



Josep Salvatella: Teatro 2.0

Juan Freire: ¿Es el 'crowdsourcing' un peligro?

Victoriano Izquierdo: Fotógrafo internacional a los 16 años

if...

La revista de innovación
n57

Jugar
para
innovar

Innovación en
salud y calidad
de vida

La wiki-
Administración

Dualia, el
intérprete de
bolsillo



Nuevas **secciones**, nuevos protagonistas, nuevas ideas, nuevas soluciones



Profesionales de prestigio, conversaciones *on the edge*, los **conceptos** de los que nadie todavía te ha hablado, los libros fuerza del momento, la gente más inquieta, las organizaciones más creativas, la ciencia básica que se aplicará mañana en las empresas...

El futuro, ahora.

Suscríbete a *if...*

www.infonomia.com/revistaif

infonomia
LA RED DE INNOVADORES

Destacada por la revista norteamericana **Fast Company** como comunidad de ideas **world-class**.



Contenidos

05 **QUIÉN ES QUIÉN COLABORADORES**

07 **2020**

FUTUROS POSIBLES

De la gestión convencional a la gestión de la innovación

Por Alfons Cornella

Ilustrado por Sergi Rucabado

10 **CONTAMOS CONTIGO**

IDEAS FUERZA

12 **Escapada a la creatividad**

Por Carme Colomina

14 **La wikiAdministración**

Por Jordi Graells Costa

CONVERSANDO CON...

Por María Sanz

16 **Josep Salvatella, Teatro 2.0**

18 **Eduard Pelegrí, ingeniero de Sun Microsystems**

20 **A FONDO**

21 **Échale una mano a tu cerebro con LEGO Serious Play**

Por Doris Obermair

26 **Juego Serio: La experiencia práctica**

Por Lucio Margulis

y Javier Martínez Aldanondo

32 **HERRAMIENTAS FUERZA**

Eraser y Update Star

Por David Ramon Borra

33 **PUNTO DE VISTA**

Forbidden Lego: La venganza de los Crowdsourcers

Por Juan Freire

46

Victoriano Izquierdo,
fotógrafo internacional a los 16 años

Por Epi Amiguet

37 **SOLUCIONES 2.0**

Twitter y el nanoblogging

Por Genís Roca

40 **EL REPORTAJE**

Salud 2.0

Por Jorge Juan Fernández García

44 **INPUT MUNDI**

Por Laura Miñano

GENTE INQUIETA

46 **Futuro: Victoriano Izquierdo, fotógrafo internacional a los 16 años**

Por Epi Amiguet

48 **Presente: Ricard Huguet, impulsor de Invenio:**
Learn by doing

Por María Sanz

50 **+Presente: Cooperativa de vinos de Capçanes, una historia de valentía y superación**

Por María Sanz

- 52 **DE/DE EL LAB...**
Alexandra Institute, Aarhus
 Por Doris Obermair
- 54 **ORGANIZACIONES FUERZA**
Dualia, el intérprete de bolsillo
 Por Itxaso Martín
- 58 **LIBROS FUERZA**
 Lo que leen los infonomistas
- 60 **DE/CONECTA**
 Por Infonomía
- 61 **FIBRA SENSIBLE**
Las personas con pocos recursos son autofinanciables
 Por María Sanz
- 65 **EL ZOO EMPRESARIAL**
 Por Frisco



21



40



61



65

if...

La revista de innovación

Edita

Zero Factory, S.L.
 Av. Icària 205-207 2º1ª
 08005 Barcelona
 Tel. +34 93 224 01 50
 Fax +34 93 225 1981
www.infonomia.com

Presidente y fundador

Alfons Cornella

Revista if...

ISSN 1885-8082
 Revista mensual
www.infonomia.com/if
if@infonomia.com

Directora

Teresa Turiera

Edición y traducciones

Àgata Losantos

Directora creativa y diseño gráfico

Sílvia Langa
creatividad@infonomia.com

Diseño gráfico

Natàlia Teira

Marketing y publicidad

Ladís Girona
 Desirée Andújar
marketing@infonomia.com

Impresión

Gayban Gràfic, S.L.

Fotografía portada

Jaume Hortal

Ilustraciones

Sergi Rucabado
 Jaume Hortal
 Frisco

En www.infonomia.com/if encontrarás cada semana + **personas fuerza + archivos multimedia + recursos + gente inquieta + ideas...** y la posibilidad de participar con tus opiniones y propuestas de artículos a través de nuestro **blog**, o escribiendo a if@infonomia.com.

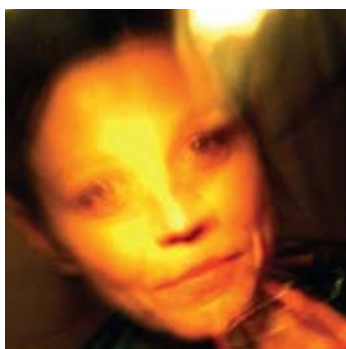
Suscripciones en www.infonomia.com/suscripcionif

Edición para uso personal. Queda prohibida la redistribución, copia o cesión, total o parcial, de la información contenida en este documento, incluyendo: textos, diseño gráfico, imágenes, índices u otros análogos o similares. La contravención de esta nota de copyright puede comportar la aplicación de las sanciones establecidas en el Código Penal, la Ley de Propiedad Intelectual, la Ley de Marcas y la Ley de Competencia Desleal.

Quién es quién colaboradores



ALFONS CORNELLA Soy fundador y presidente de Infonomia, la red de innovadores del país. He escrito 16 libros y centenares de artículos sobre la transformación y la innovación de las organizaciones por el impacto de la tecnología. Cada mes escribo en estas páginas mis reflexiones sobre los cambios que experimentarán nuestras vidas y nuestras empresas, lo que funcionará y lo que quedará en desuso. Un encuentro mensual en la sección «2020: Futuros posibles».



DORIS OBERMAIR Barcelonesa por amor. Vienes por interior. Exploro las ciudades en mi Brompton Bike y sueño con recorrer la China entera con ella. Soy economista, periodista y creadora de contenidos digitales. Amo el cine documental y las películas asiáticas. Colaboro con Infonomia desde 2005.



JUAN FREIRE Soy doctor en Biología y profesor de la Universidad de A Coruña. Coordino el grupo de investigación en Recursos Marinos y Pesquerías, que realiza una intensa actividad en proyectos de I+D. Además he colaborado con la red de *business angels* Alamut Business Network y he lanzado en España el proyecto internacional OpenBusiness. Colaboro en este número de *if...* con el artículo «Forbidden Lego. La venganza de los Crowdsoucers».



JORGE JUAN FERNÁNDEZ Economista por la Universidad de Oviedo, máster en Teoría Económica y Teoría Política por London School of Economics and Political Science (LSE) y Programa de Alta Dirección en Instituciones Sanitarias (PADIS) por el IESE Business School. Actualmente, desempeño mi labor profesional como senior manager en el mundo de la consultoría de las ciencias de la salud (Antares Consulting), donde lidero proyectos de posicionamiento estratégico y eficiencia operativa en España y Europa continental. Mi blog es www.jorgejuanfernandez.com.



ÀGATA LOSANTOS Editora y traductora, me ocupo de que cada una de las letras de la revista *if...* estén donde toque y en el idioma que toque. Todo me interesa un poco y casi nada me interesa mucho, así que tengo una predisposición natural para el nanoblogging en que se ha convertido el mundo. Vivo en una comarca donde aún rige la naturaleza, pero todavía no tengo huerto. Dadme tiempo.

INNOVACIÓN, SERVICIO, ÉXITO

MAIL BOXES ETC.

Un mundo de servicios a tu servicio

Servicio de
envíos y
embalaje



Servicio de
diseño gráfico e
impresión



... y más de
20 servicios
complementarios



FRANQUICIAS DISPONIBLES

Infórmate en el 902.11.50.47
o escribe a expansion@mbe.es

www.mbe.es



MAIL BOXES ETC.®

Nosotros
enviamos
con UPS



De la gestión convencional a la gestión de la innovación

CUANDO TERMINÓ LA OLA PUNTOCOM, Y LA CORBATA SE VENGÓ DE LOS QUE HABÍAN OSADO DESPRECIARLA, SE INSTALÓ EN NUESTRAS EMPRESAS LA DOCTRINA DEL B2B, UN EUFEMISMO QUE SIGNIFICABA EN REALIDAD *BACK TO BASICS*, VOLVER A LA EMPRESA COMO SIEMPRE LA HABÍAMOS ENTENDIDO. ¿Y EN QUÉ CONSISTE ESA INTERPRETACIÓN TRADICIONAL, CONVENCIONAL, DE UNA EMPRESA?

Pues es muy simple: en entender la empresa como una *máquina* que convierte recursos en resultados. Dicho de forma algo más sofisticada, transforma recursos en valor percibido como tal por un conjunto de agentes, a través de la conversión de complejidad y especialización en rendimiento. Así exactamente lo dijo Joan Magretta en su fantástico librito *What management is* (traducido en castellano como *Qué es el management*): «Real genius is transforming complexity and specialization into performance».

Esta interpretación mecanicista de la empresa, la *máquina* o función que convierte recursos en resultados, puede ser ilustrada mediante un espacio de tres dimensiones. El objetivo de la empresa sería moverse adecuadamente por este espacio de productos-mercados-recursos.

Y la trayectoria óptima sería idear un producto que encaje con un mercado, y aplicar los recursos disponibles para fabricar el producto que el mercado pide, con lo cual generar más recursos que permitan empezar el proceso de nuevo. Muchas empresas hacían esta trayectoria una sola vez: definían el producto (muchas veces gracias a la intuición espléndida de su fundador, a veces el patriarca de una familia que se extiende en el tiempo de diversas generaciones), acertaban con un mercado, y allí se quedaban. Los recursos que se iban produciendo se utilizaban para mejorar el proceso de producción en sí, pero no para idear nuevos productos (¿para qué, si *el* producto ya funcionaba?) ni para aventurarse en nuevos mercados (la logística internacional, por ejemplo, era un tema muy complejo hace años).



La división funcional de la empresa en esas tres áreas principales (producto, mercado y recursos) llevaba a una especialización extrema. Una especialización que se aprendía directamente en las escuelas de negocios, donde éstos eran justamente los *departamentos* (o parecidos), y en los que los distintos profesores no se hablaban entre sí (los académicos son aún muy gremiales en sus actividades de compartir el conocimiento). El objetivo de los académicos y de los profesionales que éstos formaban era lo que Roger Martin ha denominado el *perfeccionismo estrecho* («narrow perfectionism»): la construcción de modelos para la comprensión (e incluso predicción) de sus respectivas áreas, sin el menor interés por *conectar* sus modelos con los de profesionales en las otras áreas. En una empresa entendida como *máquina*, quizás era lógico buscar la perfección en el funcionamiento de cada engranaje. Pero incluso en esta metáfora mecanicista es obvio que de nada sirven engranajes perfectos si no se conectan entre sí de la mejor forma posible. Dicho de otra forma, tener engranajes perfectos es una condición necesaria, pero en absoluto es una condición suficiente.

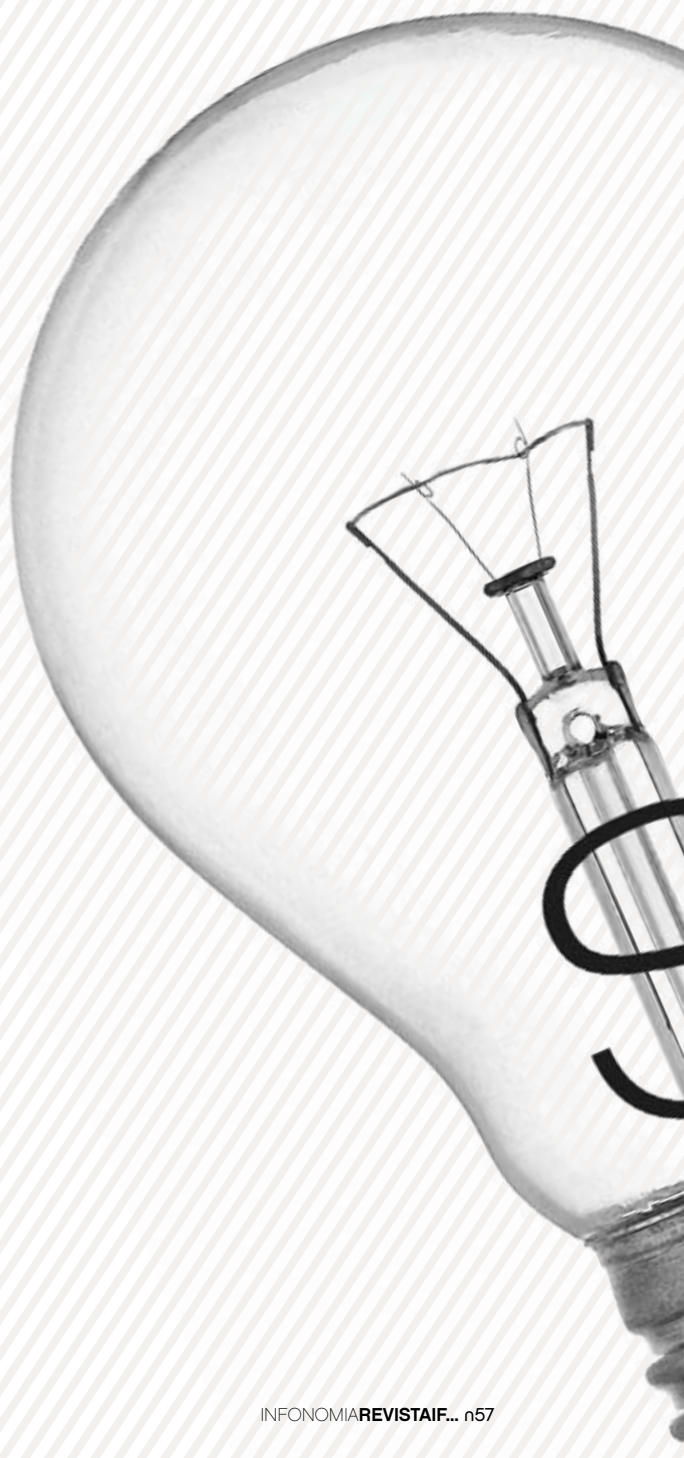
Y en eso llegó la innovación.

Innovar consiste en transformar ideas en valor para los clientes, lo que genera un beneficio sostenible para la empresa. Otra forma de decir lo mismo es que innovar consiste en transformar ideas en empresas sostenibles que creen valor. En cualquier caso, está claro que los tres componentes principales de la innovación son ideas, valor y resultados (sostenibles). La innovación sería, pues, una especie de motor que lleva de ideas a valor y de éste a resultados, un motor que no debería parar nunca.

Es muy interesante ver cómo hemos pasado pues de una función de recursos a resultados, que es la función de la gestión convencional (*management*), a una función de ideas a valor, que define la gestión de la innovación (*innovation management*). En una economía de lo intangible, tener recursos es fundamental, pero no es la clave del negocio. Los recursos son infraestructura. Sin ideas que analicemos en clave de valor no hay negocio posible. En una economía compleja de capas y capas de valor, la clave reside en idear desde el valor aportado. El recurso fundamental son las ideas, no los recursos convencionales.

Pero es más interesante aún ver qué ocurre cuando superponemos el espacio de tres dimensiones del *management* (producto, mercado, recursos) y el motor de la innovación (ideas, valor, resultados):

En una economía compleja de capas y capas de valor, la clave reside en idear desde el valor aportado. El recurso Fundamental son las ideas, no los recursos convencionales



Este esquema ilustra que la función del *management* quizás es ya hurgar en *el mundo* (interior y exterior a la empresa) en busca de ideas susceptibles de ser convertidas en un producto (o servicio), que sea percibido como valor por un mercado, y que todo ello permita convertir los recursos en resultados. Dicho de otra forma, el eje vertical, de conversión de recursos en resultados, que es el del *management* convencional, ya no tiene sentido en solitario en un mundo tan complejo que obliga a invertir esfuerzos mayores en la ideación (nuevas ideas que nos den una diferenciación) y en el análisis del valor (qué es de interés para quién; quién está dispuesto a pagar por qué).

La pregunta a la que nos lleva este esquema es si debemos dejar de introducir con calzador la idea de innovación en los programas de gestión y decidir que es ya imposible hablar de *gestión* que no sea *gestión de la innovación*. El mundo es tan complejo y cambiante que es imposible una gestión que no sea una gestión de la variación, del cambio, o sea, de la innovación.

La empresa de hoy tiene dos grandes retos corporativos, a mi entender: uno, ir de la productividad conseguida por el conjunto de la organización (cadena de producción) a la productividad generada de forma individual (para lo que debe saber aplicar las tecnologías de la información de las que hoy disponemos); y,

El mundo es tan complejo y cambiante que es imposible una gestión que no sea una gestión de la variación, del cambio, o sea, de la innovación

dos, pasar de la idea de que la innovación es creatividad conseguida individualmente a que es algo que puede conseguirse en equipo y de forma sistemática.

Ambos retos son retos de innovación: cambios en la manera de funcionar (individuos autónomos y más productivos) y en la manera de idear (innovación sistemática para generar valor y resultados). Y, para conseguirlo, se propone abandonar el perfeccionismo estrecho (yo sé de mi disciplina y nada más) del *management* para entrar en lo que Martin denomina *integrative thinking*: una forma integral de ver los problemas de la gestión, en la que las diferentes dimensiones son analizadas con el mismo interés. Porque el mundo es más complejo, hay que analizar más variables, hay que darse cuenta de las múltiples relaciones entre ellas, hay que crear una arquitectura de posibles acciones resultado de esas relaciones, y hay que tomar decisiones que tengan en cuenta lo diverso del escenario. Como sugiere Martin: «Find miscellaneous solutions to messy problems» (encontrar soluciones misceláneas a problemas confusos).

En fin, en un entorno imposible de fotografiar en foto fija, donde todo se mueve constantemente, creo que va a ser difícil gestionar sin gestión del cambio. Todo el *management* se convertirá en *innovation management*.•

Referencias

Magretta, Joan (2003). *Qué es el management*. Barcelona: Empresa Activa.
Integrative thinking: <http://www.rotman.utoronto.ca/integrativethinking>



Posts recientes publicados en el blog de www.inFonomia.com

Creatividad y responsabilidad

Los creativos publicitarios en muchos lugares creen que sólo tienen que proponer ideas ingeniosas y que llamen la atención, sin darse cuenta a veces de la enorme responsabilidad que les compete. El creativo publicitario es un comunicador y, como tal, es responsable de lo que hace, tanto como cualquier otro profesional. No es fácil, especialmente para los más jóvenes que descubren el apasionante mundo de la influencia a través de su trabajo en millones de personas.

Por Manuel

Innovación desde la base: la FIRST LEGO League

Parece haber un acuerdo en que falta espíritu emprendedor, que no hay una cultura generalizada de la innovación, que el trabajo en equipo, la colaboración, el afán de superación, el esfuerzo, etc. son un bien escaso. Ni el entorno social, ni los modelos educativos y las políticas de los distintos gobiernos acaban de dar con una solución. Pero hay una iniciativa internacional que está en ello y parece estar consiguiendo resultados. Es la First Lego League.

Por Alonso (www.lacofa.es)

Inquietud por lo de adentro

Lo que hay adentro, sale a flote y se muestra afuera. Si dentro de la corporación, empresa, o como mejor me gusta llamarle, organización, tiene integración, certidumbre y coordinación colectiva que llevará al acierto en sus acciones con consecuente satisfacción de necesidades organizaciona-

les, es decir, logro de objetivos, esto se verá. Por esto me gusta el campo de la comunicación interna. Y me alarma y me cautiva ahondar en un campo como la *infoxicación*, acoso textual o saturación de información.

Por Jorge

Los cambios...

Los tiempos de cambios que estamos transitando, más los que se vienen, nos demuestran que tendremos que convivir con la incertidumbre como elemento cotidiano, y considerar que la tan preciada estabilidad, ya se fue. La necesidad de reinventarse entra en este juego, y tiene que ver si logramos posicionarnos fuertemente en el mercado tanto en productos como en servicios, tenemos la implacable premisa de saber qué caerá en la obsolescencia debido a la rápida actitud de cambio de estos tiempos y antes de que suceda tenemos que competir con nosotros mismos antes de que lo haga otro.

