La solución empieza por

Hacia la sociedad y la economía de la colaboración

ALFONS CORNELLA
Fundador de CO-society®

books infonomia

Zero Factory S.L.
info@infonomia.com
www.infonomia.com

Primera edición: Marzo 2012

ISBN-13: 978-84-615-7564-0

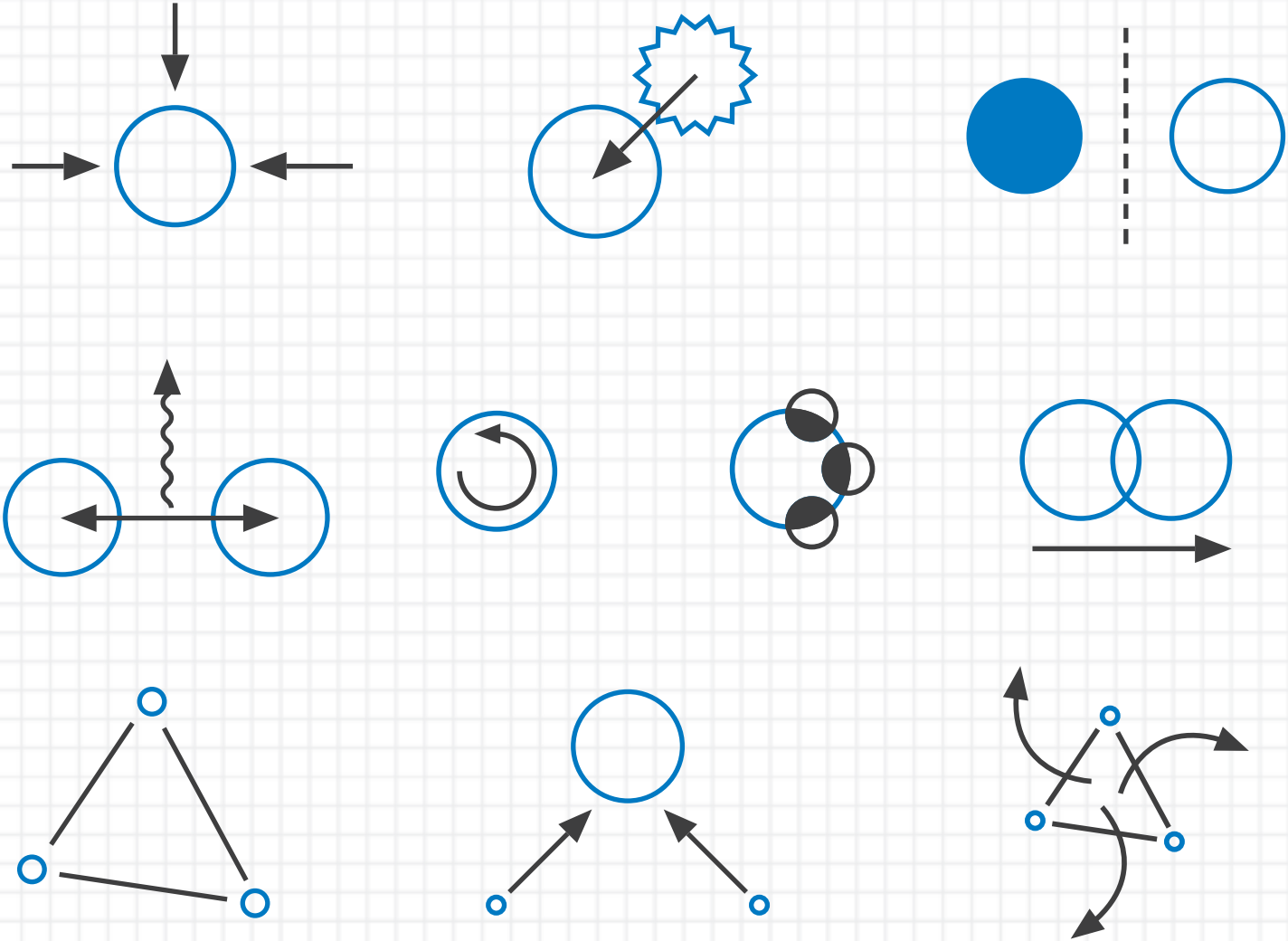
Depósito Legal: B-8489-2012

Diseño: Natàlia Teira

La solución empieza por CO-

Hacia la sociedad
y la economía
de la colaboración

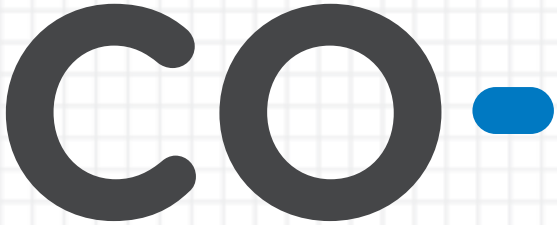
ALFONS CORNELLA, Fundador de **CO-**society®



ÍNDICE

Introducción: síntesis del libro 6

1. Hacia el co-capitalismo 24
2. Emerge la co-innovación 36
3. Transferir modelos 48
4. Colaborar es un proceso 60
5. Co-espacio/tiempo 72
6. Co-creación 84
7. Co-aprendizaje 96
8. Redes y mercados 108
9. Consumo colaborativo 120
10. Co-sociedad 132



Introducción: síntesis del libro

1

Escribo esta introducción en pleno vuelo de vuelta de un viaje a Canadá, donde he ido a explicar, como ya he hecho en otros lugares del mundo, **nuestro proyecto co-society** (www.co-society.com). Una aventura aparentemente naif que encuentra resonancias allá donde vamos. Porque, algo hartos de una economía secuestrada durante años por la avaricia de unos pocos, un número creciente y global de profesionales desea volver a los orígenes de lo que es una empresa: personas movidas por un objetivo, que buscan, principalmente, aportar valor a la gente. Y que, para hacerlo, deben colaborar, tanto dentro de la organización como fuera de ella.

Co-society persigue crear las condiciones para que los equipos más inteligentes de una empresa encuentren *intersecciones* con los de otras, de un modo no accidental, como es frecuente, sino *sistemático*. Desde la convicción de que la manera de generar "energía económica" en los próximos años consistirá en mezclar equipos, combinando sus activos invisibles, sus capacidades y conocimientos, desde una voluntad legítima de colaboración, para explorar y explotar nuevas formas de generar valor para las personas.

the future is co-

2

El proyecto co-society emergió en 2009 como resultado de nuestro trabajo proveyendo servicios de innovación a las empresas durante más de diez años. Durante este tiempo, nos habíamos ido encontrando con más y más ejemplos de innovaciones llevadas a cabo por "parejas" de empresas. Dos (o más) empresas que han unido sus capacidades (sus habilidades, sus marcas, sus sueños) para lanzar al mercado algo diferente, con la intención de aportar nuevo valor.

La casuística que hemos detectado, en este sentido, es realmente notable. El mundo de los negocios es un mundo cada vez más "co-": colaborativo, cooperativo, co-creativo, co-diseñado, corresponsable. Se trata, quizás, de un fenómeno de emergencia, invisible para quien no quiera verlo, que desvela nuevas formas de convertir recursos en realidades, y en resultados.

3

Una de las razones evidentes del porqué de la colaboración entre empresas es que siempre "hay más fuera que dentro". Haga lo que haga, y sepa lo que sepa una empresa, el conocimiento que hay disponible en el mundo es superior al suyo. **Una empresa no puede saber de todo**, como tampoco puede un individuo: ser un nuevo Goethe ya es inviable.

Además, la respuesta a los problemas crecientemente complejos requiere hoy de más visión periférica. Hay que combinar maneras de ver, maneras de resolver, maneras de convencer. Hay que superar la endogamia de las organizaciones que esteriliza la creatividad necesaria a la hora de exprimir el potencial de la ciencia y la tecnología para detectar (la primera) y programar (la segunda) los fenómenos naturales, al servicio de la solución a los problemas de los humanos. Así pues, las empresas deben combinar sus conocimientos para poder prosperar.

4

El mundo es más *complejo*, y para resolverlo debemos *colaborar*. Pero, con lo que hoy sabemos de colaboración, parece que es difícil hacerlo si no hay *confianza* entre las partes. La colaboración exige confianza. Y la confianza es, frecuentemente, el resultado de la *generosidad* de las partes. Aquí emerge uno de los problemas con los que debe lidiar una potencial economía "co-": **casi todo el edificio teórico-práctico del que disponemos en gestión empresarial, se basa en un discurso de competencia, no de colaboración.** Los negocios compiten, las personas quizás colaboran.

La colaboración quizás sea normal en nuestras vidas fuera de las organizaciones, pero no parece que sea así durante nuestra vida laboral. Hablar de generosidad en un mundo incluso dominado por una jerga de origen militar (estrategia, luchar, ganar, derrotar, etc.) puede ser tildado fácilmente de infantilismo organizacional. Así pues, la agenda de una economía "co-" empieza por aprender de las empresas que han convertido colaboración en resultados. Es difícil en este estadio desarrollar modelos teóricos en el corto plazo: necesitaremos algunas décadas (quizás una generación) para sentar las bases de un discurso sólido sobre la economía de la colaboración.

La **complejidad** del Mundo requiere **colaboración**, construida sobre la **confianza**, que deriva de la **generosidad**

5

El interés por la colaboración excede el ámbito puramente empresarial. Los arquitectos trabajan para diseñar espacios que aumenten el potencial de socialización de las personas, desarrollando su creatividad en un entorno de libertad de pensamiento. Aparecen centros científicos, como el Okinawa Institute of Science and Technology, en Japón, especialmente pensados para que los diversos equipos compartan laboratorios y recursos, sin las fronteras habituales de los departamentos. Un espacio para pensar libremente, creativamente, colaborativamente.

Por otro lado, quizás donde más se evidencia la relevancia creciente de la colaboración es en las relaciones entre las personas, en su ámbito más privado. Compartir no es sólo *sexy*, sino que se convierte en imprescindible para la juventud, y para una clase media, que se empobrece en un mundo en el que simplemente vivir es muy caro. **El mundo de los negocios hará bien en aprender de cómo se colabora en estos espacios alejados de su experiencia habitual**.

Una **generación de inquietos** que comparten para ganar

×

La comunidad Infonomia: mentes transformadoras dispuestas a colaborar

6

No paran de **aparecer tecnologías que facilitan la colaboración**. El ejemplo más obvio es el teléfono móvil, y más en concreto, el mundo de las aplicaciones que ha desvelado. La combinación de las habilidades (de programación) de las personas, con los flujos de datos cada vez más abiertos, no pararán de sorprendernos en los próximos años. La facilidad con la que personas desperdigadas por el mundo pueden colaborar, gracias a la tecnología, para desarrollar prototipos en tiempos récord, cambiará el mundo.

En particular, hará posible **el surgimiento de una economía basada en talentos individuales que se conectan para diseñar y producir en red**: un mundo de *freelances* capaces de hacer lo que otrora requería de organizaciones complejas, con elevados costes de transacción.

Multiplica gente que colabore y obtendrás valor

StartupBus: tres días, 60 técnicos, un prototipo desarrollado

©Adrianne Jeffries

7

Entender cómo funcionan las redes resultará esencial para explotar su potencial económico. Investigaciones recientes, por ejemplo, demuestran que todo tipo de red compleja (biológica, social o electrónica) tiene unos puntos (nodos) críticos cuyo manejo permite controlar toda la red. **La complejidad de toda red aparece así como algo gestionable, orientable a la consecución de unos resultados esperados.** Algoritmos sofisticados que nos habilitarán para influenciar, a nuestra voluntad, sistemas vivos, tecnológicos y sociales, por igual.

Un mundo en el que quizás nos preocupará, más que la colaboración entre humanos, la "colaboración" de humanos con máquinas, en especial, con robots.

8

La teoría de la evolución es interpretada, frecuentemente, como patente de corso para la idea de competencia. Sobrevive el más fuerte. Algo similar parece haber heredado el modelo de destrucción creativa de Schumpeter: en los ciclos económicos, desaparecen muchas empresas, con su modelo agotado, para dejar paso a una nueva generación de empresas más "innovadoras". Pero **las lecturas más modernas de los modelos de evolución dan una importancia singular a la colaboración**. Así, se propone que a los dos principios fundamentales, el de la mutación aleatoria y el de la selección natural, se añada un tercero, ligado a la colaboración dentro de una especie.

Lo comenta con acierto Elisabet Sahtouris, bióloga de la evolución: "*En la etapa juvenil todas las especies son competitivas y creativas, luego pasan a la madurez, etapa en la que se dan cuenta que cooperar es más eficiente a nivel energético. Y la historia continúa: durante 100.000 años los humanos vivimos de manera tribal, llegamos a ser cooperativos en los sistemas locales y crecimos, formamos ciudades y llegamos a los imperios que, en su fase juvenil, compitieron*" (*La Vanguardia*, 14/11/2011). La madurez del sistema capitalista nos lleva a ver en la colaboración la fuerza para progresar en el futuro.

9

El éxito de los humanos se basa en haber colaborado. Incluso con gente que no conocemos. Es algo natural en nuestra especie, a pesar de que pensamos que el egoísmo nos domina. Sobrevivimos porque colaboramos. Mi opinión es que, a pesar de que sería normal pensar lo contrario, lo mismo va a ocurrir con las empresas.

Pero no disponemos de los conocimientos, las herramientas, los métodos para hacerlo. **No sabemos aún cómo crear sistemáticamente condiciones que generen confianza entre organizaciones**. Que nos sirvan para detectar y conectar sus "activos invisibles" y crear así nuevo valor (la energía económica del futuro vendrá, en mi opinión, de la definición de "océanos azules" a partir de la multiplicación de los activos invisibles: lo que sabe hacer la organización *versus* lo que hoy hace).

10

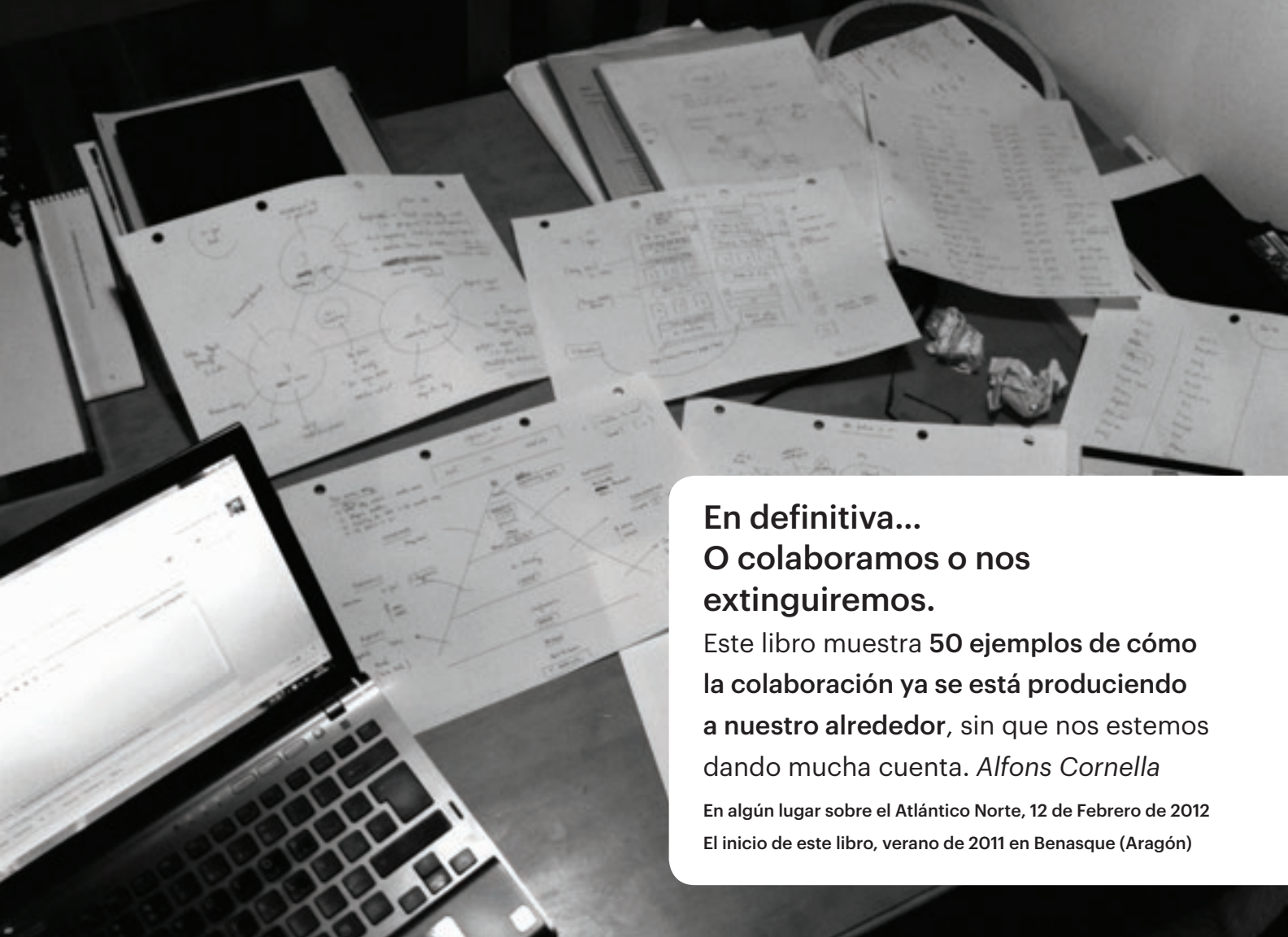
No podemos seguir con un discurso egoísta: la búsqueda del bien del individuo frente al del colectivo. Quizás el mismo Adam Smith habría modificado sus ideas si hubiera percibido que los recursos naturales del planeta no son inagotables, y que todos estamos en una nave estelar que debe vivir con y de lo que tiene. Pero, a pesar de que son crecientes las evidencias de que vamos hacia una economía, una sociedad, más colaborativa, puede que al final nuestro sistema emocional, que domina claramente sobre el racional, nos lleve a creer que esta vez también podemos aplicar el "sálvese quien pueda".

Lo vemos, tristemente, en la forma en la que los países europeos se resisten a entender que debe existir *una* Europa para poder sobrevivir. Debemos entender que estamos en el inicio de un ciclo de madurez en la evolución económica y social, que requiere de nuevos modelos, teorías, herramientas, y políticas.

Querer colaborar era antes señal de buena educación; ahora es quizás cuestión de buena economía. De salud social.

Co-society: un proyecto que espera transformar

La épica del proyecto: soñar que un día esta portada sea realidad

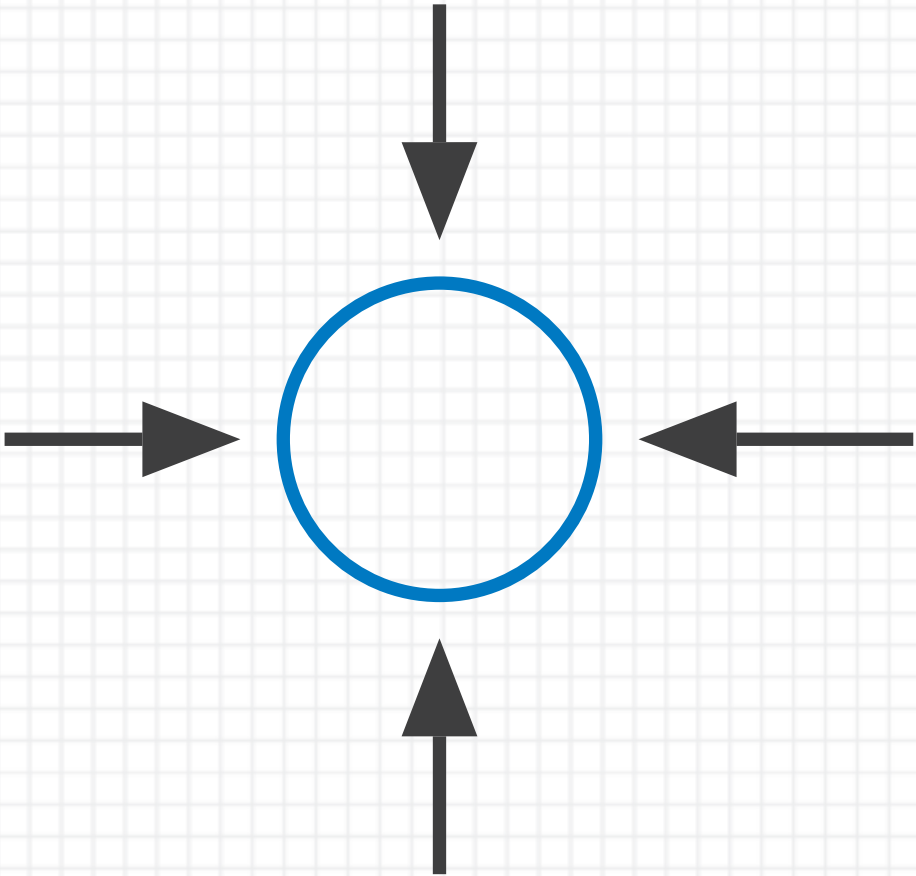


En definitiva...
O colaboramos o nos extinguiremos.

Este libro muestra **50 ejemplos de cómo la colaboración ya se está produciendo a nuestro alrededor**, sin que nos estemos dando mucha cuenta. *Alfons Cornella*

En algún lugar sobre el Atlántico Norte, 12 de Febrero de 2012

El inicio de este libro, verano de 2011 en Benasque (Aragón)



1

Hacia el co-capitalismo

CAPITALISMO: ¿UNA IDEA EN DECADENCIA?

Diversas crisis económicas en los últimos veinte años han tenido como consecuencia un **desprestigio creciente de las empresas**, a las que a menudo se ve como organismos egoístas que prosperan a costa de los recursos de la sociedad. A pesar de que no sea así en muchos casos, reina la idea de que las empresas viven sólo para la maximización de beneficios en el corto plazo, sin más reglas que el "todo vale".

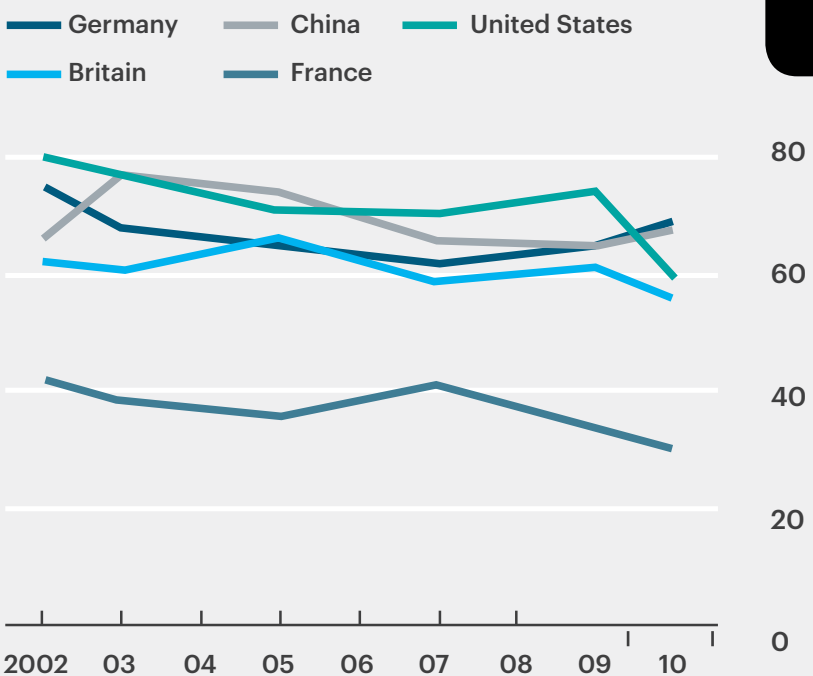
Sin embargo, **una empresa es, en realidad, un objetivo** (la etimología latina del término así lo corrobora). Para conseguirlo tiene que ser eficiente y generar recursos (entre ellos, dinero). Pero su finalidad última no puede ser hacer dinero, y menos a costa de lo comunitario. Esta agenda puede tener sentido en el corto plazo, pero se demuestra inviable en el largo plazo.

Hay que reinventar el capitalismo, reenfocándolo no a la maximización de beneficios de las empresas para enriquecer a los accionistas, sino a la **solución de los problemas de los ciudadanos**, con una contribución al progreso global de la sociedad, teniendo en cuenta que los recursos del planeta son limitados (el Neolítico ha terminado finalmente).

Así pues, la crisis del capitalismo se convierte en una ocasión única para reinventarlo en profundidad. Y una de las consecuencias será, quizás, el ocaso del individualismo extremo, frente a la **emergencia de la colaboración como sistema social y económico**.

