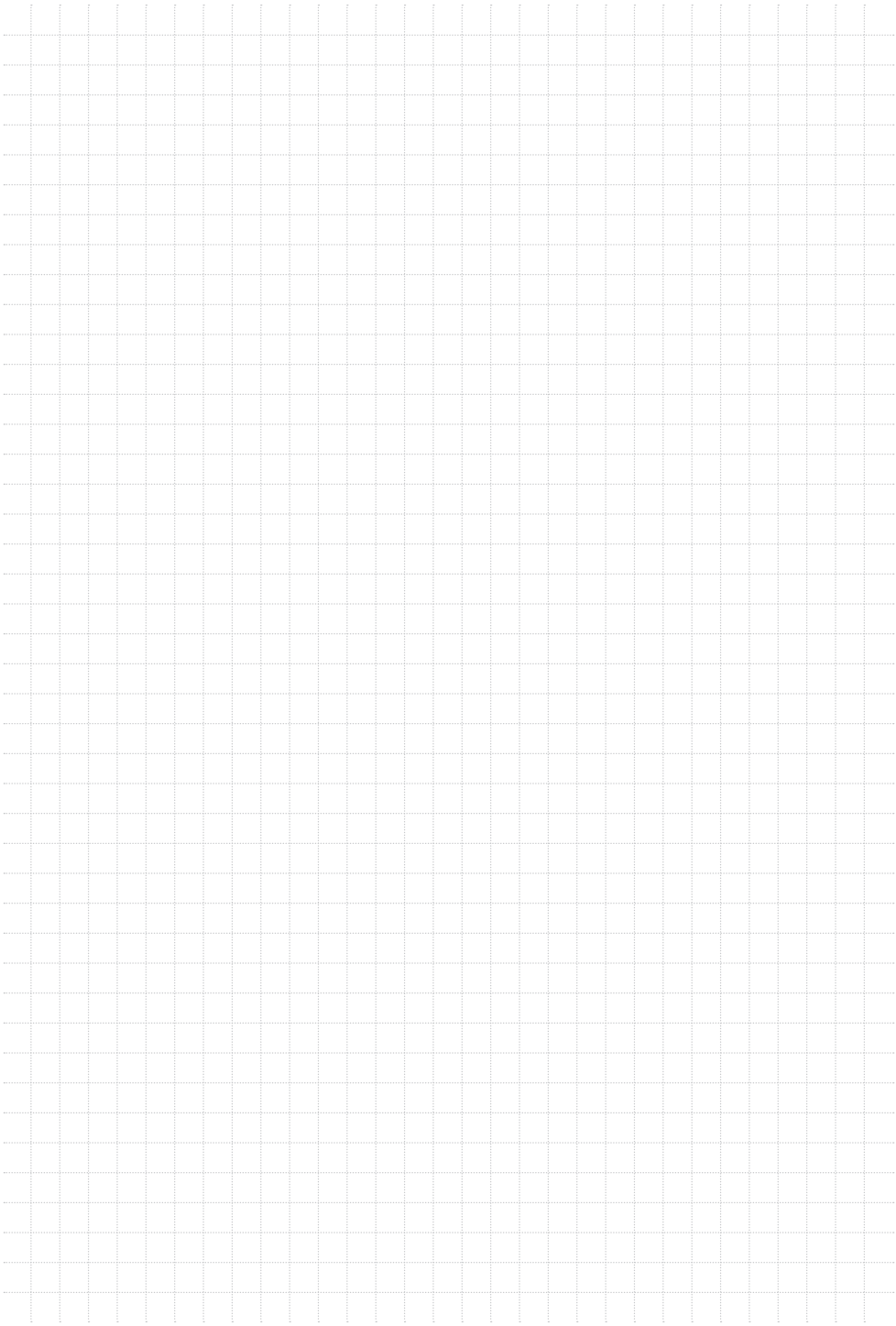
*Antonella Broglio*

Benkler, profesor en Harvard, sostiene que lo que hemos asumido como verdad durante siglos, que el ser humano es básicamente egoísta y se motiva con dinero, premios y castigos, aparece hoy como superado por nuevas evidencias científicas.

Descubrimientos en el campo de la biología, psicología, sociología y economía experimental demuestran que **el ser humano es mucho más colaborativo y mucho menos egoísta de lo que hemos creído**. Es las dos cosas a la vez, y su comportamiento depende de las condiciones.

El éxito de la *Wikipedia*, de *Craigslist* o del software de código abierto tiene una base científica. Se ha encontrado una **justificación neuronal o incluso genética a la propensión humana a cooperar**. La evolución de la especie parece favorecer a las personas que cooperan y las sociedades que incluyen a esos individuos.

Las empresas deberían tener en cuenta estas investigaciones y **crear las condiciones para que el individuo quiera cooperar**, favoreciendo la comunicación, un sentimiento de solidaridad, y apelando a las motivaciones intrínsecas del empleado.