Por Agustina

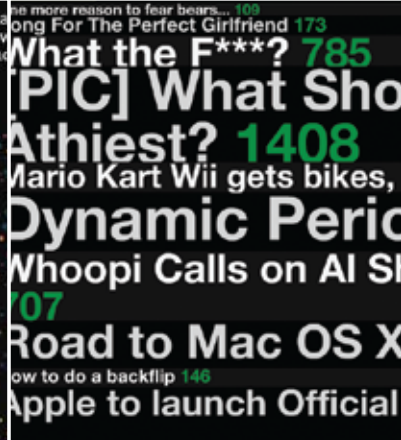
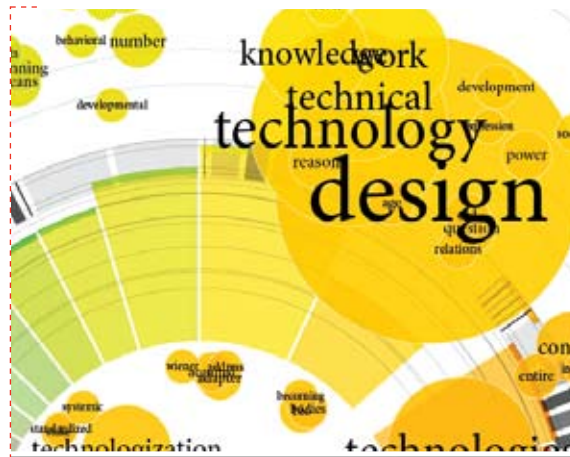
El poder real de las redes sociales

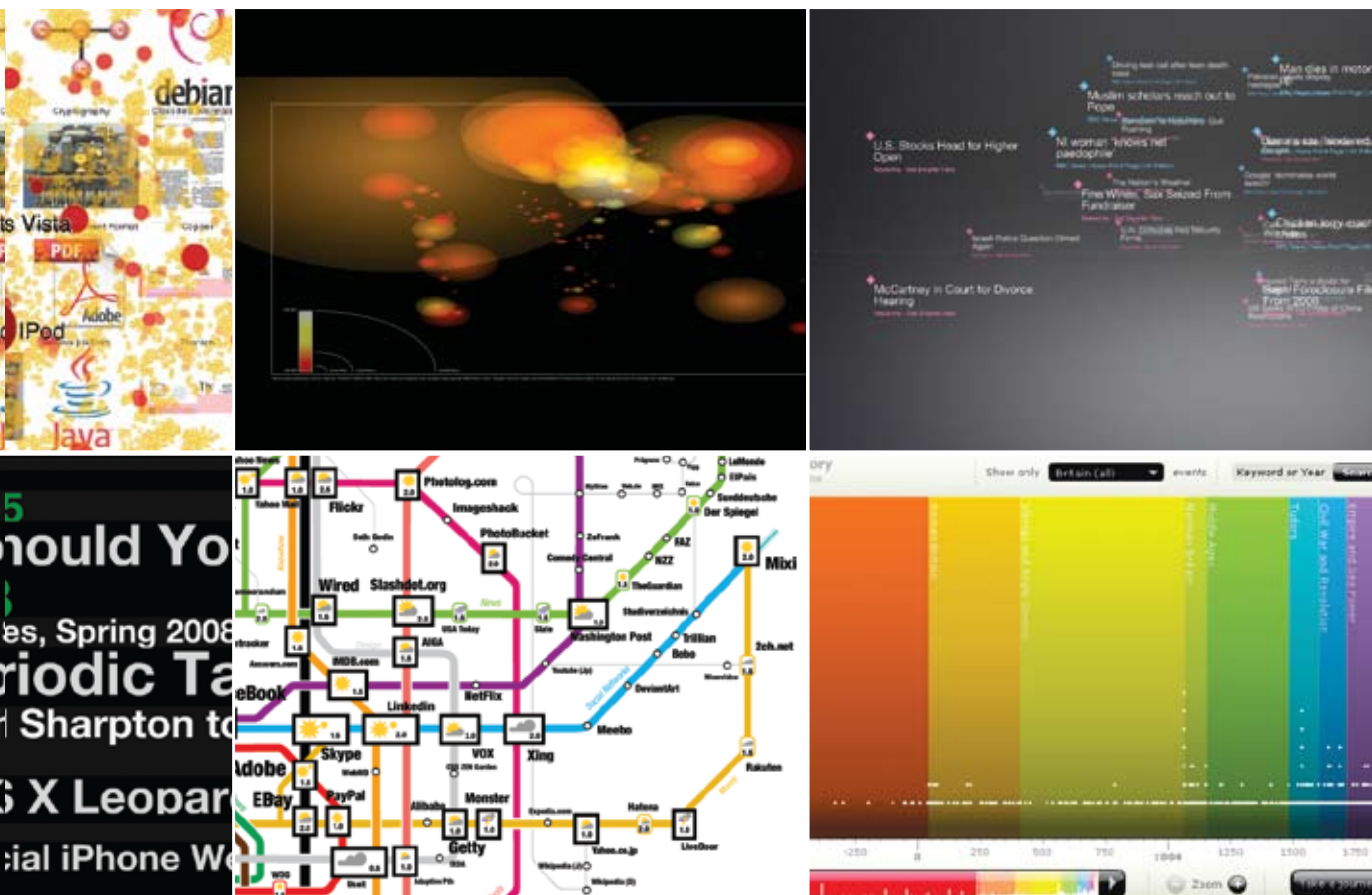
Acabo de leer en BBC online (http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/6970570.stm) que los usuarios de Facebook, muchos considerados *high potential customers*, han amenazado con éxito al banco HSBC de cambiar de banco. El motivo por el abandono colectivo era el anuncio por parte del HSBC en Estados Unidos de subir los intereses a los recién graduados. Por la visto la acción, gestionada por medio de Facebook, ha sido todo un éxito y el banco ha retirado la subida. Me parece una potente demostración del valor real de las llamadas redes sociales on line.

Por Doris

Nuevas y creativas propuestas en la visualización de datos

La revista on line *Smashing* hace un recorrido por diversas propuestas y un recopilatorio de recursos (revistas, herramientas, etc.) relacionados con





las últimas tendencias en la visualización de datos. Después de una visita por esta página (<http://www.smashingmagazine.com/2007/08/02/data-visualization-modern-approaches>) las presentaciones en Power Point ya no debieran ser las mismas. Ha llegado el fin de las tablas de datos y los diagramas de barras. No os perdáis dentro de este artículo la presentación de Hans Rosling en TED Talk.

Por Rubén

Librerías sin estanterías

¿Te imaginas ir a una librería, pedir un libro que no tienen, y llevártelo después de cinco minutos? Esto ya es posible, porque hay una máquina que imprime y encuaderna un libro en este tiempo: la Espresso Book Machine (www.publishersweekly.com/article/CA6346866.html), es el fin de las estanterías (www.tendencias21.net/Una-imprenta-digital-amenaza-convaciar-las-estanterias-de-las-librerias_a1691.html).

Veetro, tu oficina on line

Para aquellos que viajan constantemente y necesitan herramientas dinámicas y globales que faciliten las tareas, Veetro (www.veetro.com) ha creado un sistema de oficina on line que nos permite tener nuestra oficina de trabajo en cualquier parte del mundo.

Ventajas: No importa dónde estés geográficamente, tu oficina virtual siempre estará disponible. Gestiona tus proyectos on line. Comparte documentos con tu equipo de trabajo. Envía promociones por e-mail a tus clientes.

Por Félix

Cambio de perspectiva: amateurs

Siempre que oía la palabra *amateur* pensaba en alguien que realizaba una actividad sin remunerar puesto que no era tan bueno como un profesional. Mi definición de amateur se construía por oposición a profesio-

nal. Hasta que cambié mi perspectiva. Amateur es aquél que ama, aquél que hace algo por pasión. Nunca deberíamos pensar en ser amateurs para algún día llegar a ser profesionales sino lo radicalmente opuesto, si algún día dejamos de ser amateurs en algo que estamos haciendo profesionalmente, ese día debemos dejar de ser profesionales.

Por Alex

Los comentarios completos se pueden leer en www.infonomia.com/if

Escribenos ya a if@infonomia.com para sugerirnos temas y proponer tus propios originales. ¡Contamos contigo!

Envía tus ideas a if@infonomia.com. Tu propuesta puede ser publicada en la revista *if...* y recibir el feedback de la Red de Innovadores de Infonomia.

Escapada a la creatividad

Por Carme Colomina



Periodista. Llevo quince años trabajando en medios de comunicación, viajando por Europa, conociendo su gente y su política.

001

Hay días tan intensos, en los que recibimos tanta información, tantos estímulos, conocemos a tanta gente y tantos nuevos escenarios, que al final de la jornada nos parece que en lugar de horas ha pasado una semana entera. Eso es exactamente lo que pretende el Experience Tour Program, una alternativa a los viajes incentivo para empresas, que ofrece una inmersión acelerada en una capital europea a través de sus gentes, su capacidad de innovación y de creatividad empresarial y cultural, así como tiempo para la diversión, el turismo y algún pequeño placer gastronómico. ¡Y todo ello en sólo 24 horas! Barcelona, junto con Berlín, es uno de los principales destinos de los Experience Tours.

Este verano el prestigioso semanario alemán *Der Spiegel* publicaba un ranking que situaba Barcelona como una de las ciudades más *cool* de Europa, junto con Copenhague, Ámsterdam, Tallin y Dublín. La revista se basaba en los trabajos del investigador y profesor de la Universidad George Mason, Richard Florida, que considera que una ciudad innovadora debe responder a las tres *tes* (tecnología, talento y tolerancia). «La tecnología—cito a *Der Spiegel*— comporta la atracción de creatividad por medio de compañías tecnológicas; el talento supone la necesidad de

fomentar una educación sólida y la tolerancia se interpreta como una ciudad abierta, con deseo de integrar y con una gran diversidad en los estilos de vida». Éstas son las tres *tes* que la empresa holandesa Mindmovers intentó transmitir a mediados de septiembre al grupo de jóvenes creativos y ejecutivos de agencias de comunicación con los que viajó a Barcelona. Mindmovers organiza viajes y visitas centrados en la búsqueda de la creatividad. Según su responsable, Ruud Tompot, «se trata de crear *networking* de una

manera emocional y en un lugar inesperado». Lo llama *info-tainment* (*information* y *entertainment*), es decir, la posibilidad de combinar en un mismo día una visita al Mercado de la Boqueria, en la Rambla de Barcelona, al

MINDMOVERS ORGANIZA VIAJES CENTRADOS EN LA BÚSQUEDA DE LA CREATIVIDAD, CON EL OBJETIVO DE «CREAR 'NETWORKING' DE UNA MANERA EMOCIONAL Y EN UN LUGAR INESPERADO». ES EL LLAMADO 'INFO-TAINMENT' ('INFORMATION' Y 'ENTERTAINMENT')

estudio del diseñador gráfico Javier Mariscal, uno de los pioneros que apostó por la transformación urbanística del antiguo barrio del Poble Nou, o sumergirse en propuestas alternativas como las del grupo Chicks on Speed, que combinan la música, el diseño de camisetas para H&M o las exposiciones de arte. El grupo de creativos holandeses pudo degustar en un sofá de un apartamento del distrito económico 22@ los productos que acababa de comprar en la Boqueria mientras Alex Murray, una de las componentes de Chicks on Speed, les advertía megáfono en mano: «Las grandes corporaciones están matando vuestra creatividad».



FOTOGRAFÍA: XU_GO&NUR PRODUCCIONES



Ver vídeo:

<http://es.youtube.com/watch?v=meeeeWINmg7g>

Un viaje hacia formas bien distintas de creatividad, desde el diseño ecológico hasta la organización de eventos como el nuevo mercado Lost & Found, recientemente inaugurado en Barcelona, para culminar en lo alto de la montaña de Vallvidrera, con la ciudad a sus pies, para escuchar de Alfons Cornella, fundador de Infonomia, que lo importante es tener una misión, conocer y confiar en las propias capacidades y saber comunicar nuestro trabajo. El programa terminó con un descenso en bicicleta desde lo alto de la montaña hasta el mar.

Inspirarse en la pasión

En bicicleta había empezado también años atrás la empresa Boomerang, la responsable de pagar la factura de este viaje y de elegir entre sus clientes el grupo de jóvenes talentos que participó de la experiencia. Los jóvenes de Boomerang se dedicaban, a principios de los años noventa, a imprimir y repartir en bicicleta postales publicitarias por los cafés de Ámsterdam. Hoy han convertido un pequeño negocio de tarjetas gratuitas en el proveedor de contenidos creativos y culturales más conocido entre los holandeses de 18 a 35 años. Desde publicidad (paneles y tarjetas), hasta exposiciones de arte, edición de libros, pósteres, camisetas con mensaje y un sitio en Internet donde los usuarios pueden colgar sus trabajos en vídeo, audio, animación, textos, incluso una galería de arte on line. Boomerang trabaja hoy con las grandes agencias de comunicación y publicidad de los Países Bajos, pero siguen creyendo que la creación está por encima de las cifras de

negocio y aseguran defender su derecho a decidir sobre la calidad y el mensaje de la publicidad que reparten con sus tarjetas. Por eso, Serge Brabander, director de Boomerang, decidió «agitar mentalmente a jóvenes creadores y ejecutivos de entre sus mejores clientes» y organizar un viaje para mostrar nuevas formas de creatividad. «En lugar de ofrecer únicamente un regalo a nuestros clientes, que alteraría nuestro presupuesto, decidimos intentar darles una nueva inspiración —añade Brabander—, por eso elegimos Barcelona, por su creatividad pero también porque sabe disfrutar de la vida. Se trata de descubrir que hay otras maneras de hacer las cosas».

Barcelona atrae a siete millones de visitantes anuales —la mitad, por negocios. No sé si se trata de la ciudad más creativa o *cool* de Europa, pero estoy segura que estas 24 horas de escapada creativa a la capital catalana transmitieron sobre todo pasión. La pasión de todos y cada uno de los creadores e innovadores que conocieron por su trabajo. •

Referencias

www.mindmovers.nl
www.boomerang.nl
www.chicksonspeed.com

La wikiAdministración

Por Jordi Graells i Costa



Especialista en innovación
en la Administración.
Departamento de Justicia de la
Generalitat de Catalunya.

002

El nuevo escenario económico y social deja atrás un sistema productivo basado exclusivamente en la producción industrial y se abre hacia el conocimiento colectivo. Las organizaciones deben adoptar estrategias de colaboración que se fundamenten en otros principios de competitividad como la interacción y la provisión de servicios entre iguales. La cultura de los valores del control y del mando pasará a un segundo término y dejará de ser un lastre a la hora de generar valor.

En el nuevo entorno, las administraciones deben avanzar para innovar los servicios que prestan. Las TIC pueden hacer más eficaz la gestión y la prestación de un servicio y también mejorar la comunicación con los ciudadanos, los proveedores y su personal, facilitando la creación de redes de participación y de gestión del conocimiento. Simultáneamente, en el sector privado las empresas van descubriendo los beneficios de la producción colectiva. Con un coste de las transacciones digitales muy bajo, las empresas que se deciden a cooperar se convierten en las abanderadas en la nueva economía, que algunos expertos denominan, por esta razón, *wikieconomía*.

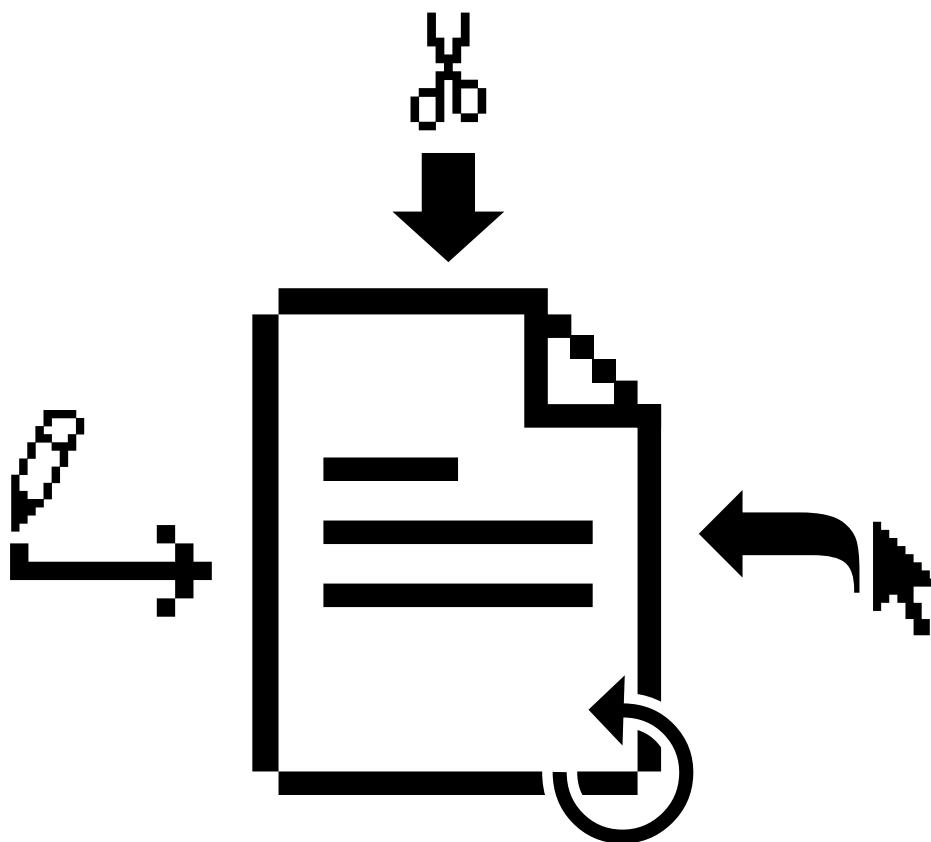
Los fenómenos ya existentes de participación ciudadana y social gracias a entornos web y a las TIC presagian una Administración que colabore íntimamente con redes flexibles de ciudadanos, empresas y organizaciones sociales. En la economía de la colaboración, la ciudadanía y los otros agentes generarán ideas y crearán proyectos rápidos e innovadores que superarán con creces la capa-

cidad de respuesta de la Administración. Ante esta situación, es obligado que la Administración cambie y avance hacia un funcionamiento mucho más flexible, con el conocimiento en red como eje central de su actividad.

La tecnología –Internet y las TIC– es la que permite comunicar digitalmente el mundo local y el global, recrear los contenidos ya existentes (bases de datos, obras...) y generar otros nuevos con más valor (innovación). Estas redes de contenidos de toda índole se van relacionando unas con otras y se va constituyendo, gradualmente, una mente colectiva (millones de cerebros que interaccionan entre sí).

Gracias ante todo al uso de las herramientas vinculadas al concepto web 2.0, los internautas pasan de consumidores de información a *prosumidores*, es decir, autores, proveedores y diseñadores colaborativos de enciclopedias (Wikipedia...), micromedios de comunicación digital (blogs, wikis...), repositorios audiovisuales (YouTube, Flickr, *podcasts*) y recursos para gestionar la información (<http://meneame.net>, <http://del.icio.us>, www.technorati.com, www.bloglines.com).

De la mano de este cambio de paradigma social, tienen lugar fenómenos de participación ciudadana y social basados en entornos web y TIC (<http://loprometidoesdeuda.com>, www.denuncia.org, www.empresuchas.com, <http://manifestometro.blogspot.com>...). Para estar a la altura, la Administración debe evolucionar hacia nuevos sistemas de



organización a fin de colaborar, a través de redes sociales flexibles, con ciudadanos, empresas y entidades sociales.

La wikiAdministración

De un tiempo a esta parte han empezado a surgir iniciativas que apuntan hacia esta Administración más colaborativa, tanto externamente como también de puertas adentro, con la intención de contar con el conocimiento de los profesionales (por ejemplo, la plataforma e-Catalunya de la Generalitat catalana. Se trata de avanzar hacia la wikiAdministración, en la que el conocimiento colectivo sea el elemento determinante para innovar los servicios que se gestionan y prestan desde el sector público.

Así, por un lado, la Administración puede compartir contenidos propios con la ciudadanía a través de entornos de simulación en comunidades virtuales. Existen ya ejemplos de participación en Second Life (bibliotecas, universidades...).

Por otro lado, la Administración debe estar presente en los repositorios de conocimiento en Internet, como Flickr (para imágenes estáticas), YouTube (vídeos), Slideshare (presentaciones de diapositivas y documentos), calendario de Google (<http://calendar.google.com>, para activar calendarios *públicos* de organizaciones), entre los más co-

nocidos. En estos entornos los contenidos deben respetar, escrupulosamente, la propiedad intelectual de todos los materiales, ya sea porque sean de titularidad propia o porque, si no lo son, se ha conseguido la cesión del derecho de explotación para la comunicación pública.

Actualmente hay instituciones que guardan en dichos repositorios información propia relacionada con temas como la innovación e Internet. Es el caso del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña. Todo este conocimiento se entiende siempre complementario al de los canales institucionales propios de la Administración. Todavía más, se abren nuevas vías de acceso a dichos canales institucionales en los sitios más visitados por los internautas.

¡Bienvenidas, pues, las iniciativas!•

Referencias

Plataforma e-Catalunya: <http://ecatalunya.gencat.net>
Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña: www.slideshare.net/justicia, www.youtube.com/departamentjusticia, www.flickr.com/departamentjusticia, www.google.com/calendar/embed?src=departamentjusticia%40gmail.com

MÁS IDEAS FUERZA EN WWW.INFONOMIA.COM/IF

Conversando con...