The real deficit

Respondents agreeing that the free-market system is the best, % of total



Source: GlobeScan

La popularidad del capitalismo decae en todo el mundo

The Economist, 09/04/11

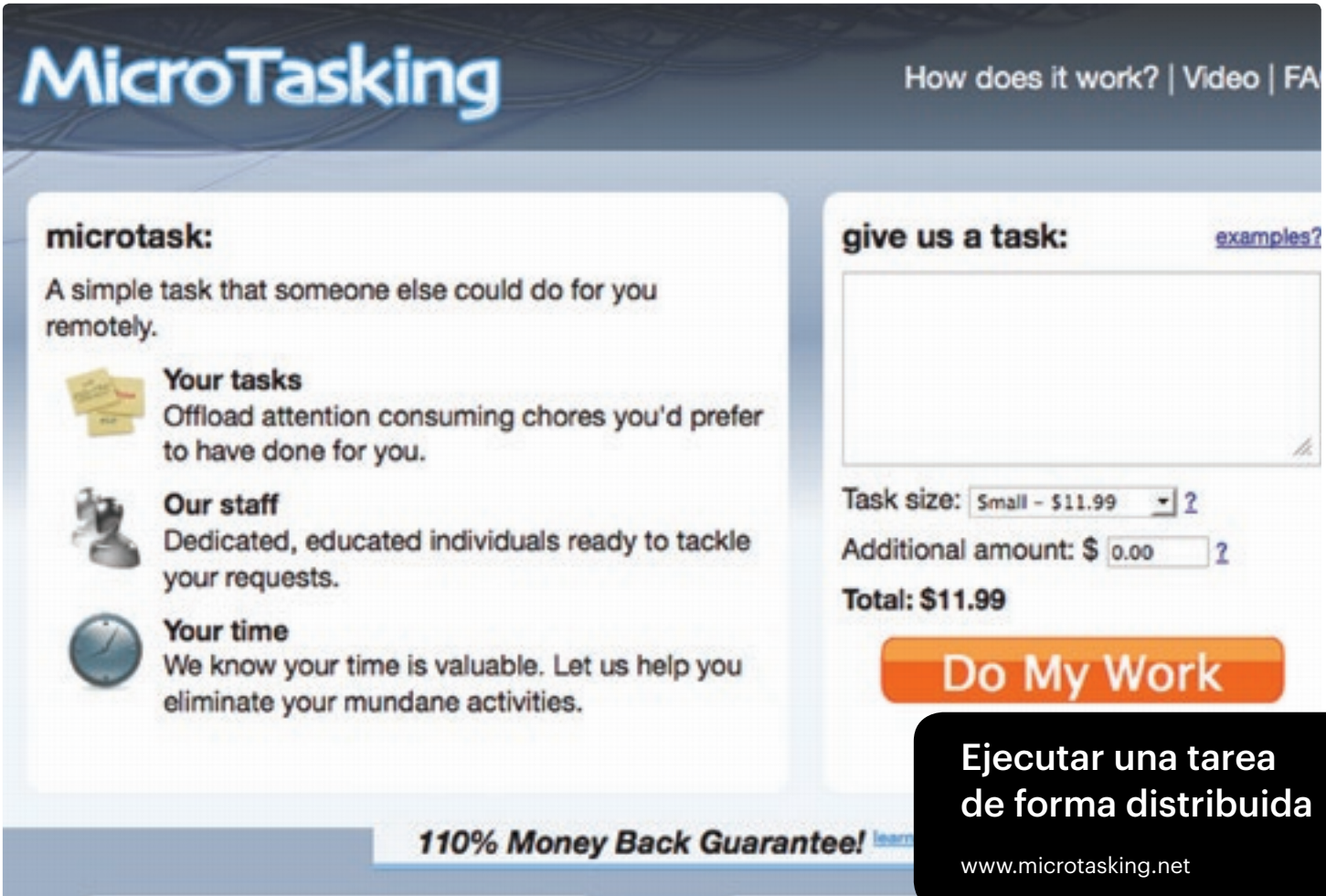
OTRAS FORMAS DE EMPRESA SON POSIBLES

La tecnología (la "programación" de la naturaleza) y la conectibilidad (todo humano conectable a todo humano, en cualquier lugar del globo) están cambiando la forma en la que puede perseguirse un objetivo (una empresa).

Por un lado, no son necesarios enormes capitales para convertir ideas en resultados: basta con **combinar conocimientos y activos de forma inteligente**. Por ejemplo, se puede reinventar la forma en la que compras los neumáticos de tu coche, acudiendo a una plataforma digital que intermedia entre fabricantes, garajes y clientes. O se puede idear un alimento a base de leche de yegua que llegue a un nicho muy específico de enfermos de cáncer. O se puede dividir una tarea en pequeñas porciones (MicroTasking) sobre las que trabajen personas distribuidas por todo el planeta (conectadas digitalmente).

Además, ya es posible **fabricar localmente**, con herramientas sofisticadas pero con equipos reducidos, y con la intervención decisiva de los clientes en el diseño de los productos. Incluso se pueden fabricar sólo los productos para los que hay clientes confirmados (comprometidos). O se puede desarrollar un proyecto a partir de la suscripción popular agregada.

Y **cualquier persona puede convertirse en empresa**, partiendo de sus conocimientos o habilidades diferenciales, vendiendo a otras personas en cualquier parte del planeta, y cobrándoles a través de un simple teléfono móvil. Así, un estudiante holandés puede, por ejemplo, resolver problemas de tu ordenador personal si quedas con él en el trayecto matutino del tren hacia la ciudad.



Ejecutar una tarea de forma distribuida

www.microtasking.net

LA DENSIDAD DE TALENTO IMPORTA

El talento es el nuevo capital. Las mejores empresas del mundo consideran que el talento es escaso y que hay que mimar a los que denominan "*the vital few*". Porque son un número pequeño de empresas las que generan la mayor parte del empleo: "*the vital 6%*". El progreso de muchas organizaciones se fundamenta en equipos con altos niveles de conocimiento que "rivalizan" entre sí para acelerar el desarrollo de ideas en forma de proyectos "prueba-error". Se trata de combinar la competencia dentro de una organización, con la colaboración más intensa entre sus equipos. **El talento no puede gestionarse como una mera transacción, sino como una relación compleja que tiene sus reglas y misterios.**

En esta línea, **la próxima gran disrupción en los negocios es organizativa**, no tecnológica: las empresas que progresarán son aquellas que transformarán sus maneras de funcionar, alrededor de la idea de la dinamización del talento. Y ello conlleva reinventar la formación y el desarrollo de capacidades y motivaciones, para convertir a la empresa en un motor de ideación-acción. Para ello se precisan nuevos mecanismos de financiación externa: bancos de innovación, herramientas de apuesta por ideas disruptivas, activación financiera de patentes radicales, etc. Habrá que **repensar profundamente qué es valor en el sistema capitalista**.

Emerge un nuevo tipo de talento que, alimentado por la ciencia y la tecnología, es convertido en valor por la nueva manufactura (local y ágil) y transformado en servicios a través de los canales digitales: **servicios industriales de base científica**. Para ello, aparecen los **mercados de talento.**

En este sentido, hay que superar que aún hoy "señalar" líderes de talento siga siendo mal visto, sobre todo en Occidente. Esta es una de las principales paradojas del momento: dependemos de lo que idean unos pocos (muy pocos), pero **castigamos socialmente a los dotados de talento**.

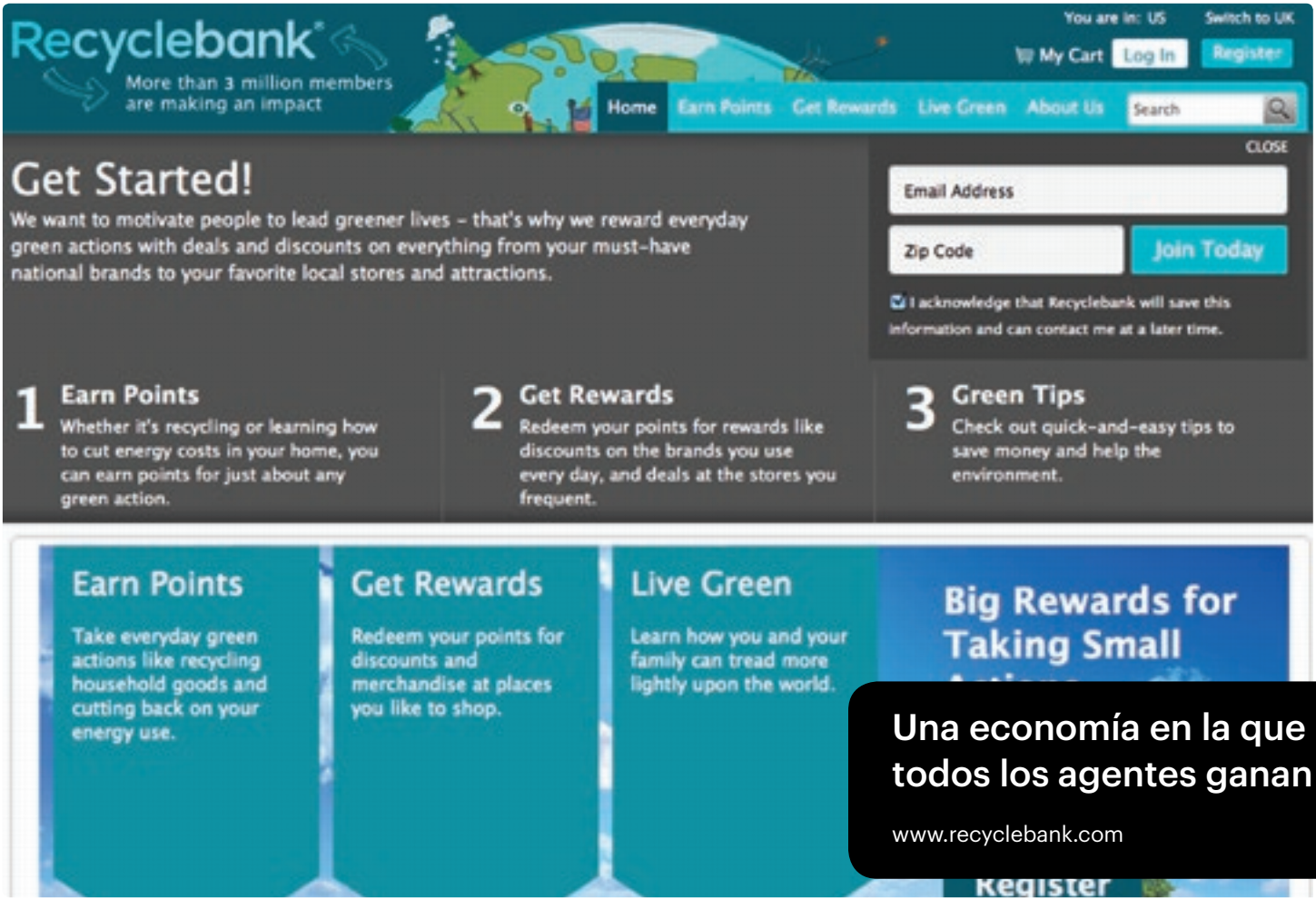
INTELLECTUAL VENTURES
Home
Who We Are
Our Inventions
Products & Services
Inventors
News
Contact Us
Client Login
Search
Nathan Myhrvold shares his views in the Harvard Business Review.
Read the full article
1 2 3 4 5
IVWorldwide
Learn how we work with leading inventors around the world.
Inventor Spotlight
"I learned about Intellectual Ventures from a friend in Seattle, and I wanted to participate and be able to invent in new fields."
—Shmuel Ur
Read full story
IVinsights BLOG
IV lab
See what's new
"An industry dedicated to financing inventors and monetizing their creations could transform the world."
–Nathan Myhrvold, Founder and CEO
We believe ideas are valuable. At Intellectual Ventures, we invest both expertise and capital in the development of inventions. We collaborate with leading inventors and partner with pioneering companies. By providing access to our portfolio of patents, we help our customers innovate and reduce their risk by Bridging the Invention Gap™ between the invention rights they currently have and the invention rights they need.
As the global leader in the business of invention and owner of one of the world's largest and fastest-growing patent portfolios, we are creating an active market for invention that connects buyers, sellers, and inventors. We do this by:
• Employing talented inventors here at Intellectual Ventures who work on new inventions to help solve some of the world's biggest problems.
• Purchasing inventions from individual inventors and businesses and combining them into market-specific portfolios, which we then license
News: LG Electronics Enters License Agreement with Intellectual [...]
Apostar por el talento como motor de disrupciones
www.intellectualventures.com

VALOR COMPARTIDO

Michael Porter propone **refundar el capitalismo sobre la idea del "valor compartido"** (*shared value*). La idea consiste en reducir el impacto negativo de las empresas en la sociedad (las externalidades negativas de la economía: por ejemplo, la contaminación, considerada hasta ahora como algo inevitable para el funcionamiento productivo) y aumentar el impacto positivo en la misma (por ejemplo, estimulando el empleo cualificado en una población a través de estrategias formativas en el largo plazo). La principal función de la empresa debe ser **resolver las necesidades de los ciudadanos**, que puntualmente se convierten en clientes si lo que la empresa les ofrece tiene valor para ellos.

El valor compartido sería el conjunto de "*políticas y prácticas operativas que mejoren la competitividad de las empresas mientras que, al mismo tiempo, contribuyen a la* ***mejora de las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las que operan***". Con un compromiso mutuo que va más allá de la contribución de aquéllas al progreso social a través del pago de sus impuestos y de la creación de empleo. El impacto puede ser mucho mayor si la empresa, por ejemplo, idea productos más eficientes que a la vez son eco-sostenibles, generando con ello un beneficio para los ciudadanos/consumidores (en su economía personal), la comunidad (mejor uso de los recursos disponibles) y el planeta en su conjunto (menor contaminación).

La idea de fondo es que **no todo beneficio es bueno**. Es bueno aquel que lo es para todos los agentes implicados. Y la sociedad es siempre uno de los principales agentes. La empresa debe mirar de prosperar (*do well*) teniendo un impacto positivo en su entorno (*do good*).



Una economía en la que todos los agentes ganan

www.recyclebank.com

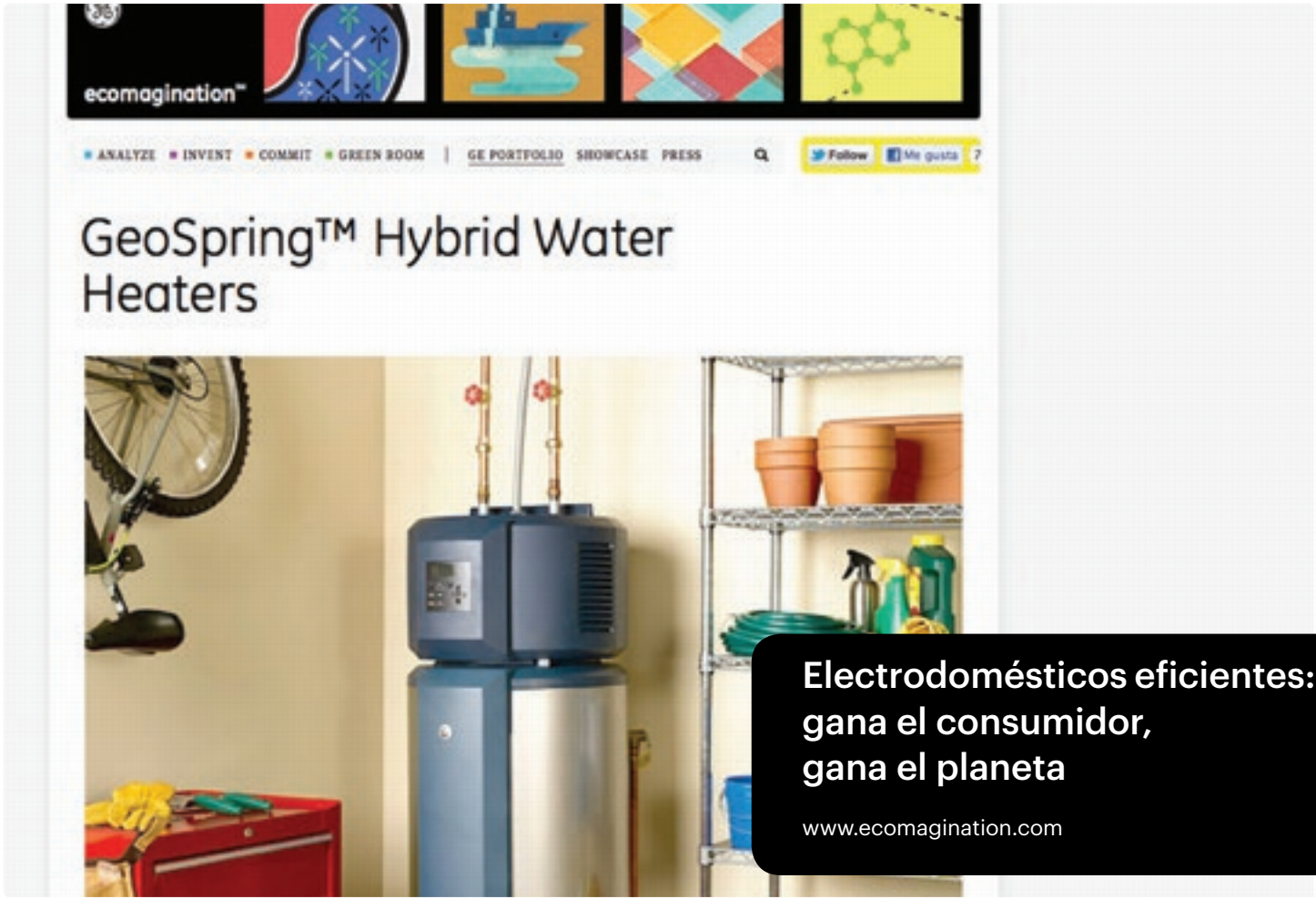
UNA ECONOMÍA YO/TODOS

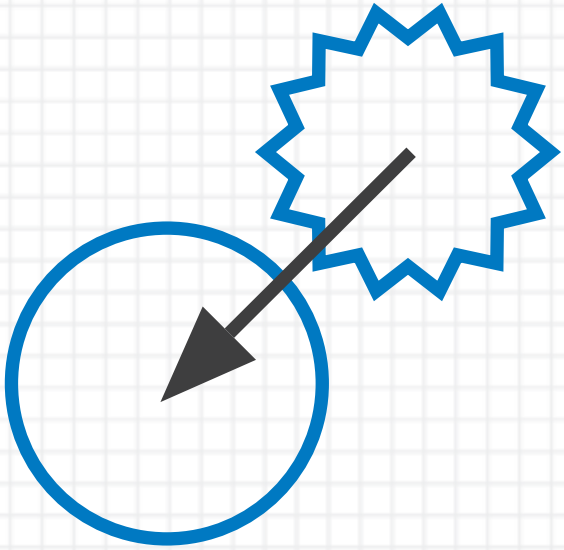
En economía, un principio bien aceptado es el de "la mano invisible" de Adam Smith: cada individuo, buscando lo mejor para sí, exige productos y servicios que le satisfagan, con lo que las empresas que nos proveen de ellos deben competir para convencernos de que la suya es la mejor propuesta, siendo el resultado un mercado donde prospera la oferta más aceptada por la demanda, aparentemente la mejor de entre las posibles. **Buscando nuestro bien individual, la sociedad progresa**. Al menos, ha sido así hasta ahora.

Esto ya no es suficiente, porque **la combinación del egoísmo individual de la demanda con la competitividad extrema de la oferta lleva a efectos negativos sobre el conjunto de la sociedad**, que acaban impactando tanto a los individuos como a las organizaciones (por ejemplo, el efecto de la contaminación en nuestra salud y calidad de vida, o el de la deslocalización geográfica de las empresas en la caída del empleo y la potencial desestabilización social que conlleva).

Hoy más y más empresas entienden que, si buscan el bien de la sociedad en su conjunto, resolviendo las necesidades de la demanda (de los ciudadanos), aumentan su prestigio social y acaban vendiendo más. Es el principio del "ir bien haciendo el bien". Esta nueva situación podría definirse como **"la segunda mano invisible" de Adam Smith**.

Un avance en el capitalismo: cada ciudadano/consumidor actúa en su propio beneficio (*me*), con lo que crea valor económico a través de los mercados, pero también en beneficio del conjunto de la sociedad (*we*). **El futuro es, pues, una economía me*we**. Así, por ejemplo, un electrodoméstico que gasta poca energía me beneficia a mí (gasto menos) y al planeta (uso eficiente de la energía).


ecomagination
ANALYZE INVENT COMMIT GREEN ROOM | GE PORTFOLIO SHOWCASE PRESS
Follow
Me gusta
GeoSpring™ Hybrid Water Heaters
Electrodomésticos eficientes:
gana el consumidor,
gana el planeta
www.ecomagination.com



2

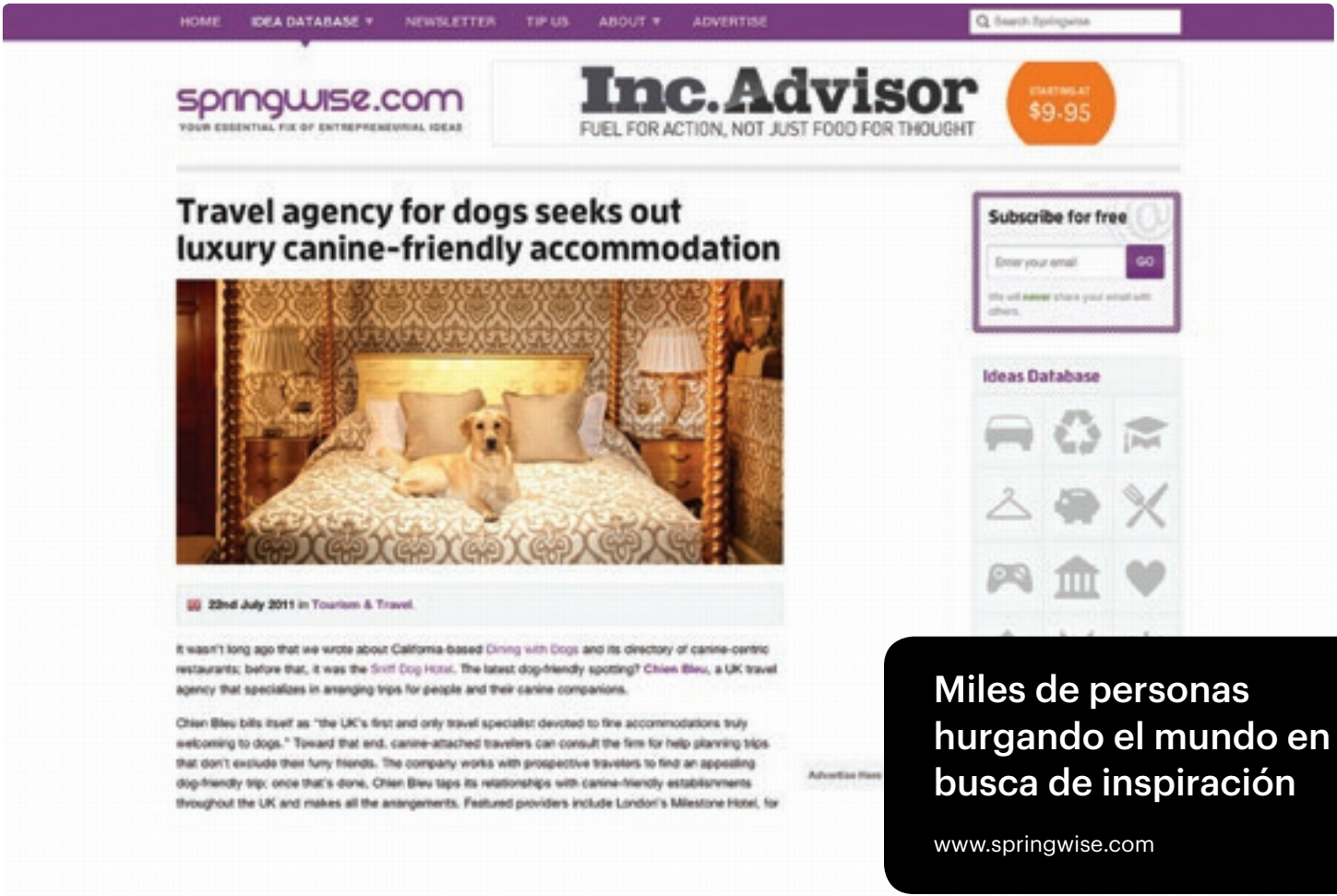
Emerge la co-innovación

HAY MÁS FUERA QUE DENTRO

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 en la práctica empresas como Procter&Gamble 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 una vigilancia explícita del entorno: explorar sistemáticamente aquello que nos puede afectar como negocio. La verdad, sin embargo, es que pocas empresas hacen un uso inteligente de esta herramienta. Porque una cosa es disponer de la herramienta y otra saber aplicarla. Ello genera nuevas oportunidades para empresas (a veces, simples 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. Este tipo de redes de exploración se especializarán temáticamente iniciando un nuevo tipo de negocio basado en el talento.

Porque **la colaboración en la vigilancia da mejores resultados que la observación individual**. Primero, por el simple hecho de que "cuatro ojos ven más que dos". Y, segundo, porque hoy es fundamental la visión periférica en los negocios: hay que mirar en otros sectores, en otros mercados, etc. Hay que saber leer transversalmente, lo que aparentemente no nos debería afectar, pero que nos puede inspirar. 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.