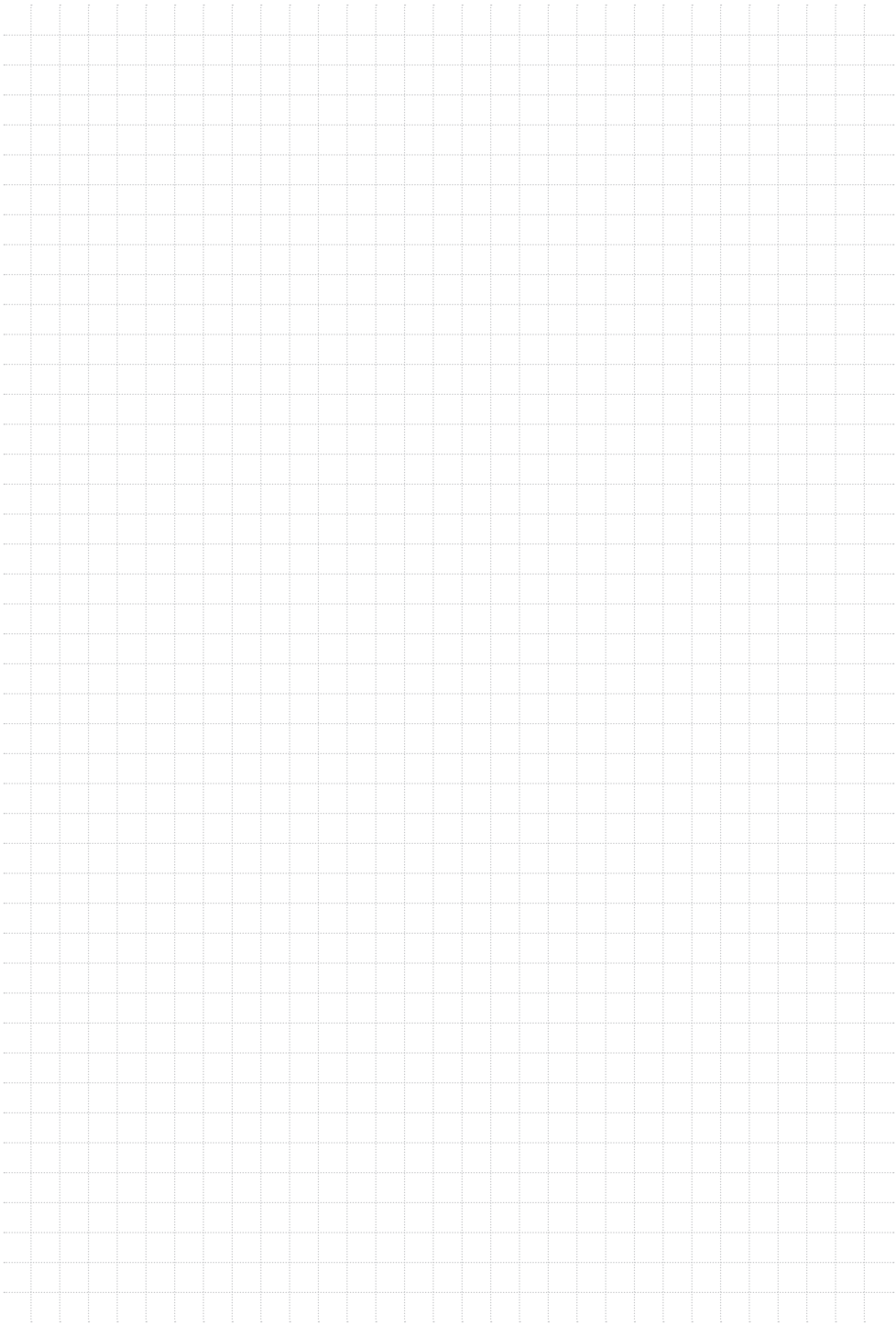
# Colaborar es un proceso

*Alfons Cornella*

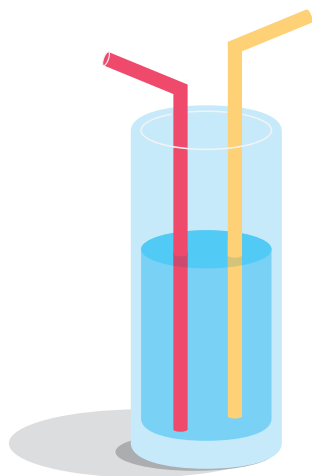
Colaborar no es en absoluto trivial. **Hay que entrenarse para la colaboración efectiva. Existe una estrecha correlación entre disponer de un proceso para colaborar y el éxito final de la colaboración.** Por ejemplo, es importante disponer de mecanismos que permitan a las personas conocerse (los lazos emocionales son de importancia crítica en muchos procesos de colaboración); conviene saber aplicar una “visión compartida”; a ello ayuda tener espacios físicos que faciliten la colaboración, así como catalizadores humanos que disuelvan la tendencia natural hacia el individualismo; y hay que disponer de acuerdos legales (y la voluntad de los abogados de cada parte) que no impidan avanzar en la colaboración porque se es demasiado celoso en la protección de lo propio. Sin una dosis de generosidad no hay colaboración posible.

Se define **la ciencia de la complejidad como “el estudio de los fenómenos que emergen de un conjunto de objetos que interaccionan”**. Toda colaboración es, por tanto, como interacción entre objetos que interaccionan por algún tipo de recurso escaso (conocimiento, experiencia o acceso a mercados, por ejemplo), susceptible de generar complejidad.

Esa es la razón por la que, **para que una colaboración derive en resultados actuables, es preciso que exista un proceso que controle la complejidad sacando el máximo partido de la interacción entre los agentes.**







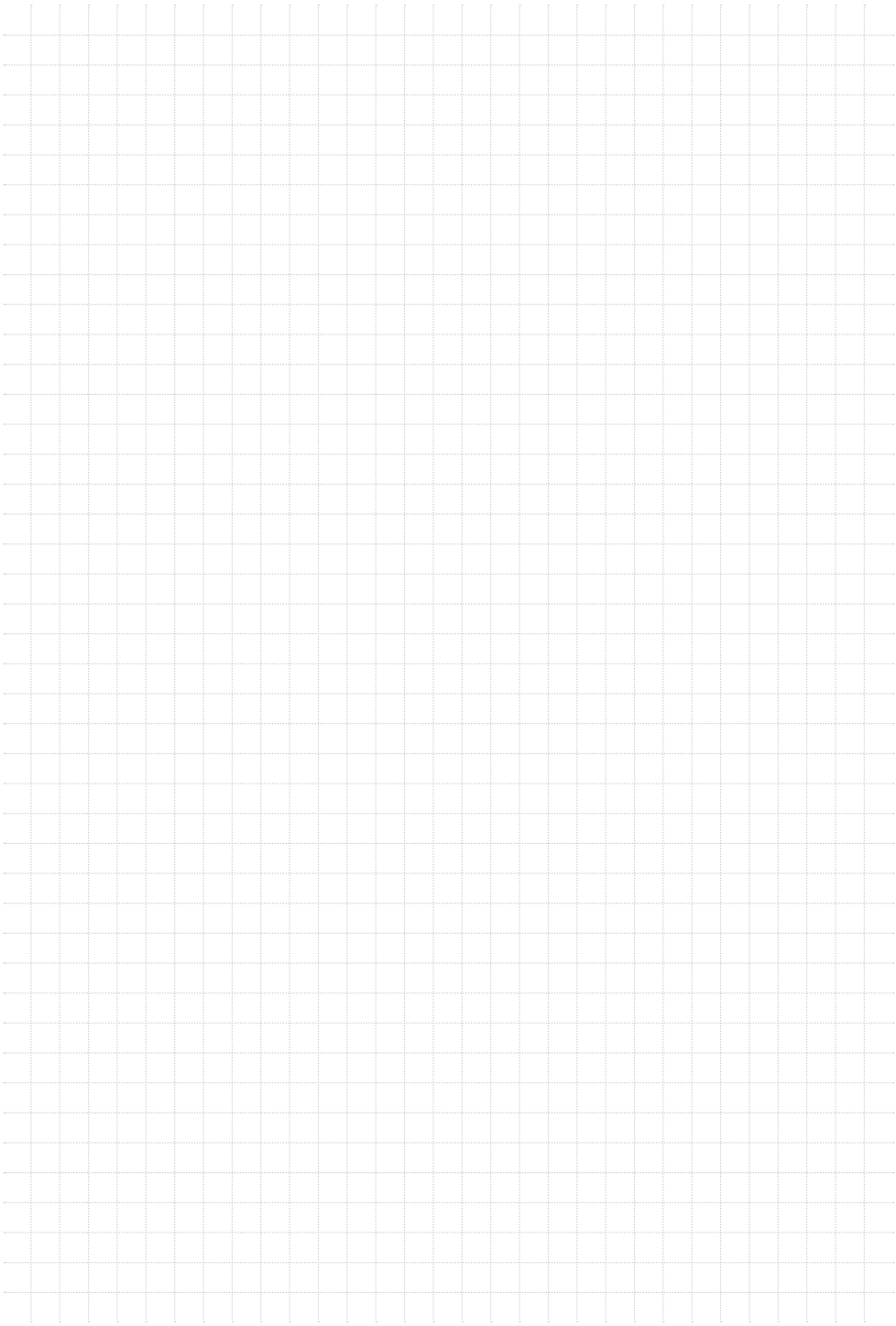
# CO-consumir

*Antonella Broglia*

Los consumidores colaboran entre ellos en la **creación de modelos de consumo nuevos**: compartir de forma organizada, intercambiar, prestar, alquilar, comprar-vender entre particulares, regalar.