Por María Sanz

Josep Salvatella

Y EL TEATRENEU: TEATRO 2.0

Referencias

¹ <http://www.infonomia.com/blog/perm.php?id=3254>

www.teatreneu.com

www.infonomia.com/renacer/07/pon37.php

LA HISTORIA DEL TEATRENEU Y LA DE SU DIRECTOR JOSEP SALVATELLA ES UNA SOLA DESDE HACE 20 AÑOS. EL TEATRENEU ES UN TEATRO QUE EN SUS DOS DÉCADAS DE HISTORIA HA VIVIDO LO BUENO Y LO MALO, INCLUIDA UNA CRISIS QUE HIZO PELIGRAR SU SUPERVIVENCIA. HACE SIETE AÑOS SE REALIZÓ LA REHABILITACIÓN DEL EDIFICIO QUE LO ALBERGA Y PASARON DE TENER UNA GRAN SALA A TRES SALAS PEQUEÑAS CON 360, 110 Y 100 BUTACAS RESPECTIVAMENTE. PERO COMO CONTINENTE Y CONTENIDO VAN INDIVISIBLEMENTE UNIDOS, LE PESE A QUIEN LE PESE, TAMBIÉN SE REHABILITÓ EL ALMA DEL TEATRO: MÁS DIVERSO, MÁS ABIERTO, MÁS PERMEABLE, MÁS PARTICIPATIVO. LA SESIÓN VA A COMENZAR.

El Teatreneu es un teatro multisala y multiobra.

Efectivamente: ¡multisala, multihorario y multiproducción! Pasamos de tener una gran sala con una obra durante unos tres meses, a tener tres salas con tres pases diarios cada una, y una obra diferente en cada pase o a lo sumo dos o tres pases a la semana cuando son artistas de fuera de Barcelona. ¡Podemos llegar fácilmente a las 1.200 funciones anuales! ¡Ah! Y tenemos bar-restaurante para organizar una velada completa. Un efecto beneficioso de tener pocos pases por semana es que los artistas pueden combinarlos con bolos en otras ciudades u otros espectáculos. Y aún es más, acaban teniendo en el Teatreneu una plataforma permanente para que los vean los programadores de salas de todo el país.

¿Le aconsejaron una camisa de fuerza sus colegas de profesión?

Todo tiene un porqué y un sentido. Cada vez hay una mayor diversidad de espectadores y en vez de querer triunfar con un gran éxito que atrajera a un público masivo, decidimos diversificar nuestra oferta con obras que respondieran a la necesidad de públicos minoritarios variados. La teoría de la *long-tail*¹ aplicada al teatro. Porque hoy en día las minorías ya no son cantidades despreciables.

Pero tanta representación obliga a optar por obras con una puesta en escena sencillita.

Efectivamente. Pero el gran formato con gran complejidad escenográfica ya tiene sus espacios. Nosotros, para poder tener una oferta más variada realizamos producciones de pequeño formato, que son fáciles de poner en escena. No hacemos teatro de texto típico, sino monólogos, cabaret, café-teatro, improvisación, circo incluso. También queremos abrirnos a la música y a la danza porque hay muchí-



simos músicos y bailarines que no tienen dónde actuar. Buscamos espectáculos que generen ilusión.

¿Público minoritario es igual a público trasgresor?

¿Por qué? No queremos ser marginales, queremos llegar a todo tipo de público. A muchos jóvenes, con los espectáculos más modernos e innovadores, y al público más tradicional también. Pero lo mejor es que en el Teatreneu es el público quien decide la programación con su audiencia, y por eso tenemos obras que llevan cuatro años. Además, pequeño formato implica menor coste y mayores posibilidades de acudir al teatro regularmente para la gran mayoría de bolsillos.

¿Cuál es el próximo reto?

Queremos trasladar este modelo a otros pueblos y ciudades que tienen infraestructuras infrautilizadas. Queremos hacer una rotación de espectáculos por todos ellos, crear una comunidad Teatreneu, tanto virtual como real. Queremos que el público nos diga qué quiere ver, que nos aconseje producciones que ha visto en otras ciuda-

«DIVERSIFICAMOS NUESTRA OFERTA PARA RESPONDER A LA NECESIDAD DE PÚBLICOS MINORITARIOS VARIADOS. LA TEORÍA DEL 'LONG-TAIL' APLICADA AL TEATRO. PORQUE HOY EN DÍA LAS MINORÍAS YA NO SON CANTIDADES DESPRECIABLES»

des, incluso que nos enseñe qué sabe hacer porque quizá nos interesa. Hay que captar todo lo que es válido y darle su justo espacio.

¡Teatro 2.0! ¡La primera aplicación 2.0 no virtual!

¿Porque todo el mundo gana! Gana el público, ganan los artistas y los promotores, pero sobre todo gana la población en general. Quizá un teatroaficionado no deba ocupar una función un sábado, porque es el momento de los profesionales. Pero ¿por qué no va a hacerlo un día entre semana? ¿Qué puede ocurrir? ¿Que llene sólo dos o tres semanas? ¡Perfecto! La producción de contenidos se ha democratizado y tenemos una oportunidad de oro para la regeneración moral y ética de la sociedad, para fomentar la cohesión social y la ciudadanía.

«El teatro es uno de los más expresivos y útiles instrumentos para la edificación de un país y el barómetro que marca su grandeza o su descenso», dijo Lorca en su *Charla sobre teatro*.

¿Es que no hace falta ser Spielberg! Cuando nos sentimos escuchados, escuchamos a los demás, y eso nos hace sentirnos parte de la comunidad, nos integra. Hemos de conseguir que las personas no opten por alternativas límites o directamente asociales. ¡Permitamos que todo el mundo se exprese y muestre quién es, qué sabe hacer y qué siente!•



EDUARD PELEGRÍ ES *DISTINGUISHED ENGINEER* EN SUN MICROSYSTEMS. CATALÁN DE NACIMIENTO Y CRIADO EN CARACAS, RESIDE EN ESTADOS UNIDOS DESDE LOS AÑOS OCHENTA. ACTUALMENTE, ENTRE SUS MUCHOS PROYECTOS, TRABAJA EN UNO *OPEN SOURCE* (OS) O CÓDIGO ABIERTO LLAMADO GLASSFISH AL FRENTE DE UN EQUIPO DISTRIBUIDO POR TODO EL MUNDO: INDIA, REPÚBLICA CHECA, HUNGRÍA, FRANCIA, REINO UNIDO, CASI TODO ESTADOS UNIDOS. «HAY GENTE QUE NO RECUERDO A CIENCIA CIERTA DONDE VIVE, LA VERDAD». PRECISAMENTE, PARA PODER DESARROLLAR OS Y PARA HACER FRENTE A ESTA DIFICULTAD DE HUSOS HORARIOS INCOMPATIBLES Y MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA, DECIDIERON SALIR DEL FIREWALL DE SUN Y TRABAJAR EN ABIERTO CON HERRAMIENTAS DE INTERNET.

Para entenderse mejor entre ustedes decidieron abrirse al mundo, ¿es correcto?

No exactamente. Nos abrimos al exterior para comunicarnos con grupos de trabajo externos a Sun e, inesperadamente, las herramientas que adoptamos mejoraron nuestra comunicación interna. Cuando tratas de comunicarte dentro de Sun, donde hay más de 35.000 trabajadores, es complicado averiguar qué está pasando, saber quién hace qué y quién hace lo que a ti te hace falta: hay diferentes sedes, muchos edificios etc. Para nuestra sorpresa, resultó más fácil adoptar un sistema abierto como Internet, que es una gran conversación y tiene los mejores mecanismos para articularla y buscarla: blogs, RSS, Google Reader, Yahoo! Pipes, etc.

«NOS ABRIMOS AL EXTERIOR PARA COMUNICARNOS CON GRUPOS DE TRABAJO EXTERNOS A SUN E, INESPERADAMENTE, LAS HERRAMIENTAS QUE ADOPTAMOS MEJORARON NUESTRA COMUNICACIÓN INTERNA»

¿Costó mucho que se aceptara el uso de estas herramientas?

De entrada, era evidente que nunca hubiéramos podido refinar una búsqueda con nuestras herramientas propias igual que con las de la web 2.0, por ejemplo. Y no sólo por la tecnología en sí, sino porque son herramientas que se enriquecen porque una gran cantidad de usuarios las utilizan, el sistema aprende del colectivo, algo que habría quedado muy limitado contando sólo con los trabajadores de Sun. Así que decidimos utilizar herramientas de OS para hacer un análisis más inteligente de nuestras conversaciones.

¿Y no habían pensado ninguna solución interna al problema?

La verdad es que antes de que existieran los blogs, había unas recomendaciones internas que eran muy parecidas a la definición de un blog.

Conversando con...

Por María Sanz

Póngame un ejemplo de cómo usan la web 2.0 en el trabajo.

Entre Bangalore y San Francisco hay 11,5 horas de diferencia, de manera que cuando hay una discusión técnica en uno de los dos extremos no puedes participar a tiempo por la diferencia horaria. Además, en las horas punta, en aquéllas en que puedes forzar coincidir en tiempo real, todas las comunicaciones están saturadas. El blog nos permite mantener discusiones asincrónicas, pero manteniendo exhaustivamente el hilo de la conversación con enlaces, comentarios y referencias. Puedes seguir la evolución intelectual de la discusión. Además, en un blog no esperas respuesta inmediata como con un mail.

En concreto, ¿cuáles son sus herramientas de trabajo en GlassFish como proyecto OS?

GlassFish tiene un entorno de trabajo GlassFish Community abierto a todos los implicados en el proyecto y una minirevista, *The Aquarium*, editada. En nuestro caso, como desarrollamos *open source*, hablamos en público, ya que trabajan en el proyecto personas de Sun y colaboradores que no pertenecen a la compañía pero que queremos que trabajen con nosotros. En consecuencia, esas herramientas tienen que ser abiertas. *The Aquarium* está editado por un equipo, ya que se trata de poner lo fundamental tanto de GlassFish como de otros blogs de Sun o de Internet que interesan a nuestra comunidad, formada por más de 400 ingenieros que no siempre pueden leerlo todo.

¿Por qué el OS funciona para una compañía como Sun?

Si queremos que la gente use nuestro código, cuanta más información tengan, más lo harán. Queremos que la gente utilice nuestro material y que vengan a nosotros a pedirnos soporte, porque al fin y al cabo, somos los expertos, los líderes. De esta manera, generamos valor para la comunidad y para la corporación, en una relación *win-win*.

Su consejero delegado bloguea...

Sí, Jonathan Schwartz bloguea para hablar con los clientes, con los trabajadores, con nosotros, con sus diferentes públicos. Y yo lo hago para hablar con mi equipo, etc., y, en parte, para hablarle a él. Yo sé que él lee nuestro blog, igual que yo leo el suyo. Al final, salimos fuera para llegar dentro más fácilmente. •

Eduard Pelegrí

INGENIERO DE SUN
MICROSYSTEMS

Referencias

<http://glassfish.dev.java.net>
<http://blogs.sun.com>
<http://blog.sun.com/theaquarium>
<http://blogs.sun.com/jonathan>

Jugar para innovar

ÉSTE ES EL TEMA CENTRAL DE NUESTRO IF...
Nº 57, TAL COMO EXPRESA EN LA ILUSTRACIÓN DE PORTADA JAUME HORTAL.

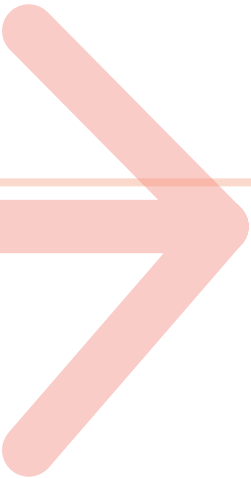


¿Por qué insistimos tanto en el tema desde Infonomía? Desde Michael Schrage –autor de *Serious Play* (ver if... nº 55)– hasta Nigel Barlow (ver entrevista en nuestro próximo número), pasando por los creadores de Lego Serious Play y por los que aplican este método en las empresas, todos insisten en la necesidad de crear escenarios de juego para hacer aflorar la creatividad existente en el mismo corazón de las organizaciones. Ya sea a través de sofisticados prototipos o softwares de simulación, o de sencillas piezas de Lego, el objetivo es provocar un discurso o una conversación que nunca se generaría por sí solo en un departamento operativo de la organización, abrumado por la gestión del día a día y la cuenta de resultados.

Así nació el proyecto Lego Serious Play, tal como nos explica su director, **Jesper Just Jensen**: primero fue una herramienta de desarrollo estratégico utilizada dentro de la juguetera danesa para incentivar la búsqueda de nuevos productos. Vistos los resultados, a alguien se le ocurrió ofrecerlo como servicio a otras empresas. Hoy ya lo han utilizado más de 500 organizaciones de todo el mundo.

El siguiente artículo es precisamente de quienes ayudan a aplicar este método en las organizaciones: **Lucio Margulis y Javier Martínez Aldanondo** nos explican con los ejemplos obtenidos en su práctica diaria por qué el aprendizaje se está convirtiendo en la habilidad clave en la sociedad del conocimiento, y cómo simulando el pasado, el presente y el futuro se puede «jugar con la incertidumbre, analizar los casos que hemos recopilado en nuestra experiencia y tratar de prever lo que sucederá en el futuro». Citando a Platón, estos dos *practitioners* del Juego Serio nos recuerdan que «se puede descubrir más de una persona en una hora de juego que en un año de conversación».

Desde Infonomía, animamos a nuestros lectores, y especialmente a aquéllos que hayan tenido la oportunidad de participar de la experiencia de Lego Serious Play, a comentar estos dos artículos, y compartir los resultados conseguidos después de *jugar seriamente* en sus empresas.



Échale una mano a tu cerebro con LEGO Serious Play

Por Doris Obermair

Hace 10 años, el Fabricante de juguetes danés LEGO, famoso en todo el mundo por sus coloridas y versátiles piezas, se planteó el siguiente reto de gestión interna: cómo hacer que los procesos de planificación de estrategias corporativas fuesen un ejercicio de equipo más eficaz, en el que todos los trabajadores se comprometiesen a implementar el resultado. Provisto de una gran dosis de confianza en sus propios empleados, Kjeld Kirk Kristiansen, ex consejero delegado y hoy propietario de LEGO, concibió la idea de lo que hoy se conoce como LEGO Serious Play («juego serio de LEGO»), un método de resolución de problemas y una herramienta de comunicación basada en el uso del mayor éxito de ventas de los juegos de construcción: el LEGO.

«Al principio, las piezas de LEGO no formaban parte del método», explica Jesper Just Jensen, director de LEGO Serious Play (LSP), hasta que alguien dijo: «¿Y por qué no las usáis para estos procesos?». Así fue como las piezas LEGO, nombradas en 2000 Juguete del Siglo por la revista *Fortune*, entraron en la sala de juntas. Primero sólo se usaban dentro del grupo LEGO, pero seis años más tarde, otra persona dijo: «Ya que esto de planificar estrategias jugando funciona tan bien, ¿por qué no lo proponemos a otras empresas?». Así surgió un modelo de negocio en torno a esta idea, que incluía una red interactiva de consultores de empresa que recibían instrucciones y formación para aplicar el método LEGO con sus clientes. A día de hoy, alrededor de 500 empresas y organizaciones han practicado este *juego serio*, entre ellas Unilever, Lloyds TSB, Marks & Spencer o Novo Nordisk, uno de los principales proveedores de fármacos para la diabetes.

Construir Figuras 3D con piezas de LEGO ayuda a ir directamente al núcleo del asunto, ya que desencadena una comunicación más eficaz y genuina entre los miembros de un grupo

El método LEGO Serious Play

En un principio, LSP evolucionó como una herramienta de desarrollo estratégico basada en la convicción de que todos los miembros de una organización podían aportar algo a las reuniones, las decisiones, las soluciones o los resultados de un tema concreto. «Con el tiempo se ha convertido en una herramienta orientada al desarrollo de organizaciones, equipos e incluso en un ámbito más personal, como en el *coaching*, por ejemplo. Se ha aplicado en muchas situaciones diferentes», explica Jensen, «en innovación de producto, construcción de marcas, seminarios de creatividad, e incluso en programas de implementación de valor tras operaciones de fusión, como en el caso de un grupo danés formado a partir de la fusión de seis empresas energéticas».

Un juguete que cataliza la eficacia comunicativa

¿Por qué, para algunas empresas, este juego infantil se ha convertido en una herramienta tan potente que han preferido el sistema LEGO a la planificación estratégica y los métodos de desarrollo de equipo convencionales de los consultores tradicionales?

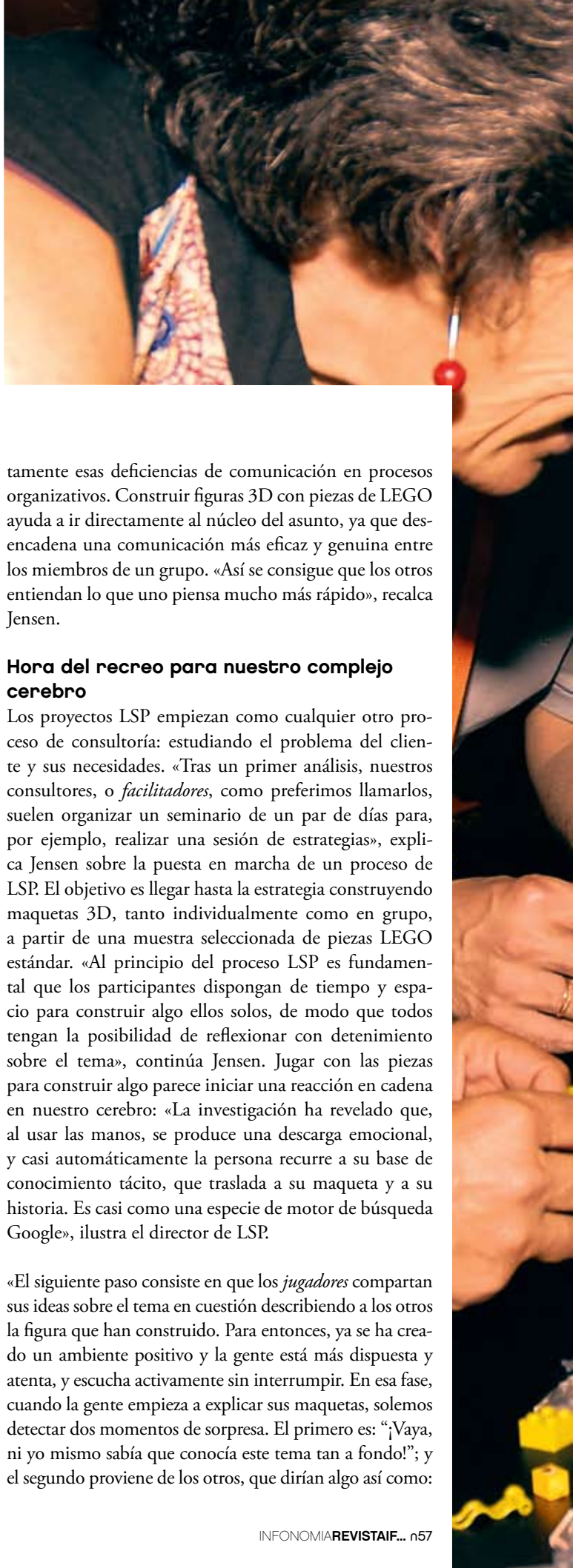
«Imagínese una reunión normal y corriente», plantea Jesper. «10 personas sentadas alrededor de una mesa durante un par de horas discutiendo una cuestión. Todos tienen su propio orden del día, y van pensando en lo que quieren decir, esperando a que los otros se callen para dar su opinión sobre el tema». Normalmente, en ese tipo de reuniones o seminarios sólo unas pocas personas participan e intervienen de verdad, compartiendo sus puntos de vista e ideas a fin de poder exponer sus opiniones. Es muy probable que el resto de los participantes, trabajadores con apreciaciones y conocimientos valiosos, no se sientan lo suficientemente cómodos como para intervenir o interrumpir. Así es precisamente como se pierde una gran cantidad de energía, ideas y conocimientos internos. Otra consecuencia grave de estas situaciones es que la gente se siente menos motivada y, en última instancia, menos comprometida con el resultado de este tipo de procesos. El LSP pretende abordar exac-

tamente esas deficiencias de comunicación en procesos organizativos. Construir figuras 3D con piezas de LEGO ayuda a ir directamente al núcleo del asunto, ya que desencadena una comunicación más eficaz y genuina entre los miembros de un grupo. «Así se consigue que los otros entiendan lo que uno piensa mucho más rápido», recalca Jensen.

Hora del recreo para nuestro complejo cerebro

Los proyectos LSP empiezan como cualquier otro proceso de consultoría: estudiando el problema del cliente y sus necesidades. «Tras un primer análisis, nuestros consultores, o *facilitadores*, como preferimos llamarlos, suelen organizar un seminario de un par de días para, por ejemplo, realizar una sesión de estrategias», explica Jensen sobre la puesta en marcha de un proceso de LSP. El objetivo es llegar hasta la estrategia construyendo maquetas 3D, tanto individualmente como en grupo, a partir de una muestra seleccionada de piezas LEGO estándar. «Al principio del proceso LSP es fundamental que los participantes dispongan de tiempo y espacio para construir algo ellos solos, de modo que todos tengan la posibilidad de reflexionar con detenimiento sobre el tema», continúa Jensen. Jugar con las piezas para construir algo parece iniciar una reacción en cadena en nuestro cerebro: «La investigación ha revelado que, al usar las manos, se produce una descarga emocional, y casi automáticamente la persona recurre a su base de conocimiento tácito, que traslada a su maqueta y a su historia. Es casi como una especie de motor de búsqueda Google», ilustra el director de LSP.