Miles de personas hurgando el mundo en busca de inspiración

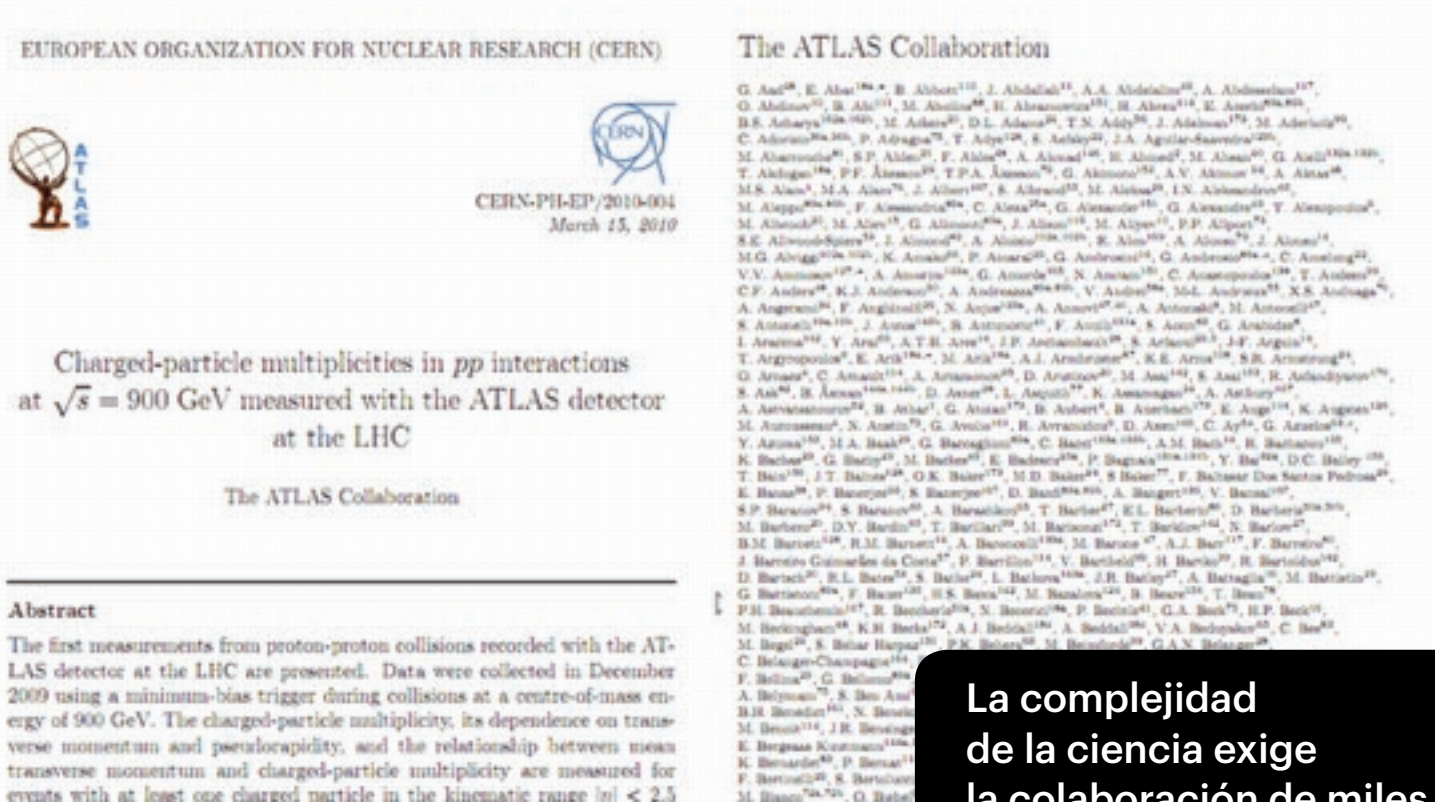
www.springwise.com

EL EJEMPLO DE LA CIENCIA

Si en algún sitio entrevemos el futuro de la colaboración entre las organizaciones es en la **larga tradición del intercambio de conocimiento entre los científicos**. El valor de un científico se "mide" por su producción de conocimiento, y más en concreto, por su capacidad de generar nuevo conocimiento que sea publicable por su aportación singular a la comprensión de los fenómenos naturales y sociales. **El valor está, en principio, en compartir, no en esconder**. Aunque, en la realidad, el acceso a recursos limitados parece estar hoy cerrando la tradicional tendencia a la transparencia de la ciencia.

Es en la combinación donde emerge el valor; en el trabajo conjunto entre individuos y grupos de científicos que colaboran para resolver problemas crecientemente complejos. Un ejemplo radical de la colaboración en ciencia lo vemos en la **Colaboración Atlas**: más de 3.000 científicos de muy diversas especialidades que contribuyen a la solución de las preguntas más complejas sobre la estructura de la materia, en el CERN de Ginebra. En sus artículos, la lista de coautores es más extensa que el contenido del texto en sí. **Es la *convergencia* de disciplinas lo que permite avanzar a la ciencia.**

La ciencia que viene es aún más abierta: fundamentada en la transparencia en los métodos experimentales y en la observación y obtención de datos (no debe haber secretos en cómo se hacen los experimentos), acceso público y posibilidad de reutilizar los datos científicos (*open data*), transparencia de las comunicaciones científicas (publicaciones accesibles, no sometidas a grupos editoriales) y uso de herramientas digitales para facilitar la comunicación científica. Ver la propuesta del Open Science Project (en www.openscience.org): el consejo de Faraday a un colega más joven, "Trabajar. Finalizar. Publicar.", quizás necesita ser revisado. Ya no debería bastar publicar un artículo. Si queremos que la ciencia abierta prospere, debemos elevar nuestras expectativas: "Trabajar. Finalizar. Publicar. Liberar".



EUROPEAN ORGANIZATION FOR NUCLEAR RESEARCH (CERN)

CERN-PH-EP/2010-004
March 15, 2010

Charged-particle multiplicities in pp interactions at $\sqrt{s} = 900$ GeV measured with the ATLAS detector at the LHC

The ATLAS Collaboration

Abstract

The first measurements from proton-proton collisions recorded with the ATLAS detector at the LHC are presented. Data were collected in December 2009 using a minimum-bias trigger during collisions at a centre-of-mass energy of 900 GeV. The charged-particle multiplicity, its dependence on transverse momentum and pseudorapidity, and the relationship between mean transverse momentum and charged-particle multiplicity are measured for events with at least one charged particle in the kinematic range $|\eta| < 2.5$

The ATLAS Collaboration

La complejidad de la ciencia exige la colaboración de miles

www.atlas.ch

LA OSCILACIÓN COMPETIR/COLABORAR

El sistema económico actual parece haberse construido sobre la competencia: las empresas compiten por conseguir clientes, y la destrucción creativa de Schumpeter asegura, como en una especie de mecanismo de selección natural, que las propuestas de valor van evolucionando, así como la forma en la que las empresas las ejecutan produciendo resultados sostenibles. Lo que sabemos manejar es una economía de la competencia. Y **los profesionales de la empresa son hoy formados desde este paradigma.**

Pero la realidad es que vemos cada vez más **ejemplos de empresas que, incluso estando en un mismo sector, colaboran para progresar**: fabricantes de automóviles que colaboran para desarrollar tecnologías comunes, cuando sus segmentos de mercado no intersectan; compañías telefónicas que combinan sus redes para mejorar el servicio al cliente, con menores inversiones; empresas farmacéuticas que aúnan esfuerzos para desarrollar fármacos que requieren inversiones que superan sus capacidades individuales. Y esto ocurre no sólo con grandes empresas: pequeños comercios también se dan cuenta, por ejemplo, de que les conviene una acción conjunta para estar presentes en Internet con mayores posibilidades de éxito.

Colaborar tiene sentido para asegurar que cada empresa pueda seguir compitiendo individualmente. Así, por ejemplo, los bancos se unen para combatir el peligro del fraude y robo en los medios digitales, porque éste es un problema de todos que dificulta el negocio de cada uno. **Determinar, pues, en qué casos competir y en cuáles colaborar, deviene una necesidad**. Hay que colaborar cuando hay intereses alineados, activos que conviene sincronizar, o cuando hay economías de escala disponibles. En cualquier caso, en un entorno donde lo que sabemos es competir, **la colaboración es algo que hay que aprender a gestionar.**

Determinar cuándo competir y cuándo colaborar es crítico

BMW PSA

By building together the hybrid systems both BMW and PSA will reduce the costs and probably will be able to share their knowledge and achieve new innovations. The new hybrid system will debut somewhere in 2014 and will be available, of course, for the BMW, Peugeot and Citroën eco-friendly vehicles.

COMPLEJIDAD

La sofisticación de las capas de valor que reciben los ciudadanos de las sociedades "avanzadas" exige resolver problemas cada vez más complejos con tecnologías crecientemente interrelacionadas. La ciencia se convierte en la forma de hurgar en las posibilidades de los fenómenos naturales (la ciencia como *minería de fenómenos*) y la tecnología convierte esas posibilidades en sistemas y dispositivos que satisfacen nuestras necesidades (la tecnología como *programación de fenómenos*).

Al mismo tiempo, las relaciones entre los humanos, a pequeña y gran escala, entre grupos de individuos y entre grupos étnicos y naciones, destilan **nuevas problemáticas sociales que a menudo se enquistan en forma de problemas perversos** (*wicked problems*): problemas para los que es difícil encontrar una solución porque ni siquiera se sabe con certeza cuál es el problema. En una palabra, **el mundo deviene progresivamente más complejo**.

Una actitud organizacional frecuente frente a la complejidad consiste en la proliferación de acciones: **se responde a la complejidad con más complejidad**. Más productos, procesos, tecnologías, mercados, no es quizás la mejor estrategia para responder a la complejidad. Una propuesta más inteligente consiste justamente en luchar por la simplicidad en la organización, centrándose en *lo que sabemos hacer bien*. Se trata de simplificar el día a día, redefiniendo actividades, roles y procesos, para generar con ello tiempo de calidad para poder innovar.

La forma de afrontar la complejidad (externa) es armándose con simplicidad (interna) inteligente. **Un mundo más complejo no puede ser resuelto individualmente. La *complejidad* exige *colaboración*.** La colaboración viene facilitada por la *confianza* mutua. Y no emerge confianza si las partes implicadas no apuestan por la colaboración aportando *generosidad*.

Capas de valor que disuelven la complejidad de la vida

jawbone.com/up

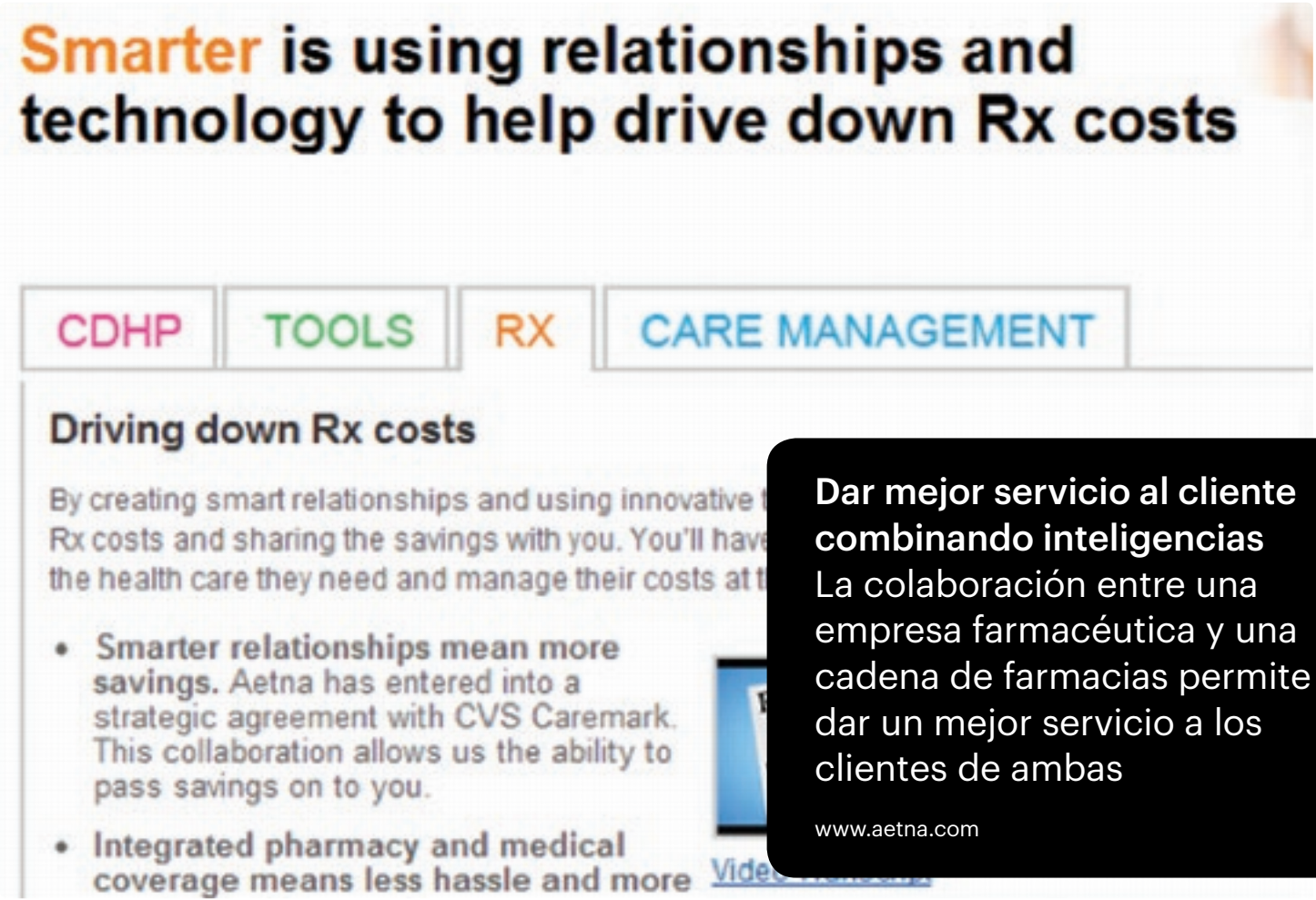
CO = S

La colaboración (co-) debe resultar en más inteligencia (s-, de *smart*). Una inteligencia que ya no se entiende sólo en términos de personas inteligentes, sino también de **productos que hacen cosas inteligentes**. Por ejemplo, puestos de peaje en las autopistas que abren automáticamente nuevas puertas cuando se produce un embotellamiento, o recipientes de píldoras que avisan de cuándo deben ser tomadas, o puentes que deciden tensar su estructura de acuerdo con el peso que deben soportar en un determinado momento. O tornillos que avisan de forma clara sobre si están correctamente apretados. O máquinas de *vending* que interpretan las condiciones ambientales y proponen qué bebida puede ser más apetecible en ese instante. Todo ello sin esperar a que un humano les dé la orden.

Los objetos deben ser más "inteligentes" en el sentido de que deben poder responder autónomamente a una determinada situación o estímulo (cambio de variables en el entorno). Para ello se impone cada vez más una colaboración entre máquinas: intercambiar los datos que una capta para que la otra pueda actuar (*Internet de las cosas*). Y aunque pueda parecer algo frívolo, hemos de empezar a pensar en **la colaboración entre humanos y robots**. Para todo ello, deberemos entender mejor cómo se comportan los humanos. La revolución de la inteligencia no consiste en que nosotros entendamos cómo funciona una máquina, sino que su uso sea tan intuitivo que en realidad es como si la máquina nos entendiera a nosotros.

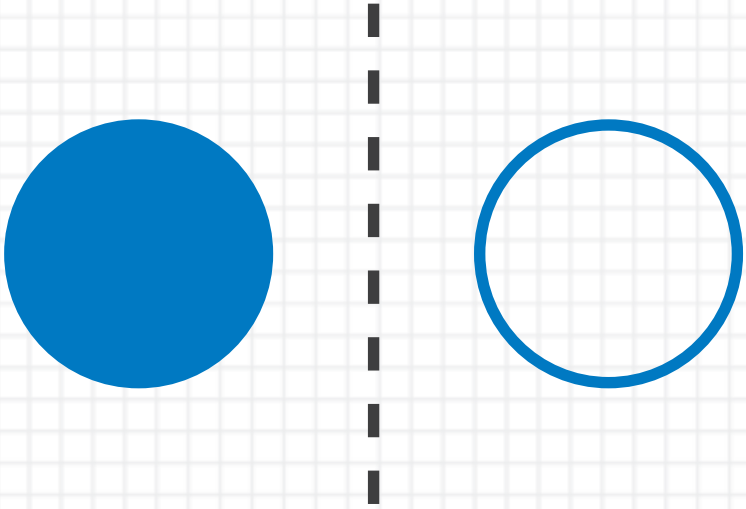
Así pues, los productos/servicios del futuro deberán incorporar más inteligencia. Para conseguirlo, las empresas que los producen tendrán que recurrir a otras empresas que dispongan de **soluciones y sistemas que aumenten la densidad de inteligencia de los objetos**.

En ese sentido, el camino hacia más inteligencia en los productos o servicios es la colaboración, el cruce de conocimientos.



Dar mejor servicio al cliente combinando inteligencias
La colaboración entre una empresa farmacéutica y una cadena de farmacias permite dar un mejor servicio a los clientes de ambas

www.aetna.com



3

Transferir modelos

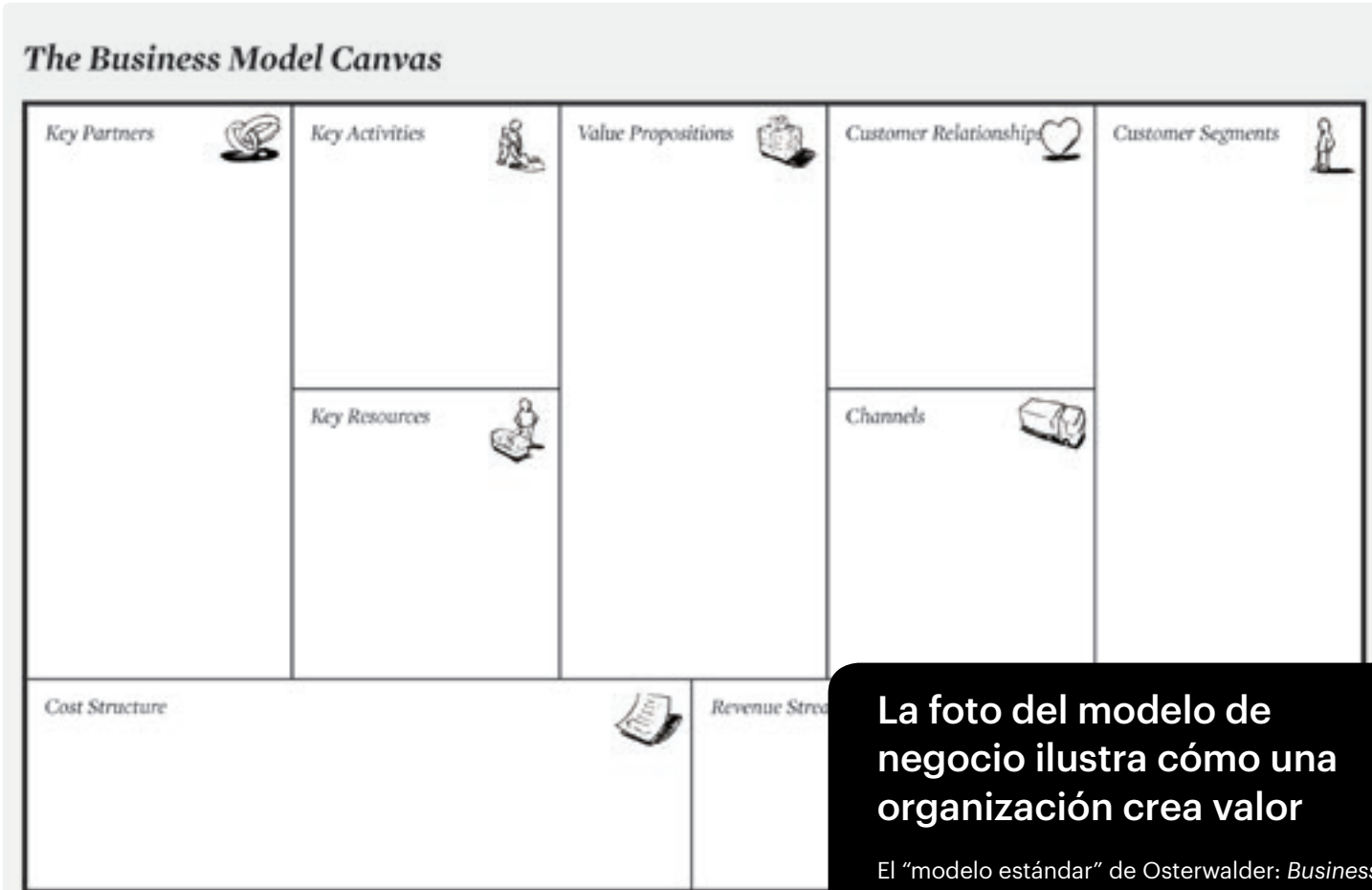
LA RELEVANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO

La revolución digital trajo algo más que cambios drásticos en las cadenas de valor de las empresas (deslocalización, desintermediación y venta directa a los consumidores) y burbujas de valor excesivamente exuberantes. También nos mostró la importancia del concepto de **"modelo de negocio": el conjunto de argumentos y razonamientos sobre cómo una empresa diseña, produce y transforma las ideas en valor y resultados.**

Hoy sabemos que la forma en que una organización convierte recursos (*input*) en valor (*output*) es el resultado de la compleja relación entre sus capacidades críticas, visualizadas en un mapa de su modelo de negocio. **La "foto" del modelo de negocio de una organización ilustra de forma sintética cómo ésta traduce sus capacidades en una propuesta de valor que sirve a sus clientes**.

Más concretamente, y según **el modelo estándar de Osterwalder**, un modelo de negocio se construye alrededor de una *propuesta de valor* (o varias) que llega a sus segmentos de clientes a través de los *canales* adecuados, y sobre cuyo valor percibido recibe información gracias a algún tipo de *sistema relacional* con ellos. Es preciso que disponga de alguna capacidad diferencial (*actividades críticas*, por ejemplo, conocimiento), que se traduzca, gracias al uso de *recursos críticos* (por ejemplo, capital físico y humano) y *socios críticos* (con quien combinar conocimientos y capacidades) en esa propuesta de valor fundamental. Con todo ello, la empresa convierte el coste de los *inputs* en un flujo de *resultados*.

Pues bien, el éxito de la empresa, en términos del modelo de negocio, consiste crecientemente en cómo consigue "orquestar" los diferentes talentos que conforman los departamentos que gobiernan cada componente del modelo de negocio. **La colaboración de los componentes del modelo de negocio es fundamental para la conversión de capacidades en resultados**.



La foto del modelo de negocio ilustra cómo una organización crea valor

El "modelo estándar" de Osterwalder: *Business Model Generation* (2009)

ISOMORFISMOS DE NEGOCIO

Estamos experimentando cada vez más que **lo que funciona en un sector, su modelo de negocio, puede ser transferido a otro**. Por ejemplo, lo que hemos aprendido que funciona en el *cloud computing*, en servicios digitales, se empieza a aplicar en el mundo de los servicios energéticos. O la revolución en el *car sharing,* el acceso a un automóvil como alternativa a la propiedad de un vehículo, "contamina" a otros negocios que no tienen nada que ver con el transporte, como por ejemplo, la industria editorial (el modelo de Zipcar aplicado a Chegg): tiene más sentido poder acceder a los libros de texto universitarios que tener que adquirirlos cuando sólo los vas a usar durante un semestre. O lo que sabemos de los mecanismos que rigen una baja médica, ¿no podría ser aplicado a la "baja profesional", que es como deberíamos llamar al paro?

Una prueba de la utilidad de la "traslación de ideas" entre ámbitos aparentemente lejanos la encontramos en **el movimiento del *design thinking*, que propone aplicar la forma de pensar/hacer del diseño al mundo de los negocios**. Más aún, el diseño también puede aprender mucho del mundo de los negocios. Y esta relación dual, además, se deberá producir entre los negocios convencionales y los negocios sociales.

Se trata, en definitiva, de aplicar la idea matemática del isomorfismo al mundo de los negocios. En matemáticas, "***el descubrimiento de un isomorfismo entre dos estructuras significa esencialmente que el estudio de cada una puede reducirse al de la otra***". El concepto matemático de isomorfismo (del griego *iso-morfos*: igual forma) pretende aprovechar la oportunidad que deriva de que dos objetos tengan una estructura parecida: lo que sabemos de uno puede ser aplicado al otro. ¿Será la aplicación sistemática de isomorfismos la nueva forma de generar riqueza en nuestras economías? **La colaboración entre empresas que comparten la esencia de un modelo de negocio, incluso en sectores diferentes, se convertirá en una nueva rutina.**

Chegg
Rent Textbooks
Sell Textbooks
My Account
Help
Sign In |
Rental Ca
Rent Your Textbooks &
Save Hundreds of Dollars
21-Day
"Any Reason"
GUARANTEE
LEARN MORE >>
ups
Order today and get it by Wednesday*
FIND YOUR BOOKS
Enter ISBN, Title or Author's Name
FIND BOOKS
CHEGG PLANTS A TREE EVERY
TIME YOU RENT. OVER 4 MILLION
TREES PLANTED. >>
Like
44,039 people like this. Be the first of your friends.
OUR STORY
COMPARE & SAVE
¿Para qué comprar
libros que sólo usas
durante un semestre?
www.chegg.com

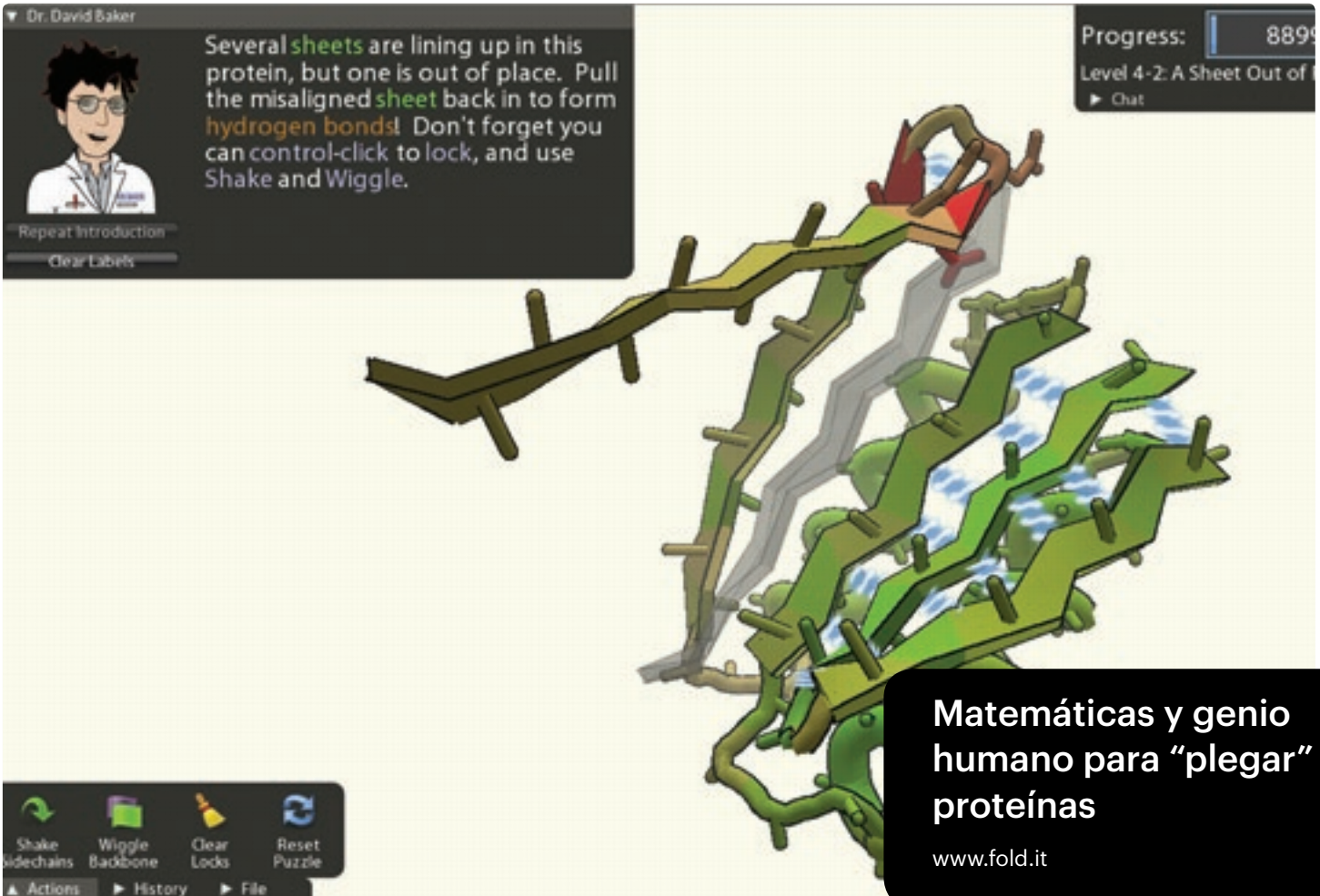
MATEMÁTICA PARA LOS NEGOCIOS

Una de las "transferencias" especialmente relevantes para los negocios viene del mundo de las matemáticas. **La capacidad que tienen las matemáticas para modelizar situaciones, con el fin de facilitar la búsqueda de soluciones, será crecientemente aplicada a los negocios.** Si somos capaces de crear un modelo de un negocio, nuestra capacidad predictiva aumentará.