Estos nuevos modelos de consumo no son sólo la consecuencia de la crisis económica, están aquí para quedarse y se manifiestan básicamente en **tres áreas: productos que comprábamos, y que ahora alquilamos** a empresas o a otras personas; **redistribución de productos que ya no necesitamos hacia quién los necesita**, tanto en forma de regalo como de intercambio o venta entre personas; **estilos de vida colaborativos**, en los que se intercambian bienes como el tiempo, el dinero, el espacio y las capacidades.

Ya han pasado diez años del lanzamiento de *Zipcar*, y la escena mundial está llena de ejemplos innovadores en los que **los consumidores, miles de ellos o millones, se ponen de acuerdo para no gastar más recursos del planeta**.





# CO-espacio/tiempo

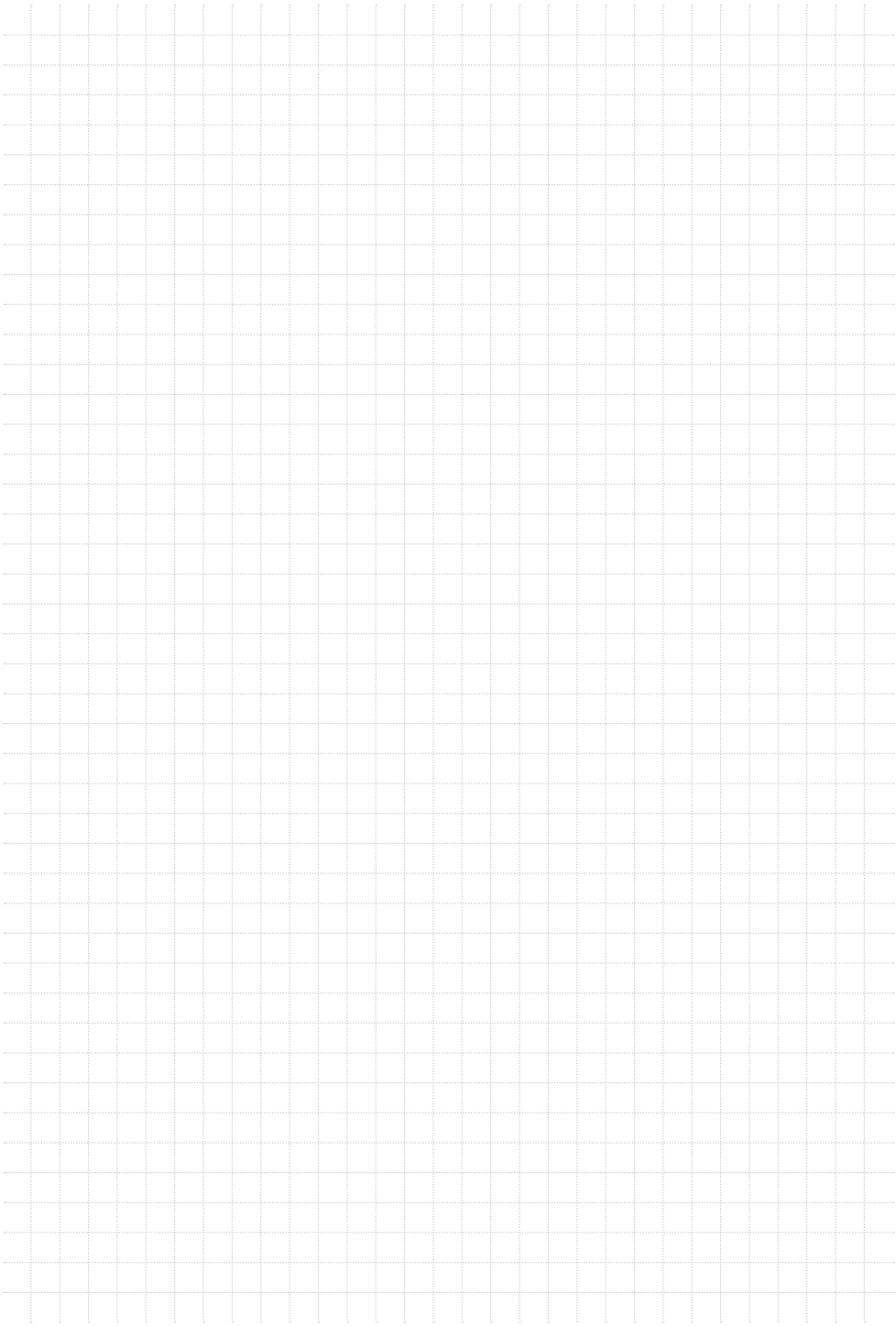
*Alfons Cornella*

Por primera vez en la historia, **muchos podemos trabajar donde queramos, sin que la presencia física sea imprescindible para pertenecer a un equipo.**

Pero, al mismo tiempo, **la oficina “convencional” se convierte en un lugar necesario, el lugar donde socializar.** Donde abrir la mente a las ideas de los demás. **Las oficinas ya no son fábricas de cuello blanco, sino mercados de intercambio de ideas, proyectos y sueños.** Un lugar acogedor para el que incluso hay que pensar cómo se pintan las paredes, para dibujar en ellas las ideas justo cuando emergen (ver las pizarras pintables que propone *IdeaPaint*).

A pesar de que muchos profesionales *free-lance* pueden hoy trabajar en casa tranquilamente, con potentes herramientas, tiene sentido que aparezcan lugares de co-trabajo (*co-working*) y nodos (*hubs*), que van más allá de una simple oficina compartida. **La tendencia al auto-empleo alimenta el éxito de estos lugares comunes, que conllevan la aparición de nuevos hábitos de trabajo,** nuevas estructuras de costes (en especial, diluir el coste del espacio), nuevos servicios, pero, sobre todo, la emergencia de situaciones para las “conexiones improbables”, para la serendíпия.

Todo ello acentúa **la relevancia del arte de la hospitalidad.** No se trata tanto de disponer de un gestor (*office-manager*) sino de disfrutar de un “alma”, de **alguien especialmente empático que energiza la colaboración.**