«El siguiente paso consiste en que los *jugadores* compartan sus ideas sobre el tema en cuestión describiendo a los otros la figura que han construido. Para entonces, ya se ha creado un ambiente positivo y la gente está más dispuesta y atenta, y escucha activamente sin interrumpir. En esa fase, cuando la gente empieza a explicar sus maquetas, solemos detectar dos momentos de sorpresa. El primero es: “¡Vaya, ni yo mismo sabía que conocía este tema tan a fondo!”; y el segundo proviene de los otros, que dirían algo así como:





renacer '07
People connected to the next

LO IMPORTANTE
SON LAS
PERSONAS CONECTADAS

16



PD:

Y REUTILIZAR...



“¡Vaya, llevo años trabajando con esta persona y no tenía ni idea de que opinaba así sobre este problema! ¡Por fin entiendo su punto de vista!».

A continuación, el equipo tiene que elaborar una estrategia conjunta sobre la mesa. «Hemos detectado que ése es el momento en que se inician muchos pequeños procesos de toma de decisiones en los equipos. Tienen que acordar una estrategia común, que deberán ilustrar con piezas y figuras de LEGO. En el siguiente paso, pedimos al equipo que construya el *entorno* de su empresa u organización». Este proceso puede llevar entre cuatro y ocho horas. Durante todo el tiempo los facilitadores evitan usar el típico vocabulario de libro de texto de empresariales: «La razón es que queremos que la gente olvide sus ideas preconcebidas. Cuando nos referimos a elementos de estrategia, por ejemplo, usamos términos como *entorno* o *agente*. Una vez que se han acabado de construir todas las maquetas individuales, los participantes empiezan a conectarlas. En el momento en que tienes toda la complejidad de tu mundo expuesta ante ti sobre la mesa, puedes empezar a dar forma a posibles situaciones», subraya Jensen. En esa fase final, el facilitador ayuda a detectar patrones de toma de decisiones en el equipo, lo que podría desembocar en la formulación de lo que LSP llama *principios directores básicos*: «La gracia está en que, cuando la gente sale por la puerta y vuelve a sus tareas cotidianas, existe una comprensión coherente de la estrategia común de futuro y de cómo se impulsa la toma de decisiones en el equipo», explica Jensen, y prosigue: «Ése es uno de los puntos clave que distingue LSP de otros métodos más clásicos de planificación de estrategias o desarrollo organizativo, porque implica de forma activa a todos los miembros del grupo, su imaginación y sus conocimientos».

Jugar con un objetivo

Los participantes de una sesión de LSP no tardan en olvidar que están sentados con un juguete en las manos. «Imaginar situaciones a través del juego ha ayudado a muchos equipos a advertir cuestiones y problemas de los que no eran conscientes hasta el momento», explica el director de LSP. Discutir casos hipotéticos ante una maqueta de un entorno te permite visualizar y anticipar posibles zonas de conflicto en los procesos organizativos. Pero el método aporta otro punto importante: «Se trata del aquí y ahora, del potencial de la gente presente en la sala en ese mismo instante». Al contrario que otros procesos de planificación estratégica, en los que se analiza el pasado y se especula sobre el futuro, LSP se centra en generar resultados *del ahora*. «Disponemos de un excelente pero infrautilizado volumen de conocimientos y valores de nuestros trabajadores, que podríamos aplicar aquí y ahora para tomar rápidamente unas cuantas buenas decisiones. ¿Por qué no utilizar a la gente que ya tenemos contratada?», pregunta Jensen. Y continúa: «Solemos hablar de “jugar con un objetivo”, la gente juega para

**Sería Fantástico si pudiésemos
alargar la etapa de creatividad
infantil sin desaprenderla**

obtener una solución. El método funciona con todos los miembros de la organización; todos, incluso –o mejor dicho, especialmente– aquéllos a los que les cuesta expresarse, encontrarán en él una herramienta para comunicarse mejor a fin de resolver problemas complejos».

Al igual que les pasa a los niños, las piezas de LEGO en manos de un adulto inspiran la imaginación y la creatividad. Jensen concluye: «De niños, aprendemos a ser creativos porque nos dejan jugar y probar muchas cosas nuevas. Pero entonces empezamos el colegio, y nos obligan a desaprender, con lo que perdemos las ganas de jugar y parte de nuestra creatividad. Cuando somos adultos, queremos volver a ser creativos, así que sería fantástico si pudiésemos alargar la etapa de creatividad infantil sin desaprenderla».

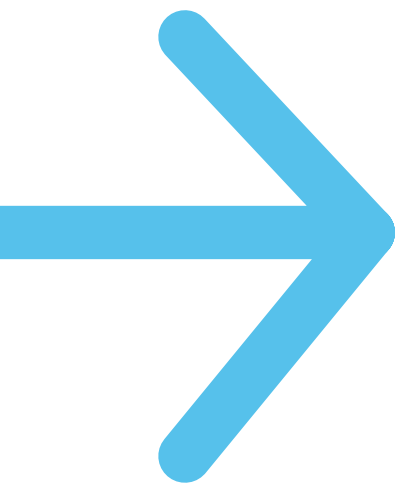
Planes de futuro: crecer a través de la red

A día de hoy, los principales mercados de LEGO están en Europa, especialmente en Dinamarca, Italia y Portugal. «Actualmente trabajamos en todo el mundo con cerca de 55 socios que usan nuestro método con sus clientes, pero la estrategia de futuro es extender nuestro alcance, en concreto en Estados Unidos, donde no cubrimos ni una ínfima parte del mercado potencial. En cuanto a la búsqueda de socios, nos hemos centrado en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania, donde queremos crecer en nuevos mercados y sectores mediante una red de consultores en expansión». Al preguntarle sobre las cifras de ventas y beneficios actuales, Jensen responde con un breve «Sin comentarios», pero añade: «En comparación con otras actividades de negocio de LEGO, nuestras cifras actuales son insignificantes. En la actualidad, LSP genera ¡menos de un uno por ciento de los beneficios totales de LEGO! Pero observando el mercado, hemos percibido que cada vez más y más consultores convencionales empiezan a compartir nuestro modo de pensar, así que sabemos que podemos jugar con un gran mercado potencial ahí afuera», afirma, convencido.♦

Referencias

www.seriousplay.com
www.lego.com





JUEGO SERIO

«Puedes descubrir más de una persona en una hora de juego que en un año de conversación» **PLATÓN**

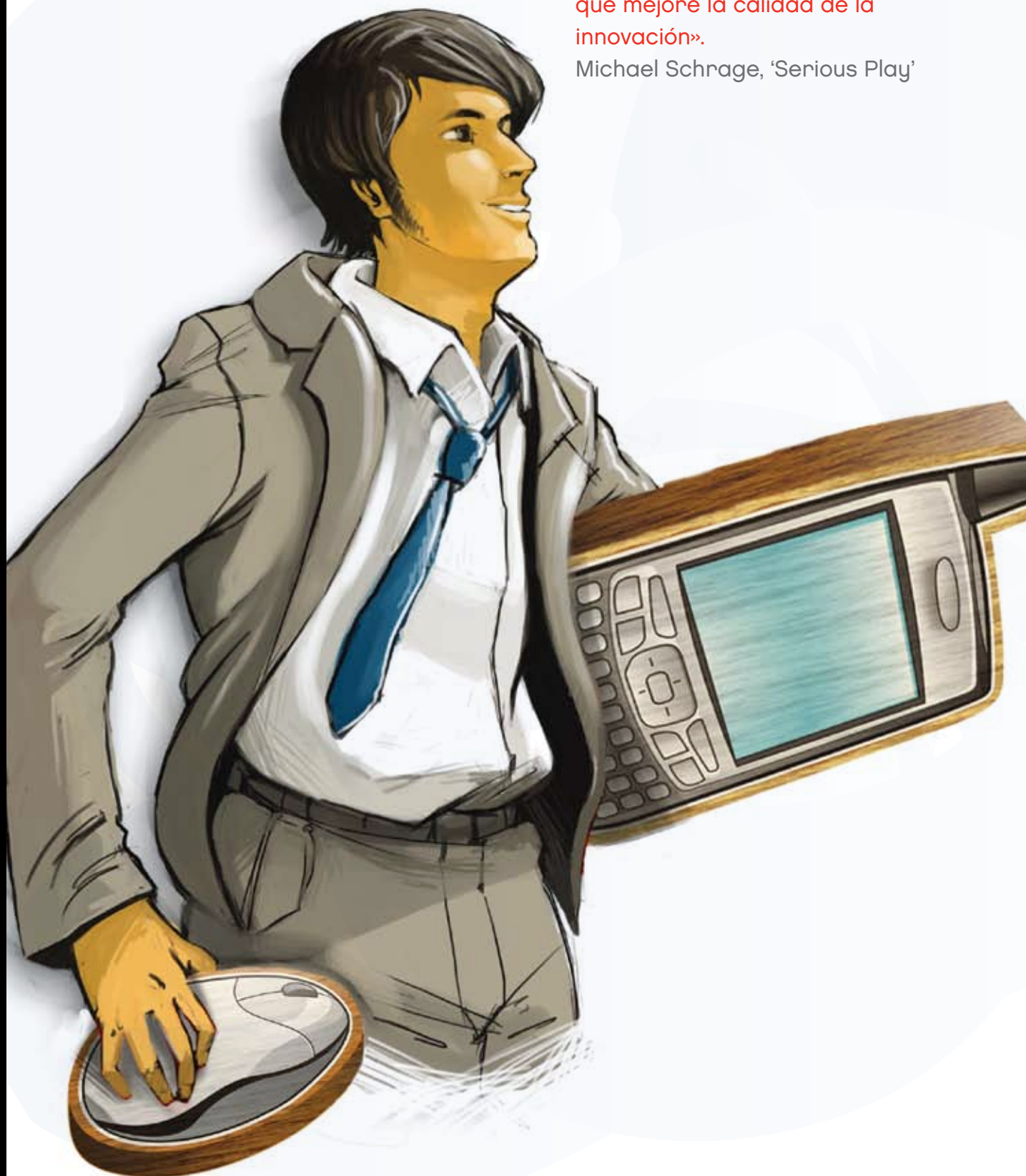
Por Lucio Margulis y Javier Martínez Aldanondo

La vida no es sueño, como decía Calderón de la Barca, la vida es juego. Desde que nacemos hasta que entramos al colegio, el juego se convierte en nuestra principal y casi única estrategia de aprendizaje para adquirir competencias de alta complejidad como andar, hablar o leer. Durante el colegio, resulta imposible aguantarse las ganas de que llegue el recreo para salir a jugar con nuestros amigos. Y ya como adultos, el juego sigue formando parte importantísima de muchas de las cosas que nos apasionan, como el deporte.

Cualquiera que haya practicado algún deporte de manera medianamente seria sabe que jugando se aprenden gran cantidad de habilidades imprescindibles en el ámbito laboral y personal que, sin embargo, la educación formal olvida sistemáticamente. Tomemos el baloncesto, ahora que está tan de moda. Jugando a baloncesto es imposible no aprender a trabajar en equipo, a comunicarse, a tomar decisiones, a liderar, a resolver problemas, a improvisar, a superar la frustración, a respetar las reglas... ¿En qué colegio o universidad se pueden aprender esas habilidades tan preciadas? Además, cuando estás jugando, tu inconsciente, tu parte menos racional aflora con fuerza y toma las riendas de tus acciones, y te muestras como realmente eres.

«Cualquier herramienta, tecnología, técnica o juguete que permita a la gente mejorar la Forma en que juegan en serio con la incertidumbre, garantiza que mejore la calidad de la innovación».

Michael Schrage, 'Serious Play'



El juego reúne algunas de las características más importantes para aprender: lo primero es que apela a la motivación de las personas; lo segundo es que aprendes haciendo, nadie puede jugar por ti sino que es una experiencia personal e intransferible; y lo tercero es que el error es parte consustancial del juego, y saber convivir y aprender de él resulta crítico. Por si fuese poco, el juego es innovador, es lúdico, promueve la creatividad, facilita la comunicación espontánea, es una dinámica positiva, es eminentemente colaborativo, genera compromiso, todos participan, entrega espacios de libertad, es democrático (nadie tiene privilegios sobre los demás) y jugando podemos simular y anticipar la realidad antes de que ocurra.

Por otra parte, las organizaciones dependen de lo que hacen hoy las personas que trabajan en ellas (conocimiento) y lo que serán capaces de hacer en el futuro (aprendizaje). La mayor parte de los problemas en una empresa ocurren porque las personas no hacen lo que deberían hacer, y esto sucede porque no tienen el conocimiento necesario. Para generar y tener conocimiento, es imprescindible aprender: la habilidad clave en la sociedad del conocimiento es el aprendizaje.

«Tienes cinco minutos para construir un puente que sea suficientemente alto y ancho para que pase una mano, robusto como para soportar el peso de un objeto y estable para que no se caiga al empujarlo suavemente». Así comenzó el primer taller de LEGO al que asistí. Lo que ocurrió durante ese lapso de tiempo fue un fenómeno verdaderamente impactante. El hecho de tener un objetivo que cumplir provocó una revolución imparable porque exigía pasar a la acción y abandonar el cómodo rol de alumno que escucha y toma apuntes. A nada que el desafío que te plantean sea creíble, el objetivo por alcanzar te interese, sea abordable y pertinente, haces materialmente lo que sea para conseguirlo. El primer impacto drástico es que ese desafío te obliga a hacer un esfuerzo descomunal de reflexión que no es habitual en la mayoría de las sesiones de formación. Como sucede con los coches, se produce una brutal aceleración de 0 a 100 en 2 segundos. ¿Qué puente hago? ¿Qué piezas

tengo? ¿Por dónde empiezo? ¿Qué piezas encajan? El segundo impacto radica en construir, en materializar con las manos las posibles ideas teniendo en cuenta que, en la mayor parte de los casos, son las manos las que trabajan autónomamente sin un plan preconcebido. Resulta muy complicado planificar y, sin embargo, resulta natural dejarse guiar por lo que las manos van haciendo a su libre albedrío. El tercer impacto consiste en verbalizar, en contar una historia que explique lo construido y trate de justificar por qué se ha hecho lo que se ha hecho de esa manera y no de otra y qué posibles significados puede tener la obra de arte resultante.

En este taller se cumplían los tres criterios esenciales para aprender: 1. hacer (pensar y construir), 2. cometer errores y 3. contar historias (explicar lo que has hecho es una buena manera de aprender). Por si fuese poco, resultaba imposible no participar, no aprender, ya que todos tienen que construir.

El impulso de aprender es tan potente como el impulso sexual. En un curso normal, no estás acostumbrado a hacer grandes esfuerzos, no hace falta pensar demasiado. En el taller, de repente nos vimos involucrados en desafíos que se nos planteaban y que estaban directamente relacionados con cada uno de nosotros. La reflexión profunda lleva al aprendizaje profundo.

La habilidad clave en la sociedad del conocimiento es el aprendizaje

Si reconocemos que aprender es una habilidad clave y el juego es una metodología inigualable para lograr el aprendizaje, ¿a qué estamos esperando para innovar e incorporar el juego como una de las metodologías fundamentales? ¿No será que deberíamos tomarnos el trabajo como un juego, con sus reglas, con sus resultados, con sus vencedores y vencidos?

Según nuestra experiencia en talleres de LEGO Serious Play, las actividades lúdicas nos dan la oportunidad de mostrarnos tal como somos. Usamos diferentes máscaras sociales, pero cuando se trata de jugar, en la mayoría de los casos dejamos fluir los comportamientos, las actitudes y las emociones más primitivas y actuamos en nuestro estado más puro.

Los modelos construidos en los talleres son diferentes entre sí. Cuando los participantes comparten una misma cultura, sus prototipos tienen características comunes que reflejan el estilo de la organización. Pienso que las organizaciones juegan del mismo modo en que desarrollan su gestión; al observar a sus miembros en juegos, podemos inferir cómo es su modelo de gestión y qué paradigmas rigen sus acciones y decisiones.

El juego serio permite experimentar con problemas reales a través de metáforas de lo que sucede diariamente en las organizaciones. Simulando el pasado, el presente y el futuro, sobre los prototipos construidos podemos jugar con la incertidumbre, analizar los casos que hemos recopilado en nuestra experiencia y tratar de prever lo que sucederá en el futuro.

Entre las ventajas que aporta a las organizaciones el juego serio con LEGO Serious Play, encontramos:

- Permite a los participantes involucrarse personalmente, construyendo de forma permanente y positiva, evitando la catarsis y la crítica descalificadora en el marco de un verdadero trabajo en equipo.
- Promueve el propio descubrimiento generando compromiso y confianza con el equipo, el problema, el proyecto o la compañía.
- Transforma los planes en procesos estratégicos de mejora continua y brinda herramientas para la toma de las decisiones correctas frente a lo esperado o lo inesperado.

Simulando el pasado, el presente y el futuro, sobre los prototipos construidos podemos jugar con la incertidumbre, analizar los casos que hemos recopilado en nuestra experiencia y tratar de prever lo que sucederá en el futuro

- Facilita el tratamiento de situaciones reales en escenarios concretos, aprendiendo a priorizar, tomar decisiones y descubrir los principios básicos que nos guían en el momento de la decisión.

Referencias

www.juegoserio.com

Testimonios de clientes de talleres de LEGO Serious Play en España, Chile y Argentina

Clientes de España:

«Esta metodología nos demuestra que si queremos podemos cambiar, podemos hacer lo que deseamos. Es una herramienta muy didáctica, ninguna herramienta es tan gráfica y tan práctica como ésta». *Gerente de recursos humanos de Compañía de Autopartes del Grupo TOYOTA*

«Con esta metodología construimos y nos llevamos cosas concretas que son difíciles de olvidar. Salimos de aquí y nos llevamos algo concreto. Estos talleres generan un compromiso que está ahí, lo construido es concreto y vale tanto en lo individual como en lo grupal». *Gerente general de Compañía de Autopartes del Grupo TOYOTA*

Clientes de Chile:

«Una muy buena oportunidad de trabajar en equipo, para los que creemos que trabajamos en equipo verdaderamente. Sin embargo, es la primera vez que los gerentes que estamos aquí lo hemos hecho

con algo concreto, que evita discusiones o focalizarnos en cada uno, en la experiencia propia. Cosas simples que evitan detalles y que nos permiten que todos tengamos una visión común y simple de la situación». *Gerente regional de una compañía de servicios*

«La verdad es que yo nunca había jugado con el LEGO y creo que es algo súper relajante, y que estamos tratando de ver los problemas de la empresa. Creo que es una buena forma de hacerlo jugando, analizar los problemas, es casi una terapia organizacional que puede llegar a muy buenos resultados». *Gerente de operaciones de una compañía de servicios*

«Yo he quedado sorprendido de lo que se puede construir con elementos tan sencillos como éstos, lo que reafirma que a veces en las cosas más sencillas está el alma de la solución de los problemas más complejos». *Gerente de procesos de una compañía de servicios*



Ver vídeo:

www.infonomia.com/renacer/07/pon34.php



«Esta metodología nos permite integrar de manera simple y rápida factores muy diversos y complejos de un entorno que es dinámico y complejo, lo que con otras metodologías requiere transacciones mucho más largas para tener una visión completa». *Gerente general de una compañía de energía*

«Si bien hemos discutido estos temas en diversas reuniones, en estas pocas horas de trabajo hemos podido analizar con profundidad y plantear soluciones concretas a problemas futuros. Hemos podido conocer mejor el punto de vista de los otros y su visión acerca de la organización». *Gerente general del Organismo Estatal de Hacienda*

«El workshop tiene la virtud de habernos permitido concentrarnos en un tema durante varias horas. Hemos podido expresar racionalidad y emocionalidad. Salió de nosotros lo íntimo para el negocio. Muchas veces nos decimos con cuentagotas o no decimos lo

que hemos podido conversar hoy». *Presidente del Organismo Estatal de Transporte*

Clientes de Argentina:

«Me pareció una actividad muy novedosa, se vio muy fuerte en la actividad cómo uno se desnuda literalmente al armar su posición en la compañía y en el área. No sólo desde lo que uno dice, sino también en los colores y las piezas que elige. Aunque parezca un juego, te expones y sale toda tu creatividad. Todo se puede lograr. Arrancamos pensando “¿qué voy a hacer con estas piezas?”, y de repente vas caminando por las mesas y ves construcciones diversas, pero todas tienen solidez y sentido. Uno se anima a decir cosas que no se atrevería a hablar en forma directa. Es una forma más sencilla de darle feedback al otro con el fin de agregar valor a su trabajo. Salió la sinceridad de cada uno. Es una forma de expresión muy espontánea». *Equipo de recursos humanos de un hipermercado norteamericano en Argentina.*•

ERASER: Elimina de manera segura archivos de tu disco duro

La capacidad actual de los discos duros (junto con su reducción de precio) hace que almacenemos en ellos todo tipo de información. Desde aquella que no es sensible a documentos e información más confidencial (por ejemplo, contraseñas). El problema es que en Windows, cuando un archivo es enviado a la papelera, éste no queda completamente eliminado. Aunque la vaciemos, existen técnicas y programas que nos permiten recuperarlos posteriormente.

