

Septiembre del 2003  
Precio: 6€

# papeles infonomia

# 16

SELECCIÓN MENSUAL DE LAS MEJORES IDEAS  
PUBLICADAS EN WWW.INFONOMIA.COM

## La empresa es innovación

Tiempo estimado de lectura 45 min.



¿Innovación sin riesgo?

- 3 **Knowledge Energy**  
Ir contra corriente hasta que podamos innovar sin riesgo.  
*Alfons Cornella*
- 7 **Conversaciones en el Internet Global Congress:**  
**Peter S. Cohan**  
*Alfons Cornella*
- 9 **Leyes Informacionales**  
**Ley de la termodinámica informacional**  
*Alfons Cornella*
- 11 **Herramientas Útiles**  
*David Ramon*
- 12 **Micro Casos Prácticos**  
**Inquiero, plataforma tecnológica de asistencia online.**
- 16 **La historia oculta de internet a través de sus personajes**  
*Andreu Veà*
- 18 **Who is really who**  
**Nace nuestro directorio de infonomistas**
- 19 **Desconecta**  
*Laura Rosas*
- 20 **Conversaciones en vivo con...**  
**Brook Manville**  
*Ramon Bori*
- 22 **Infonomía Aplicada**  
**Encuentro con Ryszard Kapuscinski**  
*Jordi Nadal*
- 23 **Vitaminas Mentales**  
*Laura Miñano*

**Filosofía e-mprendedora** Roman Martin

La idea: el motor de arranque

**BCN Traction** Bcn Traction Group

La "alineación tecno-económica" o cómo el marxismo todavía sirve para algo

**e.m.presa e.volucionada-Legal** Angel Arbonies

Empresas jurásicas

**Penélope y Ulyses** Fabio Tropea

Interfaces &amp; Interfaced

**Reflexiones Educativas...** Miquel Àngel Prats

Citas y reflexiones alrededor del proceso de enseñanza-aprendizaje en la sociedad del conocimiento

**InfoVis** J.C. Dursteler

¿Por qué los menús pastel no tienen aceptación? por Don Hopkins

¿Existe el color?

**eLearning, corporate Learning** Íñigo Babot

¿Llega la Era del mLearning? - I

Domo Arigato y III

**Ke! Knowledge Energy** Alfons Cornella

Ir contra corriente hasta que podamos innovar sin riesgo

La empresa del futuro: un ejercicio de imaginación  
Aprender de los que midieron el meridiano terrestre en plena Revolución

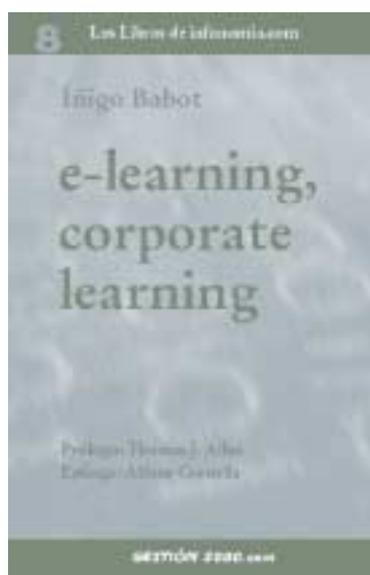
Manifiesto por la innovación como antídoto de la incertidumbre

**Aprendiendo en la práctica** Sergio Vasquez

Aprendiendo a trabajar en equipos distribuidos por todo el mundo

**i-wonder** Albert Oriol

EEUU a la cabeza ¿reaccionará Europa?



## Ir a contracorriente hasta que podamos innovar sin riesgo

### >En 20 segundos

Es el momento de hacer una revisión de grandes retos para el próximo futuro. Frecuentemente, tengo la impresión de que este proyecto, Infonomia.com, adolece de un problema no muy habitual en estos tiempos: va a contracorriente. Ir a contracorriente merece la pena si es para avanzar, para abrir nuevos horizontes, explorar, descubrir lo que los modelos estándar no pueden ni imaginar. Y es que el futuro se llama ciencia, investigación e innovación.

No puedo empezar sin una breve reflexión personal. Frecuentemente, tengo la impresión de que este proyecto, Infonomia.com, adolece de un problema no muy habitual en estos tiempos: va a contracorriente. Por lo general, hoy lo que toca es aprovechar las oportunidades sin hacerse grandes preguntas: el *carpe diem* ("seize the day") hecho estrategia. Aquí, sin embargo, nos empeñamos en pensar que hay que razonar en los límites del "pensamiento único", que también ha triunfado, parece, en el ámbito de las empresas.

¿Vale la pena ir contra corriente? Mi respuesta: no, si es sólo para "molestar" (para incordiar). Sí, si es para avanzar. Sí, si es para abrir nuevos horizontes, para explorar, para descubrir lo que los modelos estándar no pueden ni imaginar.

En este punto, en el del oxígeno para observar lo que va más allá de lo considerado "normal" por el status quo, estamos muy mal en nuestras latitudes. La práctica inexistencia de "think tanks" en España, a menos de think tanks de verdad, que se atrevan a proponer líneas de discurso nuevas, atrevidas, pero con un discurso serio y

bien fundamentado, es una de nuestras (muchas) limitaciones más serias.

Pero ¿qué podemos pedir si ni siquiera la ciencia tradicional está bien tratada? (nuestra mayor solidaridad con los investigadores en la universidades y centros especializados que tienen que pensar y experimentar en malas condiciones). Entendemos que en un país con poca ciencia, con poca I+D, y con menor aún I+D+i (la última "i", de innovación), el discurso debe centrarse en mejorarlas, antes de dedicarse a think-tanks más abstractos, que quizás son un privilegio de países que ya han "hecho los deberes" en cuanto a ciencia e investigación "tradicionales".

Por eso nunca hemos pedido ayuda pública. El proyecto se mantiene gracias a sus lectores. Tú eres el héroe (la heroína) de esta historia.

El problema de ir a "contracorriente" es muy habitual en muchos ámbitos. De hecho, algunos investigadores de la historia de la ciencia, como Kuhn, han dejado claro que en algunas universidades no se avanza porque los estudiantes brillantes no se atreven a trabajar en alguna área, alguna idea,



que no sea ya suficientemente "entendida" por sus "mayores" (los "maestros").

Más aún, algunos proponen la interesante idea de que la Física avanzó tanto en los años 20 en Europa porque la Primera Guerra Mundial eliminó (literalmente) a muchos de los investigadores estándar de los centros académicos, y eso dejó "espacio" para unos cuantos jóvenes atrevidos.

Las mentes que proponen ideas atrevidas se encuentran frecuentemente con que sus ideas son "hibernadas" hasta que alguien, décadas más tarde, descubre que tienen sentido, al fin y al cabo. Véase, como simple ejemplo, el caso de la hipótesis de Gaia, de Margulis y Lovelock (1974), que proponía que la Tierra, el planeta entero, se comportaba como un ser vivo. Hoy sabemos que a eso se le llama "biosfera". Y, ¿qué será en el futuro de la noosfera (<http://www.wikipedia.org/wiki/Noosphere>) de Teilhard de Chardin ([www.wikipedia.org/wiki/Pierre\\_Teilhard\\_de\\_Chardin](http://www.wikipedia.org/wiki/Pierre_Teilhard_de_Chardin))?

### Un ser en sí mismo...

Es preciso que la sociedad esté abierta a ideas nuevas. Planteadas seriamente. Aunque para ello también es preciso diferenciar entre "ciencia ficción" y "ciencia emergente", como Rolf Tarrach nos recordaba, a propósito del próximo "Foro de Estocolmo de 2004" en un artículo en *El País* (23/07/03).