Así, hoy se aplican modelos que explican las secuelas de movimientos sísmicos a entender la criminalidad repetida en las ciudades: cuando se produce un robo es más probable que muy pronto se produzca otro, algo que puede ser de interés para las compañías aseguradoras. O las estadísticas sobre las incidencias de las guerras en la historia aportan modelos sobre las probabilidades de flujo de ataques terroristas. O las capacidades del razonamiento humano tridimensional en juegos matemáticos complejos pueden ayudar a determinar las formas posibles del plegado de una proteína de un virus, algo que puede resultar inviable por otros procedimientos (www.fold.it).

En otra línea de ideas, **la replicación del comportamiento de grandes grupos sociales a través de avatares** cuyas acciones habituales se programan, aporta el conocimiento necesario para tomar decisiones de producto y servicio con un menor nivel de riesgo.

La cantidad ingente de datos que las organizaciones disponen sobre sus clientes se convierte en un nuevo tipo de capital. Y su activación en valor depende de nuestra capacidad para aplicar sobre ellos modelos matemáticos que extraigan conclusiones y permitan predicciones demostrables.



Matemáticas y genio humano para “plegar” proteínas

www.fold.it

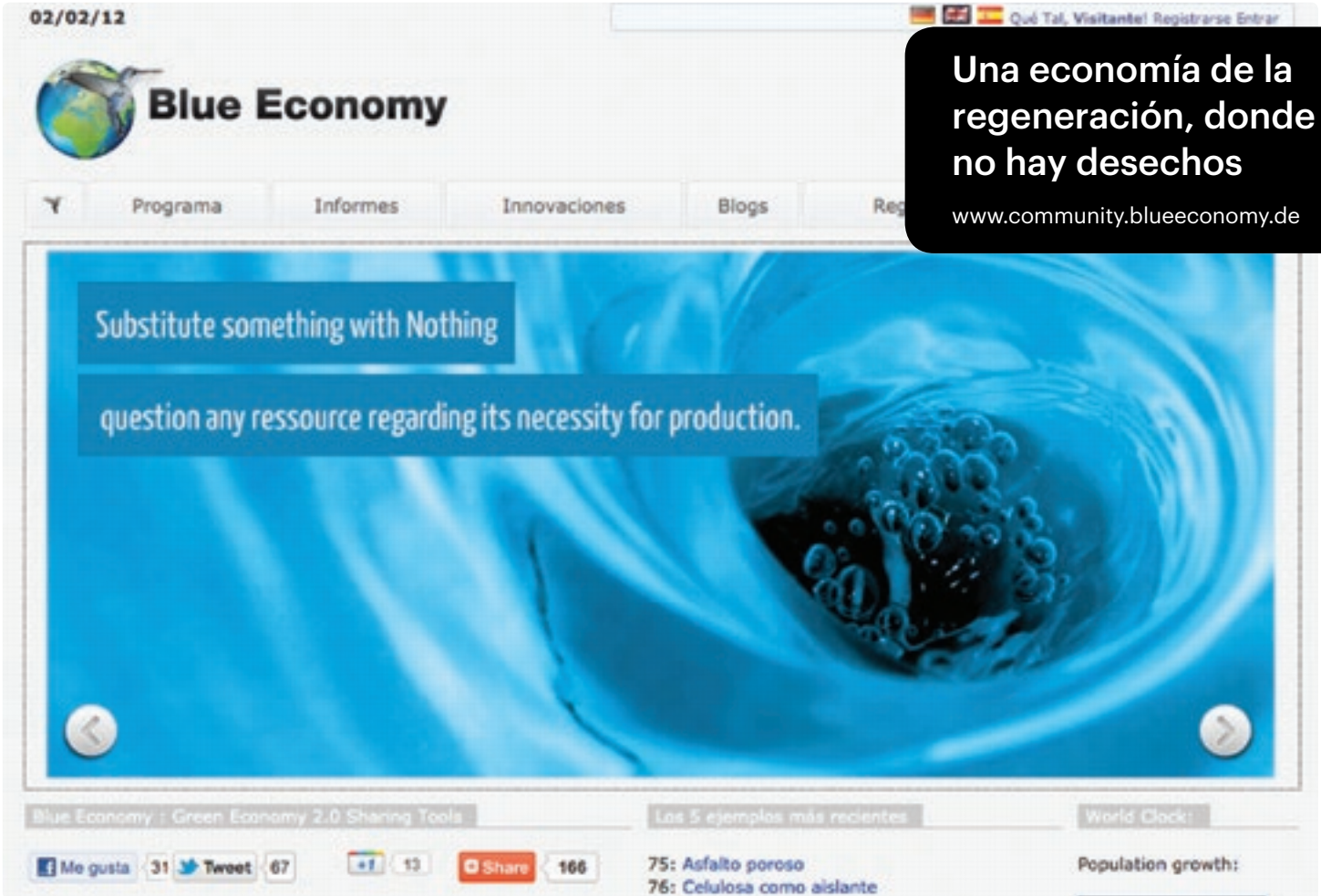
BIOLOGÍA PARA LOS NEGOCIOS

Hace años que se proponen metáforas biológicas para los negocios. Por ejemplo, que **una organización no es una "máquina" para cumplir un objetivo, sino un "ecosistema" de relaciones complejas, de agentes mutuamente dependientes**. Un sistema de contratos de todo tipo, de compromisos, cuya gestión exige la satisfacción de muchas de las partes. Más recientemente, el paradigma de las redes también ha emergido como candidato a ser metaforizado por la empresa: la organización como una red de agentes en la que nadie gana (en el largo plazo) si uno pierde. Más aún, se ha aplicado la teoría evolutiva a la economía: **la destrucción creativa de Schumpeter podría entenderse a la luz de la selección natural de Darwin**.

También se ha escrito mucho sobre **la biomimética: inspirarse en las soluciones de la naturaleza para resolver problemas de ingeniería**. Aprovechar el gran laboratorio de I+D que ha sido la Evolución, en su constante mezcla de mutación y encaje del más adecuado, para llegar a una solución que ahorre un sinfín de prueba-error.

Por no hablar de la economía sostenible, la necesidad de incorporar al Planeta en la ecuación económica, **en un intento de superar nuestro infantilismo neolítico**: pensar que la Naturaleza es infinita y que podemos tirar de sus recursos sin ningún freno.

En un paso más allá, Gunter Pauli propone, en su **modelo de la Economía Azul, que nos inspiremos en las soluciones simples de la Naturaleza para resolver nuestros problemas de forma más eficiente y barata que mediante la Economía Verde**. En sus palabras: "*La Economía Verde requiere que las empresas inviertan más y los consumidores paguen más para conseguir lo mismo a cambio de preservar el medio ambiente. La Economía Azul consiste en entender los desechos como recursos y busca soluciones inspiradas en el diseño de la Naturaleza… hay maneras de aplicar la física, la química y la biología con materiales renovables y mediante prácticas sostenibles, tal y como lo hacen los ecosistemas. La Economía Azul se basa en la regeneración*". **Una economía "co-", en la que el desecho de uno es la materia prima del otro**.



Una economía de la regeneración, donde no hay desechos

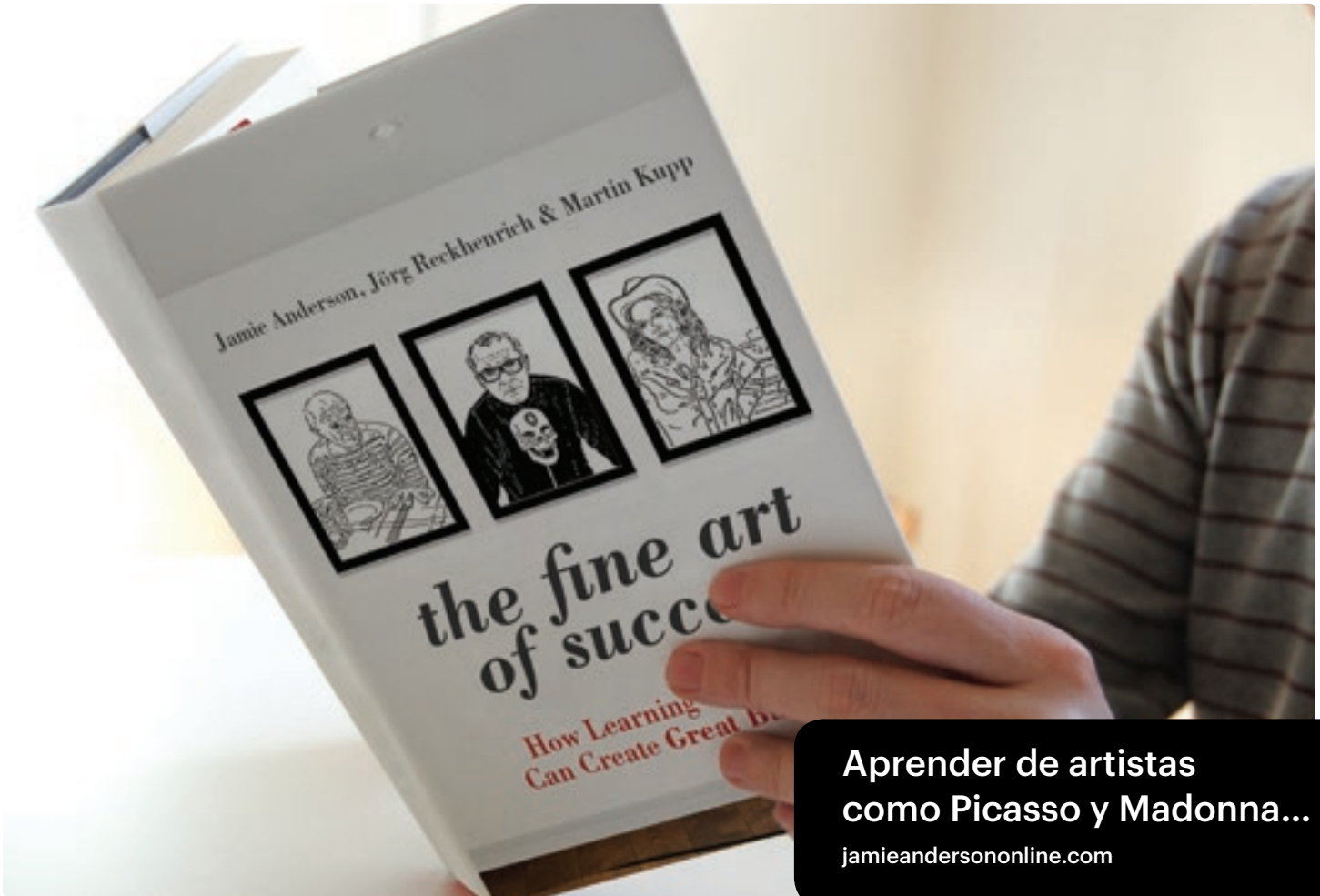
www.community.blueeconomy.de

ARTE PARA LOS NEGOCIOS

Tradicionalmente parece haber existido una distancia imbatible entre el mundo del arte y el mundo de los negocios: en estos últimos lo que cuenta, lo que se valora, es la explotación de lo conocido, hacer lo que siempre se ha hecho, lo que ha demostrado funcionar, no la imaginación ni la búsqueda de una "personalidad" que diferencie claramente la empresa de sus competidores. **Mandan frecuentemente los estándares**. En una escuela de negocios se aprenden métodos, sistemas, que se han destilado de la experiencia de decenas de ejemplos anteriores. No es extraño que la idea de los "casos" (*business cases*), de ejemplos ilustrativos o instructivos, domine el espacio mental de estas escuelas.

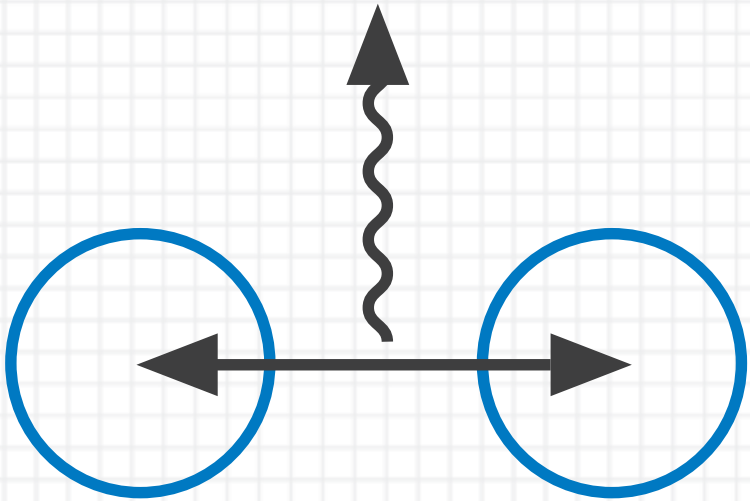
Pero quizás **deberíamos ahora tomarnos más seriamente el arte en los negocios**. Porque en una era de creciente falta de diferenciación, donde el consumidor tiene serios problemas para distinguir entre una oferta excesiva, que la empresa encuentre un estilo personal, diferenciado, puede ser crucial. Además, **comprender la capacidad del arte para comunicar emociones puede ser de gran utilidad en un entorno de información saturador** (*infoxicación*). Porque todo negocio se acaba convirtiendo en la "explicación de una historia". Y en otra línea de ideas, los negocios pueden aprender del arte su experiencia de siglos en la gestión de talentos brillantes. El talento de una empresa está constituido de "artistas".

Comprender el arte no es sólo una cuestión de inspirarse en él para el incremento de la creatividad de los equipos en las organizaciones. La forma en la que el arte ve el mundo estimula mentes abiertas, que se enfrentan a problemas de forma diferente, combinando estilos de conocimiento diversos, a veces incluso ortogonales. No es extraño que escuelas de negocios innovadoras, como la Rotman School de Toronto, traten de aprender de las artes en su forma de comprender los nuevos retos de la gestión empresarial. **La complejidad del mundo requiere a menudo de una visión disruptiva que las artes pueden aportar**.



Aprender de artistas como Picasso y Madonna...

jamieandersononline.com



4

Colaborar es un proceso

COORDINAR/COOPERAR/COLABORAR

Es preciso definir claramente qué entendemos por colaboración, para poder distinguirla de la coordinación y de la cooperación.

La coordinación tiene por objetivo ejecutar eficientemente una tarea en la que participan distintas personas, normalmente dentro de una misma organización (ejemplo: *get things done*).

La cooperación persigue generar eficacia combinando las capacidades de grupos u organizaciones distintas (ejemplo: *outsourcing*).

La colaboración se basa en la voluntad de encontrar una multiplicación de las capacidades de grupos u organizaciones, a través de la detección de espacios comunes y de la combinación de activos diferenciales de cada uno (ejemplo: I+D entre dos empresas farmacéuticas).

Las empresas declaran que la colaboración es y será importante, pero no existen, hoy por hoy, estrategias y modelos que sean estándares en este campo. Por eso, aparecen cada vez más **iniciativas para el estudio académico de la colaboración**, desde la dinamización de grupos, el *design thinking*, etc.

Y es que, según Lynn Margulis, "*la cooperación, y no la competencia, fue la responsable de la evolución*".

La colaboración ha evolucionado a lo largo de la historia...

Wired, enero 2011

CONFIANZA

Ya hemos dicho que la complejidad del mundo requiere de la colaboración, de la combinación de conocimientos. Pero **colaborar precisa de una base de confianza**. Para colaborar hay que querer hacerlo, tener motivación y disposición para hacerlo. Y esta disposición deriva del establecimiento de una base de confianza. Más aún**, cuanta más voluntad de colaboración se tiene, más posibilidades hay de que sea fructífera la colaboración**. No se puede forzar la colaboración de calidad. En este sentido, construir las condiciones para una colaboración eficaz tiene mucho que ver con generar confianza.

Invertir en generar confianza, dentro de una organización y entre organizaciones, tiene, pues, todo el sentido. Para crear una buena temperatura social hay que aplicar métodos y **sistemas que "anulen" la tendencia centrífuga natural de los grupos**: cada uno de ellos tiende a pensar que su "agenda" es la más importante. Disolver esta tendencia al individualismo, a intentar sacar provecho de los activos de los demás en beneficio propio, pasa por **encontrar una "visión compartida"**. Algo que dé sentido a sumar más que a restar, sacando lo máximo hacia el terreno de uno.

Hay que **entrenar a los equipos a comunicar sus objetivos con una voluntad de combinación** desde el primer momento. Entrenarlos a negociar con criterios de eficiencia compartida, sin que ello sea percibido como una claudicación. Hay que aprender a generar en los equipos una especie de "segunda inocencia" que, lejos de ser naif, supere el cinismo corporativo (todos vienen a aprovecharse de nosotros) con el convencimiento de que ahí fuera hay valor muy útil. Tener "confianza inteligente" no es nada fácil, pero es fundamental conseguirlo. En este sentido, **la selección de los "socios" en un proyecto, en base a sus capacidades, su voluntad de colaboración, y su ética de confidencialidad, es crítica**.

La confianza sigue precisando de la calidad del contacto

businessconnect.ba.com

COLABORAR REQUIERE UN PROCESO

Diferentes estudios realizados sobre la colaboración demuestran que **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 (más allá de la relación puramente profesional, los lazos emocionales son de importancia crítica en muchos procesos de colaboración empresarial); conviene saber aplicar mecanismos que permitan llegar a una "visión compartida" entre las diversas partes del proceso; a ello ayuda tener espacios físicos que faciliten la colaboración, así como catalizadores humanos que disuelvan la tendencia natural hacia el individualismo en los equipos; y hay que disponer de formas de acuerdos legales (y la voluntad de los abogados de cada parte) que no impidan avanzar en la colaboración por ser demasiado celosos en la protección de lo propio. Sin una dosis de generosidad no hay colaboración posible. **Hay que entrenarse para la colaboración efectiva.** Colaborar no es en absoluto trivial.

Sabemos que toda interacción entre objetos o agentes genera complejidad. De hecho, se define **la ciencia de la complejidad como "*el estudio de los fenómenos que emergen de un conjunto de objetos que interaccionan*".** Más aún, la mayoría de los problemas reales de complejidad aparecen espontáneamente ("emergen") de la lucha entre distintos agentes por recursos escasos. Toda colaboración es, por tanto, entre objetos que interaccionan por algún tipo de recurso escaso (conocimiento, experiencia o acceso a mercados, por ejemplo) susceptible de generar complejidad.

Así pues, **para que una colaboración derive en resultados practicables, es preciso que exista un proceso que controle la complejidad sacando el máximo partido de la interacción entre los agentes implicados** en la colaboración.

groupaya
Our Story
Our Community
Blog
Expertos que fluidifican la colaboración en grupo
groupaya.net
We help groups work better together to create their future.
Open
High-Performing
Always Improving
Our Vision for Groups
We have over three decades of combined experience helping Fortune 500 companies, startups, nonprofits, foundations, government agencies, and grassroots movements solve meaningful, wicked problems collaboratively. Now we're aiming even higher. We want to work on bigger, harder
Questions past clients have hired us to help them answer:
How do we leverage the collective wisdom of our community?
How do we make our processes inclusive, fast, and effective?
How do we get better at learning from each other?
How do we shift our partnerships with others from "accidental adversaries" to "intentional allies"?

CONTRATOS QUE NO OBSTACULICEN

La colaboración es necesaria porque el mundo es más complejo: nadie tiene todo el conocimiento necesario para resolver una situación**. Para que haya colaboración tiene que haber confianza, y esta requiere de cierta generosidad. Pero también demanda reciprocidad y seguridad.** La combinación de generosidad ("*demuestro que estoy dispuesto a compartir*") y de seguridad ("*pero nos aseguramos de que las dos partes jugamos el mismo juego*") es fundamental en toda colaboración.

Estudios recientes han demostrado que cooperar genera retornos, en forma de conexiones sociales: los que no colaboran son castigados con cierto ostracismo social y eso acaba repercutiendo negativamente en su economía. **En el largo plazo, no colaborar tiene un alto coste**. Pero eso no exime de que sea legítimo buscar un marco de seguridad en las relaciones de colaboración.

La colaboración, especialmente entre empresas, puede **tener que enfrentarse con la dificultad del egoísmo corporativo**: los abogados de ambas partes tenderán, obviamente, a proteger al máximo a sus clientes, lo que no necesariamente es bueno para ellos. **Puede que ceder individualmente sea la forma de acabar ganando colectivamente**; sustituir el interés de una de las partes por el interés de las dos facilita la multiplicación de las capacidades (lo que hemos aprendido de la *teoría de juegos*).

Uno de los puntos de fricción más frecuentes en la colaboración es la **necesidad de protección en el uso de información a compartir**: qué sabían las partes antes de empezar la conversación, por ejemplo. Es cierto que disponemos de instrumentos para manejar esta situación en algunos casos, pero la cuestión es más compleja cuando la conversación es muy abierta y se construye sin saber muy bien qué derivará de todo ello. Sabemos cómo manejar una licencia, por ejemplo, pero es más difícil gestionar, desde la seguridad legal de todas las partes, el valor potencial que emerge de una conversación sin límites. Tendremos que aprender mucho en este campo. Así pues, **para que toda colaboración progrese es preciso determinar claramente las normas éticas, las políticas de confidencialidad y las reglas de propiedad intelectual que se aplicarán.**

BERGENSTRÅHLE & LINDVALL
About Us
Our Services
Competence & Commitment
Det är inte vad vi gör utan hur vi gör det
Search
Home
About us in 1 minute
Employees
Contact Us
IPR Control
Competence & Commitment
Bergenstråhle & Lindvall help innovative companies to protect and develop the value of their knowledge.
Our commitment and our combined expertise in engineering, law and business acumen make us a unique partner in our industry.
Our customers are often industry-leading, innovative companies with high demand and have high expectations of ourselves and of themselves. As a partner to our clients, we work all the way from feasibility studies to commercialization, and not least, we help to establish the right approac
based on customer requirements.
Our business overall view of the process from idea to profitable innovation provide
competitive advantage, something we call the Return-On-Innovation ®.
Welcome to Bergenstråhle & Lindvall.
News
2011-11-23
Bergenstråhle talking about innovation
2011-10-25
Especialistas en la protección compartida del conocimiento
www.bergenstrahle.se

LA MEDIDA DEL ÉXITO

Se ha dicho que lo que no es medible en negocios no es gestionable. Quizás la idea viene de la ciencia, donde es fundamental medir para extraer patrones, deducir leyes que permitan predicciones contrastables. Es lógico, pues, que se quiera medir el impacto de la colaboración. **Las empresas intuyen que la colaboración entre ellas es potencialmente buena, pero precisan de algún tipo de medida para acabar de convencerse**. El problema es que hacerlo no es tan fácil.