# CO- para la innovación social

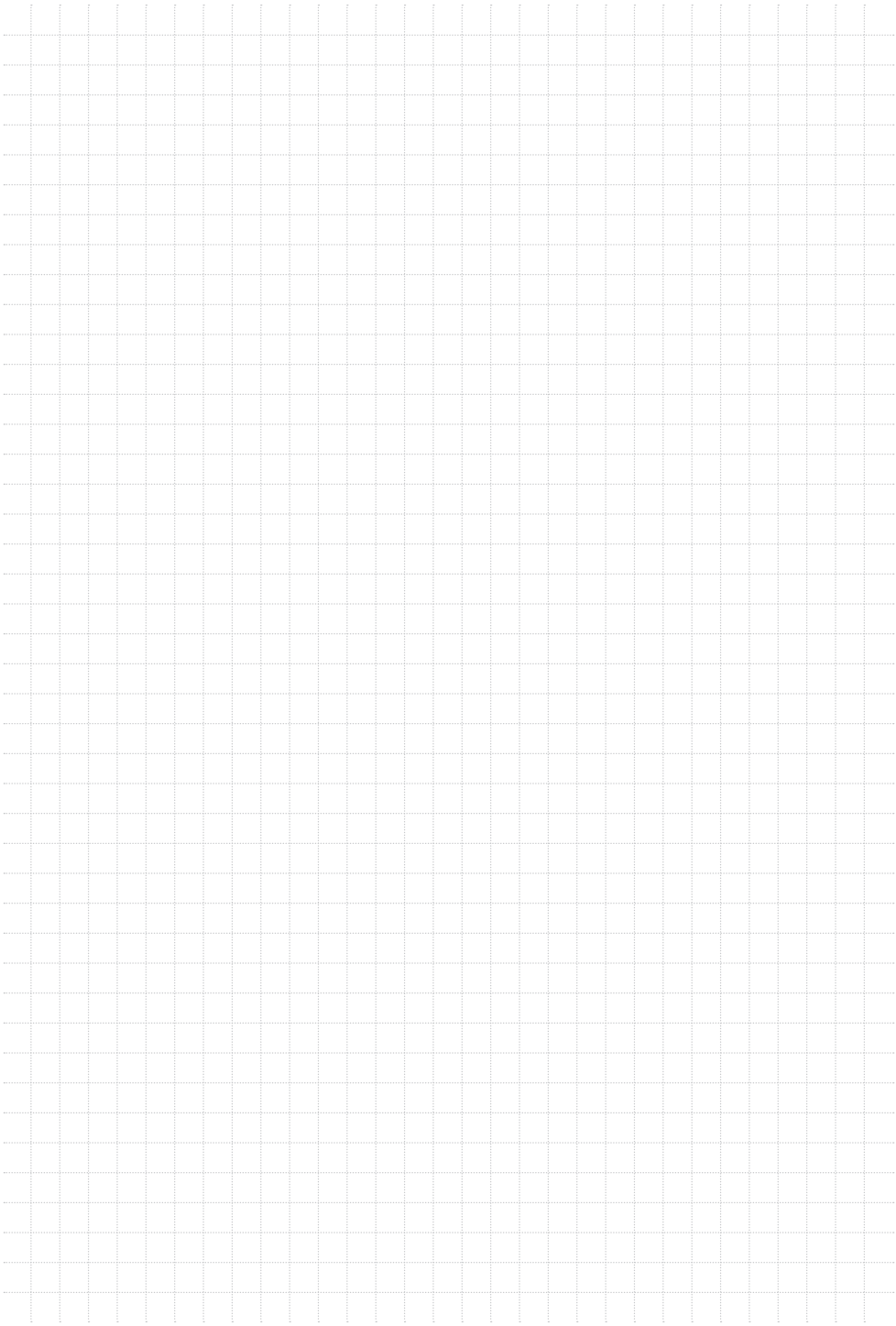
*Antonella Broglia*

**El sector del no-profit**, millones de pequeñas y grandes organizaciones que en todo el mundo intentan resolver problemas sociales, **en la última década se ha profesionalizado**, ha contratado a gerentes experimentados y ha empezado a marcar la diferencia en sectores como la energía o la salud.

Las corporaciones con ánimo de lucro tienen ahora la oportunidad de **colaborar con el sector no-profit** para lograr contactar con los 4 billones de personas que pertenecen a la base de la pirámide.

La fuerza de esta colaboración consiste en los **elementos complementarios de las dos partes**: las corporaciones ofrecen gran alcance, experiencia en logística e operaciones, y financiación. Las ONG aportan costes bajos, conexiones sociales fuertes con las comunidades, y conocimiento profundo de esos potenciales consumidores.

Hay muchos **ejemplos de esta colaboración ganadora**: la apertura de una oficina del Banco Santander en la favela de Rio de Janeiro gracias al acuerdo con un grupo musical local, o *Col-cocerámica*, un fabricante colombiano de cerámica que ha colaborado con una organización de defensa de derechos humanos, Kairos, contratando una red de mujeres sin empleo para vender a la franja más pobre de la población con extraordinarios resultados en términos de ventas, de salarios, y de familias que han mejorado claramente su nivel de vida.