Todo esto es necesario porque se aprende haciendo. Hay que experimentar en líneas nuevas, en alternativas a lo estándar.

La "nueva economía" fue una ocasión simplemente extraordinaria para testar formas distintas de empresa (uno puede repasar los números de 1999 y 2000 de FastCompany para entender el inmenso laboratorio empresarial en que se convirtieron los Estados Unidos en esa época). La inmensa falta de responsabilidad de algunos, que sólo vieron una oportunidad para hacer dinero rápido (y que, por lo general, venían de la "vieja" economía, como algunos bancos de

inversión) nos hicieron perder la oportunidad de probar otros modelos. Algunos que tenían mucho sentido, y futuro, fueron puestos en el mismo saco que aquellos que eran sólo una estafa. Hoy nos hemos quedado con la duda de si "otra empresa es posible".

¿Es la innovación un privilegio del status quo? [www.min.net/~douglas](http://www.min.net/~douglas)

Quizás no habrá la oportunidad de un laboratorio de empresas tan considerable como fue la nueva economía. Por eso, quizás tendremos que conformarnos con sistemas de simulación empresarial. De ello saben ya mucho los fundadores del paraíso de la complejidad, como el Santa Fe Institute (por cierto, un espacio de especialización que surgió, como muchas otras cosas, de un macro proyecto militar: la bomba H).

Por cierto, escribo esto mientras mi hijo mayor "simula" su megaequipo de fútbol en su PlayStation (dado que las finanzas de su equipo favorito sólo le permite soñar en lo virtual)...

Las simulaciones van a jugar un papel más que relevante en el futuro de las empresas. Por eso, será cada vez más importante aumentar la cultura matemática de las organizaciones, algo que será más que complicado en nuestro país, si tenemos en cuenta los desastrosos resultados que nuestros escolares tienen en los exámenes de las disciplinas científicas.

A los gobernantes centrados en el corto plazo (o sea, en la industria de la construcción), se les debería recordar que el futuro es lo que cuenta (y ese futuro se llama ciencia, investigación e innovación).

## Algunas reflexiones finales:

1. El futuro de las empresas, en un entorno innovador como al que vamos, está muy conectado con el futuro de la educación: necesitamos personas que sepan hacer preguntas, no regurgitadores de las respuestas

que otros han dado a los mismos problemas de siempre. La escuela debe ser experiencial: uno entiende de verdad un ordenador cuando tiene que montárselo él mismo (algo que nuestros estudiantes de ingenierías deberían hacer en primero de carrera, como se hace en Carnegie Mellon).

2. Debemos trabajar en sistemas, procesos, métodos, que permitan una innovación de base más científica, y, por tanto, menos arriesgada. Eso pasa, posiblemente, por estudiar mejor las innovaciones de éxito, y, quizás, por estudiar las motivaciones personales (los "motores") que mueven a los innovadores. Los "planificadores" de la innovación, tanto empresarial como incluso social, son las herramientas más necesarias en estos momentos por muchas empresas. Estaremos muy atentos a los desarrollos en este campo.

3. La tecnología juega un papel esencial en todo esto, claro está. Pero sabemos ya que no es esta una cuestión de "ley de Moore" (desarrollo del hardware), sino que el futuro depende de lo hábiles que seamos en superar el encallamiento del software (el problema es el "mal" software que tenemos, y lo lento que avanzamos en este campo). La ley de Nathan

([www.infonomia.com/leyes/index.asp?id=myrhvold](http://www.infonomia.com/leyes/index.asp?id=myrhvold)) está llamada a ser más relevante que la ley de Moore.

4. Finalmente estamos entendiendo lo que Infonomia ha considerado siempre como su objetivo principal: "es la información, ¡estúpidos!", podríamos decir a directivos y técnicos, simultáneamente. Hay que trabajar con mejor información. La rentabilidad de un sistema de información está en relación directa con la calidad, y relevancia, de la información que contiene. La revolución en la eficacia de las empresas pasa inevitablemente por reconsiderar la importancia de la información (el conocimiento) en el funcionamiento diario de las organizaciones: "la empresa es información".

En las últimas décadas, el esfuerzo en sistemas de información ha sido del 80% en la "forma" (las máquinas) y del 20% en "con-

tenido" (la información). Esto debe cambiar radicalmente en los próximos años.

Y, ¿cómo serán esos sistemas?

David Gelernter (uno de nuestros grandes infonomistas, [www.infonomia.com/grandes/grandes.asp?id=9682](http://www.infonomia.com/grandes/grandes.asp?id=9682)) nos brinda una idea rompedora (en la línea de lo que hemos comentado en este mensaje).

Propone que el sistema de información "básico" del futuro es el "beam" (el "haz"). Un sistema, para cada persona, para cada organización, en el que veamos tanto nuestro pasado (lo que hemos hecho "antes", nuestros documentos y acciones ya realizados, o nuestro certificado de nacimiento, o nuestro historial médico), como nuestro futuro previsible (citas, proyectos, entregables, etc). Todo bajo estándares simples, y con interficies que nos permitan "encontrar" fácilmente la información que necesitamos.

En este "haz", moveremos la información de pasado y de futuro al "hoy", que será el momento en que interactuemos con él.

Y nuestro haz se cruzará con el de otras personas, por ejemplo, con los de nuestros compañeros de trabajo. Y "veremos" sus "pasados" y "futuros". Y el cruce será, normalmente, un "proyecto". El haz de una "empresa" será la conjunción de haces de sus miembros, así como de los de las empresas con las que colaboren en el proyecto.

Estos sistemas de información permitirán una nueva era de innovación. En la que innovar será menos arriesgado, seguramente.

Más en: <http://sohodojo.com/ribs/mirror.html>

### ¿Creíamos que ya estaba todo inventado en sistemas de información?

Es la actitud de "por qué innovar si ya se ha hecho todo" la que más daño nos va a hacer en el futuro próximo. Suerte que estamos aquí, para mantener estimulada la mente de nuestros profesionales dinámicos. Seguiremos buscando nuevas ideas, nuevas experiencias, para ser más eficientes, pero

también para descubrir nuevas oportunidades.

Ese es nuestro proyecto. ¿Es también el tuyo?

## Clásicos Instantáneos

Son productos o servicios que, justo en el momento en que se lanzan al mercado, ya se convierten en "un clásico", una referencia para los competidores, y para los consumidores.

Son, por tanto, productos que merecen estar, simultáneamente, en la tienda y en el museo: "when the new meets the old".

Un ejemplo: los iMac de Apple, un antes y un después en la industria de los ordenadores personales. Los iMac están ya en algunos museos, quizás en la misma calle en la que se venden en las tiendas.

Veáse la conversación con Jonathan Ive, diseñador de Apple, en el Digital Museum, del Design Museum de Londres (<http://www.designmuseum.org/httpd/digital/digital.php?id=1&pt=1>)



“Cuando las cosas van bien es muy difícil cambiar”



Graduado en Ciencias Informáticas en el MIT y licenciado en Ingeniería Electrónica, preside su consultora Peter S. Cohan and Associates (<http://www.petercohan.com>).

[Entre los días 12 y 15 de Mayo, se celebró en Barcelona la 5 edición del Internet Global Congress. Alfons Cornella conversó con Peter S.Cohan.]

**Alfons Cornella**> ¿Podrías resumir la idea central de tu libro *The 7 principles that drive corporate value in any economy*?

**Peter Cohan**> La idea principal es que las compañías necesitan recuperar la confianza en sus entornos clave: los empleados, los clientes y la comunidad. Sólo restaurando la confianza y manteniendo esa franqueza las empresas pueden esperar atraer de nuevo a accionistas e inversores.