La mejor solución es la que ofrecen programas como Eraser. Permite asegurarnos de que un archivo es eliminado definitivamente, evitando que pueda recuperarse en el futuro. Para ello, mediante determinadas técnicas, va gra-

bando en la misma zona del disco duro donde se encontraba el archivo diferente información y multitud de veces, haciendo que su recuperación posterior sea imposible.

Ideal para empresas que quieran asegurarse de que terceras personas no tendrán acceso a la información eliminada, o para particulares que no quieran que nadie acceda a información que, en principio, creían que estaba eliminada. Además, Eraser es gratuito y de código libre. Ya no tienes excusa para no probar este interesante programa, si es que la seguridad de la información almacenada en tu disco duro te preocupa. •

www.heidi.ie/eraser/default.php

Mantener actualizados tus programas de manera sencilla

Las actualizaciones proporcionan nuevas funcionalidades y solucionan problemas que se han detectado anteriormente.

En entornos Windows, puedes actualizar el sistema operativo y los programas de la casa Microsoft a través de su servicio Windows Update, pero, si queremos actualizar otros programas que tengamos instalados, la tarea no es tan automática.

UpdateStar es una aplicación gratuita que analizará tu ordenador para detectar los programas instalados, y te proporcionará un listado de actualizaciones que puedes descargar. El procedimiento es muy sencillo, y evita

tener que mirar programa a programa si existe una actualización.

UpdateStar permite analizar programas gratuitos, shareware o de pago, por lo que resolverá tus necesidades a la perfección.

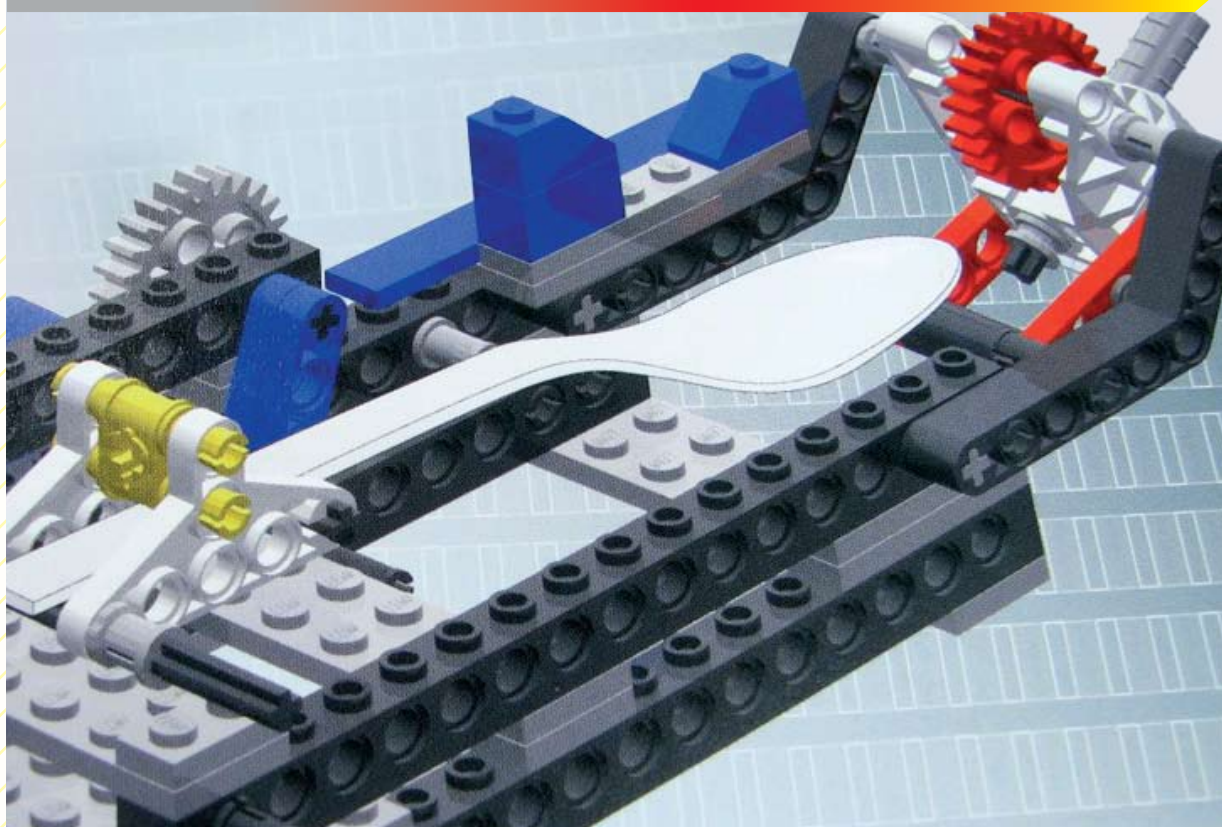
Tanto si el número de programas instalados en tu ordenador es elevado o no, deberías asegurarte siempre de tenerlo bien actualizado, por lo que te recomendamos que pruebes UpdateStar. El programa está desarrollado únicamente para sistemas de Microsoft Windows. •

www.updatestar.com

‘Forbidden Lego’: ¿la venganza de los ‘crowdsourcers’?

JUAN FRIERE

Doctor en Biología, profesor de la Universidad de A Coruña y consultor en gestión ambiental e innovación empresarial. Ha lanzado en España el proyecto internacional OpenBusiness. En su blog <http://nomada.blogs.com/> reflexiona sobre la sociedad y el conocimiento abiertos y libres.



LEGO presentó el año pasado el rediseño de su producto Mindstorms, que permite construir todo tipo de objetos mediante bloques de construcción robotizados y programables. Este producto llevaba ya años en el mercado, pero tras el lanzamiento de su segunda versión en 2001 estaba languideciendo. LEGO necesitaba urgentemente innovar y lo hizo mediante una estrategia radical: crearon un grupo de trabajo en el que, además de su propio departamento de I+D y diseñadores, participaron usuarios avanzados (verdaderos fanáticos que llegan a organizar congresos), siguiendo el modelo del *crowdsourcing*. Utilicé este

caso en mi blog como ejemplo de innovación por los usuarios, y un artículo publicado en el número de febrero de 2006 de *Wired*, «Geeks in Toyland», explicaba detalladamente la historia.

El éxito del nuevo Mindstorms es un ejemplo claro del potencial de la innovación abierta, y en particular del modelo en que la participación de usuarios permite incrementar la creatividad del proceso de diseño de un producto (en este caso con nuevas funcionalidades, mayores posibilidades constructivas, y un interfaz de programación más potente y amigable).

Ahora acaba de salir a la luz el libro *Forbidden Lego*, de Ulrik Pilegaard y Mike Dooley, editado por No Starch Press. Los autores son dos LEGO *master builders* que desde dentro y fuera de la compañía han participado activamente en el desarrollo de la última versión de Mindstorms. El libro ha sido analizado en detalle en Evil Mad Scientist (vía GeekDad; otra revisión en ArsGeek, donde también han publicado una entrevista con Ulrik Pilegaard):

«(Por supuesto) se habla bastante de los estándares de seguridad de los productos LEGO, y más o menos se llega a la conclusión de: “¿te podría sacar un ojo?” (y sacar ojos está mal visto). Apparently LEGO tiene otras normas e instrucciones de diseño –los modelos podrían no ser considerados aptos para producirse si se requiere cortar piezas, usar componentes de otras marcas, etc. Pero la creatividad tiene muchas maneras de esquivar las normas, y ése es el origen de este libro». (Evil Mad Scientist)

Los autores han volcado en este libro su conocimiento sobre aquellas posibilidades de LEGO que no pueden desarrollarse *dentro de la ley*, o, dicho de otro modo, diseños que requieren asumir ciertos riesgos (superiores a los que fija la legislación), cortar piezas o utilizar componentes ajenos a LEGO. El libro desarrolla cinco casos que, por supuesto, están totalmente *fuera de la ley* pero pueden resultar mucho más atractivos que la mayor parte de los modelos *oficiales* para los fans de LEGO.

Ulrik Pilegaard y Mike Dooley son dos usuarios avanzados convertidos en *crowdsourcers* al servicio de LEGO que, en un determinado momento, han decidido retar a la empresa. Más allá de este caso concreto, y teniendo en cuenta la importancia creciente de fenó-

menos como la innovación abierta y el *crowdsourcing*, tenemos aquí un excelente ejemplo de que el futuro de los modelos de negocio abiertos puede operar por rutas muy diversas. El *crowdsourcing*, especialmente aquel destinado a incrementar la eficacia y la velocidad de la innovación (no tanto en el caso de que el objetivo sea aumentar la creatividad), suele considerarse como un riesgo potencial para los trabajadores (ya sean empleados o *crowdsourcers*) dado que permite a las organizaciones rentabilizar de un modo extremo el trabajo y conocimiento de los usuarios avanzados con un coste mínimo (muy inferior, para el mismo resultado potencial, al que supondría el desarrollo de un proceso equivalente de modo interno).

Pero el caso de *Forbidden Lego* apunta otro escenario. Los usuarios pueden llegar a diseñar nuevos productos y servicios que no son de interés para la empresa y, como no están vinculados a ella como empleados, pueden permitirse, por las motivaciones más diversas, difundir estos diseños retando de este modo al propio modelo de negocio de la empresa con la que colaboraron. ¿Cuáles serían las consecuencias de este proceso?: ¿La reinención de las empresas?, ¿su desaparición?, ¿el abandono del *crowdsourcing*, o su transformación en nuevas formas de empleo para evitar estos peligros?

Podría incluso pensarse que finalmente esta rebelión de los usuarios pudiese revertir de nuevo en positivo hacia la empresa si es capaz de desarrollar una estrategia, un tanto maquiavélica, en la que los usuarios avanzados difunden usos *no permitidos* que muchos otros usuarios querrán utilizar y para los que, finalmente, deberán también comprar productos de la empresa. Así, aquéllos que quieran construir los diseños de *Forbidden Lego* deberán, a pesar de todo,

comprar buena parte de sus materiales a la propia LEGO, y el aumento de la oferta de diseños puede provocar incrementos en el consumo de productos LEGO por sus clientes.

En esta confrontación de usuarios y *crowdsourcers* con las empresas abiertas se puede dar una carrera de armamentos constante

El ‘crowdsourcing’ suele considerarse como un riesgo potencial para los trabajadores dado que permite a las organizaciones rentabilizar de un modo extremo el trabajo y conocimiento de los usuarios avanzados con un coste mínimo

En esta confrontación de usuarios y 'crowdsourcers' con las empresas abiertas se puede dar una carrera de armamentos constante que, independientemente de las consecuencias para los actores, generará una espiral de innovación

que, independientemente de las consecuencias para los actores, generará una espiral de innovación.

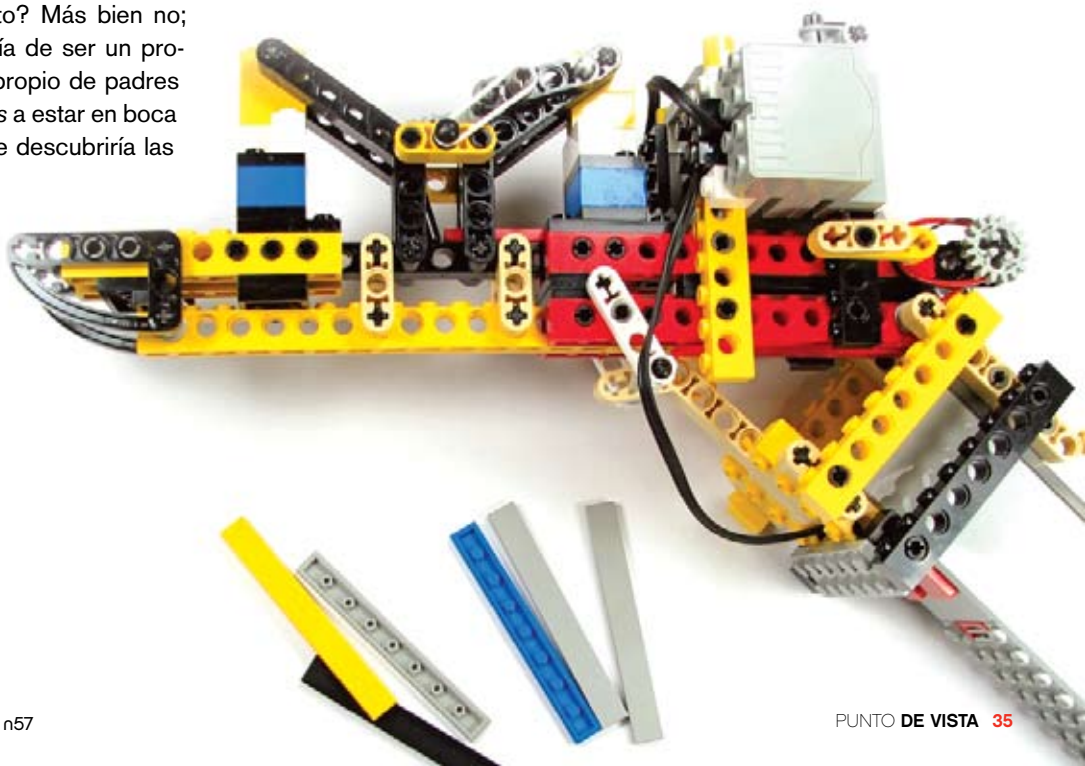
Aunque siempre sería posible un tercer escenario, especialmente en países como España con políticos y grupos de presión tan recelosos de la innovación y la tecnología y proclives a la demagogia y al mantenimiento del statu quo. No es difícil imaginar que en un momento dado, algún funcionario o político con responsabilidades de gobierno acabe llegando (incluso leyendo) al libro *Forbidden Lego* y concluya con una lógica aplastante que los productos de LEGO son peligrosos para los ciudadanos. En este momento es más que probable que una o dos organizaciones de consumidores reclamen, con gran aparato mediático, que el gobierno tome cartas en el asunto y cumpla con su ineludible responsabilidad de protección al consumidor. Dada la imaginación a que nos tienen acostumbrados estos actores, el resultado más probable sería la prohibición para todo el territorio nacional de los productos LEGO.

¿Problema resuelto? Más bien no; Mindstorms pasaría de ser un producto minoritario propio de padres *geeks* e hijos *nerds* a estar en boca de todos. La gente descubriría las

enormes posibilidades (acompañadas de la dosis precisa de riesgo) de algo aparentemente tan aburrido. Con el incentivo de lo prohibido multitudes de nuevos usuarios se lanzarían a buscar esos nuevos objetos de deseo. Los mercados negros de Amazon o eBay harían el resto. Puede que LEGO debiera empezar a regalar alguna copia de su *libro prohibido*...

Referencias

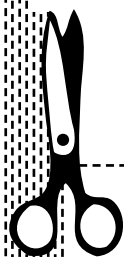
www.lego.com
<http://mindstorms.lego.com>
<http://nomada.blogs.com/jfreire>
www.wired.com/wired/archive/14.02/lego.html
<http://en.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>
<http://nostarch.com/flego.htm>
www.evilmadscientist.com/article.php/flego
<http://blog.wired.com/geekdad/2007/08/forbidden-lego.html>
www.arsgeek.com/?p=1542
www.arsgeek.com/?p=1932



Cada día, una idea[®]

Para entender lo que viene en los negocios;
tú escoges la **manera**:





Y EL NANOBLOGGING

EL SERVICIO

Twitter es una nueva herramienta de comunicación resultante de conjugar los conceptos de blog, red social y mensajería instantánea. Se trata de un servicio gratuito concebido para explicar en Internet qué estás haciendo en cada momento mediante mensajes de texto de una longitud máxima de 140 caracteres, lo cual ha dado pie al concepto de *nanoblogging*. Estos mensajes cortos pueden escribirse desde un sitio web, pero también desde un cliente de mensajería instantánea (como Messenger o Gtalk) o vía SMS desde cualquier dispositivo de telefonía móvil. Todos ellos se publican en la página personal que cada usuario tiene en el propio Twitter, a la cual pueden suscribirse otras personas. El resultado es una red social conectada en tiempo real que comparte qué está haciendo cada uno de sus miembros en cada momento. La principal característica de Twitter es la sencillez del sistema y la simplicidad de la idea, algo que ha sido pre-

miado con un uso masivo y viral.

LA HISTORIA

Twitter salió al mercado en marzo de 2006 de la mano de Obvious Corporation, una iniciativa de Evan Williams quien en 1999 ya había fundado Blogger, una de las plataformas de blogs más importantes adquirida por Google en 2002.

En su primer año de vida Twitter se extendió entre grupos reducidos de usuarios avanzados, y no fue hasta marzo de 2007 cuando se disparó y superó los 300.000 miembros, muy probablemente como consecuencia del primer premio obtenido en la conferencia SXSW en la categoría blog. A partir de entonces se generó un fenómeno viral que extendió rápidamente el nanoblogging por todo el mundo y dio pie a numerosas propuestas basadas en la misma idea, como Jaiku, Pownce o la española Fritsi, todas ellas convencidas del futuro de los servicios que permitan estar siempre conectado y en movilidad.

Existen bastantes críticas y dudas con respecto a la utilidad de Twitter, ya que muchos de los mensajes publicados son irrelevantes anotaciones sobre el día a día de sus usuarios, pero lo cierto es que su crecimiento es exponencial. Estamos ante un nuevo canal de comunicación de muy reciente creación que aún está explorando el formato, su lenguaje, sus usos y sus formas.



1 LOS USOS EMPRESARIALES

No hay empresa de comercio electrónico ni medio de comunicación on line al que sus especialistas en marketing no hayan propuesto crear un usuario en Twitter para empezar a difundir información. Es lo que está haciendo Woot, que cada día da a conocer sus ofertas a más de 3.400 personas, al igual que la española Atrápalo. Pero es el sector de las agencias de viajes el que tiene mayores expectativas, ya que considera que este canal podría ser valioso para comunicar sus ofertas de última hora, algo que ya están explorando eDreams, Despegar y Terminal A.

Los proyectos web 2.0, muy centrados en la construcción de redes sociales y en un diálogo permanente entre sus miembros, han activado también sus canales: Menéame, MobuzzTV, Feevy, Bottup o La Coctelera son buenos ejemplos de ello.

Pero es en los medios de comunicación donde Twitter ha provocado más convulsión, y la mayoría de ellos ya está explorando sus posibilidades como canal para hacer llegar sus noticias a una mayor audiencia: periódicos como *The Times*, *Financial Times*, *The Guardian*, *La Nación* o *El País*; cadenas de televisión como CNN,

Al Jazeera o SkyNews y grupos de comunicación como la BBC, aunque hasta el momento ninguno de ellos ha logrado una audiencia significativa en este nuevo canal. Pero Twitter ya ha demostrado ser útil en la tarea de los corresponsales, como sucedió con Ben Hammersley, que cubría las recientes elecciones en Turquía para la BBC y comunicaba vía Twitter el envío de sus crónicas a Londres (además de denunciar los problemas que el ejército le planteaba para el desarrollo de su tarea), o lo que hizo este agosto Derek Tedder para SkyNews al cubrir minuto a minuto gracias a Twitter una protesta en el aeropuerto londinense de Heathrow (acompañando la información con fotos en Flickr). En ReporTwitters ya se reúnen varios periodistas para reflexionar cómo esta nueva herramienta puede o debe provocar cambios en su oficio. El mejor ejemplo de la influencia del nanoblogging en los medios es la aparición de un nuevo concepto de periodismo que se ha concretado en la fundación de 20palabras.com, un periódico on line de reciente aparición que desarrolla cada una de las noticias en el menor número posible de palabras. Una propuesta que puede resultar atractiva en el actual contexto de consumo de contenidos en movilidad y en tiempo real.

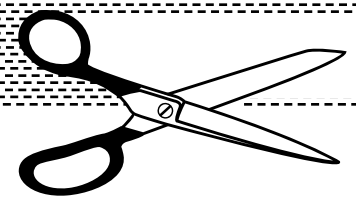
LOS USOS SOCIALES

Las elecciones a la presidencia de Estados Unidos siempre han sido un escenario en el que los candidatos rastrean cualquier posibilidad que les permita acercarse a sus electores, y el fenómeno Twitter no ha pasado desapercibido. Barack Obama ya tiene 5.000 seguidores, y John Edwards, 3.500, todos ellos permanentemente informados del desarrollo de la campaña de su candidato.