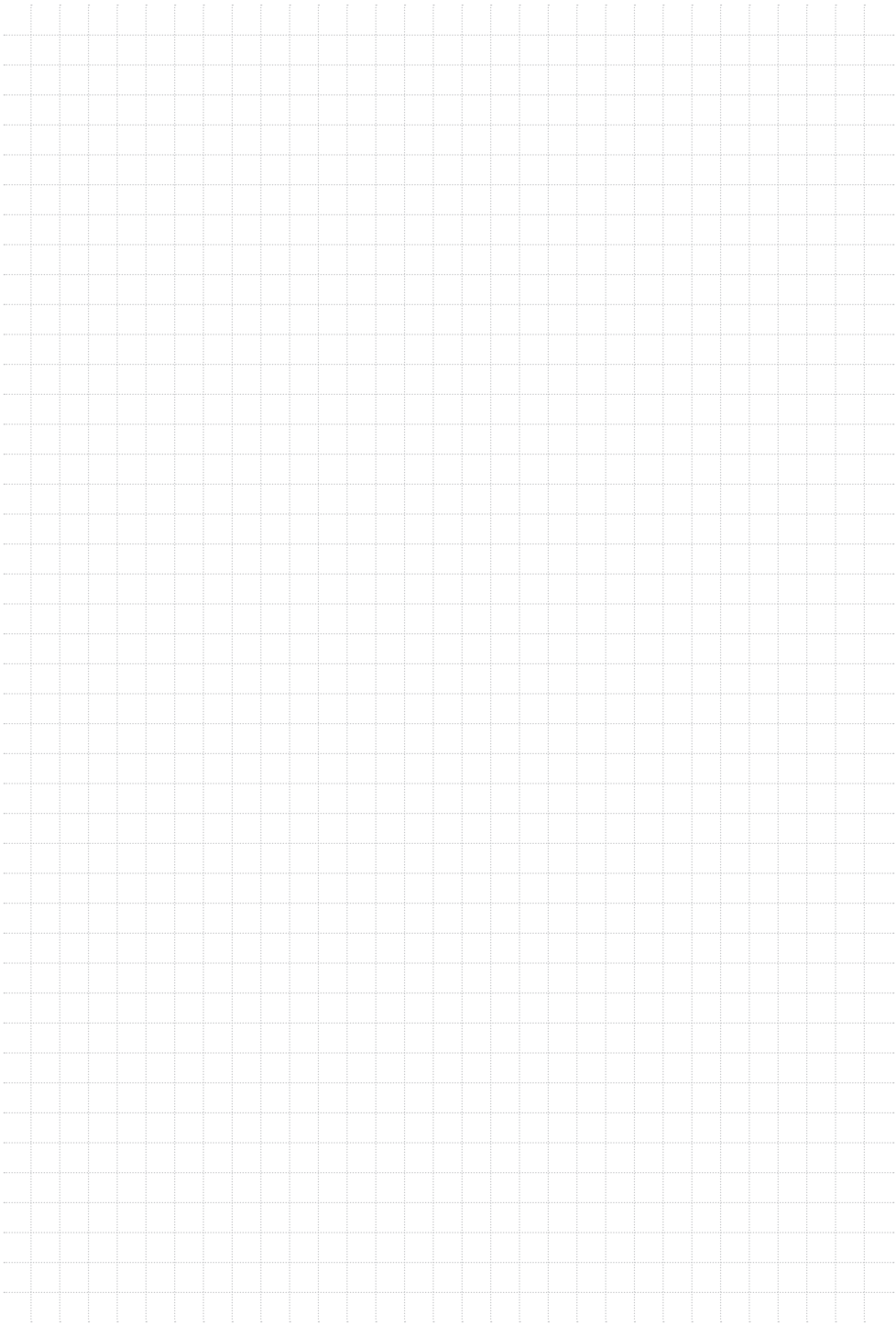
# CO-creación

*Alfons Cornella*

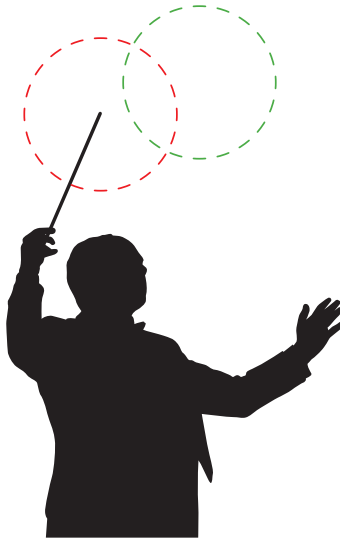
Hoy **disponemos de herramientas digitales que convierten a cualquiera en un potencial diseñador.**

Puede que la co-creación se limite a **escoger entre diversas opciones** disponibles, como por ejemplo, los colores de tu casco ([www.3dhelmetsnzi.com](http://www.3dhelmetsnzi.com)) o de tus zapatillas deportivas ([www.munichsports.com](http://www.munichsports.com)). Es éste un esquema de fabricación flexible, en el que la maquinaria dispone de una “librería” de opciones en los componentes que debe integrar, que fabrica de acuerdo con la lista de pedidos. El cliente también puede **sugerir mejoras** en las prestaciones del producto. Tal fue el caso, por ejemplo, en el proyecto del nuevo automóvil *Mio* de *Fiat* en Brasil ([www.fiatmio.cc](http://www.fiatmio.cc)).

En otro nivel de participación, el cliente puede **diseñar soluciones novedosas a través de concursos** (ver el caso del diseño de suelas para *Nike*, en [www.nicekicks.com/tag/future-sole](http://www.nicekicks.com/tag/future-sole)); o **proponer productos** combinando de formas nuevas los “componentes” disponibles, como permite *Lego* a sus fans ([designbyme.lego.com](http://designbyme.lego.com)). Incluso desde una decisión colectiva, agregada, los clientes pueden **determinar qué se fabrica** entre todas las propuestas posibles presentadas por el fabricante ([www.stylefactory.com](http://www.stylefactory.com)). Finalmente, un cliente puede **proponer la fabricación de un nuevo producto**, que se acaba fabricando si recibe el apoyo de un número suficiente de clientes que se comprometen a comprarlo.







# El líder colaborativo

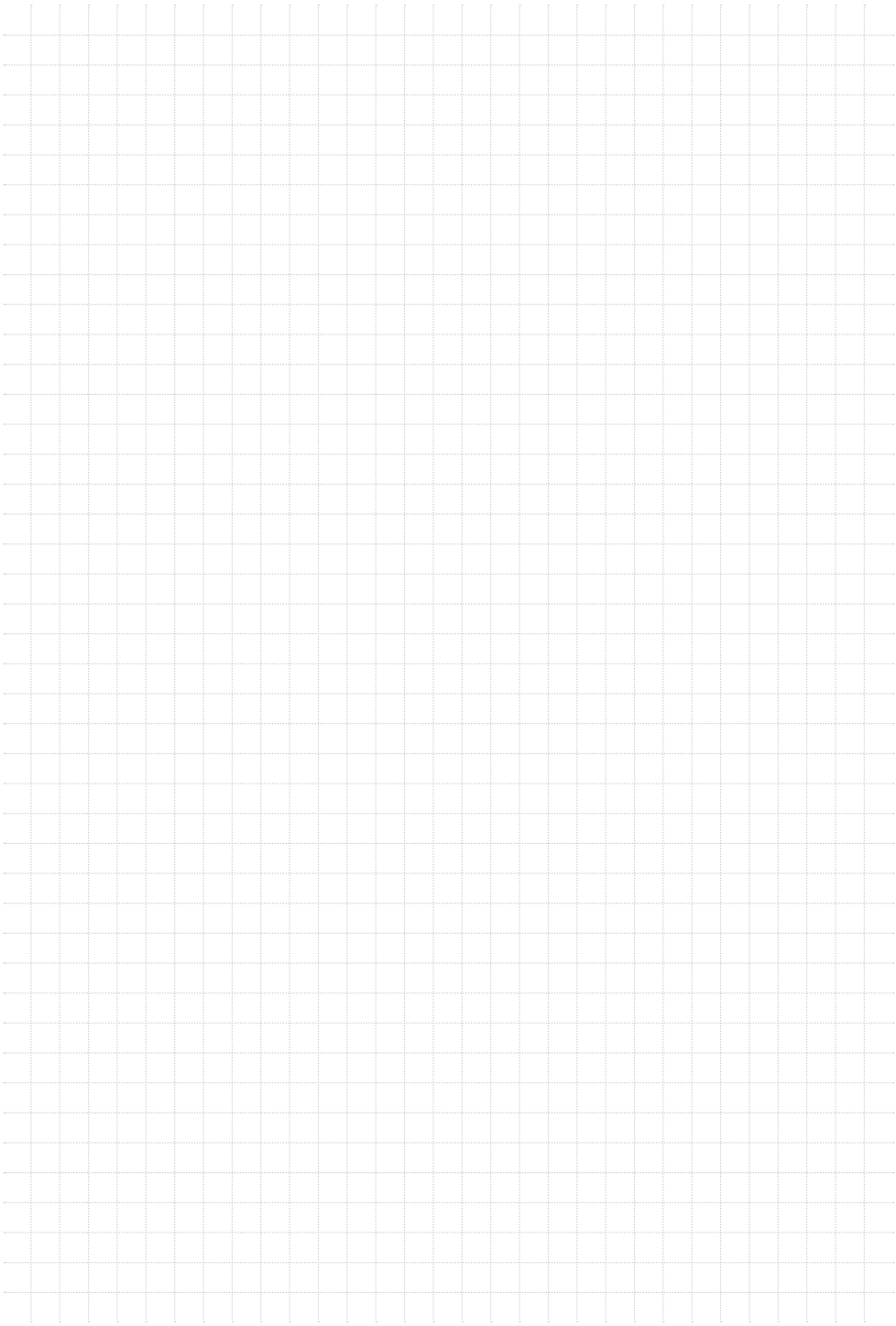
*Antonella Broglia*

Ibarra y Hansen, dos profesores de INSEAD, en una investigación que estudia los CEO de alto rendimiento, demuestran que **el viejo sistema de mando está desajustado con respecto a la realidad**, pero que **el modelo de líder que intenta que todos los procesos sean colaborativos tampoco funciona**, ya que produce reuniones interminables, pérdida de tiempo y dificultades para lograr un acuerdo.