**AC**> ¿Tan mal está la confianza en nuestro entorno hoy en día?

**PC**> Sí, es lo que ha pasado, por ejemplo, en Estados Unidos, donde la bolsa ha perdido, o se ha devaluado, siete billones de dólares. Ha habido una gran cantidad de escándalos corporativos; escándalos referidos a bancos analistas y de inversión. Antes del crash del 2000 en torno al 50% de las familias americanas estaban invirtiendo en bolsa. Este número ha retrocedido a un 35% y puede que pase mucho tiempo antes que el capitalismo financiero funcione como lo hacía antes de la crisis.

**AC**> Es decir, que generar confianza es el negocio...

**PC**> La confianza es el concepto clave.

**AC**> ¿Factores clave para desarrollar una cultura corporativa basada en tus 7 principios?

**PC**> Sin lugar a duda, el factor clave es que las empresas top 10 están cambiando su manera de pensar sobre cómo se relacionan con los stake holders. Es el cambio necesario para que todo funcione con efectividad.

**AC**> ¿Una oportunidad para reconstruir?

**PC**> En realidad, cuando las cosas van bien es muy difícil cambiar. En los momentos en que todo va bien la gente está siempre muy interesada en mantener las cosas tal y como están. En periodos de recesión económica el sistema cambia y, de repente, se vuelve mucho más fácil mirar alrededor y decir: “tenemos que hacer algo porque las cosas no marchan bien”. Es decir, esta es una oportunidad realmente buena para cambiar la manera en que las compañías operan.

**AC> ¿Crees que estamos respondiendo, a nivel empresa, a esta oportunidad?**

**PC>** No, creo que ahora mismo estamos en un estado de parálisis, miedo, hay bastante crítica hacia los ejecutivos corporativos. Se trata, simplemente, de que ya no es divertido ser un CEO, es muy arriesgado.

**La clave, ahora y en el futuro, es sostener el éxito en el largo plazo, es la capacidad de adaptarse con efectividad a los cambios. Esto es algo de lo que estoy convencido que seguirá siendo así en un futuro.**

**AC> Según tu metodología de métricas (el value quotient o cociente de valor) Goldman Sachs está en el top de tu ranking (98%). Así que ¿Cuál es el impacto de los resultados de Goldman Sachs si los comparamos con un competidor de una cultura corporativa tan diferente como Merrill Lynch?**

**PC>** Bueno, fundamentalmente una compañía como Goldman Sachs es capaz de adaptarse con más efectividad al cambio que una compañía como Merrill Lynch. Esto es debido a que Goldman Sachs está muy centrada en ganar y se basa en el equipo de trabajo, además, tiene un fuerte compromiso con la comunidad.

Una compañía como Merrill Lynch es más



burocrática, hay más lucha interna entre divisiones y, por lo tanto, es difícil que se de cuenta de si responde con efectividad a los cambios externos o no.

La clave, ahora y en el futuro, es sostener el éxito en el largo plazo, es la capacidad de adaptarse con efectividad a los cambios. Esto es algo de lo que estoy convencido que seguirá siendo así en un futuro.

**AC> Es decir, ¿cuáles son para tí las coincidencias sustanciales entre estas dos compañías?**

**PC>** Su historia y la manera en que fueron construidas. Ambas compañías son veteranas y sus fundadores establecieron los principios y su estructura allá por el siglo XVIII y han ido avanzando con ellos hasta nuestros días.

Los 7 principios que generan valor corporativo en cualquier economía según Peter S. Cohan

1. Value human relationship
2. Fulfil your commitment
3. Fight complacency
4. Win by multiple means
5. Give to your community
6. Foster teamwork
7. Experiment frugally

Más en [www.petercohan.com](http://www.petercohan.com)

## Ley de la **termodinámica** informacional

Una de las paradojas en el desarrollo de la ciencia de la termodinámica es que se aprendió más teoría construyendo motores de vapor y explosión, que se aprendió a construir esos motores a partir de la teoría. O sea, fue la práctica la que permitió desarrollar conocimiento.

De hecho, más allá del desarrollo de los motores, las verdaderas razones de algunas de las fórmulas fundamentales de la termodinámica no se entendieron hasta mucho más tarde de su primera formulación; hubo que esperar hasta que la teoría cinética de gases, la mecánica estadística y la mecánica cuántica explicara la termodinámica de grandes grupos de partículas (átomos y moléculas) a partir de la estadística del

comportamiento de los miembros individuales de esos grupos.

Pues bien, uno tiene la impresión que en la ciencia de la información ocurre algo parecido: es a partir de desarrollar sistemas de información, y de tenerse que enfrentar con las problemáticas en el manejo de los soportes de esa información, y de la información como recurso en las organizaciones, que estamos entendiendo como se comporta ese recurso tan difícil de comprender.

La práctica de los sistemas de información es la mejor ayuda que tenemos para entender qué es el recurso que aquellos manejan.



Los sistemas de información son los "motores de explosión" que nos permiten entender mejor la ciencia de la "termodinámica informacional".

Comentamos en su momento ([www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=1&idrev=1&num=460](http://www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=1&idrev=1&num=460)) una metáfora del matemático Keith Devlin ([www.infonomia.com/grandes/grandes.asp?id=5782](http://www.infonomia.com/grandes/grandes.asp?id=5782)) sobre nuestra comprensión actual del concepto información.

Se pregunta Devlin qué nos respondería un hombre de la edad del hierro si apareciera de pronto entre nosotros y le preguntáramos: ¿qué es el hierro? Posiblemente, se sorprendería de la pregunta, nos enseñaría sus instrumentos de hierro, nos diría incluso cómo los hace, pero de ninguna forma se vería capaz de responder qué es. Ante esta frustración, pensaría que nos estamos burlando de él y aplicaría su hacha de hierro para el fin para el que fue concebida.

Hemos tenido que esperar milenios para entender qué es el hierro. Un elemento químico de tal número atómico, con tal número de protones, neutrones, electrones, etc... Sin duda, nuestra comprensión de qué es el hierro es mucho más profunda de la que ningún hombre de la edad del hierro hubiera podido soñar. Y para respondernos a esa pregunta tan "obvia", hemos tenido que esperar a que una cuantas mentes brillantes desarrollaran el método científico, que especularan sobre el atomismo, que clasifi-

caran los elementos, que hicieran hipótesis sobre la composición de la materia, etc. Pues bien lo siento mucho, pero coincido con Devlin en que nuestra posición respecto a qué es la información es exactamente la misma que tenía el hombre de la edad del hierro respecto al hierro. La utilizamos cada día, disponemos de máquinas muy sofisticadas para producir información desde cualquier punto, tenemos teléfonos móviles para lanzar esa información urbi et orbi desde, literalmente, cualquier punto del planeta, pero, lo siento, no sabemos qué es exactamente eso que estamos manejando cada día hasta la saciedad.

Diréis: sí, que lo sabemos. Datos, información, conocimiento, inteligencia, toda esa clasificación que hemos leído en tantos lugares, y que yo mismo he escrito en unos cuantos libros. Pero, lo siento, estamos muy lejos de entender el concepto "información" en toda su profundidad... Ni siquiera me sirven las teorías de Shannon, o la "teoría de la información" de los estadísticos puros.

Entender que el descubrimiento de "qué es la información" será uno de los más fundamentales de la historia de la humanidad, y que para llegar a este difícil objetivo es preciso poner de acuerdo las más diversas disciplinas, o sea, que el empeño es inter o multidisciplinar, es, en mi opinión, fundamental.