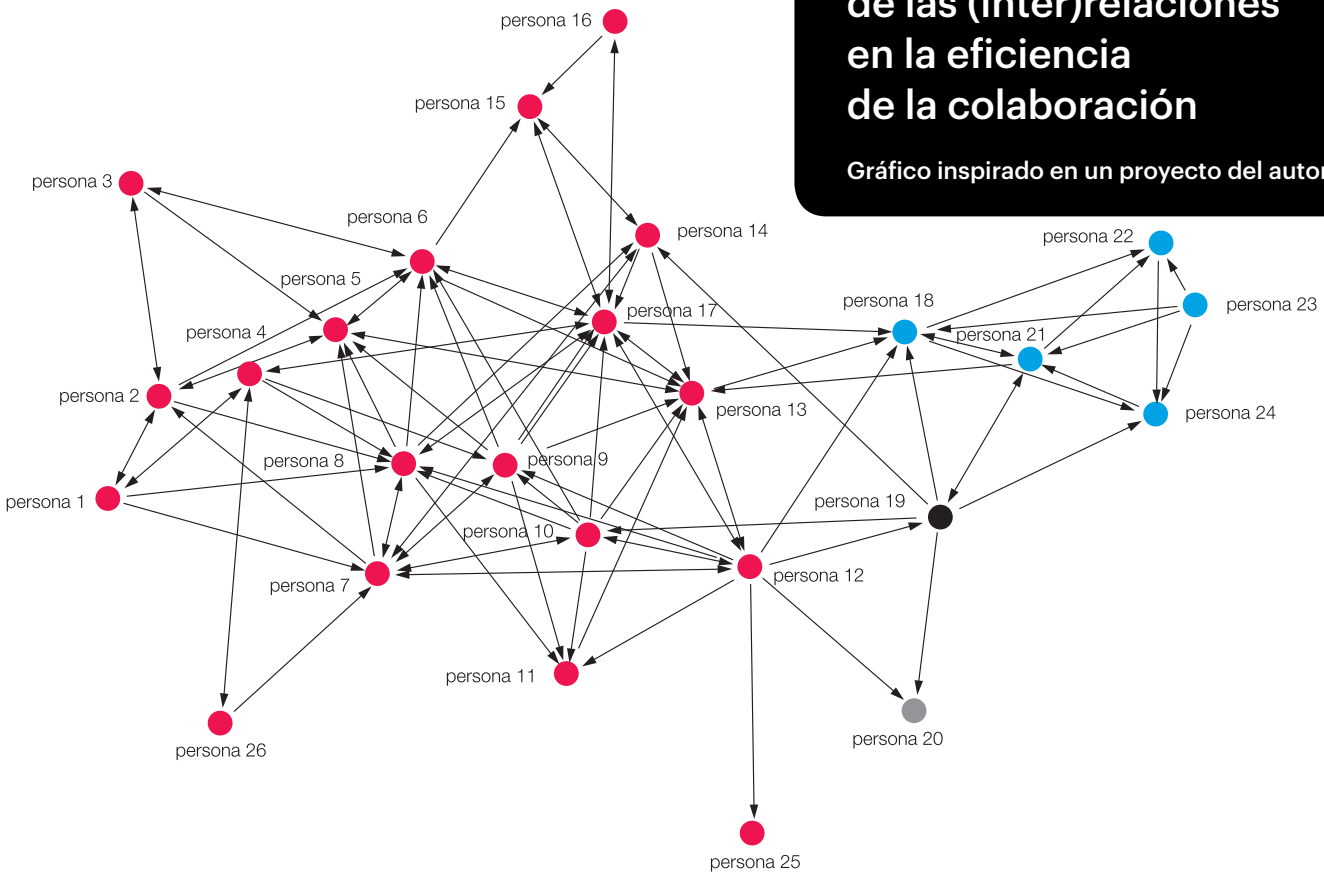
Así, por ejemplo, Steven Johnson nos recuerda, en su libro *Where good ideas come from*, que frecuentemente ocurren encuentros, conversaciones, situaciones entre personas **que incitan una idea que permanece "congelada"**, a menudo muchos años, mientras va siendo procesada por la mente, involuntariamente, hasta que finalmente emerge. Es lo que él denomina una *slow hunch* (una corazonada lenta). ¿Cómo medir el impacto de algo que es inyectado de forma aparentemente inocua en nuestra mente pero que puede acabar revolucionando el mundo?

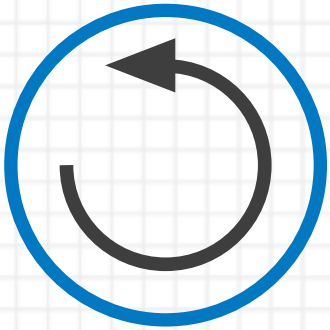
Diversos estudios muestran que **el interés de las empresas por medir el impacto de la colaboración en la consecución de sus objetivos es hoy muy escaso**. Hay otras prioridades en las que invertir recursos. Y sin embargo, medir el resultado de la colaboración va a ser fundamental para argumentar la utilidad de un cambio desde el enfoque en "competir" hacia el enfoque en "colaborar". **Quizás el camino pasa por herramientas que fluidifiquen la colaboración y que tomen los datos adecuados para medir ese impacto**. La emergencia de herramientas como las de SNA (*Social Network Analysis*) puede ser relevante: se utilizan en el análisis de las redes sociales, midiendo las interrelaciones entre los nodos (individuos u organizaciones), en sus diversos grados de conexión e interdependencia.

El éxito en colaboración depende de que las diversas partes implicadas visualicen el "destino probable", o sea, el potencial resultado de la colaboración. Así, la colaboración es más exitosa cuando más claros son la visión y el objetivo común, y cuando los participantes son conscientes de su potencial de aportación al proyecto. Medir la relación entre las condiciones de partida en una colaboración y el resultado conseguido va a ser fundamental para destilar la eficiencia de la misma. **Hay que aprender a medir qué funciona en la colaboración**.

Medir el impacto de las (inter)relaciones en la eficiencia de la colaboración

Gráfico inspirado en un proyecto del autor





5

Co - espacio/tiempo

LA ARQUITECTURA DE LA COLABORACIÓN

El espacio juega un rol muy relevante en la colaboración. Hay, de hecho, **edificios pensados para colaborar y edificios que, sin saber muy bien porqué, facilitan que sus usuarios colaboren mejor.** Hay ejemplos históricos, como el legendario Building 20 del MIT, en Boston, que, construido con un objetivo meramente temporal, acabó sirviendo más de cincuenta años como un espacio que estimulaba la mezcla de talentos (grupos científicos de muy diversas disciplinas). Fue justamente su provisionalidad la que hizo posible todo tipo de experimentación con el edificio (por ejemplo, atravesar paredes para tirar cables sin tener que pedir permiso a nadie). Esta "falta de seriedad" lo convirtió espontáneamente en una "incubadora mágica". En contraste, **edificios "serios", pensados específicamente para el cruce de ideas, acaban limitando la colaboración porque el precio de cada metro cuadrado impide un uso atrevido del mismo**. Y toda innovación requiere de atrevimiento.

Todos hemos experimentado **espacios que estimulan espontáneamente la colaboración**, ya sea el *lobby* de un hotel (como el Ace de Nueva York), una cafetería (no necesariamente un Starbucks), o una cabaña en Finlandia, con sauna y baño helado en el lago cercano, como componentes de su "menú de socialización". O, incluso, el vagón de un tren de alta velocidad o la cabina de un avión. Entender porqué estos espacios facilitan la colaboración resulta hoy muy relevante para los negocios.

Por otra parte, es preciso **repensar el diseño del mobiliario** para que responda a las nuevas situaciones del trabajo: **se busca la interacción entre los profesionales**, más allá de la antigua organización en departamentos o, peor, en cubículos (*cube farms*). Son necesarios espacios para divagar, para soñar, para jugar, pero también para concentrarse, para navegar, para combinar.

Una provisionalidad que estimuló la colaboración

El legendario Building 20 en el MIT (1943-1998)

EL ESPACIO ES PARA SOCIALIZAR

Por primera vez en la historia, **muchos podemos trabajar donde queramos, sin que la presencia física sea imprescindible para pertenecer a un equipo**. Al menos, en teoría. De hecho, la cabina de una avión, el asiento de un taxi, una esquina en cualquier calle son ya espacios de trabajo habituales: en todos ellos he tenido conversaciones telefónicas o digitales, he escrito artículos y he aceptado proyectos.

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, donde poner en cuestión las convicciones que derivan de trabajar aisladamente. **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).

No es extraño, pues, que, a pesar de que muchos profesionales *free lance* pueden hoy trabajar en casa tranquilamente, con potentes herramientas, tenga sentido que aparezcan lugares de co-trabajo (*co-working*) y nodos (*hubs*), espacios para compartir y socializar que van más allá de una simple oficina compartida. **La tendencia al autoempleo 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 serendipia.

Todo ello acentúa **la relevancia del arte de la hospitalidad**. Saber crear una atmósfera colaborativa en un espacio físico compartido no es algo trivial. Toma tiempo y requiere de unas habilidades especiales. 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.**

Espacios pensados para conectar, innovar y producir

www.steelcase.es

CLUSTERS Y "SOCIEDADES"

Las empresas necesitan colaborar, porque su capacidad para afrontar la complejidad creciente es limitada. Así, por ejemplo, se diseñan, o emergen, *clusters* sectoriales para compartir centros tecnológicos, investigar en direcciones que interesan al colectivo, definir estándares, o para hacer *lobby* frente a los poderes públicos. **Los *clusters* hacen posible lo que individuamente sería demasiado costoso, imposible**. Pero una economía global, con un cierto sesgo hacia Oriente, está poniendo en cuestión el interés y la utilidad de las agrupaciones locales. Y más de las que han sido planificadas. Para muchas empresas, las relaciones son más intensas con empresas físicamente muy alejadas que con las vecinas. Un *cluster* donde nadie aporta nada, y del que todos esperan resultados, es como una suma en la que todos los sumandos son cero. No hay resultados sin multiplicación de voluntades y aportación de valor por los componentes implicados. Por eso, polígonos simbióticos como el de Kalundborg en Dinamarca tienen sentido: los residuos de uno son la materia prima del otro.

Por otro lado, **en algunas ciudades del mundo aparecen zonas densas en empresas con sintonías temáticas, de forma totalmente espontánea**, en torno a "campeones", individuos realmente singulares que catalizan a su alrededor las energías creativas de grupos de profesionales atraídos desde todos los rincones del planeta. Es el caso, por ejemplo, del Silicon Roundabout en el East London. Un núcleo de centenares de empresas de servicios digitales, surgido contra todo pronóstico en medio de una recesión (la del 2008), y fuera de todo atisbo de política industrial planificada. El motor: casos de éxito que atraen a otro. Y un entorno social de base bohemia (fértil en creatividad), y unos costes de vida modestos (afines a profesionales que valoran las ideas más que los coches lujosos).

El futuro: espacios sociales ("sociedades") transversales, de emergencia espontánea, entre empresas de distintos sectores, no competidoras, que buscan intersecciones sistemáticas.

Polos de talento en espacios bohemios y baratos

www.siliconroundabout.org.uk

URBANIZACIÓN DEL TIEMPO

Una de las paradojas críticas de nuestro tiempo tiene que ver con **el desajuste entre nuestras capacidades físicas y las de las máquinas que hemos creado.** Así por ejemplo, hemos construido un mundo digital en el que la cantidad de información que recibimos por unidad de tiempo no para de crecer (tiende al infinito) mientras que nuestra capacidad para procesarla está estancada (incluso tiende a cero porque nos dispersamos). El resultado es lo que ya se denomina **"hambre de tiempo" (*time famine*): la sensación de que necesitamos más tiempo para comprender lo que nos llega, sin que sepamos dónde conseguirlo.**

Una consecuencia, potencialmente tóxica, es que **el tiempo deja de tener sentido: ya no podemos diferenciar cuándo trabajamos y cuándo no.** Los sistemas móviles nos dejan en disposición permanente (*always on*). Lo peor es que estamos siempre disponibles para ejecutar procesos, no para pensar. Dicho de otra forma, extender el tiempo de trabajo impide que encontremos y disfrutemos de tiempo de calidad para pensar, investigar, soñar. **Y no podemos pretender innovar sin disponer de tiempo liberado de las rutinas** orientadas al aumento de la productividad (como pasa en la mayoría en las empresas convencionales).

Por eso, se proponen **nuevos conceptos de espacio/tiempo (o sea, situaciones) diseñados especialmente para expandir la mente**, colaborativamente, para liberarla de las rutinas habituales (ver, por ejemplo, los *corporate innovation camps*). Más aún, hay quien puede permitirse aislarse unos días al año para dedicarse a leer, pensar y escribir (confieso que así empezó este libro, en unas *reading holidays*). Otros dedican algunos días de la semana a abrir su casa para compartirla con otros profesionales, para facilitar tiempo de conversación creativa (ver el caso de *Jelly*). Incluso se trabaja para convertir las interrupciones, habituales en todo trabajo, en una fuente de nueva energía mental. Porque **cada momento debería ser una oportunidad para mejorar.** Para combinar mentes y progresar.

JELLY!
Copyright Brian Massey
Hiya. Jelly is a semi-weekly work-together, and you're invited!
As seen in... Wired, NPR's Talk of the Nation, NY Post, CNN, NPR's Morning Edition, Current TV, NPR's Marketplace, and NBC's Today Show!
What is Jelly?
Jelly is a casual working event. It's taken place in over a hundred cities where people have come together (in a person's home, a coffee shop, or an office) to work for the day. We provide chairs and sofas, wireless internet, and interesting people to talk to, collaborate with, and bounce ideas off of.
You bring a laptop (or whatever you need to get your work done) and a friendly disposition.
Watch this video about Jelly, or read about it in Wired.
Why do you do this?
Jelly started in NYC in February of 2006 when roommates Amit and Luke realized that they loved working from home, but they missed the creative brainstorming, sharing, and camaraderie of a traditional office. (Office politics, not so much.)
So they started inviting friends to come work
proximity to new and interesting people every
Emboldened by their early success, they made
Who can come to Jelly?
Anyone!
We see a lot of designers, developers, and inte
Find Jelly in...
Over 100 cities around the world.
For the full list, visit our wiki:
wiki.workatjelly.com
Start your own!
Check out How to Start a Jelly
& join the Jelly Organizers Group
WHAT IS IT?
Watch this video
to see what Jelly is like.
JELLY UPDATES
your NAME here
your email here
Subscribe
Sign up for occasional updates.
(About new Jellys and such.)
Abrir tu casa para generar momentos de intercambio
workatjelly.com

HERRAMIENTAS DE COLABORACIÓN

Colaborar requiere un proceso, como hemos visto. Y **la eficiencia en todo proceso está fuertemente relacionada con el uso de herramientas adecuadas**, que sean usadas productivamente. Así, por ejemplo, disponemos de sistemas de videoconferencia (incluso de telepresencia inmersiva) desde hace una década, pero las rutinas convencionales, a las que estamos muy acostumbrados, impiden sacarles todo el provecho, porque no hemos diseñado nuevas formas de extraerles valor.

Se percibe, en efecto, aún una superioridad de la relación cara a cara frente a la virtualidad en todo tipo de colaboración. **Parece que una *reunión* presencial tiene más potencial de acabar convirtiéndose en una *relación***. Pero la verdad es que existen herramientas digitales que, una vez aplicadas con soltura, se convierten incluso en más productivas que una reunión convencional (ver, por ejemplo, Crowdcast).

Cuando hablamos de herramientas para la colaboración, estamos pensando más allá de simples instrumentos para la compartición de documentos. **Compartir los documentos no quiere decir colaborar**; es cierto que disponer de un sistema de compartición de documentos es, a menudo, una condición necesaria para la colaboración, pero no es una condición suficiente.

Precisamos herramientas que nos conecten a distancia, a bajo coste (las tenemos ya), que permitan compartir documentos (las tenemos) y que descompongan retos colectivos en tareas individuales conectables (empezamos a tenerlas). Pero, sobre todo, **necesitamos sistemas que definan las reglas del juego, los roles, y que determinen el avance colaborativo, midiendo el éxito progresivo que se va consiguiendo**. Necesitamos aplicar la metáfora de la nube (lo digital accesible en cualquier lugar) a la colaboración. **Requerimos nubes de colaboración**.

bump
TECHNOLOGIES

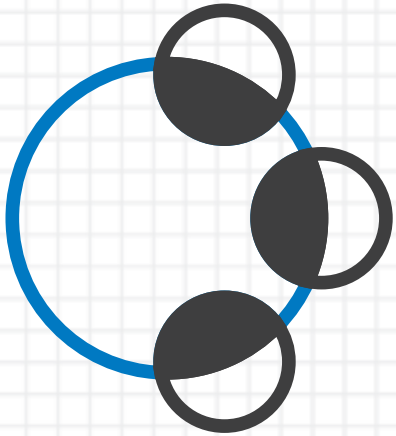
Simplificar el compartir para centrarse en el colaborar

bu.mp

Get co

Want to share something with a friend or someone you just met?

Bump your phones together.



6

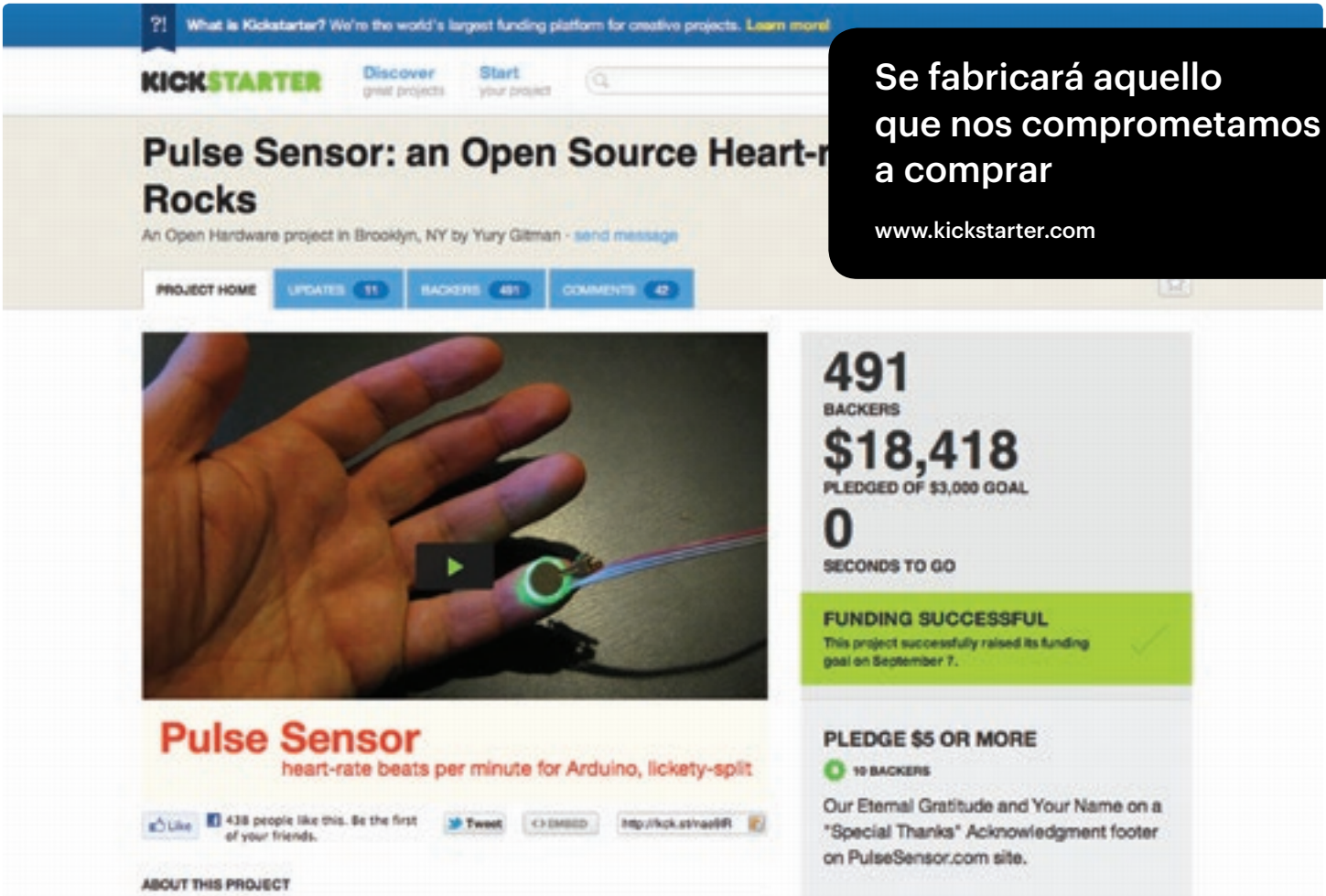
Co-creación

REINVENTAR LA CADENA DE VALOR

La linealidad "à la Porter" de la cadena de valor (diseño previo a operaciones, y éstas previo a ventas) ya no es útil, en muchos sectores, porque la competencia es acelerada (ciclos de vida de producto cortos) y porque el riesgo de lanzar algo que no conecte con el mercado es cada vez más alto. **No hay literalmente tiempo para pensar antes de producir y de ver si el mercado lo va a aceptar.** Por eso, los mejores equipos de innovación son tríadas, formadas por profesionales del diseño (qué hacer), de las operaciones (cómo hacerlo) y de la relación con los clientes (para quién hacerlo y cómo venderlo). Hay que gestionar el tempo de la cadena de valor de formas radicalmente distintas. **Hay que prototipar rápido, hay que facilitar que toda nueva idea pueda probarse con celeridad, convirtiendo a los equipos que las idean y desarrollan en *start-ups* dentro de las empresas que los acogen** (como propone Eric Ries con su concepto de *lean startup*).

Más aún, el hecho de que hemos pasado de un mercado dominado por la demanda (hay demanda para todo; si haces bien las cosas, alguien te comprará) a un mercado de exceso de oferta (hay de todo, y en exceso; la demanda tiene problemas para escoger), obliga a **incorporar al cliente mucho antes en el proceso productivo**. El cliente debe ser parte del proceso de ideación (co-creación del producto/servicio entre empresa y cliente) y, más aún, la empresa debe decidir producir sólo cuando el cliente afirma que va a comprar.

En definitiva, **la demanda tiene un papel mucho más relevante en la economía actual y ello obliga a repensar la cadena de valor**. Los potenciales clientes de un producto o servicio pueden hoy actuar como protagonistas en la definición del producto ("*me gustaría que existiera esto*"), en la selección de la oferta ("*¿te gustaría tener este producto?*") y en su eventual producción ("*fabricamos esto, si y sólo si, tú dices que te gustaría tenerlo, y te comprometes a comprarlo si lo hacemos*").



Se fabricará aquello que nos comprometamos a comprar

www.kickstarter.com

FUTURO DE LA MANUFACTURA

La manufactura es fundamental. Porque **al fabricar soluciones en forma de objetos nos enfrentamos a nuevos problemas que hay que resolver, y ello obliga a innovar**. Fabricar conlleva mucho trabajo intelectual, frente a lo que podríamos pensar. La explotación de fenómenos naturales en forma de tecnología, la ideación de prototipos que permitan probar nuevas ideas, la constante dinámica prueba-error típica en la manufactura, son unas de las mayores fuentes de conocimiento práctico de la humanidad. En definitiva, **no podemos separar la I+D y la innovación de la fabricación**. Un país no puede innovar sin una base manufacturera.

Por otro lado, crece la componente servicios de muchas empresas industriales, que se convierten así en **empresas de "servicios industriales".** Por ejemplo, más de la mitad de los ingresos de Rolls Royce provienen de mantener en tiempo real a "su flota" de motores distribuidos en los miles de aviones que vuelan cada día.

Además, la manufactura puede hoy aprovechar el gran acumulo de "componentes" ya disponibles, combinándolos de nuevas formas, sirviendo a nuevas necesidades. Es lo que Steven Johnson ha denominado la *adyacente posible*: tecnologías que son usables como "materiales" para nuevas tecnologías, en un proceso de creación de valor constante. Eso permite fabricar dónde y cuándo antes era imposible hacerlo. **Las tecnologías de producción avanzadas y ligeras hacen posible la fabricación local** de productos de todo tipo. Por eso aparecen fabricantes de bicicletas en San Francisco (www.sfmade.org), y todo tipo de talleres ligeros en Nueva York (www.madeinnyc.org) que incorporan la marca de la ciudad como valor (*pride of place*). Y empresas como Local Motors redefinen cómo se idea, diseña y fabrica un automóvil, con **un sistema de producción mezcla de "taller artesanal", "hecho a medida" y fabricación avanzada**. Un sistema que integra capacidades diferenciales en un modelo colaborativo que redefinirá la industria.

Fabricar localmente automóviles co-creados por los usuarios

www.local-motors.com

FABRICACIÓN PERSONAL Y GRUPAL

Curiosamente, la tecnología más avanzada nos va a permitir volver a los orígenes: a fabricarnos nosotros mismos las cosas que necesitamos. Primero, porque **volvemos a valorar lo hecho por gente y no por máquinas** (la imperfección es agradable, signo de humanidad) y, por otra parte, porque apreciamos tener una solución hecha a medida, en el momento adecuado, a bajo coste.

La fabricación personal, **espoleada por las impresoras 3D de bajo coste** (como la Thing-O-Matic de MakerBot), permiten entrever un futuro en el que un individuo o grupo se fabrica lo que precisa sin tener que acudir a una empresa. Incluso nos podremos fabricar ropa totalmente a medida, como nos propone Continuum Fashion. Más aún, la existencia de *hardware opensource* (como los circuitos de Arduino) convierten a toda persona con conocimientos, habilidades y un pequeño número de instrumentos, en una empresa de servicios de ingeniería en potencia.

El futuro es TTT: Think & Tink to make Things, **pensar y trastear para hacer cosas**. Para llegar a ello, habrá que repensar la formación, y orientarla más a "hacer con las manos", a prototipar, a aprender haciendo más que leyendo o viendo. No es extraño que el fenómeno DIY (*Do It Yourself*) movilice la atención de un número creciente de personas (ver, por ejemplo, la revista *Make*, makezine.com, o la feria Maker Faire, makerfaire.com). Y que la cultura *hacker* (combinar lo existente de nuevas maneras) invada todos los sectores (y que gente inquieta de todo el mundo, por ejemplo, use los muebles de IKEA para idear nuevos muebles: los IKEA hackers, ikeahackers.net).