Ibarra y Hansen han determinado que un líder colaborativo que funciona debe hacer bien 4 cosas:

- 1) conectar personas e ideas** que están fuera de la organización con las que están dentro;
- 2) crear modelos de comportamiento colaborativo** en el nivel más alto de la empresa;
- 3) gestionar talentos** diversos;
- 4) intervenir con energía** para parar los debates que no van a ninguna parte.

La investigación sustenta estos enunciados con interesantes ejemplos de actuación de empresas como GE, Akamai y Reckitt Benckiser.





# Inteligencia colectiva

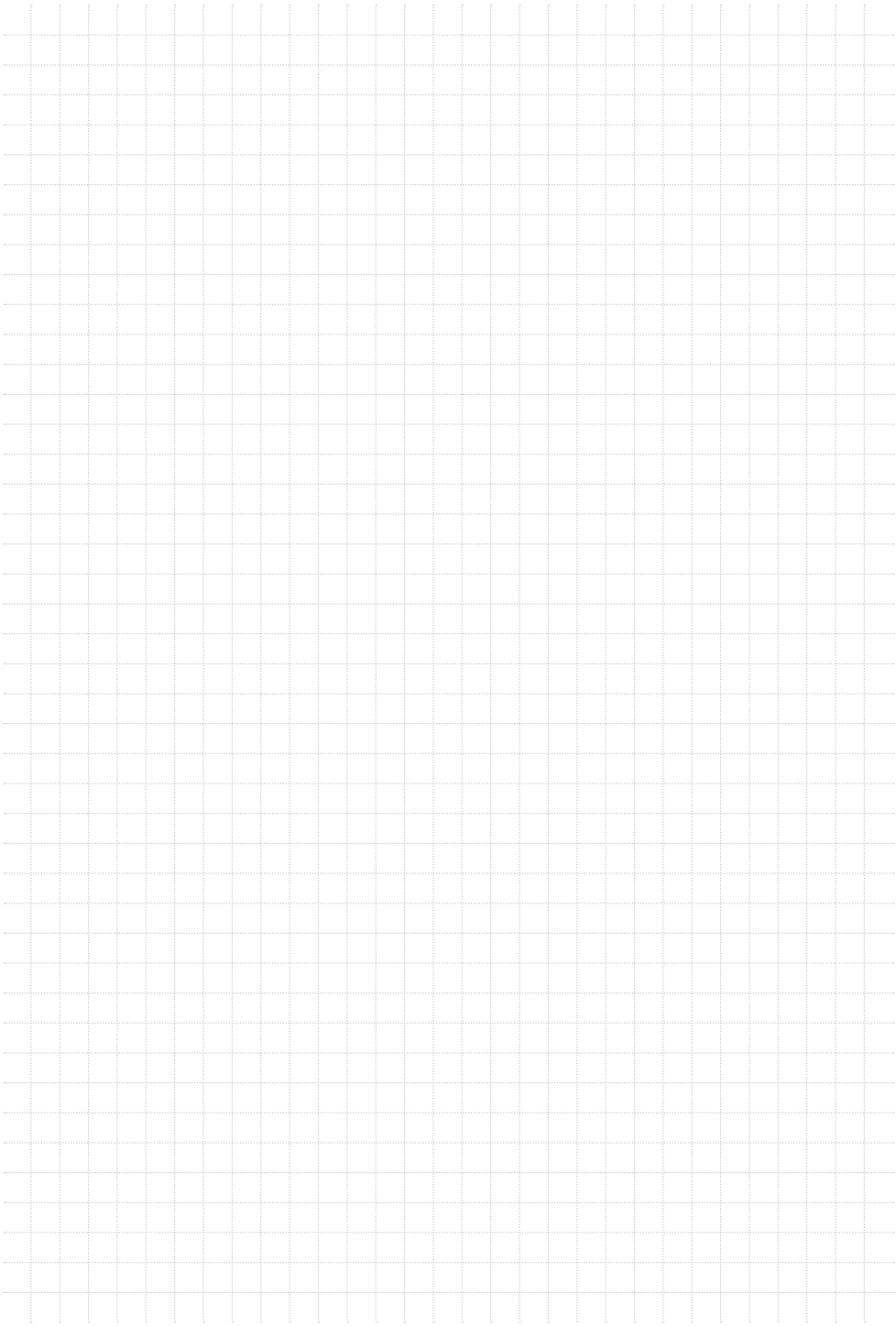
*Alfons Cornella*

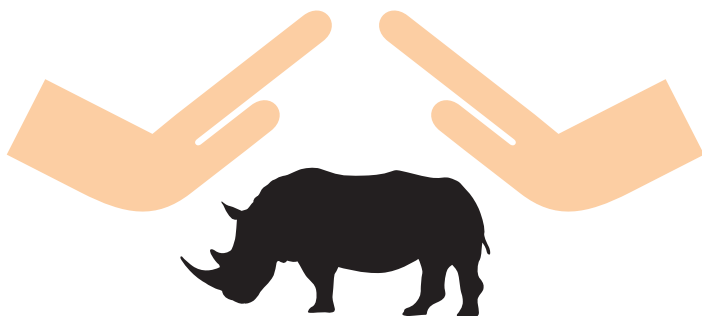
James Surowiecki nos recuerda en su texto *The Wisdom of Crowds* que, en muchas situaciones, **las decisiones colectivas son mejores que las decisiones individuales**. Así, mientras que otro autor, Eric Bonabeau, nos advierte del riesgo del comportamiento gregario de una sociedad con exceso informacional (la nuestra), Surowiecki nos promete un mejor mundo si las decisiones se toman de forma *colectiva* (y, en muchas ocasiones, de manera *informal*).

Apasionante reto intelectual el que aquí se abre: **¿nos permitirán las “tecnologías de red” construir una inteligencia mayor como resultado de la conexión de las nuevas “neuronas” (los nodos de la red)?**, o, por el contrario, ¿las “neuronas” se atontarán porque se limitarán a imitar a la que brilla más? O sea, ¿el resultado de la red será la consecución de una mejor “inteligencia colectiva” o el reinado de la “imitación gregaria”?

Surowiecki da una pista interesante sobre **en qué condiciones un colectivo llega a un mejor resultado que el individuo**: cuando se garantiza la *diversidad* y la *independencia* de los nodos. Cualquier distorsión de esos dos factores pervierte el resultado final. **Una multitud unívoca y conducida (manipulada) no puede tomar una decisión más inteligente que una persona independiente y razonable.**

Aplicátese todo esto a una organización y el reto es aún más impresionante: ¿debemos seguir dependiendo de las decisiones (el “juicio”) de unos pocos (“los que piensan”) o hay que **desarrollar mecanismos de decisión basados en el desarrollo de la inteligencia colectiva de toda la organización?**





# CO- en la era del procomún

*Antonella Broglia*

Como sostiene Antonio Lafuente, el procomún es la nueva manera de expresar una idea muy antigua: que **algunos bienes pertenecen a todos**, y que forman una constelación de recursos que debe ser activamente protegida y gestionada por el bien común.