*¡Cuéntame qué te pasó!*

Los Microcasos de Infonomía  
Premio Infonomía 2004

rb@infonomia.com  
lm@infonomia.com

**FlexPlay**<http://www.flexplay.com>**Un DVD de usar y tirar**

El crecimiento de ventas de los aparatos de DVD y sistemas de cine en casa han sido realmente espectaculares últimamente. Su crecimiento ha permitido el surgimiento de empresas de éxito como Netflix. Flexplay pretende modificar las estructuras de este sector al ofrecer una tecnología que permite visualizar películas en DVD durante un tiempo limitado (48 horas en principio). De esta manera surgen nuevas posibilidades de negocio basados en el concepto de "usar y tirar".

**EZDigiMagic**<http://www.ezdigimagic.com/>

Pasa directamente tus fotografías digitales a CD



La fotografía digital se está convirtiendo en un sector con un altísimo crecimiento y las tiendas de revelado están ofreciendo sistemas para pasar a un formato papel o en CD nuestras fotografías digitales. Naturalmente, existe multitud de software en el mercado que permite pasar nuestras fotografías digitales a un CD para poder compartirlo con nuestros amigos o familiares. Si se requiere un sistema sencillo y directo, EZDigiMagic es tu producto. Se trata de un aparato que es capaz de pasar tus fotografías digitales (a través de la tarjeta de memoria) a un CD en un solo clic y en muy pocos minutos.

**Sony Clié PEG-UX50**<http://www.sonystyle.com/clie>

Nueva, atractiva y potente PDA de la casa Sony



El nuevo PDA de la casa japonesa Sony es toda una delicia. No deja de sorprendernos la capacidad de esta multinacional para desarrollar nuevos productos atractivos, avanzados y de muy reducido tamaño. De hecho, con este modelo han desarrollado un procesador dirigido a cumplir los tres principios básicos de este modelo: procesamiento multimedia, vida de la batería y miniaturización. Se trata de una PDA que incorpora tecnología inalámbrica Wi-fi y Bluetooth por defecto. Además, dispone de una cámara digital, grabadora de audio y una pantalla a color de alta resolución. El teclado se encuentra separado de la pantalla, pero con un diseño que no penaliza su tamaño.

**Forever Flashlight**<http://www.foreverflashlight.com/>**Una potente lámpara que no necesita pilas**

Seguramente te habrás encontrado en la situación de necesitar una linterna cuando hay un apagón o se te ha estropeado el coche durante la noche. Entonces un producto como el Forever Flashlight te hubiera sido ideal. Se trata de una linterna que no necesita de baterías. Gracias al principio electromagnético de Faraday, y de un emisor de luz basado en LED (no en las habituales bombillas), tendremos una potente linterna que no necesita ningún tipo de mantenimiento. Agitando la linterna unos 30 segundos dispondremos de una potente linterna durante unos 5 minutos.

## InQuiero, plataforma tecnológica de asistencia online

InQuiero es el software estrella de la empresa barcelonesa NTR - Net Transmit & Recieve S.L.

Una compañía joven que nació a principios del 2000 como desarrolladora de I+D especializada en productos de comunicación y colaboración.

### ¿Qué tiene de especial InQuiero?

Se trata de un software que hace realidad los sueños de muchas empresas que atienden online a sus clientes. Hace posible dar soporte al cliente, al instante, vía web (http) sin ningún tipo de instalación en el ordenador del cliente ni del operador, independientemente del sistema operativo utilizado y desde cualquier navegador.

InQuiero ([www.inquiery.com](http://www.inquiery.com)) permite visualizar cómo se mueven los usuarios en nuestra web e incluso que el operador acceda remotamente al ordenador del cliente, con admisión previa. En definitiva, debo reconocer que estas prestaciones son una parte de todo lo que me impactó de InQuiero cuando Lluís Font –director general- y Joan Villalta –director comercial- me abrieron las puertas de NTR ([www.ntr.es](http://www.ntr.es)).

Observé que InQuiero facilita un servicio del que yo hubiera agradecido disponer, en numerosas ocasiones, al realizar compras online en diferentes empresas: solicitar, al menos en la primera compra, la ayuda de un operador online que pueda seguir el proceso de complementación de información e incluso realizar anotaciones en la página web que tú, como cliente, estás viendo, para guiarte, a través de una conversación con voz o escrita, vía chat. Eso sí, con confidencialidad e información encriptada, sin descargas y en tiempo real.

### NTR

En los 2 años y medio de existencia iniciales en NTR se dedicaron a desarrollar y a programar, llegando a tener más de 1.400 webmasters haciendo de beta-testers de productos, poniendo a prueba la programación de los productos.

La familia Casanovas es el grupo inversor inicial y quienes han ido financiando la compañía desde sus orígenes. Tras estos dos años y medio iniciales, NTR entró en la fase de comercialización y fue entonces cuando el FonsInnocat gestionado por HighGrowth ([www.highgrowth.net/fonsinnocatcas-tellano.html](http://www.highgrowth.net/fonsinnocatcas-tellano.html)), con su vocación por promover el desarrollo de tecnología desde Europa, entró en la empresa con un 35%.

El equipo de NTR lo conforman profesionales interdisciplinarios: un psicólogo social, informáticos, diseñadores gráficos, profesionales del ámbito universitario... Esta transversalidad les abre los ojos y les ayuda a conocer *the state of art* y les permite ser sensibles a las necesidades de los clientes.

### InQuiero, el producto estrella

Inquirir, palabra de origen latino, que, según la RAE ([www.rae.es](http://www.rae.es)), significa indagar, averiguar o examinar cuidadosamente algo.

InQuiero como plataforma tecnológica quiere poner en contacto a una persona que tiene una duda, un problema, con el mejor experto que se lo pueda resolver.

Este producto nace de una manera muy ingenua, pura y netamente como una herramienta para solventar una necesidad, para prestar un servicio, un soporte, a los propios clientes de NTR. Es una herra-

mienta que con el tiempo se fue sofisticando.

### El ABC de cómo funciona InQuiero

> El operador puede acceder directamente desde la web de InQuiero o desde un icono que tenemos la opción de instalar en nuestro ordenador, a modo de acceso directo. Aquí subyace una diferencia filosófica importante.

> El operador recibe una serie de información sobre el cliente: la página desde la que clicó el cliente, el idioma, e incluso más datos si se trata de un usuario registrado. InQuiero puede conectarse a otras bases de datos, localizar ficha del cliente...



> El operador determina todo, el usuario no tiene muchas funcionalidades a su disposición. Es decir, si se pasa de versión chat a voz, lo decide y ejecuta el operador. El operador tiene herramientas como preguntas frecuentes de la empresa, lo que le permiten homogeneizar la atención.

> El operador puede actuar de push multimedia pudiendo abrir un browser en la máquina del cliente y escribir una dirección web, abrir un pdf, un power point, una presentación en flash en tiempo real.

> El operador tiene la posibilidad de aten-

der a varias personas y dejar a unas en stand by.

> A nivel legal hay un contrato según el cual aceptas que se controle tu máquina. Todos los archivos que llegan lo hacen a través de un servidor que pasa un antivirus antes de enviarlos al cliente.

> Co-browsing o co-navegación es una opción que permite al teleoperador observar cómo navega el usuario e intervenir en la web que se encuentra éste, por ejemplo, escribiendo notas. Esta funcionalidad es también interesante para observar y testar nuestra web desde el punto de vista de la usabilidad.