Además, **hacerte algo por ti mismo reconforta**: tener que hacértelo aumenta el valor que le das al resultado. El esfuerzo construye un vínculo con el objeto construido. Es lo que alguien ha llamado el "efecto IKEA". **Querremos fabricarnos nosotros mismos las cosas para disfrutarlas más**.

Hacerte tus productos con tus manos o con tus herramientas
www.continuumfashion.com

EL CLIENTE ES LA EMPRESA

Ya hemos visto que el cliente es cada vez más relevante a la hora de determinar qué producir y cómo servirlo. El cliente ya no es alguien externo a la empresa. **Decirlo es muy fácil, pero metabolizarlo no lo es tanto**. Comprender en toda su extensión que el fin último de toda empresa es entender los problemas de la gente (como ciudadanos) y satisfacer sus necesidades (como consumidores), y no simplemente abducirlos para que compren lo que les proponemos como autómatas monetizables, no es nada trivial. Para empezar, **hay que entender la empresa no como "una máquina para hacer dinero", sino como un "sistema para cumplir un objetivo"** (mejor aún, una misión). Nos lo recordó Charles Handy en su legendario artículo "What is a business for" durante la crisis moral posterior al desastre financiero de Enron.

Si la función de una empresa es servir a la gente con propuestas de valor que resuelvan sus problemas dándoles soluciones, la participación activa de los clientes en la empresa deviene crítica. Se puede empezar por algo aparentemente "cosmético", como afirmar que los productos que se venden son los que la gente ha decidido (algo que hizo, por ejemplo la cadena de informática Best Buy en su campaña "*you asked for the perfect laptop*", que llevó a sus Blue Label Laptops). O por absorber las ideas que la gente proponga, de forma libre y en direcciones diversas (el BMW Guggenheim Lab en Nueva York busca redefinir la movilidad en las ciudades).

Hay que aprender de los clientes, de lo que quieren, pero sobre todo hay que **aprender de lo que hacen.** Cuándo hacen las cosas, cómo las hacen, cuánto quieren pagar por ellas. Cómo votan con sus pies acudiendo a lo que les gusta, y cuánto pagan por lo que les place. Más aún, si entiendes cómo viven, de una forma integral, tus propuestas pueden tener más utilidad. Es lo que propone, por ejemplo, la farmacéutica belga UCB: ser una empresa "centrada en los pacientes", algunos de los cuales son "embajadores" que orientan, al explicar abiertamente su vida, toda la investigación de la empresa. **Hay que ser relevante para tus clientes, de una forma auténtica**.

Aspiring to be the patient-centric biopharma leader
Home
Patients
Partners
Investors
Media
Job seekers
About UC
Si quieres servir bien a un cliente, hazlo parte de tu proceso
www.ucb.com
biopharmaceutical leader, transforming the lives of people living with severe diseases
Jerome and Raffaele, living with epilepsy
At UCB our sense of purpose is to help people suffering from severe central nervous system or immunological disorders lead normal, everyday lives. Our ambition is to offer them innovative new medicines and ground-breaking solutions that go beyond the drug. We are
Magazine
Sharing the good news...
Posted by Antje Witte, Investor Relations 23-Jan-2012
'Closing the Gap' at Christmas time
Posted by Isabelle de Cambry, Corporate Social Responsibility 21-Dec-2011
Latest news
UCB and Astellas announce agreement to jointly develop and commercialize Cimzia® (certolizumab pegol) in Japan
01-Feb-2012
Transparency Notification of Wellington management Company LLP
27-Jan-2012
Acquisition of own shares in the framework of employees' long-term incentive plans
26-Jan-2012
UCB announces FDA approval for Keppra® in

EL CLIENTE CO-CREA

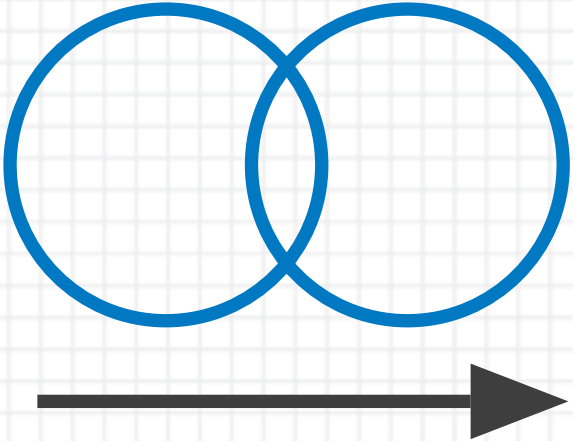
Hoy es posible que el cliente cree con la empresa. **Disponemos de herramientas digitales que convierten a cualquiera en un potencial diseñador**, de manera que la co-creación se despliega a lo largo de un amplio espectro de posibilidades.

Puede que la co-creación se limite a **escoger entre diversas opciones** disponibles. Así, por ejemplo, dentro de un límite de diseños, puedes escoger los colores de tu casco (www.3dhelmetsnzi.com); lo mismo ocurre con las zapatillas deportivas (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 de nuevo automóvil Mio de Fiat en Brasil (www.fiatmio.cc).

Pero también encontramos herramientas que dan amplia **libertad en el diseño**, por ejemplo, de tu propia habitación (ver dwr.mydeco.com o www.blophome.com). En otro nivel de participación, el cliente puede **diseñar soluciones novedosas**, mas allá del límite de las "librerías" de la fabricación flexible (hay ejemplos de "concursos" en los que los clientes diseñan sus propuestas de solución; ver el caso del diseño de suelas para Nike, en www.nicekicks.com/tag/future-sole). Más aún, el cliente puede **proponer productos**, por ejemplo combinando de formas nuevas los "componentes" disponibles, como permite Lego a sus fans (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 (los diseños más populares son los que se fabrican, como en www.stylefactory.com). O, finalmente, un cliente puede **proponer que se fabrique un nuevo producto**, y éste se acaba fabricando si recibe el apoyo de un número suficiente de clientes que se comprometan a comprarlo.

**El cliente propone,
los demás se unen,
el fabricante lo fabrica**

lego.cuusoo.com



7

Co-aprendizaje

INTELIGENCIA COLECTIVA, FINALMENTE

James Surowiecki nos recuerda en su libro *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 lo 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**. Teniendo en cuenta la tendencia de nuestros medios de comunicación actuales, no sé si éstos ayudan a aumentar la diversidad y la independencia de los criterios de los ciudadanos o, por el contrario, están amalgamando nuestras mentes.

Aplíquese 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**?

crowdcast
Your people know.
Contact Sales (888) 800-3862 Schedule a Demo
Home Solutions Customers Partners Blog About Try it
A: Your people know.
So ask them.
The 50 Most Most Innovative Companies 2011
MIT Technology Review
Dr. Leslie Fine on This Week in Cloud Computing
AberdeenGroup
Get the Aberdeen Report
Download SAP/Crowdcast whitepaper
How It Works
Watch now
Enterprise Collective Intelligence using Crowdcast
Find out what your team, colleagues and partners really know about the future — and leverage their knowledge to improve business decisions.
When will the project really ship?
How much will it sell in Q2?
Will our customers value it?
El conocimiento está en tu equipo, pero hay que movilizarlo
www.crowdcast.com

CRUZAR CONOCIMIENTOS REALES

¿Qué queremos realmente en la formación empresarial? Pues que **podamos disponer del conocimiento necesario cuando se precisa**. Vamos hacia una situación dominada por la demanda de conocimiento, frente a la mera oferta, porque los mercados son más complejos y rápidos: cuando aparece un problema, querríamos poder recurrir a una base de conocimiento, explícito (documentos) y tácito (personas), que nos ayude a resolverlo. Esto obligará, probablemente, a un cambio profundo en los estándares actuales de formación empresarial.

Los espacios de intercambio de conocimiento podrían ser una solución, pero se enfrentan con problemas que no son tecnológicos, sino psicológicos: ¿por qué tengo que arriesgarme a revelar qué sé, si eso me despoja de mi principal valor en la organización? Peor aún, ¿y si lo que sé no es lo que se supone que debería saber, y por lo que la organización me paga? Los sistemas basados en la descripción y aportación voluntaria de conocimiento en las organizaciones se enfrentan a esta desconfianza. La colaboración en las organizaciones viene frenada por la falta de unas reglas claras de compartición y reconocimiento, que estimulen la colaboración.

Algunas herramientas han propuesto soluciones simples, como, por ejemplo, que **sea un sistema automático el que determine el "perfil de conocimiento" de los profesionales** de la organización, a base de "leer" toda su producción escrita. Obviamente, han surgido aquí inquietudes desde el temor a la intrusión en la intimidad de las personas.

Parece que una de las herramientas que están demostrando funcionar mejor en la compartición de conocimiento son los **mercados de problemas/soluciones** como Innocentive: alguien que tiene un problema pone un precio a la solución, estimulando con ello a expertos susceptibles de encontrarla.

Y también han demostrado su utilidad los "premios" lanzados como retos para resolver problemas reales, que estimulan la rivalidad de grupos distribuidos por todo el mundo. Las iniciativas de la XPrize Foundation demuestran que **el atractivo de un premio económicamente relevante moviliza grupos que acaban invirtiendo conjuntamente más recursos que los que puede obtener el único ganador**.

Espacios de compartición de conocimiento en campos enfocados

www.plantlab.nl

APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS

Los expertos en cognición nos dicen que sólo aprendemos lo que pensamos. Que aprendemos aquello que debemos procesar para entenderlo, y que después queda como algo comprendido en nuestra memoria permanente. Por eso, **quizás cuando más aprendemos es cuando tenemos que resolver un problema**. Cuando nos enfrentamos a él sin los conocimientos necesarios, y para resolverlo debemos buscarlos, procesarlos, metabolizarlos mentalmente, comprenderlos. Sólo entonces aprendemos de forma profunda y permanente.

El modelo pedagógico PBL (*Problem-Based Learning*) se basa en "***usar problemas como punto de partida para la adquisición e integración de nuevos conocimientos***". Según este método, tras ser planteado un problema, pequeños grupos de trabajo aprenden de manera colaborativa a cómo resolverlo, analizando el contexto, haciendo emerger ideas, determinando la información ya conocida por los miembros del grupo, buscando la información no conocida, definiendo el problema con precisión, afinando la información que ayuda a resolverlo con precisión, y trabajando finalmente en cómo presentar los resultados obtenidos.

Visto desde este modelo, **el aprendizaje es, por tanto, una actividad social, colaborativa**. Cada uno aporta lo que sabe y busca en aquellos temas que más le interesan. El enfoque del aprendizaje pasa a centrarse en la coordinación de la búsqueda de información y en la arquitectura final del conocimiento derivado de ella. Basándose en este modelo, y en otros similares, diferentes iniciativas proponen centrar las estrategias educativas en la "búsqueda" (*inquiry*, *quest*) colaborativa de respuestas y soluciones a problemas reales. Quizás esta será también la mejor forma de aprender en una organización: **construir las estrategias de aprendizaje y formación alrededor de proyectos colaborativos fundados sobre problemas reales** (u oportunidades) a resolver (PBL significaría aquí *Project-Based Learning*).

Aprender en grupo para resolver un problema

Un trabajo sobre el futuro del cine (2012)

¿HACIA UNA *CO-BUSINESS SCHOOL*?

¿Y si la formación pasara de ser algo dominado por la oferta a algo dirigido por la demanda? ¿Y si una universidad corporativa se olvidara de inventar programas, o de intentar traducir a sus necesidades la oferta de una escuela de negocios, y **construyera la formación alrededor de proyectos reales**? Una escuela de negocios quizás debería ser más un lugar en el que resolver necesidades de conocimiento ("lo que necesitamos ahora"), descubrir nuevos modelos y métodos ("la alquimia de los modelos de negocio", por ejemplo; ver businessmodelalchemist.com) y **organizar ideas y conocimiento alrededor de nuevos proyectos, en base a la construcción de prototipos, combinando las capacidades de equipos multidisciplinares**.

He conocido a decenas de directivos que tienen mucho que explicar, pero que no han encontrado ni dónde ni cómo hacerlo. Es posible que no tengan especiales habilidades para comunicar, porque una cosa es hacer algo muy bien y otra saberlo comunicar adecuadamente, de forma más o menos pedagógica. Pero también es cierto que **cuando tienes que explicar algo de forma comprensible, acabas aprendiéndolo mejor**. Jean-Pol Martin ha definido un método educativo basado en todo ello, que ha denominado *learning by teaching*. Séneca ya escribió en sus cartas a Lucilio que aprendemos cuando enseñamos: *docendo discimus*, "es por la enseñanza que estamos aprendiendo" (*Morales Epistulae I, 7, 8)*.

Quizás vemos en el futuro un sistema de formación en el que son los directivos de una empresa, o de varias empresas coordinadas, los que transmiten conocimientos a sus colaboradores de una forma totalmente práctica. De hecho, ya existen escuelas de negocio fundadas directamente por asociaciones de empresas. Pero hay que ir más allá: inventar una escuela de negocios donde **se mezclen las necesidades y los conocimientos de los equipos**, para aprender a partir de la resolución de problemas conjuntos, **descubriendo nuevas oportunidades comunes**, a través de prototipos rápidos. Una *co-business school*.

Una escuela de negocios fundada por los propios negocios

www.esmt.org

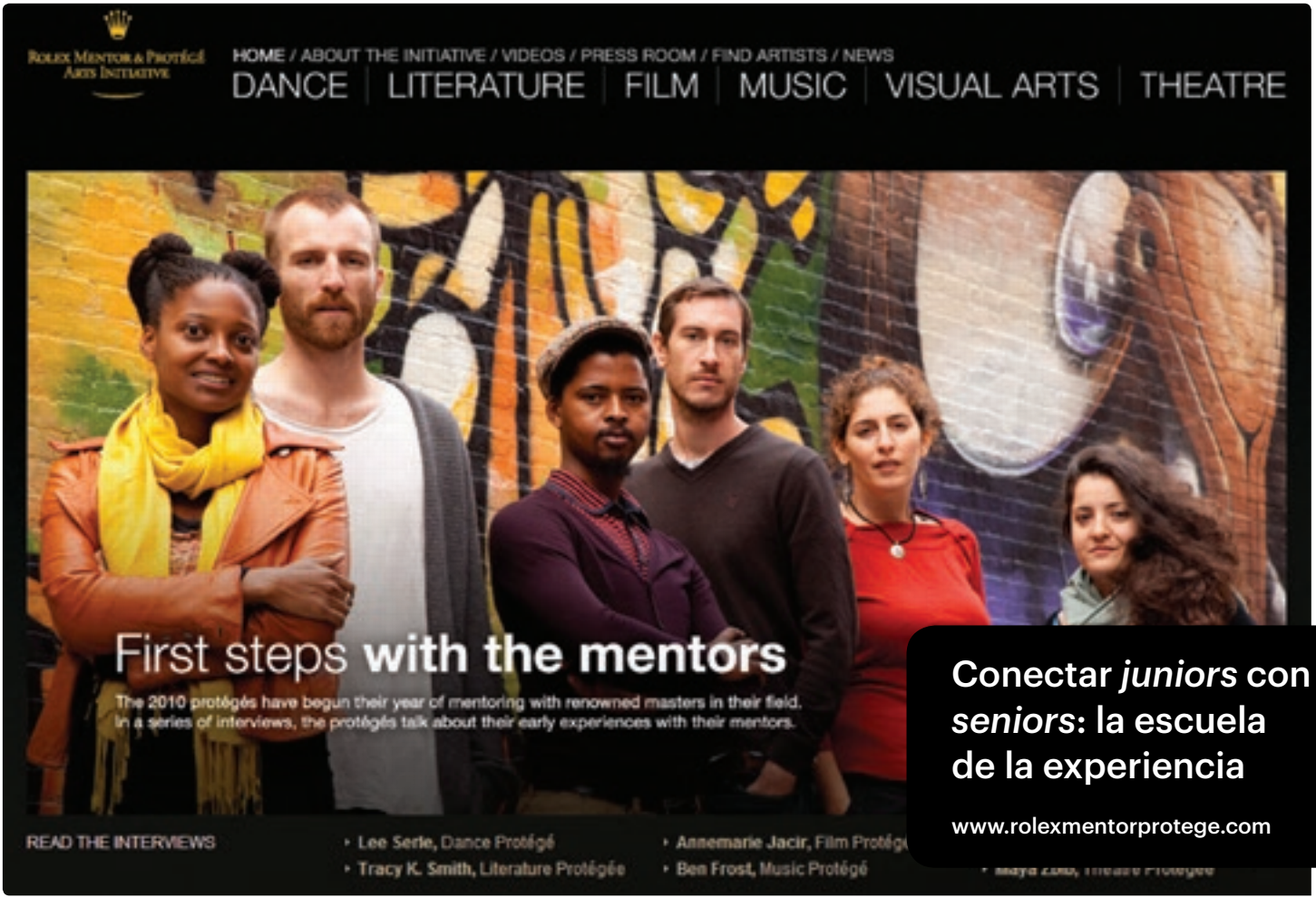
CO-EDADES

La experiencia es realmente fundamental. **El saber que resulta de la experiencia tiene un valor diferencial**. Cualquiera que tenga hijos a los que haya querido estimular sabe cómo es de diferente su aprendizaje cuando se enfrentan a hacer algo con sus manos, cuando tienen que resolver un problema, cuando tienen que repetir algo una y otra vez hasta que sale bien. **La edad es relevante por cuanto es un indicador del grado de experiencia**, al menos nominalmente.

Los trabajadores con experiencia son un activo crítico de una organización. Recuerdo que me explicaron el caso de una empresa constructora que tuvo que recurrir a alguien ya jubilado que tenía en su cabeza la forma exacta en la que se había resuelto un problema para el que ahora no se encontraba una solución. Cualquiera que haya trabajado en gestión del conocimiento sabe de **la diferencia entre el conocimiento explícito (lo documentable) y el conocimiento tácito (lo que sólo está en nuestra mente, lo que no se puede compactar en un documento).** Se ha escrito que quien sabe detectar una copia falsa de un cuadro con sólo verlo no acude a más instrumento que a su intuición basada en la experiencia acumulada. Eso tiene mucho valor.

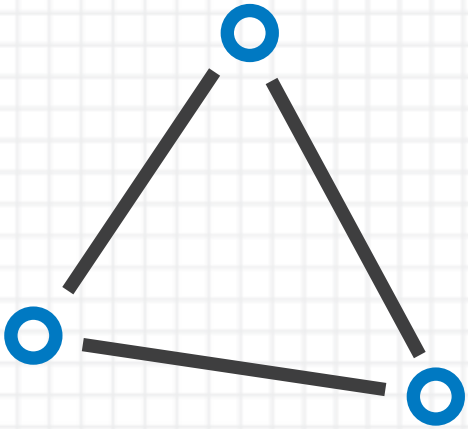
Más aún, un estudio de la Kauffman Foundation determinó que, desde el año 1996 hasta ahora, los americanos de entre 55 y 64 años habían iniciado más empresas que los de 20 a 34. Es **la negación del mito del garaje**: no son los jóvenes recién salidos de un Politécnico los que montan una nueva empresa, sino los profesionales con experiencia que aprovechan un nicho, no cubierto por la empresa para la que trabajaban, para lanzar una nueva propuesta de valor al mercado. Hay que entender el envejecimiento de los empleados como un proceso que hay que gestionar, más que como un hecho súbito. Uno tiene que entrenarse a hacerse mayor.

Puesto que la experiencia tiene mucho valor, resulta fundamental poner en contacto, mezclar, hacer intersectar a los jóvenes (*juniors*) con los mayores (*seniors*). Para que éstos hagan de mentores de aquellos, y para que los primeros den nuevas energías a los últimos.



Conectar *juniors* con *seniors*: la escuela de la experiencia

www.rolexmentorprotege.com



8

Redes y mercados

LA TIRANÍA DE LA RED SOCIAL

Hasta tal punto las redes sociales han entrado en nuestras rutinas diarias y se han convertido en algo tan normal como tomar un autobús, que **atreverse a comentar sobre su potencial toxicidad es percibido como un síntoma de anacronismo**. Y, sin embargo, de la misma forma que en su día dudé seriamente de la utilidad de los "portales" en Internet (¿alguien se acuerda de ellos, y de la ingente cantidad de dinero que movieron?), me atrevo a sugerir que las redes sociales pueden acabar siendo percibidas como los tentáculos de una invisible tiranía. Cuando uno ve a sus hijos anclados delante de las páginas de las redes, al final de su fatigoso día de escuela, sin más objetivo que ver qué han dicho los demás, en una competición por el absurdo más pronunciado, no puede dejar de pensar que si esto es la colaboración a la que vamos, mejor seguir estando en un mundo de individuos.

Mis palabras pueden sonar extrañas en un texto centrado en la potencia de la colaboración entre personas, pero deben entenderse como una llamada a **"otro" uso de las redes sociales, más orientado al desarrollo de acciones colectivas, a la solución de problemas, a la socialización constructiva, no a la cosmética socializadora** de miles de pantallas aisladas frente a las que ruegan compañía almas que se sienten solas. Me lo decía una amiga francesa: "*mi madre no entiende que, con tanto teléfono y tantas redes sociales, me pase muchos fines de semana sola, y, peor aun, sintiéndome sola*". Es una paradoja de la sociedad de las redes, cada vez estamos más conectados, pero más y más personas se sienten solas.

No es que las redes no puedan aportar "valor social": su potencial en este sentido es inmenso. Pero el valor que aportan *versus* el que impiden no ha sido todavía calculado. Además, **hay que preocuparse por el uso que los propietarios de las redes (es una falacia que las redes son de todos) puedan hacer con la información que tienen de nosotros**: hoy puedes, desde Facebook, regalar un libro de Amazon a un amigo, con la certeza de que le gustará (porque está en la lista de sus intereses).

No creo atrevido afirmar que **de las redes sociales emergerá un interés creciente por la relación social tradicional**: personas que se encuentran para compartir la felicidad de los momentos únicos. Volveremos a las cenas de amigos, como volveremos a hacer cosas con las manos. **La revolución de las redes nos hará más humanos, porque volveremos a los orígenes**. La historia es una escalera de caracol: siempre volvemos al mismo sitio, pero unos escalones más arriba.

Una cena, la mejor manera de interactuar con gente

atableforsix.com.au

PERSONA = SENSOR

El hecho de que llevemos siempre encima un dispositivo emisor-receptor, el teléfono móvil, hace posible una revolución en **la forma en la que captamos datos de nuestro entorno en tiempo real**. Así, por ejemplo, nuestro dispositivo móvil puede actuar como "sensor" del tráfico en una autopista, de manera que miles de datos de miles de usuarios, procesados y presentados de forma intuitiva, permiten saber el estado del tráfico en una autopista, y tomar decisiones al respecto en tiempo real.

En otros casos, no es el dispositivo el que hace algo de forma autónoma, sino que son las personas las que lo usan para informar sobre el estado del entorno: así, miles de personas *twitteando* sobre los retrasos en una línea ferroviaria se convierten en **un sistema sensorial de la red mejor que el de la propia línea**.

Más aún, la captación de cómo perciben distintas partes de una ciudad un colectivo de turistas (qué les emociona, qué les perturba, qué les tranquiliza, etc.), **medido a través de los cambios en algunas de sus variables físicas** (pulsaciones, ritmo de la respiración, sudoración, etc.), permite confeccionar un mapa perceptivo de la ciudad totalmente diferente del que la agencia local de turismo pudiera concebir.

La web 2.0 es la web de las personas conectándose (la de las redes sociales). La Internet que viene será la de las cosas: todo objeto de la Tierra conectado a la Red (empezando, seguramente, por los dispositivos de las ciudades, en el modelo imperante de *smart city*).

Pero la fusión de las dos redes será la red del *Homo Sensor*: cada persona generando datos, de forma voluntaria o involuntaria, para hacer más fluida la vida en las urbes (o sea, en el planeta, que pronto será una red de ciudades).

Rodalia.info
El estado de la red de Cercanías en tiempo real
Rodalia.info ofrece en tiempo real la información sobre el servicio de Cercanías que aportan los usuarios vía Twitter.
Puede seguir las incidencias desde esta web o vía las diferentes cuentas de Twitter. También os animamos a informar del estado de la red usando los tags #rod1, #rod2, #rod3, #rod4, #rod8, #fgcvall, #fgclio, #regnord, #regsud en Twitter.
[+info]
Última hora a Rodalies
Rodalies R1
Rodalies R3
L'Hospitalet - Vic - Puigcerdà
Rodalies R4
Sant Vicenç - Martorell - Barcelona - Manresa
Un sistema de información generado por personas
rodalia.info

REDES PROFESIONALES

Las redes profesionales son un buen ejemplo de "productividad en potencia". Son plataformas que hacen posible conectar con profesionales especializados en cualquier lugar del globo. Con **sistemas de búsqueda que permiten sintonías finas entre oferta de talento y demanda de empleo**. Además, estar en una red profesional te estimula a mantener organizado, y al día, tu perfil de capacidades, tu oferta personal de servicios. Sería deseable, sin embargo, que se garantizara algún tipo de certificación de que quien diga ser tal cosa, lo sea en realidad. Pero, en cualquier caso, las redes configuran un enorme sistema de conexión entre profesionales, **una Internet de los talentos**, comparable a la Internet de los documentos (Google), que no ha hecho más que empezar. Un elemento sustancial de **la economía de talento colaborativo a la que vamos: una economía de profesionales independientes** (*freelances*). Un sistema para compartir conocimientos en tiempo real como jamás antes ha existido.