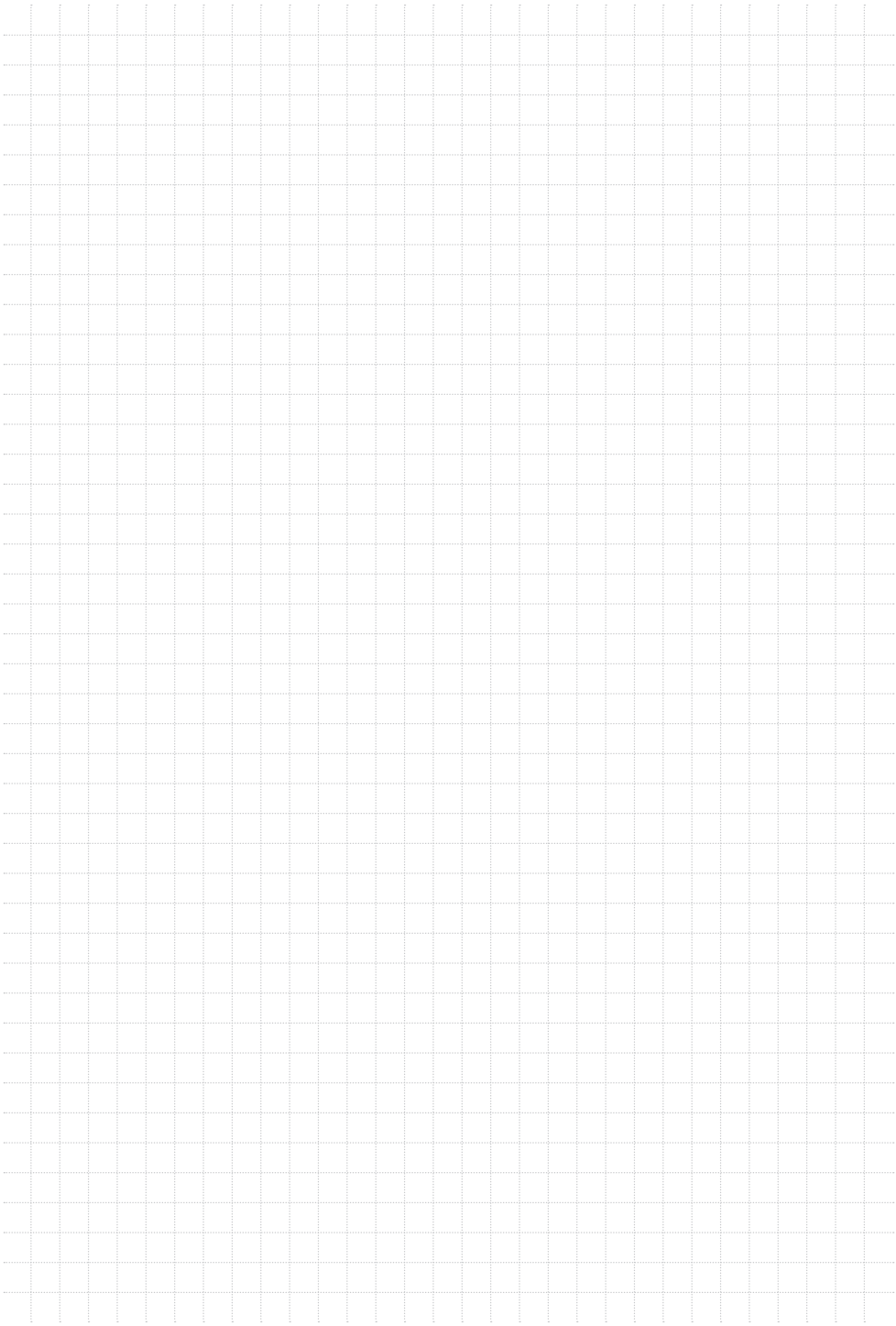
El procomún lo forman las cosas que heredamos y creamos conjuntamente y que esperamos legar a las generaciones futuras. **La noción de procomún es un concepto ancho, plural y elusivo.**

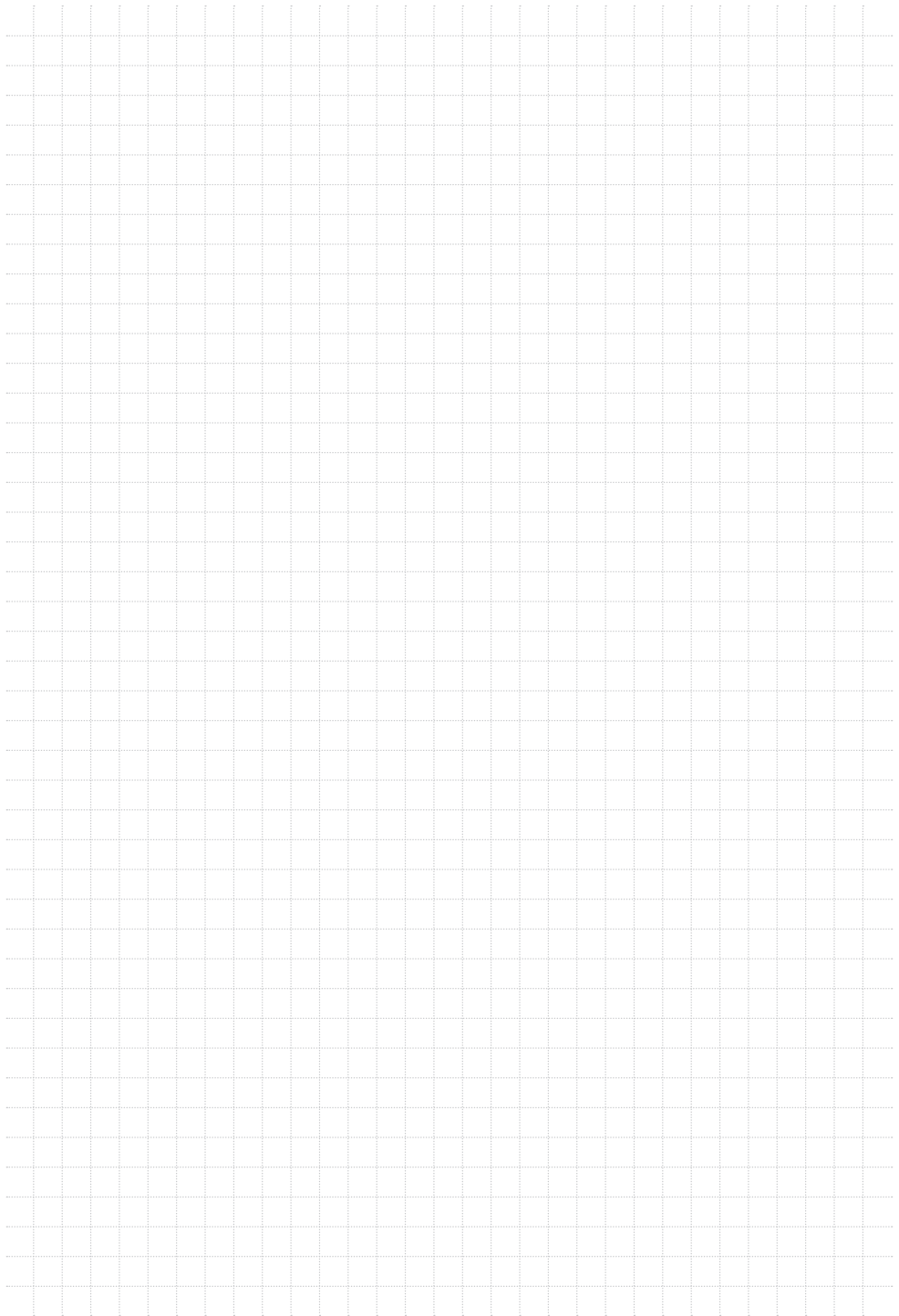
Ancho porque **abarca una considerable diversidad de bienes naturales** (selvas, biodiversidad, fondos marinos o la Luna), culturales (ciencia, folclore, lengua, semillas, Internet), sociales (agua potable, urbe, democracia, carnaval) y corporales, también llamados de la especie (órganos, genoma, datos clínicos).