### ¿Qué empresas utilizan InQuiero?

La empresa catalana tiene muy identificados los perfiles de las empresas que han ido demandando los servicios de InQuiero:

1. **Cliente e-commerce puro:** Suele ser un portal grande que necesita ofrecer un servicio de atención o ayuda a la decisión de compra implementado en su website. Por ejemplo, Carrefour Ocio ([www.carrefourocio.com](http://www.carrefourocio.com)). Se trata sobre todo del sector de electrónica de consumo, CDs, viajes... En este sentido InQuiero hace incrementar las ventas

2. **Perfil informativo:** El objetivo es dirigir al cliente, asesorarle y orientarle en el sitio web. Un ejemplo sería el portal Inmobiliario de ENDESA "Portae" ([www.portae.com](http://www.portae.com))

3. **Perfiles de carácter técnico son:** como Wolters Kluwer (A3 Software), EPSON ([www.epson.es](http://www.epson.es)), Castilla Ingenieros, Lemonsoft ([www.lemonsoft.net/main.htm](http://www.lemonsoft.net/main.htm))... En general son proveedores que hasta ahora han proporcionado asistencia por teléfono.

4. **Empresa de considerable tamaño y con cierta dispersión geográfica:** Con InQuiero, en este tipo de empresas, la atención técnica se puede centralizar y trabajar así de manera más eficaz sustituyendo

yendo la presencialidad.

### **Alcance : Del mercado local al panorama global**

Sin necesidad de haber hecho demasiado marketing tienen clientes y distribuidores en Alemania, Canadá, Japón, EE.UU. Hoy por hoy trabajan con 6 idiomas: catalán, castellano, francés, italiano, alemán e inglés. El día 1 de Septiembre se hará público InQuiero en versión japonesa. Tradicionalmente las empresas estadounidenses han tenido poca sensibilidad en el tema de los idiomas. Es por eso que en el mercado japonés NTR juega con ventaja puesto que no hay muy pocas aplicaciones online tipo InQuiero que trabaje en este idioma.

Por otra parte, en NTR se sienten muy respaldados con su producto InQuiero a raíz de los dos premios que esta primavera de 2003 han recibido, en el período de menos de un mes: Premio Internet Global Conference ([www.ntr.es/PremisIGC.htm](http://www.ntr.es/PremisIGC.htm)) y Premio La Salle a la Innovación Tecnológica ([www.ntr.es/PremiSalle.htm](http://www.ntr.es/PremiSalle.htm)).

### **Factor diferencial**

A pesar de las reticencias a invertir en el entorno Internet, InQuiero, como producto, cuenta con una ventaja y es que, como le gusta bromear a Lluís Font: "¡InQuiero no desestabiliza la economía familiar!, cada cliente paga en función de su tamaño" y, además, se comercializa en modalidad de alquiler. El servicio más caro que ofrecen cuesta 75 Euros al mes. Tras pagar estos 75 Euros, a nivel técnico, no hay que preocuparse de nada más, sólo tener un navegador estandar y conexión a Internet. No supone ninguna inversión en hardware ni en software. Sin embargo, también venden licencia ya que en banca y otros sectores existen unas premisas de seguridad que exige que los datos estén en sus casas.

Su ventaja competitiva es que con sus

precios no abusan. Se les abren muchas puertas al ofrecer elevada tecnología, con una base potente de I+D, por un precio reducido. Las funcionalidades de InQuiero no se encuentran en ningún otro producto del mercado agrupadas de esta manera, y mucho menos al coste que ellos trabajan. Además, InQuiero está al alcance, tanto de una pyme, como de una multinacional. Por ejemplo, una empresa pequeña paga 35 Euros al mes y el precio va escalando según las dimensiones de la empresa.

Por otra parte, al funcionar simplemente con un browser, sin necesidad de ningún tipo de descarga, InQuiero abre un interesante abanico de posibilidades en el teletrabajo y la inserción laboral de personas con discapacidades.

### **Masa crítica**

Los clientes de InQuiero han llegado, principalmente por las siguientes vías:

> Entran en NTR a través de tu cows (<http://www.tucows.com>) y softonic (<http://www.softonic.com>). Es un perfil de gente que utiliza software y que llega a través de Internet.

> A través de distribuidores. NTR tiene una red de distribuidores del producto con partners europeos (Alemania, Suecia), en EE.UU., y en Japón, aunque la compañía es 100% de Barcelona.

> Acción comercial directa de NTR.

> El boca a boca. Empieza a funcionar a raíz de los premios y unos clientes van trayendo a otros (marketing viral). Esto ocurre recientemente, desde que han recibido dos premios en menos de un mes.

### **Patente de software**

"En EE. UU. se ha llevado al extremo pero, ¿por qué no patentar algoritmos potentes?", plantea Lluís Font, que aclara que no está en contra del software libre. "A nivel

de precio estamos más al nivel del software libre que el software de pago de multinacional americana”, subraya. Desde NTR quisieran proteger el conocimiento que tienen detrás, los algoritmos que han desarrollado. La forma en que se protegen actualmente es teniéndolo gracias a la encriptación. El máximo que tenemos en Europa es el registro de la propiedad intelectual, que es equivalente a nada”.

### Cifras + Aprendizajes = Futuro

Es público que en los próximos meses tendrán beneficios. “Cada mes aumenta la facturación”, afirman satisfechos Font y Villalta. El modelo de alquiler de software es un modelo muy estable. “Los clientes que se ganan se mantienen en el tiempo”. En su historia han registrado dos bajas una porque cerró la empresa y otra, totalmente anecdótica, de un cliente, de los 170 que tienen, que confirmó que “este sistema no iba con ellos”. Están en 100% de éxito con los clientes que acceden desde empresas a la demo considerando utilizar este software.

En cuanto a aprendizajes, en el área técnica no se han encontrado con problemas. En el área comercial han aprendido a tener

un estilo muy cercano al cliente. El error que cometían en el pasado, y que no seguirán cometiendo, es que no acompañaban a los clientes lo necesario en el período de prueba. “Si desde InQuiero te ayudan aunque sea media hora, tu período de prueba será mucho más fructífero, con una pequeña introducción... Muchos clientes insisten en que se les deje solos, se trata de dejarlos solos después de dar este pequeño apoyo”, explica Villalta.

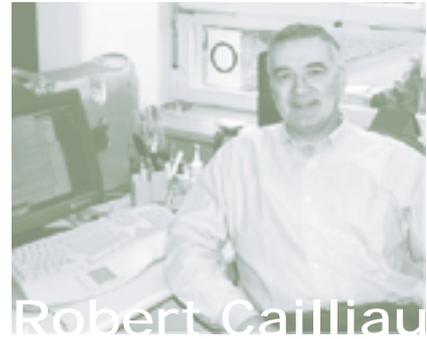
En los próximos meses quieren consolidarse a nivel España e iniciar un nivel de ventas razonables en Europa. Por el momento, Japón es una incógnita pero por la forma de trabajar del distribuidor la acogida se augura buena. Sin embargo, para el director general, el objetivo de InQuiero es la consolidación a nivel local”

En su sector quieren convertirse en referente en soporte técnico y estar muy bien posicionados a nivel atención al cliente, un aspecto en el que las empresas necesitan mejorar mucho.

“Poco a poco, paso a paso... ¡nos va bien!”.



“Dependemos de un sistema que no entendemos, sobre el que no tenemos control, y que es extremadamente frágil”



Robert Cailliau

>En 20 segundos

Presentamos la nueva revista de Infonomía Aplicada en la que Andreu Veà va desgranando la historia oculta de Internet a partir de entrevistas con sus personajes más relevantes. Estas entrevistas forman parte de su tesis doctoral presentada recientemente. No puedo más que agradecer a Andreu Veà su amable colaboración al dejarnos reproducir estos testimonios de primera mano.