Como un ejemplo muy concreto de sus posibilidades, las redes fluidifican las relaciones con **los profesionales en la diáspora** (y las diásporas no pararán de crecer en los próximos años): para millones de personas su nación "diaria" puede ser cualquier punto del planeta (aquel al que las circunstancias le han llevado a vivir), pero sus vínculos emocionales, su nación "de origen", pueden estar en cualquier otro lugar; **estos vínculos les predisponen a colaborar con los profesionales de su lugar de origen** que contacten con ellos. Localizar al talento en la diáspora, a la hora de hacer un negocio en otro país, es uno de los retornos claros de estar en las redes.

En otra línea, las redes profesionales están **cambiando la forma en la que las empresas "reclutan" a sus profesionales**. La búsqueda puede ser aquí más "fina", más precisa, y más en tiempo real: buscar y localizar profesionales para una tarea concreta, en un momento puntual. Además, las redes permiten mantener vivo el contacto con candidatos a los que, aun habiéndolos contactado, no se ha contratado finalmente. **Las redes son la plataforma que permite una gestión permanente de la relación con los candidatos** (CRM: *Candidate Relationship Management*). Son una base latente de talento; energía potencial humana.

Image of the Med & Learn group
created by Julio Mayol and Jaime Otero

Aplicar las redes sociales a compartir conocimientos

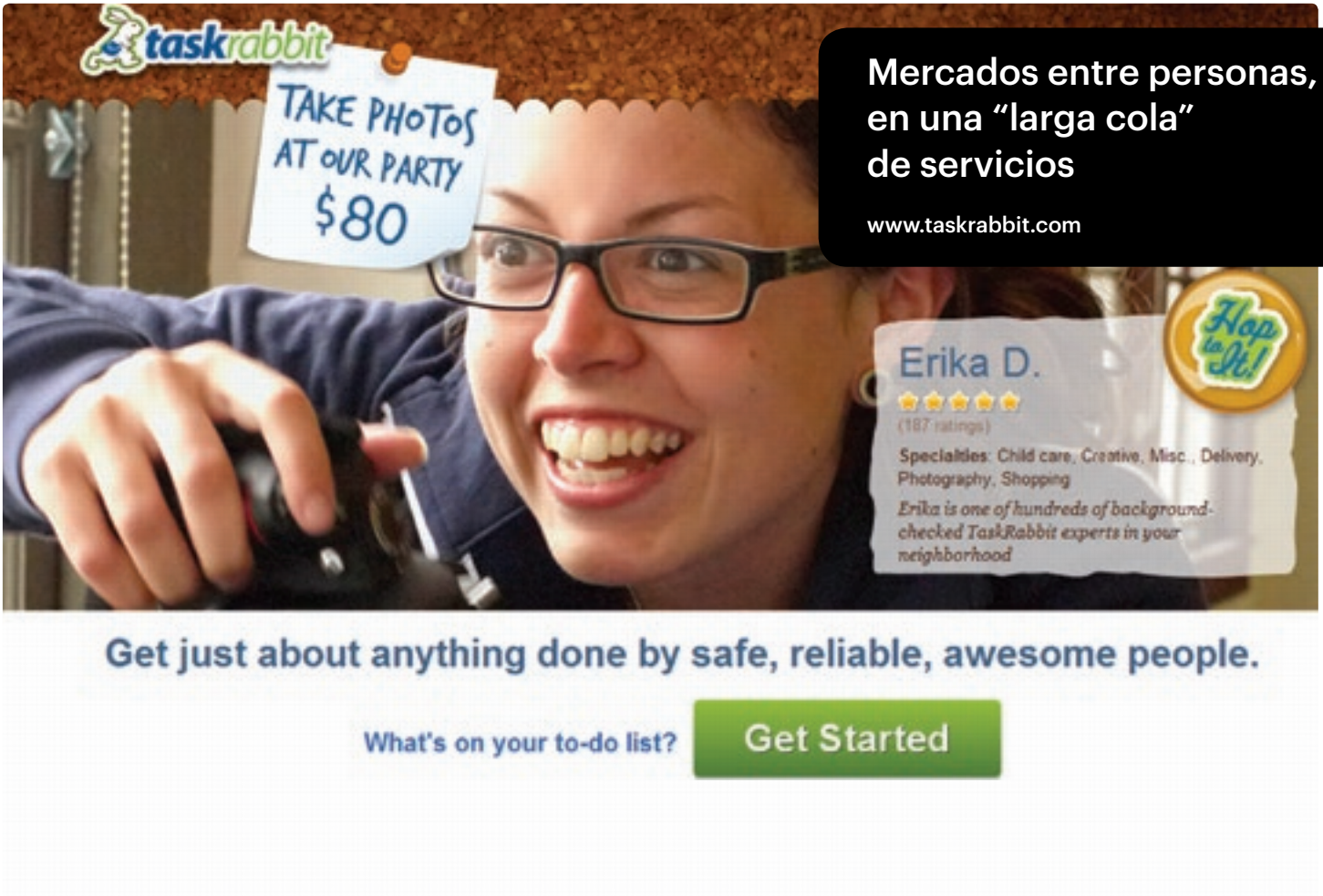
www.facebook.com/groups/medandlearn

HACIA MERCADOS ENTRE PERSONAS

Las redes sociales conectan personas, al menos, potencialmente. Una forma muy elemental de conexión es el mero **intercambio de información**: cada uno se convierte en editor de su vida, y explica lo que quiere dar a conocer sobre la misma (a veces, dando demasiado sin darse cuenta de que lo hace). **La Red se convierte así en una memoria de nuestro día a día**, el lugar en el que "colgar" lo que nos ocurre. "Vivimos publicándonos": así vive una generación entera de nativos digitales (la generación Facebook).

Esta memoria compartida **estimula la comunicación**, la bidireccionalidad de la información: persona comunica con persona. Lamentablemente, **mucha de la comunicación que hoy invade la Red es una yuxtaposición de monólogos aparentemente disfrazada de diálogo**: es un flujo de recomendaciones sobre "lo que hay que ver", que puede convertirse en un estado de distracción permanente (el *always on*), con un impacto no necesariamente positivo en nuestras vidas. **Una interrupción permanente, que dificulta la concentración**. Un estímulo constante a nuestro cerebro emocional ("sistema 1", según Kahneman) que roba tiempo a la eventual intervención de nuestro cerebro racional ("sistema 2"). Pero el día que las redes permitan, en serio, conectar de nuevas formas personas que puedan, y deseen, complementarse, comunicarse intensamente de forma bidireccional, **se habrá conseguido realizar un salto relevante en la historia de las relaciones humanas**.

Pero, finalmente, lo más interesante de las redes sociales es **su potencial transaccional**: que personas que busquen algo "comercien" con personas que tengan algo que ofrecer, sin que ello signifique un mercantilismo a lo convencional. **Una nueva forma de trueque, a veces de servicios sofisticados, posibilitada por la "larga cola" que somos todos los humanos del planeta**: busques lo que busques, ofrezcas lo que ofrezcas, alguien en el planeta está en la misma onda. Y si, además, aparece tecnología de traducción automática eficaz, la explosión de conectividad productiva entre personas puede eventualmente convertir la actual economía basada en organizaciones en una anécdota histórica. **El futuro es de mercados entre personas, porque las redes reducen drásticamente el coste transaccional de la relación entre oferta y demanda.** Las empresas existen porque la organización jerárquica ha reducido hasta ahora los costes de transacción; pero esto no tiene porque ser siempre la norma (teorema de Coase).



Mercados entre personas, en una "larga cola" de servicios

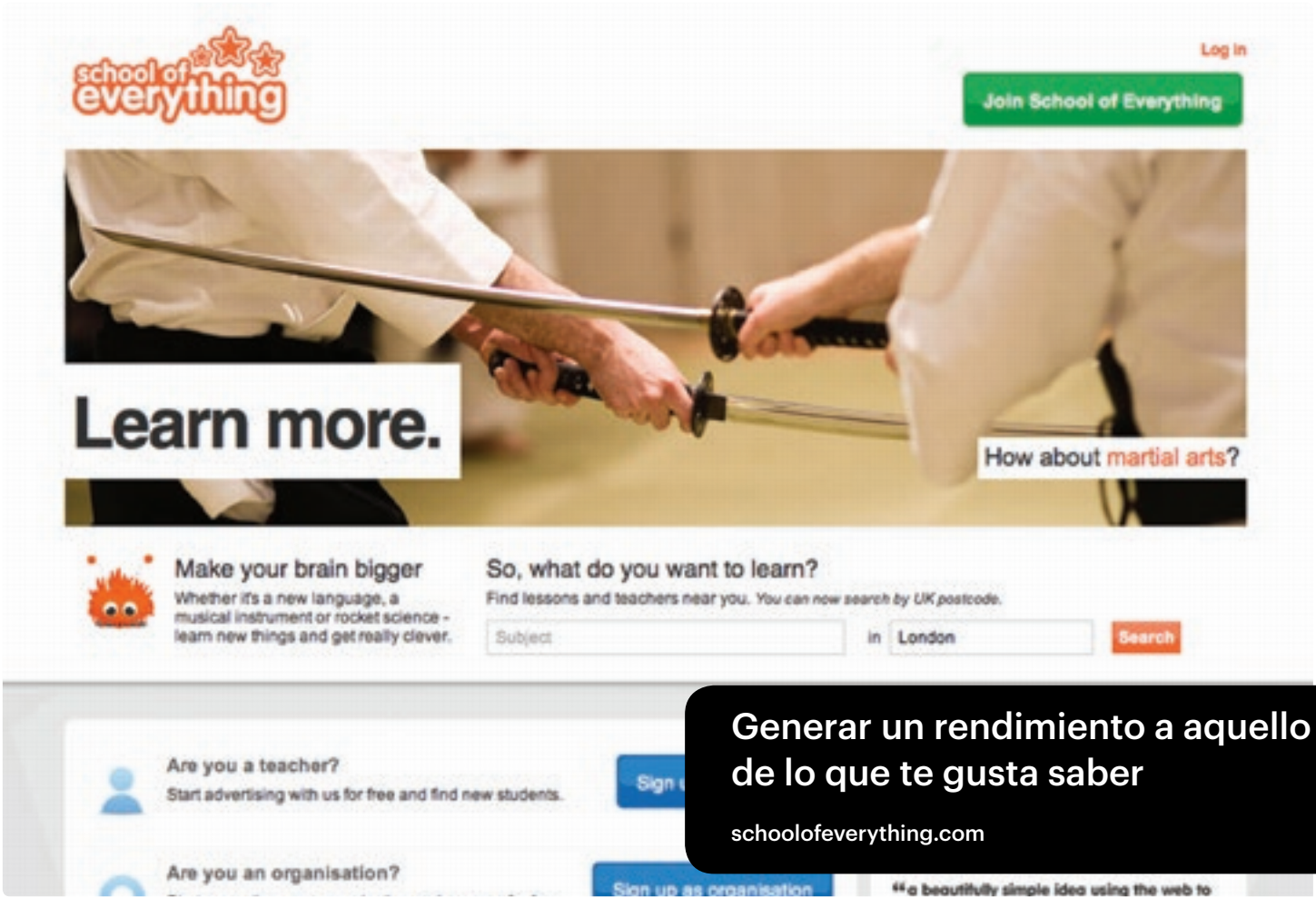
www.taskrabbit.com

VALOR AÑADIDO PERSONAL

Todos sabemos mucho de algo que nos apasiona. Puede tratarse de arte románico, de hacer croquetas, de fotografiar ventanas o de pensar rutas en bicicleta. Para sobrevivir en entornos de rutina aniquilantes, buscamos espacios que nos atraigan intelectualmente para sentirnos vivos. Y nos encanta explicarlo. Millones de vídeos en YouTube consisten en pequeños tutoriales que explican cómo hacer algo. Y cuando aumenta la calidad de lo que ofreces, empieza a tener sentido cobrar por ello. No es extraño, pues, que prosperen lugares como School of Everything o Skillshare, mercados de "cursos" sobre todo tipo de temas donde los profesores no son académicos. Aunque hay también universidades populares, donde el conocimiento se organiza de manera más formal, como la University of the People, en la que profesores retirados aportan sus conocimientos gratuitamente a miles de estudiantes.

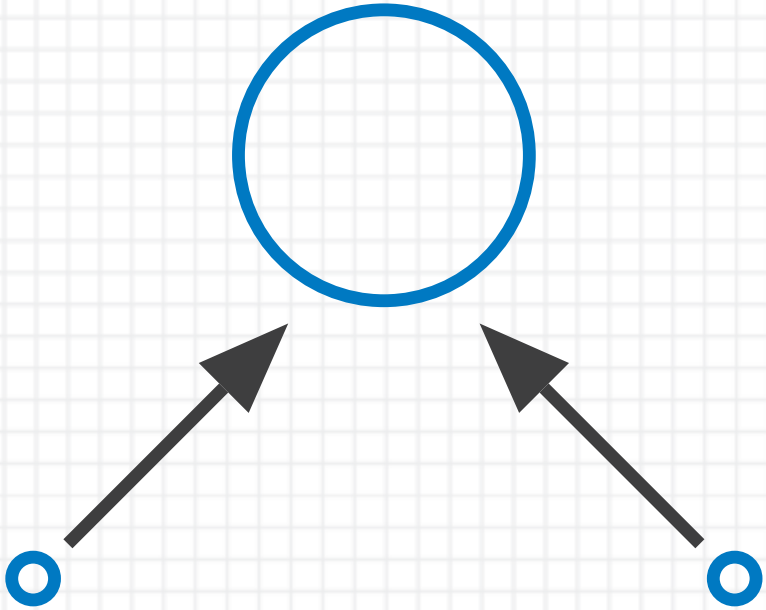
Los mercados de habilidades puede que se conviertan en un complemento de los ingresos de una clase media empobrecida, sobre todo en Occidente. Personas con un trabajo "normal" por la mañana, aumentan sus ingresos por la tarde o noche, explicando, por precios módicos, lo que saben a otras personas. Así, **puede que aparezcan millones de nuevas "empresas de una persona"**, que crean valor desde el conocimiento "informal" ("lo que sé hacer desde la práctica, sin que tenga un título que lo demuestre"). Son las *startups of you*, una versión del autoempleo en la que el producto es el conocimiento y el mercado es el mundo. Una derivada de ello son las Nightowls, emprendedores que al salir del trabajo normal inician un negocio en un espacio de *coworking* nocturno.

La pregunta que debemos hacernos, por tanto, es **qué valor añadido podemos aportar que sea percibido como tal y sea monetizable**. Y nos tenemos que organizar para aprender continuamente hasta convertirnos en un experto sobre aquello que nos apasiona.



Generar un rendimiento a aquello de lo que te gusta saber

schoolofeverything.com



9

Consumo colaborativo

CLUB DE COMPRAS

Sin ser exactamente una experiencia de consumo colaborativo, el surgimiento y éxito, en los últimos años, de **los clubs de compra demuestra el poder creciente de las asociaciones de consumidores**. En este caso se trata de espacios, generalmente digitales, en los que los "socios" pueden adquirir productos (de marca) a precios más bajos que los habituales. Estos *outlets* acostumbran a seguir **estrategias de crecimiento rápido; en especial los de base puramente digital**. Hay aquí algunas empresas, **en un fenómeno especulativo** que recuerda otros momentos de la historia *puntocom*, que no dudan en invertir fuertemente en adquisición de clientes, incluso perdiendo dinero en sus ventas, para acelerar el crecimiento de su facturación y atraer financiación en sucesivas rondas.

Un aspecto colaborativo de los *outlets* es su **conexión con las redes sociales: las personas recomiendan productos a sus amigos a través de sus "muros" en las redes**. Este vínculo entre la comunicación interpersonal y la recomendación de productos en clubs de compra, tiene el potencial de iniciar un espacio económico con unas reglas del juego, en términos de diseño de producto, logística y servicio al cliente, muy diferentes de las convencionales. Aquí se podría trasladar una idea de Bill Gates, aplicada en su momento a los servicios financieros: si Gates dijo "*la banca es necesaria, los bancos no*", aquí podríamos decir que **"*el comercio es necesario, las tiendas no*"**.

Más aún, se entrevé la **evolución hacia grupos de compra que hacen de su fuerza colaborativa un importante poder de negociación**. Grupos que se ponen de acuerdo para hacer una oferta colectiva a un fabricante ("si el precio fuera éste, tantos de nosotros lo compraríamos", ver el ejemplo de everybodycar.com) o, incluso, hordas que aparecen simultáneamente en una tienda física para presionar por precios bajos.

Una última idea: **la promoción de monedas locales que, de forma totalmente legal, son sólo aceptadas en un barrio**, de manera que el dinero generado en la zona se queda en la zona. Una especie de club de compras, con moneda propia, que repercute no tanto en las marcas, sino en las tiendas locales (ver el ejemplo de la Libra de Brixton, en Londres).

El crecimiento de los clubs de compra

privalia.es

LA ECONOMÍA DE COMPARTIR

Una de las consecuencias inesperadas de la revolución digital es **que deja de tener sentido poseer algunas cosas** porque es radicalmente sencillo participar en un mercado que facilite su compartición. ¿Por qué poseer un automóvil si puedo acceder a él cuando lo necesite, con un coste mucho menor? ¿Por qué comprar un yate cuando sólo lo uso unas semanas al año? ¿Y una segunda residencia? Hay muchos productos, o incluso servicios, que hoy compramos de la forma más natural, que podríamos **consumir en el futuro de una forma colaborativa**. ¿Estaciones de coches eléctricos en las ciudades que dejen sin sentido coger el propio?

Las bicicletas públicas en las ciudades son un ejemplo de movilidad compartida: son de todos y de todos depende que el sistema funcione bien. De hecho, ésta es una de las principales dificultades de una economía de la compartición: que todos los usuarios que comparten los bienes sean conscientes de la necesidad de cuidarlos para que duren. La tragedia de los bienes públicos ("*al ser de todos no son de nadie*") deberá ser articulada por **una nueva cultura de respeto a lo común**. "*Es mío porque es de todos, y por eso exijo que los demás también lo cuiden*" debería ser el nuevo eje de esa cultura de lo compartido.

Pasaremos a alquilar muchas de las cosas que hoy poseemos, porque el tiempo durante el que las usamos es minúsculo. **Quizás lo alquilaremos todo por tiempos breves**. El cuidado y mantenimiento de los activos compartidos se convertirá, quizás, en una fuente importante de energía económica en el futuro. Generaremos así nuevos recursos a partir de activos hoy poco utilizados. Todo ello facilitado por las redes sociales (conectar personas) y por el geoposicionamiento instantáneo (conectar cosas).

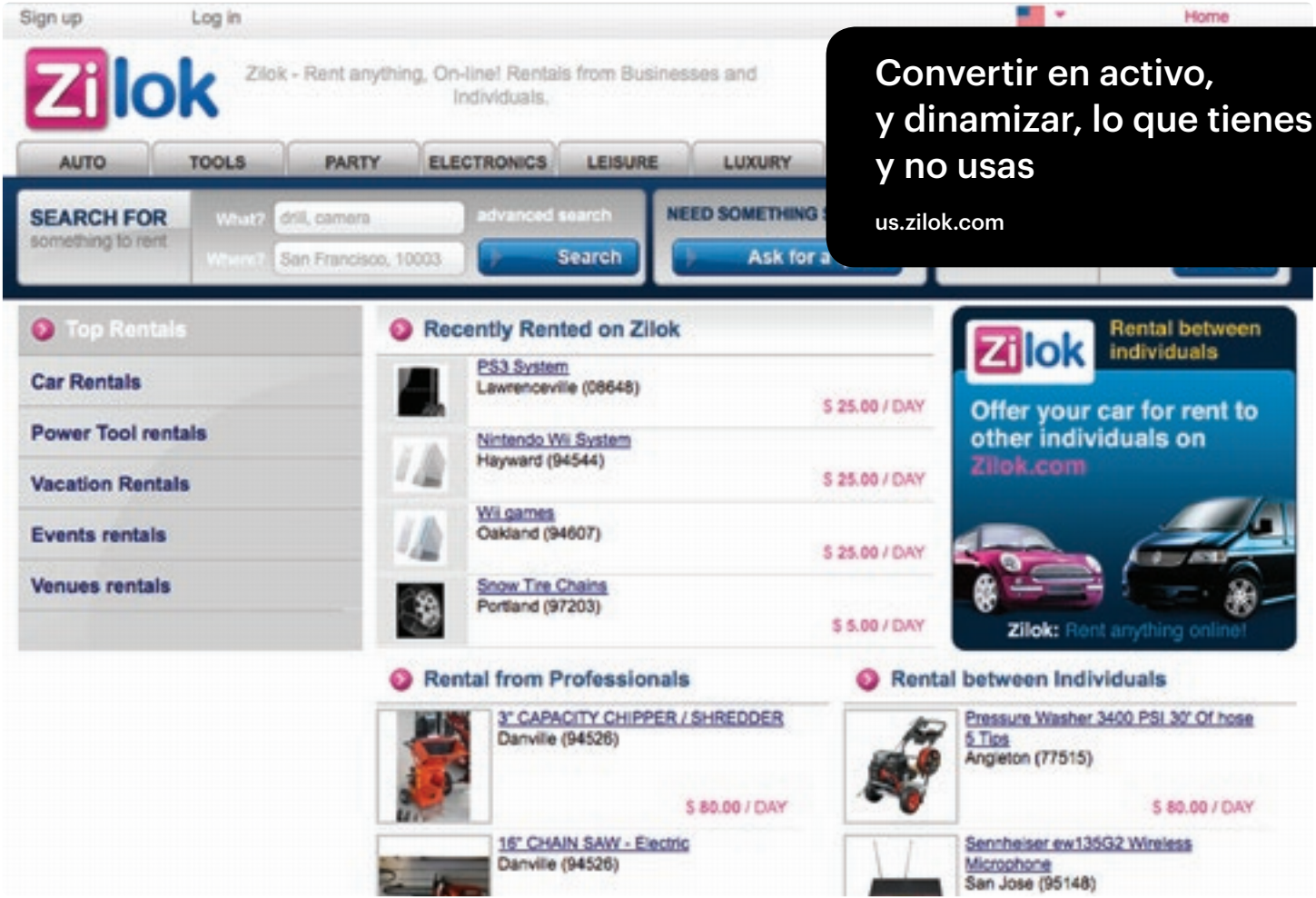
carsharing
avancar
Per què carsharing?
Com funciona
Tarifes i plans
Plans bàsics
Enviar a un amic
castellano
zona socis
Disponer del automóvil cuando lo necesito
www.avancar.es
Laia, Maria i Elena
Carsharing de 11:00 a 19:00
Dia de platja
Com tenir el cotxe que vulguis, quan vulguis i per al que vulguis.
Cotxes per hores o dies
apunta't
al carsharing
NECESSITES AJUDA O INFORMACIÓ?
Truca'ns al 902 55 00 50
info@avancar.es
Avancar amb Zipcar
+ carsharing

EL FUTURO DE LA CLASE MEDIA ES COMPARTIR

Compartir ya no es sólo "bonito" y "moderno". Para millones de familias de la clase media, especialmente en Occidente, **compartir va a ser "la" forma de tirar adelante, incluso de sobrevivir**. Porque hoy el coste de simplemente vivir cada día es enorme. Recuerdo haber oído explicar a un viejo pescador que, cuando era un niño, su padre salía cada día al mar a buscar el sustento cotidiano. Hoy, **cada día al levantarnos empezamos a pagar simplemente por poder funcionar como ciudadanos**: electricidad, agua, gas, transporte, seguridad, etc. Pronto pagaremos por el aire, si lo queremos de calidad.

Frente al coste de la vida, pero también frente a lo absurdo que es poseer por poseer**, aparecen muchas propuestas para compartir recursos**. Coches que se llenan para compartir el coste de la gasolina y de los peajes de las autopistas (*carpooling*, como en Amovens). Personas que comparten su automóvil con otros cuando no lo usan, o sea, la mayor parte de la semana (ver el ejemplo de SocialCar). Disponer de un sofá en el que dormir al visitar una ciudad, evitando pagar un hotel (el *couchsurfing*). Alquilar tu casa cuando no estás en ella (como en AirBnb). Alquilar todo tipo de herramientas que sólo vas a utilizar una vez: ¿de verdad necesitas poseer una sierra eléctrica para cortar árboles? (ver Zilok). Ropa en buen estado, o juguetes que tus hijos ya ignoran (Thredup). Todo ello gracias a la capacidad de configuración rápida de mercados entre personas que brinda la Red. Entre personas cercanas, revalorizando el barrio: fantástico el nombre de la iniciativa Neighborgoods, un espacio de intercambio de cosas entre vecinos.

La clase media deberá extraer el máximo valor de lo que puede adquirir. Es, quizás, su única solución para sobrevivir en un entorno que se encarece. Pero el resultado puede que sea uno de racionalización económica y ecológica: usar sin poseer, contaminando menos. **El reto consiste en hacer de ello la base de un nuevo sistema económico socialmente sostenible**.



Convertir en activo, y dinamizar, lo que tienes y no usas

us.zilok.com

PRODUCCIÓN COLABORATIVA

Más allá de aprovecharse de formar parte de un grupo voluminoso que hace bajar los precios, o de compartir recursos, se observa el **renacimiento de las cooperativas de consumo**. Más aún, de las cooperativas que tienen por objetivo formar un grupo de compra que estimule un cambio en las formas de producir. Quizás un caso especialmente ilustrativo son las cooperativas de consumo y producción de energía (y en este orden: primero la agrupación persigue mejores precios en el consumo, para más tarde atreverse a promocionar nuevas formas de producción, más ecológicas y/o eficientes).