Los sistemas de información pública también están explorando este nuevo canal. Los bomberos de la ciudad de Los Angeles (LAFD) utilizan Twitter para informar sobre sus actuaciones y para que los ciudadanos sepan dónde están y si están acudiendo a la llamada, algo parecido a las pruebas que este verano ha estado haciendo Cruz Roja en Estados Unidos para ver si Twitter puede ser útil como sistema de alertas. En otras ocasiones es la propia ciudadanía la que se organiza, como hacen algunos usuarios del metro de Londres que se advierten en Twitter de las incidencias en el servicio.

Twitter también se está utilizando para retransmitir conferencias y eventos, como ya hizo por primera vez en Europa la española Alianza al retransmitir el evento Startup 2.0.





LOS USOS PERSONALES ‡

Al igual que sucede con muchos blogs, hay varias posibles lógicas para el uso personal de Twitter. Una de ellas es cuando se escribe más pensando en uno mismo que en la audiencia, por ejemplo para hacer un histórico de las tareas realizadas, o para archivar pensamientos rápidos, al estilo post-it, como parece que hace Martin Varsavsky. Otra es justo la situación contraria, cuando se hace más pensando en la audiencia que en uno mismo, por ejemplo el uso que hacen algunos profesionales que ven Twitter como una herramienta de reputación y prestigio personal y lo usan para ir dando visibilidad a sus contactos y progresos profesionales («Hoy me he reunido con el gerente de la empresa tal para estudiar un posible acuerdo», o «A punto de impartir una clase de marketing viral en tal escuela de negocios»). Finalmente, los más, los que usan Twitter como manera de estar en

permanente contacto con su red de incondicionales, ya sea para compartir en qué andan metidos, como para preguntarles desde el móvil «¿Un restaurante agradable y no muy caro en Gijón?» y poder recibir al instante varias respuestas de personas de su confianza, lo cual no deja de ser sumamente valioso (este ejemplo concreto ha dado pie a una iniciativa, <http://twitter.com/cucharete>, que asesora sobre restaurantes desde Twitter).

PARA SABER MÁS ‡

Twitter Blog

Blog oficial.

<http://twitter.com/blog>

Twitter Facts

Noticias, datos y opiniones sobre Twitter y la twitosfera.

<http://twitterfacts.blogspot.com>

Twitter Fan Wiki

Recopilación de herramientas, servicios y comentarios sobre Twitter.

<http://twitter.pbwiki.com/Apps>

Slacker Manager (10/03/07)

«The Several Habits of Wildly Successful Twitter Users»

<http://slackermanager.com/2007/03/the-several-habits-of-wildly-successful-twitter-users.html>

Alvaro Ibáñez, en Microsiervos (23/03/07)

«La curva de Twitter»

www.microsiervos.com/archivo/internet/curva-twitter.html

Enrique Dans en Libertad Digital (28/03/07)

«Twitter y cerebros 2.0»

www.libertaddigital.com/index.php?action=desaopi&cpn=36654

María Pastora Sandoval, en El Mercurio Online (30/03/07)

«Twitter: la nueva fiebre de Internet»

www.emol.com/noticias/tecnologia/detalle/detallenoticias.asp?idnoticia=251055

Brian P. Watson, en CIO Insight (10/08/07)

«Twitter: The Next Small Thing for Business»

www.cioinsight.com/article2/0,1397,2169334,00.asp

José Luis Orihuela, en eCuaderno (13/08/07)

«Ahora toca Twitter»

www.ecuaderno.com/2007/08/13/ahora-toca-twitter

Miguel Paz (24/08/07)

«Usos de Twitter»

<http://miguelpaz.blogspot.com/2007/08/usos-de-twitter.html>

Referencias

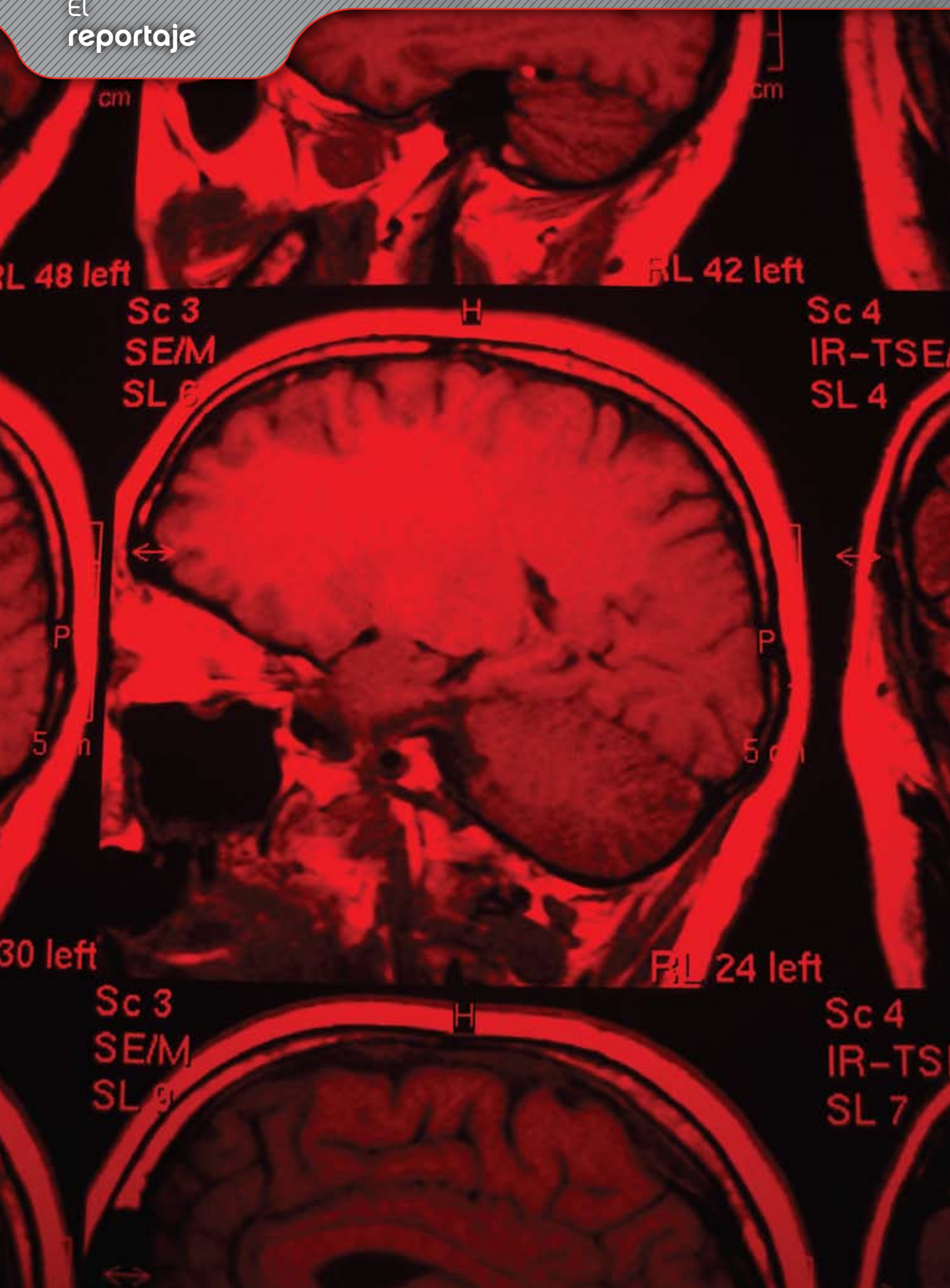
www.twitter.com

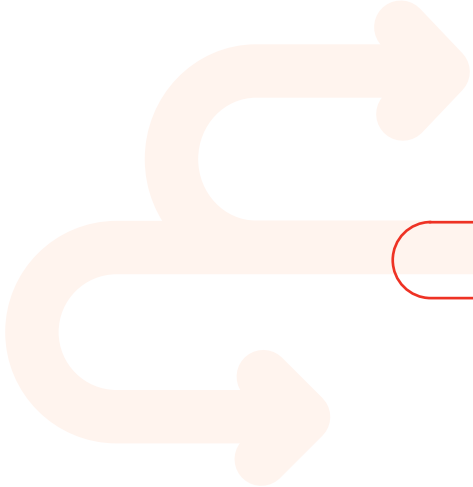
www.obvious.com

www.blogger.com

Conferencia SXSW: www.sxsw.com

Otros sitios de nanoblogging: www.jaiku.com, www.pownce.com, www.fritsi.com.





salud 2.0

Por Jorge Juan Fernández García
Senior Manager de Antares Consulting

Las redes sociales están redefiniendo las relaciones entre los principales actores del sector de la salud en formas inimaginables hace apenas dos años: las herramientas de la web 2.0 (blogs, wikis, podcasts, vcasts...) están provocando cambios en los flujos tradicionales de comunicación.

Apoyándose en modelos de negocio innovadores ha nacido **PatientsLikeMe**, la comunidad on line para pacientes con enfermedades cuyas manifestaciones físicas o psíquicas disminuyen su calidad de vida, y **Patient Opinion**, el sitio web donde los pacientes del National Health Service (NHS) británico pueden acudir para compartir sus experiencias e historias personales en su interacción con los servicios de salud.

PatientsLikeMe: una revolucionaria comunidad de pacientes

En diciembre de 1998, Stephen Heywood, hijo del director de la cátedra Sun Jae de Ingeniería Mecánica del MIT John B. Heywood, fue diagnosticado de ELA, una enfermedad degenerativa de tipo neuromuscular que provoca una parálisis progresiva, de pronóstico mortal. La primera reacción de la familia fue acudir a Internet. Encontraron un universo

de datos básicos sobre la enfermedad así como su caracterización clínica y prevalencia, pero había pocas historias contadas desde el punto de vista de los pacientes, en primera persona. En cuanto conoció la enfermedad de su hermano, James Heywood abandonó su carrera en el Neurosciences Institute (San Diego) para crear ALS Therapy Development Foundation (ALSTDF), la primera compañía biotecnológica del mundo sin ánimo de lucro, y actualmente centro investigador de vanguardia sobre la lucha contra la ELA. En 2004 se creó una página web con los objetivos de consolidar esas historias con voz propia de los pacientes y de ayudar a estos últimos a monitorizar el progreso clínico de su enfermedad: PatientsLikeMe, un nombre sencillo, pero con mucho gancho, que enseguida consiguió, dado el carácter participativo de este tipo de pacientes, lo que muchas redes sociales tardan en conseguir: escala. La idea se basa en un nuevo modelo de medicina hecha «por pacientes, para pacientes». El funcionamiento es sencillo: El paciente elige su comunidad, e introduce sus datos. Los pacientes introducen sus síntomas y tratamientos, y, a partir de ahí, la herramienta les posibilita monitorizar su progreso mediante una escala adaptada para comparaciones clínicas

→ (clinically-valid outcome scale). Además, el sitio web permite a los pacientes seleccionar a otros pacientes con un perfil similar al suyo (por ejemplo, edad, género, etapa de la enfermedad) y ver qué tratamientos están siguiendo y cuáles han sido sus resultados.

Uno de los aspectos más interesantes de PatientsLikeMe está relacionado con la posición que mantiene en relación con los datos de los pacientes. Mientras otros sitios se comprometen a no revelar los datos de los clientes, PatientsLikeMe ha adoptado el enfoque contrario, que es además la base de su modelo de negocio. Creen que compartir y abrirse es la mejor de las formas para que los pacientes puedan controlar su enfermedad, para que se mejoren los resultados clínicos y para acelerar los esfuerzos investigadores de la comunidad internacional. Esta política tan especial queda recogida en su página web en el apartado *Openness Philosophy* («política de transparencia»).

PatientsLikeMe cuenta con un modelo de negocio innovador, con una doble vertiente: por un lado, recoge información sobre los pacientes, sus enfermedades y tratamientos. Por otro lado, suministra información agregada y anonimizada sobre síntomas y tratamientos a investigadores, farmacéuticas, etc. con el objetivo de incrementar el grado de implicación por parte de instituciones científicas y empresas farmacéuticas en la investigación de estas enfermedades. Estas instituciones y empresas pagan por disponer de estos repositorios de datos que son críticos en determinadas fases de los ensayos clínicos. Este nuevo sistema de relación con la comunidad científica puede inaugurar una nueva época en la investigación. Antes, podía tardarse en torno a dos años para conseguir hacer un cuestionario en Estados Unidos y pasarlo a la población objetivo del estudio. Ahora, PatientsLikeMe ofrece a la comunidad científica un repositorio de datos sobre pacientes reales con una determinada enfermedad que es muy difícil, por no decir casi im-

Los pacientes introducen sus síntomas y tratamientos, y, a partir de ahí, la herramienta les posibilita monitorizar su progreso mediante una escala adaptada para comparaciones clínicas

posible, de obtener incluso para las instituciones dedicadas a la investigación. Se trata, por tanto, de un modelo *win-win*, en el que todos los que participan, ganan.

PatientsLikeMe cuenta además con un potente equipo inversor: inicialmente fueron financiados por CommerceNet y Omidyar Network (sí, el fundador de eBay). En febrero de 2007 recaudaron cinco millones de dólares en una primera ronda de financiación (Collaborative Growth & Seed e Invus).

Actualmente PatientsLikeMe tiene abiertas cuatro comunidades: ELA, esclerosis múltiple, Parkinson y VIH/sida. Sus planes de futuro incluyen la expansión de sus servicios en los próximos dos años hasta incorporar más de cincuenta enfermedades.

La lucha de la familia Heywood contra la ELA quedó recogida en el documental *So much so fast* y en el libro *His Brother's Keeper*, seleccionado por *The New York Times* como uno de los 100 libros notables de 2004. La historia tuvo un final trágico para una persona: Steven Heywood falleció el 26 de noviembre de 2006, a la edad de 37 años. Pero, gracias a PatientsLikeMe, historias como la suya pueden llegar a tener un final distinto algún día.

Patient Opinion: la inversión del flujo comunicativo en el sector de la salud

En 2004, Paul Hodgkin, un médico de atención primaria (*general practitioner* o GP) de Sheffield estaba en eBay. Mientras trasteaba por sus páginas en busca de productos, su atención se detuvo en las puntua-

ciones de las reputaciones de compradores y vendedores: «Así como esas puntuaciones hacen que los que participan en eBay se comporten de forma honesta, pensé que un sistema de reputaciones generado por los pacientes podría ser tan poderoso como eBay y servir para incrementar la calidad del servicio en nuestras instituciones sanitarias».

Los mecanismos clásicos de que disponen los usuarios para mejorar la calidad de un servicio son la salida y la voz. Muchos sistemas de salud usan la salida de determinados actores (bien hospitales, bien profesionales concretos) para incrementar la calidad. La otra alternativa, la voz, siempre ha estado muy limitada a las quejas y sugerencias o a las encuestas sobre satisfacción. Aunque tengan un impacto positivo, la realidad es que son asíncronas y tienen un impacto retardado en el tiempo.

Para Hodgkin los pacientes ven más y más allá que los profesionales médicos. Por esta razón, decidió crear Patient Opinion en septiembre de 2005, una página web donde los pacientes del NHS británico pueden acudir para compartir sus experiencias de interacción con los servicios de salud.

Patient Opinion adopta los instrumentos de la web 2.0 para permitir que la voz de los pacientes se escuche, y que esta voz sea útil a las organizaciones sanitarias a fin de que den lugar a los cambios necesarios. «La idea de nuestra organización», sostiene Hodgkin, «se construye alrededor de la creencia de que para mejorar los servicios de salud hay que encontrar nuevas maneras de tener acceso y aprender de la sabiduría colectiva de los pacientes».

El modelo de funcionamiento de la página es sencillo: los usuarios de hospitales británicos pueden introducir sus opiniones y ver las introducidas por otros pacientes para un hospital y servicio concreto, puntuar el servicio que han recibido, estable-

cer un diálogo con otros pacientes, ver cómo los hospitales responden a determinadas opiniones emitidas en el sitio, y llevar un diario de estancias e intervenciones.

Al entrar en la página, el usuario introduce un código postal y, opcionalmente, un servicio o especialidad, lo que lleva a las opciones para dicho servicio en la zona geográfica seleccionada, y a las opiniones emitidas por otros pacientes.

El análisis de estas opiniones indica que más del 50 % de los comentarios son positivos, 25 % son críticos y 25 % mixtos. Todas las opiniones permanecen en la página durante 12 meses, y son accesibles a través de diferentes criterios de búsqueda: por hospital, por especialidad, etc.

Esta inversión del flujo comunicativo es uno de los aspectos más relevantes de la web 2.0. Donde antes unos comunicaban y el resto se veía obligado a escuchar, ahora se origina una conversación, cuyo primer interlocutor es siempre el cliente final, algo inaudito en un sector muy intensivo en el uso de tecnología, pero con una baja orientación hacia el cliente. En este sentido, Patient Opinion no es un departamento de atención al usuario on line, sino un sistema de reconocimiento de méritos a través de la tecnología. Con un volumen de 350.000 páginas vistas por mes, Patient Opinion genera en torno a 1.000 comentarios anuales por hospital. Los mismos hospitales responden a las quejas o solicitudes de sus propios pacientes: en torno al 5 % de las historias generan una respuesta por parte de los hospitales.

¿Cuál es la diferencia con los famosos buzones de quejas o sugerencias, que primero tuvieron un ámbito físico y después se trasladaron también al ámbito web? La diferencia ahora es doble:

- Por un lado, todas las aportaciones son vistas por todos. Es decir, el control del proceso no recae en

el criticado (el hospital): se pasa de una situación de *caja negra* —donde se visualiza el input y el output, pero se desconoce el proceso que tiene lugar en su interior— a una situación de transparencia en las operaciones.

- Por otro lado, esta mayor visibilidad incrementa el *coste* de no dar una respuesta positiva. Esta acumulación de comentarios con las experiencias de los usuarios permite al resto disponer de una mejor información y, ante la posibilidad de libre elección de médico (es el caso británico), dirigirse a uno u otro lugar.

Patient Opinion adopta los instrumentos de la web 2.0 para permitir que la voz de los pacientes se escuche, y que esta voz sea útil a las organizaciones sanitarias a fin de que den lugar a los cambios necesarios

Patient Opinion es una empresa del sector social (su responsabilidad prioritaria es con los pacientes, no con cualquier otro accionista) que se financia mediante el pago por suscripción que realizan los prestadores de servicios (hospitales) y los entes financiadores, los cuales usan los datos para mejorar la calidad de la prestación del servicio.

Los ingresos se incrementan con el número de suscripciones. Ello les permite librarse de la tiranía que soportan otros sitios de Internet similares, como por ejemplo RateMDs, los cuales tienen la presión de asegurar los ingresos publicitarios.

El modelo de negocio de Patient Opinion se ajusta a las necesidades e incentivos de los diferentes participantes: es económicamente viable (en 2007, el 90 % del presupuesto operativo provino de las suscripciones, y las expectativas son entrar en números positivos en 2009) y per-

mite prestar más atención a trabajar con los hospitales en vez de a poner por delante las necesidades de los anunciantes (que son los accionistas prioritarios en un modelo basado en los ingresos por publicidad).

En 2006-2007, nueve hospitales o financiadores eran suscriptores del servicio de Patient Opinion. En 2007-2008, el número se ha elevado a 30, lo cual representa en torno a cuatro millones de usuarios, alrededor del 5-8 % de todo el mercado británico.

Los principales resultados obtenidos en estos dos primeros años de funcionamiento son concluyentes:

- Ningún hospital ha sido cerrado ni ningún médico ha sido objeto de una demanda judicial debido al funcionamiento de Patient Opinion.
- Se han producido cambios en los hospitales como resultados de los comentarios realizados por los pacientes.
- Las entidades financiadoras usan esta información para monitorizar los contratos de gestión establecidos con los prestadores de servicios (los hospitales).
- Los pacientes continúan mostrando su apoyo al proyecto de Patient Opinion, porque son ellos mismos los que generan los cambios que ellos creen necesarios.

El próximo objetivo de Patient Opinion es la expansión internacional, para la que ya cuenta con contactos iniciados en cinco países. ¿Será el nuestro alguno de ellos?•

Referencias

www.patientslikeme.com
www.patientopinion.org.uk
www.webmd.com
www.als.net
www.sermo.com
www.saludgestion.com
www.jorgejuanfernandez.com



Los inputs que hemos recibido este mes

Por Laura Miñano

SUBCONTRATACIÓN INDIA MATTEL RETIRADA DEL MERCADO
DESARROLLO RURAL RADIOHEAD PRECIO LIBRE EBAY SKYPE FREE
SERVICE STARBUCKS DESCARGA INMEDIATA LONELY PLANET BBC
WORLDWIDE TELEFÓNICA YAHOO! INTERFACES USUARIO CRAIG
VENTER VIDA ARTIFICIAL

Satisfacción al instante en Starbucks

Starbucks, la cafetería global pionera en tecnología, comienza a ofrecer a sus clientes una descarga inmediata de las canciones que se escuchan en sus locales. El único requisito tecnológico es estar provistos de un iPhone o un ordenador con iTunes, y comprarlas a un precio estándar en el sector de la música digital.