Entrevista realizada el 6 de noviembre de 2001 en Ginebra vía e-mail.  
Robert Cailliau CERN. Co-desarrolló el WWW junto a Tim Berners-Lee  
([robert.cailliau@cern.ch](mailto:robert.cailliau@cern.ch))

Nacido el 26 de enero de 1947, en Tongeren, Bélgica. Ingeniero Industrial por la Universidad Belga de Gent. Master en Computer Sciences por la U. de Michigan.

Al volver a Bélgica, entró en el CERN en donde lleva más de 25 años, desarrollando sistemas de control, interfases de usuario, procesadores de textos, hipertextos y finalmente el web conjuntamente al mucho más conocido Tim Berners-Lee. Ambos en 1990, proponen un sistema para acceder a la documentación interna del CERN. Esta sería la semilla del World Wide Web. Nos cuenta que Berners-Lee tenía un prototipo que funcionaba sobre NeXTStep y juntos desarrollaron y promovieron inicialmente el software del WWW. En 1992 diseña el primer browser (multiventanas y también editor) para Macintosh.

En 1993 empieza el esquema de autenticación para la Web y a finales del mismo año, el WISE, el primer proyecto WEB de la Comisión Europea. Actualmente es director de comunicaciones web del CERN y responsable de relaciones externas de la comunidad de físicos de altas energías. En 1995 recibe el ACM Software System Award (junto a Tim Berners-Lee).

**Andreu Veà**> ¿Recuerda cuándo tuvo el primer contacto con un ordenador?

**Robert Cailliau**> Refiriéndome a la primera máquina que programé, fue un IBM 360/30, en 1969. Mi primer ordenador personal fueron diversos modelos que utilizaba para mi administración doméstica. Compré casi en cadena un ZX-80, un Tandy TRS80, un Apple II, y los “tiré por la ventana” pocas semanas después: ¡eran inutiliza-

bles!. En enero de 1984 encargué un Macintosh, que recibí en abril. Desde entonces he sido productivo gracias a los Macs mi relación con ellos ha sido muy satisfactoria.

**AV> ¿Cuál fue su primera experiencia con Internet o Arpanet?**

**RC>** Por supuesto con el e-mail, en el año 1988.

**AV> ¿Qué aspectos considera claves de Internet?**

**RC>** Su total desorganización, la total incomprensión por parte de políticos y de medios de comunicación, y el hecho de que sea desesperanzadoramente malo como tecnología de comunicación.

**AV> ¿Cuál fue su contribución al desarrollo de Internet?**

**RC>** Realmente no la hubo. Contribuí únicamente en el desarrollo del WWW, que es una de las muchas aplicaciones de Internet. En 1990, cuando me uní a Tim Berners-Lee en el desarrollo del Web, Internet se utilizaba principalmente para transmitir ficheros (FTP), acceso remoto (Telnet) y e-mail (SMTP). Luego diseñamos el protocolo de transferencia de hipertexto (HTTP), y el resto ya se sabe.

**AV> ¿Podría nombrar algunos hitos que le parezcan fundamentales de la historia de Internet?**

**RC>** A mi entender creo que fue muy importante la demostración práctica sobre que el mejor sistema de comunicación entre ordenadores era la Conmutación de Paquetes (realizada sobre ARPANET en 1973).

Y la atribución del Puerto 80 al protocolo HTTP en 1991 en todos los sistemas, cosa que contribuyó muchísimo más de lo que se conoce al despliegue del web por todo el mundo.

**AV> ¿A quién subrayaría por su contribución al desarrollo de Internet?**

**RC>** Nombraría a Douglas Engelbart (mostró en Stanford, lo que sería la experiencia on-line del usuario incluyendo el ratón como posible dispositivo, en su famosa demo ante 1.000 profesionales de la informática en 1968). Aunque no tenga mucho que ver con las redes si lo tiene con el trabajo cooperativo y la interacción hombre máquina. Fundamental en Internet.

A británico Donald Davies y al americano Paul Baran por su desarrollo paralelo de las teorías de Conmutación de Paquetes, sugeridas por Kleinrock en su tesis doctoral.

Y finalmente a Tim Berners-Lee, porque sin el WWW, Internet no hubiera dejado nunca de estar circunscrito como algo propio de la comunidad académica.

**AV> ¿Cómo cree que será el futuro?**

**RC>** Terrible. El usuario medio no tiene NI IDEA de lo qué pasa. Pero está implicado en lo que respecta a sus datos personales. Sistemas como hotmail son MUY convenientes y a la vez MUY peligrosos en cuanto a la privacidad. La complejidad de los sistemas digitales excluye el hecho de que los entendamos; no podemos confiar en ellos. Actualmente ya son tan difíciles de manejar que el 95% de la población está totalmente perdida frente a ellos.

¿Cuánta gente conoce que maneje su ordenador doméstico sin ningún tipo de ayuda de ningún experto? ¿Incluso aunque fuesen mucho más jóvenes de lo que ahora son?

Dependemos de un sistema que no entendemos, sobre el que no tenemos ningún control, y que es extremadamente frágil: nótese que casi todos los micro-procesadores están fabricados por una única compañía y que casi todos los programas son desarrollados por una única empresa.

Personalmente calificaría esta situación como de desastre inminente.

Nace nuestro directorio de infonomistas

## Nace nuestro directorio de infonomistas

WHO IS REALLY WHO EN INFONOMIA

**MODIFICA TU PERFIL**

Conoce a los miembros de **ClubInfonomia**: quiénes son, sus proyectos actuales, les inquieta, su visión del futuro...

En estos momentos forman parte de nuestro Club **1940** miembros de los cuales **39** ya han rellenado su perfil profesional.

¿Aún no lo has hecho? **INSERTA TU PERFIL**

¿Quieres ver los miembros corporativos? **ENVIAR**

**Perfil del momento**



Cornella, Alfons  
Infonomia

**Busca a un usuario**

**Nombre**      **Empresa**      **Puesto**

<a href="#">Bosque Equiguren, Ensko</a>	 Instituto de Máquina Herramienta MIK, Mondragon	Director de Proyecto
<a href="#">Arbonies, Angel L.</a>	 Innovation and Knowledge	Investigador Principal
<a href="#">Rabot Gutierrez, Iñigo</a>	 Editorial geoPlaneta, S.A.	Director General
<a href="#">Ber Martí, Jordi</a>	 ACS, Proyectos, Obras y Construcciones. Edificación I Cataluña	Ingeniero de Caminos, Cana Puertos

Uno de nuestros mayores retos para el curso 2003-2004 consiste en movilizar el conocimiento (ideas, experiencias, inquietudes) de nuestro colectivo de infonomistas. Se trata de conectar a profesionales dinámicos que tienen preguntas que hacer, y respuestas que dar. Se trata de multiplicar el número de ojos que observan las transformaciones que está sufriendo la empresa. Se trata de compartir un lenguaje y una visión de futuro.

ClubInfonomia ya tiene casi 2000 miembros. Hemos llegado a esta cifra sin ningún esfuerzo de "marketing tradicional". Al contrario, de manera totalmente espontánea hemos conseguido, entre todos, que las personas más dinámicas puedan conectarse entre sí. Esta segmentación espontánea va a permitir que emerja un rico contexto de comunicación. Pero para ello os necesitamos a todos. Infonomia sois vosotros.