Esta actividad proactiva de los consumidores tiene aún más sentido cuando se leen a sí mismos como ciudadanos: ¿cuántos problemas debemos afrontar cada día que no tienen aparentemente solución porque nadie, en el mercado convencional, se atreve a resolver? Un ejemplo, quizás un poco atrevido, lo encontramos en la educación: un sector que recibe críticas desde todas partes, sin que el "sistema" permita transformaciones desde dentro. Sólo desde el cambio promovido en "la frontera", en aquellas actividades que no afecten, que no molesten, que no preocupen al *status quo*, podremos ver innovaciones que acaben repercutiendo en el núcleo del sistema. En este caso, los "consumidores de educación" (los padres y madres), tienen poco donde escoger en el mercado, se agrupen o no se agrupen. Aquí no hay clubs de compra posibles. **La única solución para innovar en un sistema poco dado a ello consiste en ponerse a construir algo nuevo; producir proactivamente una solución que vaya más allá de la oferta existente.**

Lo mismo se irá aplicando a otros campos, en los que los agentes del mercado no tienen razones, estímulos suficientemente atractivos, como para proponer una oferta. **Renacerá aquí con fuerza la idea de la cooperativa como sistema que una intereses**, que localice y movilice recursos, expertos, instrumentos, tecnología, para hacer posible una producción de servicios más en sintonía con la demanda real, crecientemente exigente de personalización (a grupos).

Empezar por el consumo, para seguir con la producción

www.somenergia.cat

INTERCAMBIO CON SENTIDO

Hasta ahora hemos hablado de alquilar, co-poseer o compartir recursos que antes comprábamos. En todos estos casos, el recurso acostumbra a ser un objeto (el coche, las herramientas, el sofá, etc.). Pero lo que tiene cada vez más sentido es **compartir el recurso más escaso e improducible del mundo: el tiempo**. El tiempo es la última frontera en la economía porque se nos hace difícil manipularlo, extenderlo, transmutarlo. No es extraño imaginar, pues, que el manejo del tiempo como "objeto", en esa urbanización del tiempo que hemos comentado antes, movilizará montañas de intelectos y recursos.

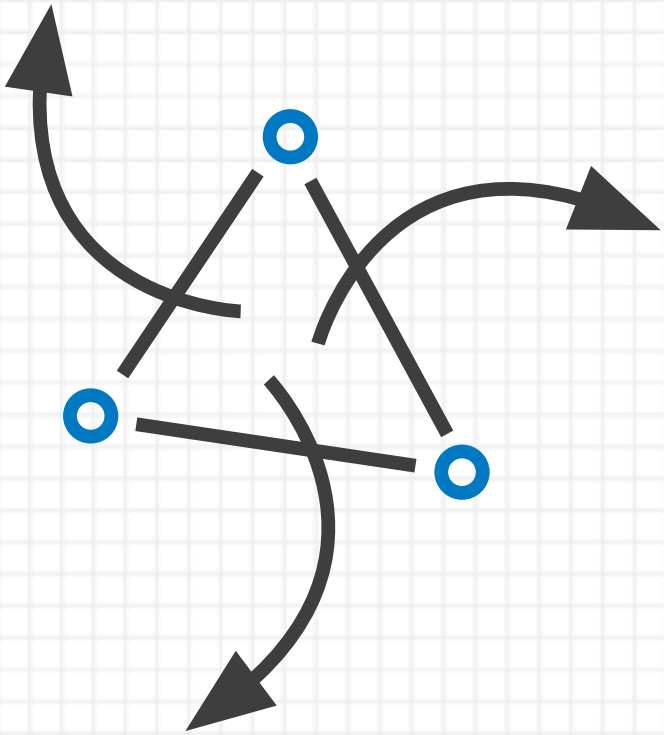
Mientras tanto, **los bancos de tiempo emergen como soluciones a los problemas más variados**, en aquellos campos en los que, o no hay servicios disponibles, o son demasiado caros para la mayoría de ciudadanos. "*Tú me pintas la habitación mientras yo cuido de tu hijo*". "*Yo te enseño español si tú me enseñas alemán*". O, más sofisticado, "*tengo a mi hijo aburrido en un hospital en la Costa Este, y necesito alguien que le haga compañía hasta que yo pueda acudir el fin de semana*". Este tipo de intercambios, en algunos casos incluso unidireccionales, **solucionan situaciones para las que los mercados convencionales no han encontrado (aún) rentabilidad**.

También podemos citar **el uso creciente de la Red para buscar pareja** (las ciudades del mundo se van convirtiendo en grandes aglomeraciones de solteros/as). Es éste quizás el intercambio supremo, por cuanto lo que se busca es **un intercambio de lo que difícilmente puede comprarse: la ternura**. La sofisticación en este campo es notable, y hace posible que personas con situaciones muy concretas conecten de formas antes inimaginables como, por ejemplo, personas que, usualmente por razones médicas, no pueden llevar a cabo una vida sexual "normal", sin que por ello claudiquen de encontrar una pareja sentimental.

Finalmente, **intercambiar el sentido de nuestra vida**. Explicar qué hace que nos levantemos cada día, compartir "lo que mueve nuestra vida". El sublime intercambio de optimismo, que anima nuestros impulsos, y que no puede pagarse con nada, aunque lo quisiéramos (ver This I Believe, o StoryCorps).

Buscar un “par” con quien intercambiar ternura

2date4love.com



10

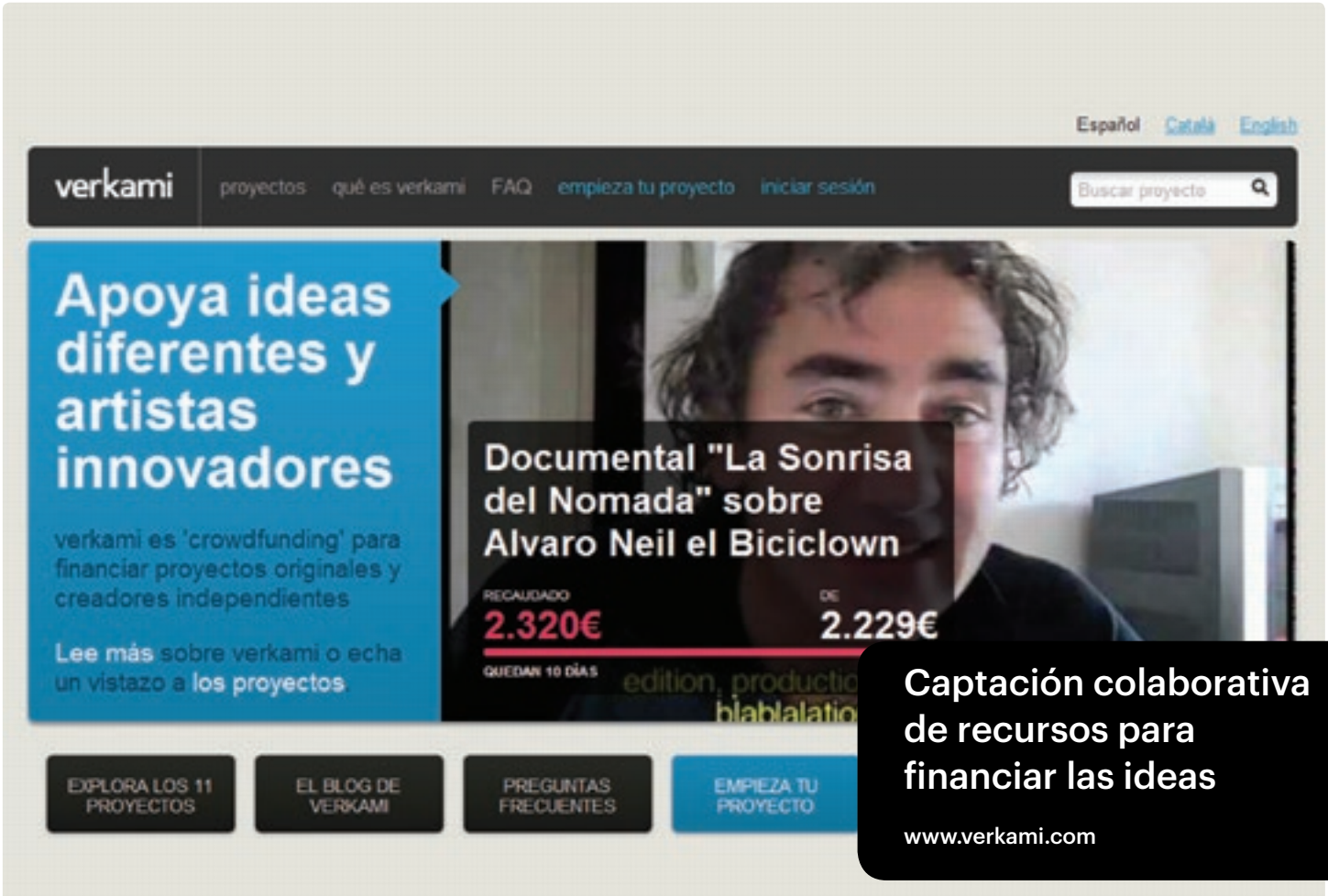
Co-sociedad

GENTE AYUDA A GENTE

Una de las cosas más reconfortantes de la vida consiste en ser ayudado cuando lo necesitas, en especial si quien nos ayuda es un desconocido. **Los actos de apoyo y ayuda mutua nos reconcilian con la Humanidad**. Ser ayudado gusta, pero reconforta aún más ayudar. No es extraño, pues, que las familias en algunos países en crisis, en los que las redes familiares son sólidas, padezcan menos el rigor económico que en aquellos en los que el individualismo aniquila el potencial del "capital social". Más aún, que en épocas de dureza económica se devuelvan a las oficinas de objetos perdidos más cosas extraviadas que nunca, muestra hasta qué punto los humanos se solidarizan con el sufrimiento de los demás.

El apoyo de las personas permite hoy también pensar en un desarrollo de actividad productiva y económica que no precise de empresas convencionales. Así, existen en la Red multitud de iniciativas que conectan a quien tiene una propuesta ("*quiero convertir en realidad esta idea*") con quién tiene recursos. Vemos ejemplos de esta **captación colectiva de recursos** (*crowdfunding*) a la hora de realizar una película (ver el caso de *El Cosmonauta*), de fabricar un producto (como en Quirky, dónde se seleccionan cada semana dos buenas ideas que se llevan a producción: "desarrollo social de producto") o de editar un libro. Así, en Unbound, los lectores aportan dinero a aquellos libros que prometen ser más interesantes, de manera que el editor arriesga menos, al editar sólo lo que la gente confirma que comprará. Incluso hay grupos musicales que financian sus nuevas producciones de esta forma. Por cierto, quizás serán precisas **nuevas leyes que garanticen los derechos de los microinversores**, que hoy son considerados más donantes que socios: las pymes podrían financiarse así si la ley existiera.

Estos micromecenazgos transforman a cada ciudadano en un potencial inversor, por cantidades que no representan ningún riesgo personal importante. Esto extiende al ámbito económico lo que ya vemos en el social cuando una ONG lanza una campaña puntual de ayuda ante una catástrofe ocurrida inesperadamente en algún lugar del planeta.



Captación colaborativa de recursos para financiar las ideas

www.verkami.com

CADA PERSONA, UN AGENTE SOCIAL

Conocemos ya el éxito de iniciativas sociales que consisten en **movilizar a muchas personas para hacer algo en un espacio y un tiempo concreto**. Son los *flashmobs*, que van desde lo más absurdo (reunirse en tal sitio y saltar como un canguro) a lo más bello (completemos una orquesta, instrumento a instrumento, en el vestíbulo de una estación). También hemos visto derivadas negativas de esta idea con los *flashrobs*: **centenares de jóvenes que se confabulan para efectuar actos vandálicos en una ciudad**, protegidos por la peregrina impresión de que el efecto de la multitud garantiza el anonimato de las fechorías. Se confirma, una vez más, que cualquier idea social positiva es susceptible de ser degenerada en el corto plazo.

Pero **el potencial de las redes para convertir a cada ciudadano en un agente para la mejora de lo colectivo es enorme**. La base de tal movimiento sería puramente *Kennedyana*: "*no te preguntes qué hace por ti la sociedad, pregúntate que puedes hacer tú por ella*". En el fondo, somos "animales morales": lo que nos distingue de las demás especies es un cierto sentido (socialmente adquirido, que no innato) de lo que es "bueno" frente a lo que es "malo". Es bueno, por ejemplo, **marcar en un mapa, a través de tu sensor personal (tu teléfono móvil), problemas que encuentras en tu ciudad que deberían ser arreglados** (ver reparaciudad.com). Por ejemplo, puntos en los que hay barreras arquitectónicas que impiden a personas "con otras capacidades" (que no discapacitados) circular normalmente. O señalar cuándo un contenedor de reciclables está lleno y debe ser vaciado (ahorrando así a los municipios muchos recursos en rutas no optimizadas).

Todos podemos ser agentes sociales. Más que nunca, porque las telecomunicaciones nos lo facilitan. Lamentablemente, hay impedimentos de raíz social que limitan este tipo de acciones: por alguna razón que debemos estudiar más, **en muchos países es poco *sexy* cuidar de lo común**. No es atractivo pensar que **todo problema de todos acaba siendo un problema de uno mismo**, y al revés. Quizás sólo cuando pruebes el "retorno de ser bueno" te conviertas en adicto. ¡Pruébalo!

Contribuir a liberar las ciudades de barreras arquitectónicas

www.libredebarreras.es

BUENOS CIUDADANOS

No puedo evitarlo: cada vez que me tropiezo con un papel en el suelo, lo recojo y lo llevo a la papelera más cercana. Hace unos años, aburrido de tomar el sol en la playa, organizaba una cruzada puntual contra la suciedad que acababa "reclutando" a otros muchos bañistas. Son actos voluntarios realizados involuntariamente (impulsos sociales) que, si fueran realizados por otros miles de personas, darían a nuestras ciudades un aspecto inmejorable. **La cuestión no es obligar a los ciudadanos a mantener limpia la ciudad** (dicen que en Singapur está penado tirar "un simple papel" al suelo), **sino conseguir que lo hagan de forma voluntaria** porque entienden que la mejor forma de mantener el capital colectivo es considerarlo que es propiedad de uno mismo (alguien escribió que la forma de reconocer al propietario de una pequeña empresa es estando atento a quien recoge los papeles del suelo).

Cuando hablamos de estos temas acabamos siempre recurriendo a la educación de nuestros hijos como panacea solucionadora. Pero creo que no hace falta: educa a tus propios hijos en el respeto a lo común y no esperes que lo haga nadie más. Puede que un día necesiten organizarse colectivamente para resolver un problema personal que sólo puede resolverse colectivamente: véase el caso de las Madres de la Plaza de Mayo, en Argentina, que, además de reivindicar cada drama familiar, con nombres y apellidos, reclamaba el derecho a una justicia sin la que ningún país puede progresar social y económicamente.

Que los ciudadanos sean buenos no puede darse por supuesto. Hay que mimarlos, reconocer su contribución, quizás recompensarlos (¿con menos impuestos?). Pero, sobre todo, **hay que movilizarlos, hay que sintonizarlos entre sí**, porque el poder colectivo amplifica las voluntades individuales hasta convertirlas en un sistema eficaz. Véase el ejemplo de la llamada a miles de ciudadanos portugueses para retirar basura de los bosques del país (100.000 voluntarios se comprometieron, el 1% de la sociedad portuguesa). Pero **las llamadas deben ser honestas y creíbles**. Dudo de que acaben teniendo efecto si son parte de las estrategias comerciales de, por ejemplo, canales de televisión que, fuera de estas campañas morales, inundan el tiempo de los ciudadanos con telebasura. Recoger basura cuando no estás emitiendo telebasura es inmoral.

Decenas de miles
de ciudadanos cuidan
de lo de todos

www.amoportugal.org

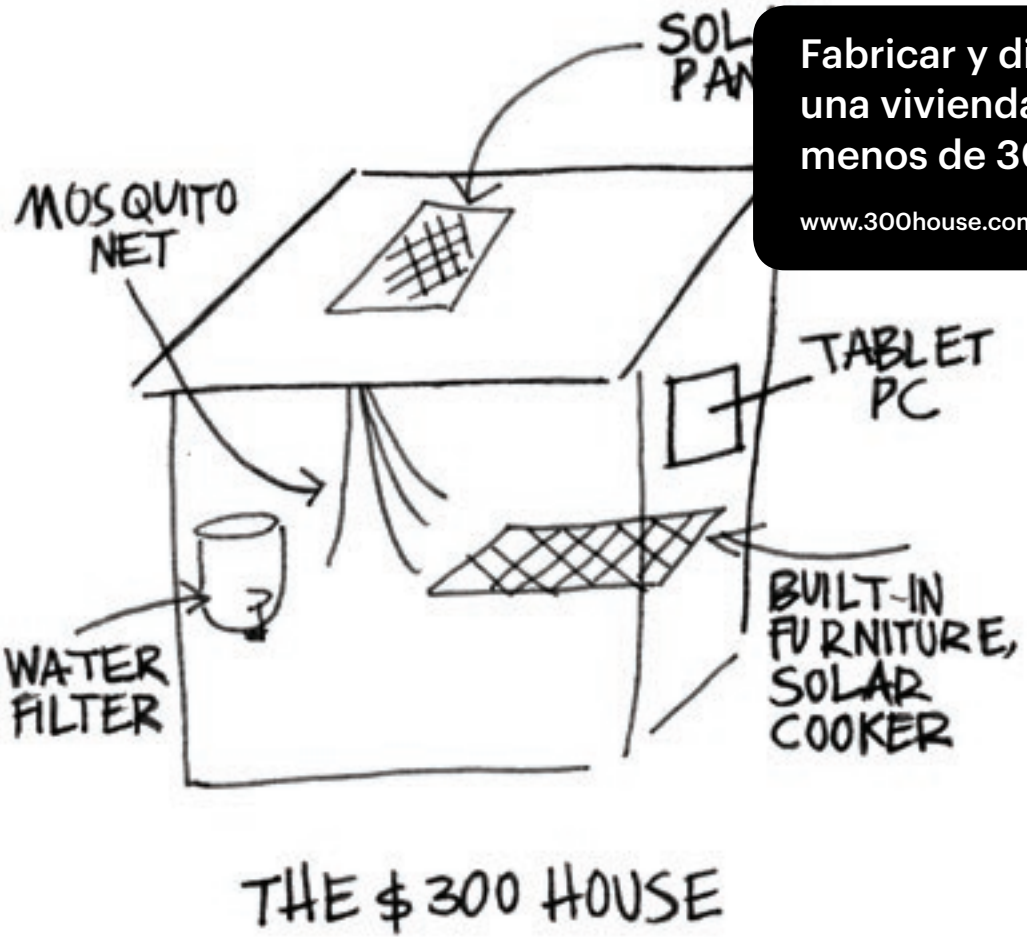
NEGOCIOS SOCIALES

Muhammad Yunus ha definido los negocios sociales como **un negocio, sin pérdidas ni dividendos, diseñado para responder a un objetivo social, dentro de las reglas de los mercados convencionales**. Se diferencian de una ONG en que deben conseguir beneficios, deben vivir de su actividad y no de subsidios, pero deben reinvertir estos beneficios para continuar su misión social. A partir de esta definición más o menos amplia, cabrían más precisiones. En su definición más concreta: "*Social business is a cause-driven business. In a social business, the investors/owners can gradually recoup the money invested, but cannot take any dividend beyond that point*."

Pero, en cualquier caso, de lo que se trata es de organizaciones que no se centran en la generación de beneficios para los accionistas, sino en la consecución de un objetivo con un acento social. De acuerdo con lo que he comentado anteriormente, si la idea de "valor compartido" (*shared value*) de Michael Porter se expande, todo negocio futuro tendrá un fuerte componente de negocio social. El objetivo final de todo negocio debería ser satisfacer una necesidad de los ciudadanos. **Se trata de obtener un "retorno social de la inversión"** (SROI).

Los negocios tradicionales, pues, tendrán cada vez más componentes de un negocio social. Y al revés, los negocios sociales pueden aprender mucho de los negocios "convencionales" (ver uncharitable.net).

Con frecuencia, **el motor de estos negocios son emprendedores sociales**, algunos procedentes de negocios convencionales, que aplican sus conocimientos y experiencia a solucionar problemas sociales: el acceso al agua o a la energía, una agricultura más eficiente (agricultura social), trabajo para discapacitados o personas en riesgo de exclusión social, conexión entre la producción y el consumo local, acceso a una vivienda barata, etc. **Un enfoque dual que genera beneficios económicos y sociales**. Especial interés tiene la combinación, en estos negocios, de la generación de empleo y la **utilización de voluntariado** (y, potencialmente, de micro-voluntariado: personas con experiencia que aportan sus conocimientos y tiempo de forma puntual).



Fabricar y distribuir una vivienda que cueste menos de 300 US$

www.300house.com

REINVENTAR LA POLÍTICA

Se ha definido la política como "el arte de lo posible". **El problema es que lo posible no siempre resuelve lo necesario**. Y que lo que la política acaba haciendo es distanciarse, frecuentemente, de lo que los ciudadanos necesitan. Es la crítica que los políticos tienen que escuchar cada vez más: que están en un universo paralelo que no conecta con la realidad de la gente. Y si, además, se añade a la ecuación la tentación del populismo, decir a los ciudadanos lo que les gusta oír (para tenerlos contentos) en lugar de lo que deberían oír (para intentar resolver sus problemas), obtenemos como resultado un sistema cuya credibilidad se evapora rápida y fácilmente.

Los movimientos de jóvenes en todo el mundo (el 15M, el Occupy Wall Street y su derivada global Occupy Together, o movimientos estudiantiles como el chileno) evidencian que otra política es necesaria; más aún, que es imperiosamente necesaria. Y, además, puede que incluso sea posible.

Se pide una política más transparente (el efecto WikiLeaks), **que trate a las personas como ciudadanos y no como consumidores**, ni como, peor aún, simples sujetos sometibles a impuestos. Una política en la que la corrupción inhabilite, en la que el compromiso se construya sobre visiones compartidas y no sobre la imposible yuxtaposición ideológica.

Conseguirlo no es sólo una cuestión de voluntad (energía humana) sino de sistemática, y algo de ciencia. Hay que experimentar más, en entornos en los que el riesgo sea limitado. Y hay que **aprender de lo que se experimenta**: hacer más de aquello que funciona, y cambiar aquello que no. Es posible, en este sentido, que **el futuro sea más uno de ciudades que de estados** (las naciones son, por lo general, culturales; y perdurarán). La política habrá que reinventarla en la corta distancia, en las ciudades (o en sus barrios). Y en ellas habrá que experimentar, y habrá que crear los mecanismos para derivar conocimiento práctico de los experimentos (la ciudad como laboratorio).

El factor crítico para ello: la colaboración. **La nueva política debe ser más participativa, más orientada al ciudadano**. Pero ello no quiere decir, necesariamente, asambleararismo digital. **El exceso de democracia también se paga**: véase el caso de California, donde votar por prácticamente todo puede convertir al gobierno en un sujeto inoperante.

¿Por qué registrarse? | Regístrate | Iniciar sesión
Edición Nacional cambiar
EL PAÍS.com
Suscríbete a EL PAÍS y consigue fantásticos regalos
EL PAÍS KIOSKO y más
Inicio Internacional Política España Deportes Economía Tecnología Cultura Gente y TV Sociedad Opinión Blogs In English buscar
Andalucía | Cataluña | Comunidad Valenciana | Galicia | Madrid | País Vasco
Vídeos | Fotos | Archivo | Servicios | Clasificados | Edición Impresa
URGENTE
El Tribunal Supremo rechaza por unanimidad el recurso de IU y mantiene la prohibición de las concentraciones del 15-M - 22:24 h:
POLÍTICA
nueva sección en El País »
La Puerta del Sol, esta noche. / ÁLVARO GARCÍA
Miles de personas llenan plazas y calles de toda España
Los manifestantes abarrotan las protestas a pocas horas del arranque de la jornada de reflexión. - La protesta en Puerta del Sol concentra 25.000 personas, según la policía
¿Estás en alguna de las concentraciones del Movimiento 15-M? Mándanos tu #fotoindignado
USTREAM
On Air
Share
La política se reinventa en las ciudades, por ciudadanos
www.elpais.com

the future is co-

the present is **co-**

co-society®

SYSTEMATIC BUSINESS INTERSECTIONS

47

La solución empieza por CO-

Resulta fascinante sentirse testigo de algo que está emergiendo sin saber muy bien qué es, ni porqué se produce, y aún más cuando no eres sólo testigo, sino involuntario protagonista. Esto es exactamente lo que está ocurriendo con nuestra sociedad y nuestra economía, afectadas por un cambio poderoso, pero casi imperceptible, que las llevará **desde el dominio del individuo (*me*) hacia la convicción de lo colectivo (*we*)**.

Veinte años después de la caída del Muro de Berlín, y en plena digestión de una enorme crisis atizada por la avaricia y el crédito insaciable de una sociedad de consumo, **emergen montones de experiencias en el mundo cuyo factor común es la colaboración**. Tanto en el ámbito personal (consumo colaborativo), como en el organizacional (intersección de negocios), o en el social (ciudadanos activistas), **se evidencia el poder de la "multiplicación" de los activos que conviven en el sistema**.

En una era marcada por la fascinación por las redes (Internet, redes sociales, globalización), la clave está en darse cuenta de que lo relevante no son los nodos (las neuronas) de la red, sino las conexiones (las sinapsis).

Este libro recoge 50 ideas-ejemplo de porqué el mundo deviene un mundo co-. Como especie, o colaboramos o nos extinguimos, y como sociedad, también. Dispongámonos a ser testigos de una revolución de la que deberemos ser protagonistas. **El camino hacia una sociedad y una economía de la colaboración es inevitable**. La alternativa es el fracaso.

infonomia
infonomia.com

co-society
co-society.com

ISBN-13: 978-84-615-7564-0
9 788461 575640