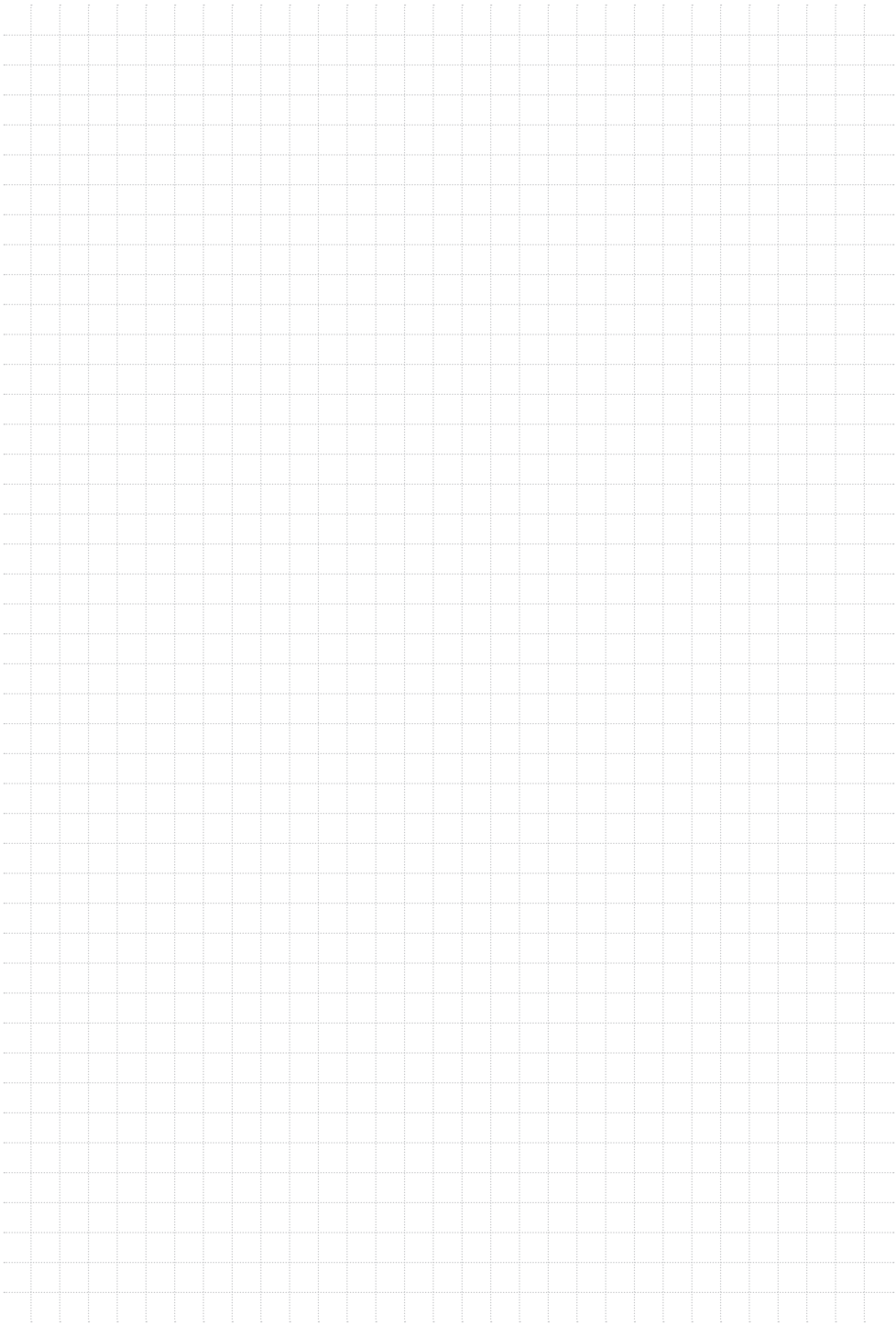
Plural porque son múltiples, como los **muchos modos de existencia** que adoptan las comunidades, tanto en el plano local, como en el regional, estatal o internacional, pues no hay comunidad sin un procomún donde asentarse.

Elusivo porque, siendo fundamental para la vida, **lo damos por descontado**. Un don que sólo percibimos cuando está amenazado o en peligro de desaparición.

¿Qué podemos aprender de las más importantes experiencias de **gestión colaborativa del procomún**?





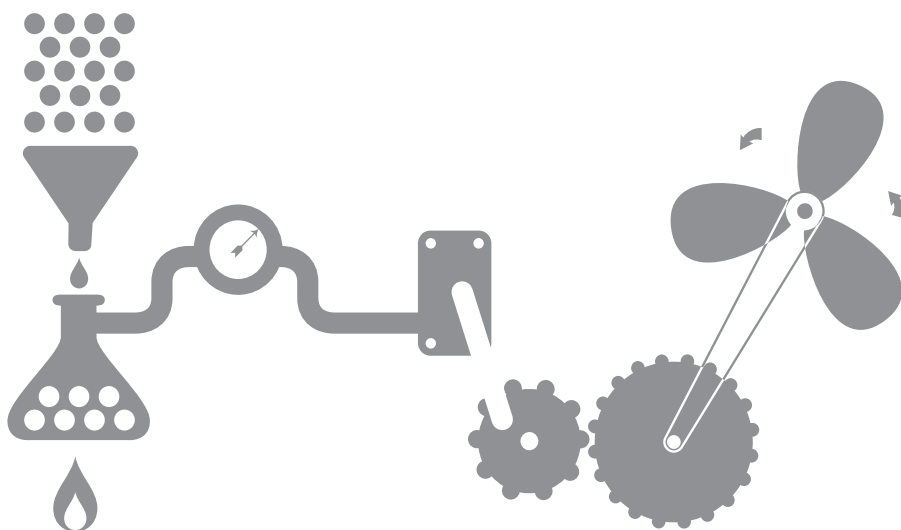




EXPLORAR

DINAMIZAR

TRANSFORMAR



Infonomia es una organización de servicios integrales de innovación, fundada en el año 2000, con clientes públicos y privados en todos los sectores, y basada en una red de 25.000 profesionales inquietos.

**[www.infonomia.com](http://www.infonomia.com)**

**Más en:** [www.infonomia.com/update](http://www.infonomia.com/update) o [update@infonomia.com](mailto:update@infonomia.com)

**Ilustraciones:** Edmon de Haro **Ilustración portada:** Infonomia