Nuestro directorio tiene un nombre algo atrevido: "Who is really who". Es independiente de sector, y de función. Hay profesionales de todos los sectores económicos, y de todas las funciones en la empresa. El único factor común de sus miembros es su carácter innovador. Son las personas que van a definir el futuro de las organizaciones. Tienes que pertenecer a él! Si todavía no eres miembro de ClubInfonomia, acude ahora mismo a: <http://www.infonomia.com/club/>

Si ya eres miembro del Club, ahora te animamos a que incluyas tu perfil en nuestro directorio "Really..." Para hacerlo, sólo tienes que ir a: <http://www.infonomia.com/directorio/ww/> y pulsar en "inserta tu perfil"

Pronto te podremos dar noticias interesantes sobre la utilidad de esta nueva red de conocimiento...



### Creativity for Life

La creatividad no sólo la hemos de aplicar en nuestro puesto de trabajo, sino en todos los aspectos de nuestra vida diaria. Creativity for Live contiene cientos de recursos que te ayudarán a lograrlo.

<http://www.creativityforlife.com>



### Google Holiday Logos

Para conmemorar días importantes como el día de la madre, Año Nuevo, Semana Santa..., Google cambia su logo. En esta página podrás descubrir los logos que google ha utilizado en estas fechas desde 1999 hasta hoy.

<http://www.google.com/holidaylogos.html>



### Multimap.com

¿Buscas algún bar de Londres, o alguna plaza de Japón? En esta página podrás encontrar mapas de todo el mundo y mucho más.

<http://www.multimap.com/>



### Behind the names

Historia y etimología de los nombres propios de persona de todo el mundo.

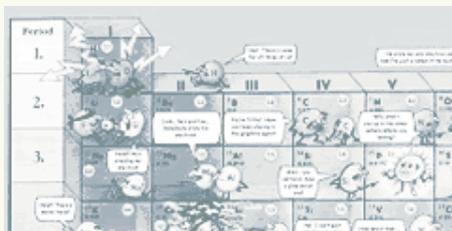
<http://www.behindthename.com/>



### Alparaguay

Animaciones en Flash de enorme calidad tanto visual, como en el argumento de las historias.

<http://www.alparaguay.com/>



### Funny Periodic Table Poster

Una tabla periódica muy divertida que hará que aprenderla sea una cosa fácil y entretenida.

[http://www.scs-intl.com/ptable\\_poster.htm](http://www.scs-intl.com/ptable_poster.htm)

“Es demasiado pronto para observar una vuelta a los valores humanísticos”



Brook Manville

Brook Manville es coautor con Josiah Ober, profesor de estudios clásicos de la Universidad de Princeton, de *A Company of Citizens*. Un libro publicado este año que indaga en las prácticas de la democracia ateniense como modelo de excelencia organizacional y presenta algunas propuestas para gestionar la economía del conocimiento. De los mismos autores, “Beyond empowerment: building a company of citizens”, *Harvard Business Review*, enero, 2003.

Brook Manville es Chief Learning Officer de Saba Software, California. Anteriormente fue partner y primer director de Knowledge Management de McKinsey & Company. Formado como historiador, es doctor por la Universidad de Yale.

**Ramon Bori**> ¿Cuál es el mensaje de *A Company of Citizens*? ¿Nuestra sociedad post-industrial, qué puede aprender de la sociedad griega clásica?

**Brook Manville**> En la literatura actual del management hay una preponderancia del “pensamiento incrementalista” basado en un enfoque de best-practice sobre cosas conocidas y en funcionamiento. Nuestro libro tomó deliberadamente un modelo “fuera del status quo” por las razones que resumimos y que pensamos que son, por extraño que parezca, apropiadas hoy en día, debido a la revolución del conocimiento y a la cada vez más democrática organización de las culturas. Nuestro objetivo era moldear el pensamiento y forzar nuevas ideas basadas en un modelo deliberadamente diferente pero relevante de una organización con muy buenos resultados.

**RB**> ¿Cómo se configuraba la arquitectura de la ciudadanía (politeia) en la antigua ciudad-estado de Atenas?

**BM**> La idea básica es que hay tres dimensiones cuya interacción dinámica representa la esencia de la ciudadanía (politeia): estructuras institucionales de participación (instituciones reguladoras, resolutoras de conflictos y roles ejecutivos, etc); valores comunales (seguridad, libertad, igualdad, comunidad, reciprocidad moral etc) y prácticas, comportamientos y creencias “en la calle” que conforman la práctica y los aprendizajes de la ciudadanía (rotación de liderazgo, transparencia de la toma de decisiones, debate deliberado, etc.). De hecho, el libro profundiza en más detalles.

**RB >** Tras la lectura del libro, me ha quedado la impresión que uno de los puntos débiles de la Atenas de Solón-Cleisthenes fueron sus dificultades de sobrepasar la dimensión local, la democracia cara a cara. ¿Quizás la Roma Republicana que Maquiavelo ensalza en sus *Discursos sobre la primera década de Tito Livio* tuvo más éxito en este sentido?

**BM >** Hay muchos casos históricos de distintas formas de democracia y esfuerzos de generalizar intercambios de persona a persona. No soy realmente un experto en este tema pero, en general, el gobierno representativo es un modelo obvio, en sus diferentes maneras. Esto, desde luego, ha sido acarreado por las democracias occidentales, parlamentarias o constitucionales. Lo emocionante de la democracia directa como modelo en revisión es la perspectiva de recuperar su poder emocional y conseguir escalarla usando la tecnología, que no existía hace cientos de años.

**RB >** En vuestro libro presentáis algunas experiencias exitosas de *democracia laboral* como la planta de motores de aviones de General Electric en Carolina del Norte. Sin embargo, recalcaís la importancia de la “madurez organizacional” y la “paradoja de construir una comunidad totalmente alineada mientras que simultáneamente se motiva la libertad y la igualdad del individualismo emprendedor...”

**BM >** La planta de motores de aviones de General Electric era una planta dentro de una organización mayor que es General Electric, que por supuesto no era una democracia participativa total pero que toleraba experimentos como la planta de motores de aviones. La democracia directa, si puede ser establecida y mantenida, resuelve potencialmente la paradoja del individualismo emprendedor creando una alineación de la comunidad.

**RB >** En un reciente artículo en la *Harvard Business Review*, Diane L. Coudu escribía “sin el tipo de preparación moral que un bagaje humanístico puede proveer, la educación en una escuela de negocios puede ser tremendamente corrosiva (más en, “I was greedy, too”, *HBR*, febrero, 2003). Como autores humanistas, ¿cómo se plantea la cultura empresarial de vuestro país –EE.UU.– la vuelta a los valores humanísticos?”

**BM >** Hay una minoría – creciente- una hermandad de personas en el mundo de los negocios que ha estudiado carreras humanísticas. Cada vez que conozco a una de estas personas, encuentro una conexión inmediata, normalmente ocurre de forma viceversa. Hasta cierto punto creo que esto es una reacción a la cultura “go-go” de los MBA durante los 80 y los 90 y la tecnofilia de finales de los 90, durante la burbuja de Internet. Sin embargo, también creo que tiene que ver con los profundos valores de la educación humanística.

Hemos notado como punto de partida, el cambio de que cada vez hay más libros de negocios pero bajo un punto de vista humanístico o un enfoque no propio de los negocios como punto de partida (por ejemplo, *The Tipping Point*, *Alexander the Great as Manager*, *Shakespeare on Leadership*, etc.). Pienso que es demasiado pronto para observar una revolución o una “vuelta a los valores humanísticos”, pero creo que hay un cansancio generalizado del negocio por el sólo negocio, como fuente de significado del puesto de trabajo. Una de las razones por las que escribimos nuestro libro es porque esperábamos que más managers se interesaran en la perspectiva humanística.

## Encuentro con Ryszard Kapuscinski

Varsovia, viernes 16.5.2003

Le he llamado expresando mi interés en verle. Jorge Herralde, su editor, me ha facilitado muy amablemente su teléfono.