International Herald Tribune

Los fans de Radiohead ponen precio al álbum del grupo

¿Eres fan de Radiohead? Entonces puedes decidir cuál será el precio de su último álbum. Una de las cuatro pes del plan de marketing en manos de los consumidores, que constituyen el propio *target group* de Radiohead.

International Herald Tribune

Skype no es ningún chollo

El porqué de la decisión estratégica de eBay de fusionarse con Skype a un alto coste no está claro para los analistas. Tras dos años de la fusión, se pone en entredicho el modelo de negocio *free service* y las posibles alternativas de esta inversión.

www.news.com

Lonely Planet y BBC Worldwide

Lonely Planet irá a partir de ahora de la mano de BBC Worldwide. Esta última será accionista mayoritaria y prevé una fuerte apuesta por Lonely Planet on line.

International Herald Tribune

¿Interfaces pensadas para el usuario?

Los ordenadores son cada vez más potentes, rápidos y baratos, pero todavía podrían ser mucho más fáciles de usar. Hay que conseguir nuevos tipos de interfaces, pensadas desde el punto de vista del usuario, y no de los ingenieros que diseñan el ordenador.

The Economist

Craig Venter y la vida artificial

Craig Venter, el controvertido investigador dedicado a descifrar el código genético, ha anunciado la creación de vida artificial a partir de un cromosoma sintético. El debate sobre la creación de nuevas especies está servido.

The Guardian

Mattel pide perdón a China

Mattel pide perdón al Gobierno chino en una visita oficial. De esta manera, la empresa de juguetes más grande del mundo rectifica tras las dimensiones mediáticas de la retirada masiva de juguetes del mercado el pasado verano, que podrían haber afectado tanto a empresas chinas del sector como a la reputación internacional de su economía.

The New York Times

India subcontrata a sus competidores

¿Será China un *backoffice* más conveniente para Japón como pueda ser Marruecos para empresas francesas o México para las estadounidenses? El modelo indio de subcontratación de *backoffice*, imitado por numerosos países en vías de desarrollo, encuentra serios competidores, a los que India contraataca subcontratando a su vez en esos mismos países.

International Herald Tribune

La tecnología llega a la India rural

Ordenadores procedentes de donaciones conectados a una línea de teléfono, junto con la figura de los *rural developers*, están siendo una fuente de desarrollo de zonas rurales de India.

BBC News

Acuerdo Telefónica-Yahoo!

La española abrirá camino a la estadounidense en España y Latinoamérica. El acuerdo es relativo a las webs operadas para usuarios de teléfonos móviles, y mejora el posicionamiento de Yahoo! frente a Google, su competidor de referencia en búsqueda en Internet.

International Herald Tribune

A close-up portrait of a young man with dark hair and intense eyes, looking directly at the camera with a wide, open-mouthed expression, possibly shouting or in awe. The background is a soft, out-of-focus blue.

Gente
inquieta

«Sí, algunos expertos
me ponen como
ejemplo de 'nativo
digital' puro»

Victoriano Izquierdo

Fotógrafo internacional a los 16 años

www.victorianoizquierdo.com

NACÍ EN GRANADA EN 1990, DONDE ESTOY ESTUDIANDO SEGUNDO DE BACHILLERATO. CUANDO TENÍA 15 AÑOS, ME COMPRÉ UNA CÁMARA DIGITAL Y EMPECÉ A COLGAR MIS FOTOS EN FLICKR. GRACIAS A ESO, Y A MUCHAS HORAS DE TIRAR FOTOS Y DE ORDENADOR, HE IDO PERFECCIONANDO RÁPIDAMENTE MI TÉCNICA Y MI FORMA DE ENFOCAR LOS TEMAS. MIS TRABAJOS YA SE HAN PUBLICADO EN MÁS DE UNA DOCENA DE PUBLICACIONES NACIONALES Y EXTRANJERAS, Y SOY COLABORADOR HABITUAL DE LA AGENCIA DE MARKETING THE WIDE ANGLE Y DE *IDEAL*, UNO DE LOS DIARIOS DE MÁS TIRADA DE ANDALUCÍA.

Tu carrera tiene menos de dos años, pero parece muy prometedora...

Bueno, en realidad, empecé a los 12. Me presenté a delegado de mi clase y en mi programa electoral prometí a los otros niños que colgaría un blog en Internet con todas las actividades escolares, y claro, con las fotos que les haría. En 2004, ganó un certamen internacional de blogs escolares, en Estados Unidos. Me han dicho que es considerado como el primer blog de este tipo de la blogosfera española.

Y empezaste a hacer más y más fotos y a colgarlas en la red...

Sí, la fotografía me atrapó. Me compré una Canon EOS 350D (la reflex digital más baratita) y me abrí una cuenta en Flickr. Luego, en vista del éxito y la demanda de venta de imágenes que tenía, monté mi propia web, www.victorianoizquierdo.com.

Participar en una comunidad global abre la mente...

Sí, interactuar con personas con visiones tan diferentes me ha ayudado a progresar mucho más rápidamente de lo que hubiese podido hacerlo con el círculo *natural* de un chaval de mi edad; es decir, mis amigos y mis padres. Así que mantengo contacto tanto con auténticos profesionales como con otros aficionados de todo el mundo; desde un chico alemán más o menos de mi edad a un simpático jubilado australiano, de los que me he hecho amigo.

También ha sido un escaparate de tu trabajo abierto al mundo: no es fácil para un chaval de Granada conseguir publicar en *La Repubblica* o en la revista de la Royal Geographical Society...

¡Claro! Y no es lo normal, pero esta semana he aparecido en la portada del diario *Quel*, he ganado un concurso convocado por el diario *El País*, y me acaban de hacer una entrevista para Radio Nacional.

Las claves de tu éxito parecen ser el dominio de los medios de producción digital, el aprovechamiento de las posibilidades de la web 2.0 y... el talento ¿no?

Gracias por lo del talento, pero creo que ha de venir acompañado de muchas horas de trabajo. Lo bueno de las herramientas digitales es que son ideales para el autodidactismo del método ensayo-error. Cuando era muy pequeño mis padres me tuvieron que quitar la cámara analógica para que no les gastara los carretes; con la digital basta con borrar los errores e ir haciendo fotos cada vez mejores.

Es decir, que con los nuevos medios de producción digitales más el aprendizaje en red que posibilita la blogosfera, los únicos límites ya son el esfuerzo y el talento de cada uno. ¿Alguna clave más...?

Saber organizarse para rentabilizar al máximo nuestros esfuerzos; me he instalado un sencillo programa para que, cada vez que subo una foto a mi blog en Flickr, también se actualice automáticamente la galería de mi página personal. Hay más de un millar de fotos que se pueden comprar online, y cada semana subo muchas más...

Desde la aparición del primer daguerrotipo, a la fotografía le ha perseguido el debate de si se puede considerar un arte o no, ¿lo han resuelto las TIC?

Creo que la fotografía tiene dos vertientes diferenciadas: una, como constatación de la realidad, que sería la propiamente periodística; y otra, más artística, que las TIC han consagrado como un arte más que nunca.

Aunque suene paradójico que algo tan fríamente tecnológico como los programas informáticos den lugar a nuevas formas de creación artística o enriquezcan las ya existentes...

Bueno, como muchos fotógrafos actuales, yo ya disparo mis fotos pensando cómo las voy a retocar luego con el Photoshop. Puedo pasarme horas manipulando digitalmente una sola: dándole relieve con la espátula, pintándolas capa por capa o imprimiéndoles más brillo con sutiles toques de pincel. Todo en mi ordenador. Y nadie puede discutir que estas técnicas no son *verdaderamente pictóricas*.

Dominio de las TIC en tus quehaceres cotidianos, aprendizaje en red y de la red, el mundo entero como terreno de juego... ¿Sabes que algunos expertos te ponen como uno de los más claros ejemplos de nativo digital de este país?

Sí, y se lo agradezco mucho. Yo, mientras tanto, intento no perder la perspectiva y concentrarme en mis estudios. Tengo muy claro que quiero ir a la Universidad.

Independientemente de seguir con tu carrera como fotógrafo...

Por supuesto. Lo bueno de la fotografía es que es una disciplina artística que te permite ver la vida y a la gente como pocas otras: al convencer a ese señor tan rígido para que te deje retratarle, o al descubrir una imagen fascinante en el borracho que se ha empeñado en que le saques una foto. Recuerdo que una vez me tumbé en una calle de noche para conseguir esa instantánea única de la urbe sin tráfico. De repente, apareció una ambulancia y me costó mucho convencerles de que no me recogieran con la camilla...•



Ricard Huguet

Impulsor de Invenio, Learn.By.Doing

www.inveniorama.com/index.html

RICARD HUGUET ES MÁSTER EN GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA POR EL MIT, FUE DIRECTOR DE INNOVACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE BARCELONA Y CUENTA CON MÁS DE 10 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL MUNDO DE LA GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN DIVERSAS MULTINACIONALES. ACTUALMENTE ES EL IMPULSOR DE INVENIO, LEARN.BY.DOING, UNA EMPRESA QUE INCENTIVA EL CONOCIMIENTO Y BUSCA «CREAR VOCACIONES EN EL MUNDO DE LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA Y LAS INGENIERÍAS». INVENIO ES DISTRIBUIDOR EN EXCLUSIVA PARA ESPAÑA DE LEGO MINDSTORMS ROBOTICS CENTER, PARA PROMOVER LA CREACIÓN DE ROBOTS, Y DE HYPERSCORE, DESARROLLADA EN EL MIT PARA FOMENTAR LA COMPOSICIÓN DE MÚSICA SIN CONOCIMIENTOS PREVIOS. COMO AFIRMA SU PÁGINA WEB NADA MÁS ENTRAR: «APRENDER ES UN PROCESO BASADO EN PERSEGUIR OBJETIVOS CON SENTIDO PARA UNO MISMO».

El Lego Learning Institute, con quien colaboran, ha realizado un estudio entre niños europeos de 8 a 14 años para saber cómo ven el futuro y, concretamente, la escuela.

¡Cuenta, cuenta!

Hay que destacar que no es un criterio homogéneo extrapolable. Pero en cuanto al futuro, destaca una visión pesimista, «habrá más monstruos», dicen, altamente influenciada por los medios de comunicación, el 11-S, la guerra de Irak, etc. Y en lo que todos coinciden es en la demanda de estabilidad y en que proyectan el futuro agarrándose a los valores del presente.

¿La escuela sale mejor parada?

De entrada son mucho más precisos que hablando del futuro. Saben perfectamente qué quieren y qué no: quieren aprender a aprender, descubrir, explorar de forma divertida, aprender a través del juego y de la experiencia. No quieren aprender un montón de datos. Además, quieren material multiformato. Es decir, visual y textual, formal e informal.

Que vayan tomando nota, porque esto implica mucho más esfuerzo por parte del profesorado y de las instituciones.

Sobre todo porque quieren profesores-mentores, capaces de escuchar y de adaptarse a los estilos de aprendizaje de cada niño. ¡Ah! Y entornos espaciosos y motivadores que permitan experimentar y conectar con la naturaleza, con animales, etc.

Son listos estos niños. ¡Que después no se llame andana la clase educativa!

La realidad es que les estamos forzando a un modelo educativo del siglo pasado cuando ellos ya tienen la intuición de lo que necesitan para encarar la sociedad del siglo XXI. Nos están diciendo muy claramente cuáles son las claves de la escuela del futuro.

Otro tema que trabajáis son las vocaciones científicas, más bien, la falta de vocaciones científicas.

En este país, el 60 % de los universitarios quieren ser funcionarios o trabajar para un gran banco. Terrible, ¿no? Las matriculaciones en ingenierías están vacías y los ídolos de los niños son cantantes o deportistas, pero ignoran a los científicos. También ocurre con las artes en general, ahora parece que lo único que existe es la música, ¿dónde está la plástica, por ejemplo?

¿Qué podemos hacer?

Como siempre la solución no es única. Por un lado, la mayoría de los maestros de primaria no han tenido

«Estamos forzando a los niños a un modelo educativo del siglo pasado cuando ellos ya tienen la intuición de lo que necesitan para encarar la sociedad del siglo XXI»

contacto con la tecnología y le tienen aversión. Lógicamente, les inculcan los valores que ellos cultivan y el amor a la ciencia no es el más extendido, precisamente. Por otro lado, habría que cambiar los currículos escolares y, por supuesto, poner en valor modelos sociales relacionados con la ciencia y la tecnología. Si en la televisión, además de ver a Ronaldinho, tuviéramos ejemplos de científicos emprendedores, quizá los niños también querrían ser como ellos.

¿Qué habría que potenciar en los currículos?

Una de las principales preocupaciones y prioridades ahora mismo en el Congreso de Estados Unidos es promover en las escuelas la denominada STEM, sigla inglesa de *Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas*. Y nosotros impulsamos entre los jóvenes la robótica con el LEGO Mindstorms y la FIRST LEGO League. FIRST, no de *primero* en inglés, sino como acrónimo de *For inspiring recognition of science & technology*. Es decir, *para inspirar el reconocimiento de la ciencia y de la tecnología*.

¿En qué consiste?

Se trata de un programa creado por Dean Kamen, el inventor del Segway, que estimula a niños a crear sus propios robots en grupos de 10 y a concursar con sus creaciones. Se estimula no sólo la robótica sino la capacidad de resolución de problemas, la comunicación, el trabajo en equipo, la creatividad y la innovación. Este robot que tengo aquí ahora está hecho por un niño de 10 años. Fantástico, ¿no? •

Cooperativa de vinos de Capçanes

'Flor de Primavera': una historia de valentía y superación

www.cellercapcanes.com

EN MUCHAS OCASIONES LAS HISTORIAS MÁS INCREÍBLES SON FRUTO DE LAS CIRCUNSTANCIAS Y DEL CORAJE DE LAS PERSONAS PARA AFRONTARLAS CON VALENTÍA. ÉSTA ES LA HISTORIA DEL PERAJ HA'ABIB O FLOR DE PRIMAVERA, UNO DE LOS MEJORES VINOS KÓSHER (AUTORIZADO POR LA LEY HEBRAICA) DEL MUNDO ELABORADO EN UN PEQUEÑO PUEBLO DE 400 HABITANTES EN EL PRIORATO TARRACONENSE, CAPÇANES. EN UN MOMENTO DE CRISIS PARA LA SUPERVIVENCIA DE SUS CALDOS, SE LES PRESENTÓ LA OCASIÓN DE ELABORAR EL PRIMER VINO KÓSHER EN SUELO ESPAÑOL DESDE LA EXPULSIÓN DE LOS JUDÍOS EN 1492, Y DECIDIERON APROVECHAR LA OPORTUNIDAD PARA DISTINGUIRSE DE LA COMPETENCIA ARRIESGANDO SUS CASAS Y SUS TIERRAS. ESTE MISMO AÑO 2007, EN UNA CATA A CIEGAS CELEBRADA EN EL NATIONAL JEWISH HERITAGE MUSEUM DE MANHATTAN, FLOR DE PRIMAVERA FUE CONSIDERADO EL MEJOR KÓSHER DE TODOS Y SE PAGARON 1.000 DÓLARES EN SUBASTA POR UNA BOTELLA.

PERAJ HA'ABIB

Flor de Primavera

Montsant
Denominació d'Origen

Embotellat per
r de Capçanes, SCCL
s Capçanes, España
100% T Produce of Spain
14,5%vol

Pansal del Calàs

Montsant
Denominació d'Origen

Embotellat i Envasat per Celler de Capçanes SCL
Capçanes, Spain
42.2161/T Produce of Spain
500ml 16,5%vol
VINO DE LICOR

«**D**e lo que estoy más satisfecho es de que hoy en día los jóvenes de Capçanes están orgullosos de vivir aquí y del fruto de su trabajo», explica Francesc Blanch, presidente de la Cooperativa de Vinos Capçanes, denominación Montsant. Esto no siempre fue así, igual que en tantos otros pueblos del país que fueron perdiendo a sus hijos en un incesante éxodo del campo a la ciudad desde mediados del siglo xx.

La cooperativa elaboraba y comercializaba conjuntamente el vino de Capçanes desde su fundación en 1933. Sus caldos tenían cierta fama por ser vinos muy estructurados y poderosos, fruto de vides arraigadas en laderas pedregosas a un altura de entre 300 y 700 metros sobre el nivel del mar. Sin embargo, entre los años setenta y ochenta, el bajo precio de sus vinos los abocó a una profunda crisis.

«En 1994, participamos en un stand de la Generalitat de Cataluña en la feria de Bercy (Francia), y un rabino francés que probó nuestro vino nos dijo que sería un excelente vino *kósher*. No sabíamos ni lo que quería decir la palabra, pero indagamos y la Generalitat nos ayudó a entrar en contacto con el presidente de la comunidad judía de Barcelona», explica Francesc Blanch. Salomón Cohen, el entonces rabino de Barcelona, «muy joven y muy dinámico», se emocionó con la posibilidad de elaborar el primer vino *kósher* que se hiciera en España después de la expulsión de los judíos por la Inquisición en 1492.

Sin embargo, la decisión no iba a ser fácil. Por un lado, implicaba una enorme inversión para una cooperativa pequeña como la de Capçanes: cinco millones de euros. Por otro lado, se trataba de trabajar con una cultura muy estricta y absolutamente desconocida para una comunidad «católica, apostólica y romana como la nuestra». Pero, ante todo, era evidente para todos la oportunidad que se presentaba de hacer un producto totalmente diferente y con una altísima calidad, dadas las exigencias de elaboración *kósher*, que les podría ayudar a distinguirse y a lograr una apertura y una proyección internacional. «Teníamos el miedo lógico. Pero todos los miembros de la cooperativa, 86 en total, estuvieron dispuestos a avalar el proyecto con sus propiedades. Yo me quedé admirado de las ansias que tenían todos los agricultores de hacer algo diferente y destacable», afirma su presidente.

Era 1994 y la suerte estaba echada. En 1995, nació *Peraj Ha'abib*, sin ningún fallo de elaboración según la norma judía, tal y como lo avaló en su momento el presidente del Tribunal Rabínico de Jerusalén. *Flor de Primavera* es apto para utilizar en la Pascua judía, un momento clave en esta comunidad, y uno de los pocos vinos *kósher* con permiso de importación en Israel.

Las mieles del éxito

La cooperativa ha podido devolver todos sus créditos sin problemas. No en vano, el 80 % de la producción se exporta a Estados Unidos, Reino Unido, Alemania e Israel, principalmente para el consumo de la comunidad judía internacional y de los amantes del vino en general. En palabras del reputado Robert Parker –*The Wine Advocate*, Estados Unidos, 2003–: «Uno de los mejores vinos *kósher* que he probado jamás». Y según Daniel Rogov–Tel Aviv, Israel, 2007, cata de vinos *kósher*– «*Flor de Primavera* 2004 es el segundo mejor vino *kósher* del mundo, y el primer vino *kósher* del mundo no vinificado en Israel».

El vino está elaborado con las variedades típicas de la zona, garnacha y cariñena, que «durante tanto tiempo estuvieron menospreciadas a favor de los syrah, cabernet, etc.», apunta Francesc Blanch. Actualmente, la cooperativa está desbordada por la demanda, pero resulta muy difícil aumentar la producción de *Flor de Primavera* dadas sus exigencias de elaboración. Aunque, por otra parte, el éxito de *Flor de Primavera* también ha servido de reclamo para impulsar la venta de los otros vinos de la cooperativa «porque el mercado sabe que si somos capaces de elaborar un vino *kósher*, nuestros estándares de calidad son incuestionables». Como consecuencia indirecta, alrededor de la cooperativa se ha generado un enoturismo basado en la producción de vino *kósher*.

«Ahora que todo es un éxito, para mí es realmente importante», enfatiza su presidente, «que se valore lo duro que fue para todos nosotros, agricultores, arriesgar todo lo que nuestras familias habían conseguido durante generaciones y asumir exigencias tan incomprensibles para nosotros como no recoger la cosecha cada siete años. Y todo, por una idea».

«Los 86 miembros de la cooperativa Capçanes estuvieron dispuestos a avalar el proyecto con sus propiedades»



Arne Vollertsen

Director de comunicación de Alexandra Institute

Alexandra Institute, Aarhus

Por Doris Obermair

Arne Vollertsen es el responsable de comunicación de Alexandra Institute (AI), situado en Aarhus, Dinamarca. El periodista y experto en comunicación lleva trabajando en este extraordinario centro de innovación de TI de ámbito europeo desde 2001. Hablamos con él sobre tender puentes entre los sectores público y privado, la investigación y la innovación en el sector de las TI y los requisitos de las economías basadas en el conocimiento.

¿Qué es Alexandra Institute?

Nosotros lo definimos como una «sociedad limitada basada en la investigación». Nuestra misión es tender puentes y propiciar acuerdos entre el sector privado de la industria o las TI y el sector público de la investigación universitaria. Nos dedicamos a reunir a las personas adecuadas para estimular la investigación en el campo de las TI, así como el desarrollo y la innovación entre el mundo académico y el empresarial.

¿Tender puentes para qué, exactamente?