Acude a la cita que él mismo me propone, a las 5 de la tarde, en mi hotel. Nos sentamos y tomamos un café durante una hora y cuarto.

Le expreso mi admiración y gratitud por su obra. Le hablo de la hermosa dignidad de su modo de mirar. Me sorprende su humanidad, su amabilidad, su simpatía. Hablamos en castellano.

Me cuenta cosas, y yo le cuento muchas cosas mías. Siento la necesidad de tratarle como la persona que es: una persona con enorme curiosidad por su mundo. Le cuento un poco a qué me dedico. Le hablo de mis cursos. Me habla de su hermano, en una comunidad religiosa en Bolivia; de su hermana en Vancouver. Me habla de su hija y nieta.

Le pregunto por qué Occidente no quiere que América Latina sea viable, puesto que es un continente joven, pacífico, con una religión vivida de un modo suave, con recursos naturales y la misma lengua. Me dice que Estados Unidos va a fijar su interés del Atlántico al Pacífico, que a EEUU no lo interesa la vieja Europa. Que quiere controlar Asia (especialmente por China) y los recursos petrolíferos. Por tanto, América Latina está fuera del mapa. Sólo menciona que habrá una cierta forma de problema interno para los EEUU, y será la presión demográfica y sus consecuencias que sus latinos ejerzan desde dentro de los EEUU. Me aconseja leer un artículo de la revista Foreign Affaire que habla de este tema.

Le traigo música: Cristóbal de Morales, España Antigua, La España Virreinal. Le pregunto por su familia, por sus libros. Le muestro la foto de mis hijos (le gustan los

fragmentos de los cuadros que aparecen encima de nuestras cabezas); le hablo del día del entierro de mi padre como un día muy importante en mi vida; de mi estancia en NY, y de todo lo que encontré anormal: el precio de una cena, el de un vaso de vino, la enorme soledad de sus personas, ese estilo de vida obsceno, a mis ojos. Él me dice que no puede soportar estar muchos días en esa ciudad.

Sus obras están traducidas a 22 lenguas. Me habla de Sonny Mehta, su editor en los EEUU, de Drenka Willen.

Mientras hablamos, me llama mi primo Quim, para decirme que pensaba en mi padre el día anterior, San Isidro. Quim habla con Kapuscinski, y mi primo está contento de haber hablado con él.

Kapuscinski es de una amabilidad extrema. Está contento de viajar a España, le gusta mucho Barcelona. Le gustó mucho Girona. Me habla de Gabo, de Fuentes, de Vargas Llosa, gente a la que conoce bien.

Le pregunto si es creyente. Me dice que su familia lo era, y él lo es. Le digo que en su obra *Ébano* el grito desgarrador de esa mujer africana a la que le roban la olla donde cuece mijo (su único bien en la tierra) me estremeció. Y que Imperio describe un mundo sórdido, que me impresionó mucho.

Me dice que es optimista, a pesar de todo. Cree que la gente busca algo que necesita. Será difícil, creo entender, pero intuimos el cambio.

En varios momentos de la entrevista me he emocionado. Me escribe una hermosa dedicatoria en el libro. Dice que nos veremos en Barcelona. Nos despedimos, y nos abrazamos. Le veo irse, andando lentamente. Su vida me acompañará, como sus obras. He visto una hermosa lección de dignidad, amabilidad, genio.

**Título:** Portal Powers GE Sales  
**Autor:** Gary H. Anthes  
**Revista:** Darwin Magazine  
**Fecha:** Junio, 2003  
**Número de páginas:** 4  
<http://www.darwinmag.com/read/060103/gesales.html>

**Abstract:** El nuevo chairman de General Electric, Jeff Immelt, un profesional con bagaje en marketing, decidió estudiar, nada más llegar a su nueva responsabilidad, el estado del equipo de ventas. Su sorpresa fue observar que dedicaban mucho más tiempo a la burocracia interna que a tratar con el cliente. Desde el pasado mes de Abril la compañía está mejorando el trato con el cliente gracias a un nuevo portal que agiliza el trabajo interno de estos profesionales.

**Título:** How Levi's Got Its Jeans into Wall-Mart  
**Autor:** Girard, Kim  
**Revista:** Cio.com  
**Fecha:** 15 de Julio, 2003  
**Número de páginas:** 10  
<http://www.cio.com/archive/071503/levis.html>

**Abstract:** Levi Strauss, la marca de pantalones vaqueros icono de la cultura estadounidense desde que se fundó hace 150 años, está pasando por un mal período reflejado en una gran caída de ventas. El mundo de la moda no sopla a favor de la archiconocida marca y desde la dirección apuntan a una nueva estrategia para ponerse más al alcance del cliente: la próxima introducción de la línea Signature, de gama más baja y precio más económico, y la comercialización de su ropa en Wall-Mart, el supermercado por excelencia.

**Título:** Patent for No-Fuss Video Camera  
**Autor:** Sabra Chartrand  
**Revista:** The New York Times  
**Fecha:** 25 de Agosto, 2003  
**Número de páginas:** 2  
<http://www.nytimes.com/2003/08/25/technology/25PATE.html?hpib>

**Abstract:** Un equipo multidisciplinar de profesionales de la psicología, multimedia, cine, ingeniería de software... ha dado con la nueva patente de cámara de vídeo como accesorio. Se trata de una diminuta cámara que ajustada a nuestro brazo puede vivir con nosotros experiencias e ir grabándolas. El límite de grabación no es un problema puesto que lo grabado se almacena en un disco duro para luego bajarse en el ordenador. La localización de fragmentos en la película se puede hacer por indexación, por ejemplo, según el reconocimiento de palpitaciones en el momento de la grabación...

**Título:** Withering Heights  
**Autor:** M. Kern  
**Revista:** CIO Magazine  
**Fecha:** 1 de Julio, 2003  
**Número de páginas:** 6  
<http://www.cio.com/archive/070103/work.html>

**Abstract:** ¿Cómo tratar en la empresa a los trabajadores del conocimiento o el personal de I+D? ¿Cuáles son las condiciones laborales apropiadas para estos profesionales de la nueva economía? El Director del Departamento de Cambio Estratégico de Accenture ha observado que la segmentación de este tipo de personal es necesaria y que no se trata de hacerla jerárquicamente sino más bien personalizada para así mejorar los rendimientos laborales de cada cual.

**Título:** Happy Tales: The CEO as Storyteller  
**Autor:** Fryer, Bronwyn  
**Revista:** HBS Working Knowledge  
**Fecha:** 7 de Julio, 2003  
**Número de páginas:** 3  
<http://hbswk.hbs.edu/pubitem.jhtml?id=3583&t=organizations>

**Abstract:** Robert McKee, el guionista y profesor de screenwriting, del que hemos hablado con anterioridad, se dirige en esta entrevista a los CEOs. Explica que el story telling o contar experiencias que unan ideas con nuestras emociones es la manera más convincente y motivadora de dirigirse a los empleados. Propone sustituir el Power Point por una buena historia como estrategia inteligente.

**Título:** Buzz Without Bucks  
**Autor:** Linda Tischler  
**Revista:** Fast Company  
**Fecha:** Agosto, 2003  
**Número de páginas:** 5  
<http://pf.fastcompany.com/magazine/73/buzz.html>

**Abstract:** Este artículo resalta el buzz marketing como una potente herramienta para las marcas que, además, está al alcance tanto de la pequeña como de la gran empresa puesto que la eficacia de este tipo de marketing no depende del presupuesto. El también llamado marketing boca a boca se basa en la capacidad que tienen unas personas para influir en la decisión de compra y estilo de vida de otras.