Existe una clara necesidad de que el conocimiento generado en las universidades llegue hasta la empresa privada, y a su vez, es imprescindible una mayor colaboración empresa-Universidad. Según el modo de pensar tradicional, Universidad y empresa son dos mundos separados. Pero en 1999, investigadores del campo de la informática y empresas de TI del mismo Aarhus y del resto de Dinamarca decidieron que convenía aunar esfuerzos, por lo que fundaron AI para poner en marcha proyectos específicos de colaboración entre la esfera pública y la privada en el área de las TI.

¿Cómo se organiza Alexandra Institute y quién participa en él?

AI es una especie de terreno neutral. No nos debemos a ninguna universidad ni empresa privada, sino que AI es propiedad de sus 50 miembros, los cuales eligen al consejo, que es el que se encarga de tomar las decisiones importantes. Entre nuestros miembros se encuentran empresas danesas de TI privadas, pero también multi-

nacionales como IBM o Microsoft, y grandes compañías industriales como Danfoss, LEGO o Bang & Olufsen, por ejemplo. Además están los miembros del sector público, que incluyen varias universidades y entidades de gobierno municipal y regional.

¿De dónde procede la financiación?

Nuestro presupuesto operacional anual es de ocho millones de euros, financiados por los ministerios de Ciencia, Comercio y Educación. Pero todos nuestros proyectos de I+D cuentan con un 50 % de dinero público y otro 50 % de procedencia privada. Ésa es una premisa muy importante para nosotros: cuando se trata de establecer acuerdos entre sector público y privado, la igualdad debe ser un aspecto fundamental. Tanto la financiación como las responsabilidades deben ser compartidas a lo largo del todo el proyecto.

¿Cuáles son los principales obstáculos a la hora de establecer una colaboración real entre el mundo académico y el empresarial?

Creo que una de las principales dificultades es que la comunidad investigadora y los agentes comerciales miden el éxito con diferente rasero. Evidentemente, los empresarios tienen que ganar dinero. Para el investigador, en cambio, se trata de su carrera académica: su objetivo es publicar lo más apropiado en el lugar y el momento apropiados. Nuestro reto principal es conseguir que estos dos criterios de éxito converjan en un solo proyecto para crear una situación en la que las dos partes salgan ganando. En AI debemos descubrir cuáles son los intereses



tanto del investigador como de la empresa para acabarlos sumando. Este punto es clave para el éxito del proyecto. Las empresas suelen adquirir conocimiento contratando a gente que se haya formado en ellas, y para cambiar esto estamos dando un servicio de conocimientos basados en la investigación, que serán ofrecidos a la empresa por medio de proyectos conjuntos creativos e interdisciplinarios llevados a cabo por personas procedentes de los dos mundos.

¿Existe un método danés de investigar e innovar?

A grandes rasgos, para un país como Dinamarca es importante que el Estado apoye iniciativas como AI. Si queremos competir en mercados globalizados, nuestro objetivo debe ser convertirnos en una economía basada en el conocimiento para mantener el estado del bienestar. Eso significa que debemos modernizar la mano de obra, y ésta es la manera de pensar del Gobierno danés. Quieren que abramos el entorno universitario y el empresarial. Y, en cuanto a la innovación, creo que una de las principales habilidades danesas es la multidisciplinariedad, ¡estamos muy abiertos a otras disciplinas!

¿Cuáles son los primeros pasos para convertirse en una economía basada en el conocimiento? Las universidades no son más que la punta del iceberg...

Creo que una de las auténticas cualidades danesas es la de ser capaces de actuar de modo no tradicional y de combinar diferentes áreas de conocimiento. Nuestra sociedad no es tan jerárquica como otras; no tenemos tantas autoridades, y desde el jardín de infancia nos han acostumbrado a trabajar en grupo. Además, el porcenta-

je de estudiantes que acaban yendo a la Universidad es muy alto. Aun así, creo que deberíamos conseguir que más jóvenes intenten montar su propia empresa. En AI hablamos de empresas que están «preparadas para investigar», y no todas lo están; tenemos que hacer que las pequeñas y medianas empresas también tengan en cuenta la investigación. Ése es uno de los puntos en los que trabajaremos durante los próximos 5 o 10 años: cómo conseguir que el conocimiento basado en la investigación penetre también en las empresas pequeñas. Ése es el auténtico reto de futuro.

¿Qué lecciones pueden aprender otros países de Alexandra Institute?

Es fundamental la igualdad, tanto en la financiación como en la gestión. También es clave disponer de un terreno neutral donde reunirse. Aparte de eso, se necesita gente que realmente esté dispuesta a provocar el cambio. Así que si se quiere fundar algo parecido a AI se tiene que encontrar a esas personas clave que tienden puentes y cuentan con buenas conexiones en los dos campos. •

Referencias

Alexandra Institute: www.alexandra.dk
 Universidad de Aarhus: www.au.dk/en

Organizaciones
fuerza



DUALIA, EL INTÉRPRETE DE BOLSILLO

DUALIA

Por Itxaso Martín

Conscientes de que el idioma es uno de los principales obstáculos para la comunicación, la empresa vasca DUALIA pone a disposición de sus clientes un servicio de traducción 24 horas en más de 32 idiomas. Con un sencillo pack, un teléfono móvil y un binauricular manos libres, podremos disponer de un intérprete en el momento en el que lo solicitemos a través del teléfono que nos facilitará la propia empresa. Inglés, Francés, japonés, árabe, polaco, chino y rumano, entre otros, son los idiomas más solicitados. Más de 60 intérpretes trabajan para intentar que la respuesta sea inmediata. El servicio de teletraducción se puede solicitar desde cualquier parte del mundo. Es una solución sencilla para un problema importante como puede ser el idioma a la hora de comunicarnos.

Desconocer el idioma del sitio que visitamos suele ser la mayoría de las veces un gran obstáculo cuando surge cualquier problema. Dualia, una empresa de Mondragón (Guipúzcoa) ha diseñado un sencillo sistema que acabará con las barreras idiomáticas de forma rápida y fácil. Una llamada telefónica es suficiente para conseguir un intérprete. Dualia dispone de traductores para más de 32 idiomas. Para la mayoría de ellos la respuesta es inmediata.

La empresa se puso en marcha hace tres años, en marzo de 2004, y desde entonces ofrece más de 200 conversaciones mensuales, más de 4.500 minutos al mes. Las principales ventajas por las que los clientes que necesitan comunicarse con otras empresas o personas eligen Dualia son: el ahorro de costes, la facilidad de uso, la confidencialidad y la portabilidad. El servicio es más barato que un intérprete presencial. Utilizar el sistema es muy sencillo, lo único que necesitamos es un teléfono móvil y un binauricular. Dualia ofrece absoluta confidencialidad. Y, por último, se puede acceder al servicio desde cualquier parte del mundo, llevando encima el pack.

LAS PRINCIPALES VENTAJAS SON EL AHORRO DE COSTES, LA FACILIDAD DE USO, LA CONFIDENCIALIDAD Y LA PORTABILIDAD



De empresas privadas a instituciones sociales

Dualia se creó dirigida sólo al sector empresarial. La idea surgió de la propia necesidad de sus creadores. La intención era dar una solución a empresas importadoras y exportadoras, sobre todo empresas pequeñas que no se podían permitir viajar o contratar un intérprete presencial en todos los viajes al extranjero. Pero, conscientes de que el problema idiomático no sólo se reduce a las empresas privadas, decidieron probar suerte en otros ámbitos. Jesús Mari Pérez, director comercial de Dualia, comenta que «el terreno empresarial era difícil de trabajar, necesitas mucha capacidad comercial, y ahí surgió el tema de los sectores sociales».

Y es que ahora los servicios de Dualia no sólo los solicitan empresas privadas, también requieren sus servicios instituciones públicas dedicadas a sanidad, seguridad ciudadana y servicios de integración del inmigrante.

En este mundo cada vez más globalizado, son muchos los que viajan o se van a vivir a un país en el cual se habla un idioma que desconocen. Puede ser el caso de unos turistas japoneses que llegan a Madrid y sufren un robo. Acuden a la policía municipal. En este caso el idioma no va a ser una barrera para comunicarse, puesto que estos últimos tienen contratado el servicio que ofrece Dualia. Lo único que tienen que hacer los guardias municipales será hacer una llamada a la central, solicitar un intérprete para el idioma que necesiten y mantener una conversación a tres entre el mismo municipal, el turista japonés y el intérprete.

También es útil el servicio que ofrece Dualia en varios centros de salud. El hospital Virgen del Rocío de Sevilla, por ejemplo, es cliente de Dualia. Con este servicio se favorece el entendimiento y la relación médico-paciente. Cuando algún paciente no habla español y hay dificultades para saber cual es la razón por la que acude al centro sanitario o cual es su evolución, solicitan a Dualia un intérprete. Es también fundamental para comunicarle al paciente el tratamiento que debe seguir o qué es lo que debe hacer.

Dualia trabaja también con la Consejería de Bienestar Social de Castilla-La Mancha, sobre todo para los centros de acogida y atención al inmigrante. Estos centros reciben personas de todas partes del mundo, y la mayoría de las veces el idioma es un gran problema para ellos.

El caso de las empresas privadas es diferente. Hasta ahora las empresas que viajaban al extranjero tenían que contratar a un intérprete presencial, con el gasto que ello conlleva. Con Dualia hay varias posibilidades. Cuando una empresa quiere comunicarse con otra que está en el extranjero, puede hacerlo a través de una llamada. Si el idioma es un obstáculo, solicitaremos el servicio de traducción telefónica desde la misma empresa. En otros casos, los empresarios deben viajar. La traducción presencial suele ser muy cara. La solución es solicitar el servicio de Dualia mientras estamos en el extranjero. Para eso, comunicaremos a Dualia qué días vamos a estar de viaje para que sepan qué días podríamos solicitar la tra-



ducción. Durante el viaje, en el momento en que necesitamos un intérprete llamaremos al centro de llamadas y Dualia nos proporcionará uno al momento.

Más de 32 idiomas, servicio 24 horas

Dualia dispone de intérpretes en más de 32 idiomas. Los más utilizados son inglés, alemán, rumano, árabe, polaco, chino y francés. Para estos idiomas no hace falta pedir el servicio con ninguna antelación, la respuesta es inmediata. El servicio de traducción está disponible las 24 horas del día. Con los idiomas menos habituales, el intérprete ha de solicitarse como mínimo dos horas antes. Y eso sí, para disponer de estos servicios debemos darnos de alta en Dualia y pagar una cuota mensual.

Dualia ha creado una red de colaboradores, tanto tecnológicos como idiomáticos. Cuenta con 66 intérpretes, la mayoría especializados. Según el ámbito en el que trabaje la empresa se le facilitará un intérprete que conoce muy bien ese sector. Se trata de intérpretes familiarizados con la terminología de la empresa, lo que facilita la comunicación. Pero no sólo eso, los intérpretes hacen una doble función. Son intérpretes y moderadores de la conversación. Normalmente suelen ser nativos, por lo tanto también son intermediarios culturales.

El sistema

Es un dispositivo que consiste en un auricular con manos libres conectado a un teléfono móvil. Debemos telefonar a la central de llamadas de Dualia, la cual nos

facilitará un intérprete que traducirá en tiempo real la conversación que mantenemos con la persona con la que nos queremos comunicar.

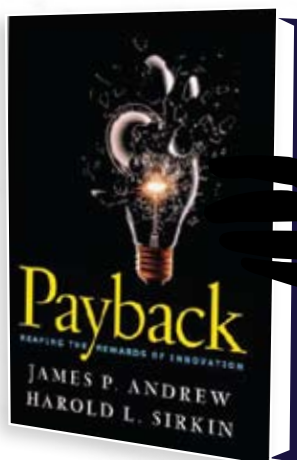
Este pack está patentado y sólo se puede adquirir siendo cliente de Dualia. Pero el director comercial de Dualia subraya que «más que el aparato, lo que generamos es un medio para que la gente tenga una solución idiomática sencilla». La llamada se paga por minuto, por una parte está el gasto de compañía telefónica y por otra se paga por el servicio de traducción a Dualia.

El pack o sistema permite la conversación de hasta seis personas a la vez. Jesús Mari Pérez destaca que «en breve se podrá superar esa cantidad». Esto servirá, por ejemplo, para una empresa que tiene gente en Sevilla, Madrid y Salamanca, y quieren hablar todos a la vez con un proveedor de China. Evitaría los desplazamientos innecesarios.

A la llamada, que hasta el momento era estrictamente de voz (telefónica) ahora hay que añadirle la videoconferencia. Los interlocutores, aparte de mantener una conversación y entenderse, se podrán ver, por muy lejos que estén unos de otros. Este sistema ya está en marcha.

En el futuro, según el consejero delegado Diego Antonio Ramírez Dávila, «Dualia será algo extrapolable a todo el mundo, porque en todos los entornos sociales hay problemas idiomáticos. Y en ese caso Dualia sería la solución».

Referencias
www.dualia.es



Payback: reaping the rewards of innovation

James P. Andrew,
Harold L. Sirkin

Un texto muy útil sobre el qué y el cómo del retorno de la inversión en innovación: Cómo gestionar la curva del *payback*. El retorno de la inversión es tanto directo (dinero) como indirecto: conocimiento (lo que aprendemos en el proceso de innovar), marca (el impacto en la mente de los clientes), ecosistema (las empresas *partners* con las que tenemos que aprender a relacionarnos para llevar a término la innovación), y organización (ser una empresa innovadora aumenta tu capacidad de obtener el mejor talento).

Harvard Business School Press,
2006



Recomendado por:
www.infonomia.com



The enlightened bracketologist: The Final Four of everything

Mark Reiter,
Richard Sandomir (eds.)

En clave de humor pero con un trasfondo completamente serio, Reiter propone un método de toma de decisiones basado en el sistema de clasificación de ciertas competiciones deportivas: contrincantes que se van eliminando entre sí hasta que sólo queda un ganador. El libro plantea 101 cuestiones relacionadas con la cultura o la historia, entre otros temas, a fin de llegar al *final four* en cada categoría. El resultado son listas tan variopintas como los mejores solos de guitarra o las mejores muertes en el cine. Pero el método propuesto puede resultar una herramienta útil para establecer lo mejor, lo preferible y lo peor en una toma de decisiones complicada.

Bloomsbury, 2007



Recomendado por:
www.infonomia.com



The future of management

Gary Hamel

Las prácticas tradicionales de administración de una empresa (elaboración del presupuesto, gestión del talento, estructura jerárquica de la compañía, etc.) se inventaron hace más de 100 años, con el objetivo de obtener beneficios a partir de la producción en masa en mercados de rápido crecimiento. Pero eso ya forma parte del pasado. Hamel reclama la definición de nuevas prácticas, basadas en los principios de comunidad, variedad y creatividad, y se recrea en los ejemplos de las compañías que, según él, han entendido mejor este *cambio de chip*: General Electric, Procter&Gamble, Google o WL Gore (la compañía que fabrica los productos Gore-Tex), entre otros.

Harvard Business School Press,
2007

www.garyhamel.com



Recomendado por:
www.infonomia.com



Right hand, left hand

Chris McManus

Espléndido y único en su género, este ensayo trata el tema de la asimetría desde varios puntos de vista: la diferencia entre hemisferio derecho e izquierdo del cerebro (con un análisis del cerebro de Federico Fellini), la asimetría en el cuerpo humano y por qué el corazón está donde está, verdades, revelaciones, estadísticas y prejuicios sobre diestros y zurdos, asimetría en las partículas que forman la materia, y contenidos culturales de los conceptos de derecha e izquierda, a partir de la política para llegar a otros ámbitos de la cultura y la sociedad. Lectura reveladora para todos, especialmente para los zurdos, que seguramente se pregunten por qué han nacido así y si esto es bueno o malo.

Weidenfeld & Nicholson, 2002
www.righthandlefthand.com



Recomendado por:
<http://losbuenoslibros.blogspot.com>



Ikea: Un modèle à démonter

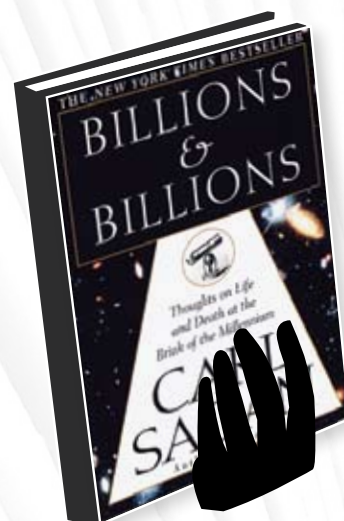
Olivier Bailly, Denis Lambert,
Jean-Marc Caudron

¿Quién no tiene uno o varios productos de Ikea en su casa? Incluso los autores de este ensayo reconocen ser clientes del gigante sueco. Olivier Bailly, periodista independiente, y Denis Lambert y Jean-Marc Caudron, con responsabilidades en ONG dedicadas al comercio justo y concretamente en Oxfam, diseccionan el fenómeno Ikea, sus políticas de proveedores, su capacidad de asimilación allí donde se implantan, y sus buenos reflejos a la hora de crear un código de conducta y colaborar con campañas contra la deforestación salvaje en distintos puntos del planeta.

Luc Pire Editions y Oxfam, 2006
Edición en catalán de Pagès Editors, 2007



Recomendado por:
www.infonomia.com



Billions and billions

Carl Sagan

El autor de *Contact* (la novela que inspiró la película con Jodie Foster), científico de fama mundial, recoge en este libro las reflexiones de toda una vida sobre los temas que siempre le han interesado: el lado cuantitativo de las cosas y la belleza y poder de los números, los grandes retos de la astronomía, las cuestiones del medio ambiente, ya cruciales hace 10 años cuando el libro se escribió, consideraciones sobre el aborto, la guerra, las armas, su historia de amor con la también científica Ann Druyan, y la enfermedad que finalmente le quitó la vida. Absolutamente maravillosa (y no traducida al castellano).

Ballantine Books, 1997



Recomendado por:
<http://losbuenoslibros.blogspot.com>



1

1. Las recetas de la abuela en la red

El proyecto What's Cooking Grandma pretende crear un completo libro de cocina a partir de recetas especiales de abuelas de todo el mundo, a las que se invita a colgar en esta página web vídeos donde salgan cocinando esos platos deliciosos que sólo ellas saben hacer. Creado por Human Beans en 2006 para la exposición «Perimeters, Boundaries and Borders» del festival F.City, What's Cooking Grandma cuenta además con un servicio quincenal de podcasts que permite bajarse los mejores consejos culinarios de nuestras abuelas.

www.humanbeans.net/whatscookinggrandma/index.html

www.folly.co.uk/fcity



2

2. Una papelera muy especial

La historia de la codiciada papelera Vipp arrancó en 1939, cuando la mujer de Holger Nielsen pidió a su marido que le diseñase una papelera para su salón de belleza. El producto, fabricado artesanalmente en acero inoxidable durante décadas, se convirtió en un elemento imprescindible en consultas de médicos y dentistas, pero la empresa no dio el salto hasta 1992, cuando la hija de Nielsen, Jette Egelund, tomó el relevo. Jette llevó a cabo una brillante campaña de marketing que convirtió la papelera en un producto sofisticado a la altura de otros clásicos del diseño danés, además de ampliar la oferta de modelos y de complementos para baño y oficina.

www.vipp.dk



3

3. Las 'Páginas amarillas' de la era 2.0

Lanzado en febrero de 2007 con gran éxito, 11870.com es una página de clasificados girada del revés, ya que son los clientes, y no los anunciantes, los que proponen los mejores restaurantes, lampisterías, masajistas o tiendas de disfraces. Usuarios de todo el mundo crean su propia página, a modo de blog, donde comentan sus lugares y negocios favoritos, ilustrados con fotos y mapas para facilitar su localización. El usuario puede elegir el grado de privacidad de los datos que va recopilando en su web, cuya interfaz destaca por su sencillez y eficacia.

<http://11870.com>



4

4. Manga Shakespeare

Dos elementos tan aparentemente dispares como Shakespeare y el manga se han fusionado gracias a la colección Manga Shakespeare de la editorial británica SelfMadeHero. Estas impactantes novelas gráficas, que buscan acercar Shakespeare al público joven, adoptan la dinámica estética manga para trasladar las obras teatrales del literato inglés a los tiempos actuales, con un Romeo y Julieta ambientado en el Tokio actual o un Hamlet situado en un cibermundo. Entre los títulos en preparación se encuentran *Ricardo III* o *Sueño de una noche de verano*.

www.selfmadehero.com/manga_shakespeare/index.html



LAS PERSONAS CON POCOS RECURSOS SON AUTOFINANCIABLES

Casi todos tenemos en mente los microcréditos de Muhammad Yunus y su Grameen Bank, que demostró que las personas pobres son personas financiadas de alta fiabilidad. Ahora es el momento de otra iniciativa que pretende dar un paso más allá: demostrar que las economías más castigadas son autofinanciables a través de Comunidades de Autogestión Financiera (CAF) en un entorno de confianza y con la metodología adecuada. Jean-Claude Rodríguez-Ferrera es profesor de Economía en la Universidad Ramon Llull de Barcelona y en la Universidad Politécnica de Cataluña. Él ha sido uno de los pioneros de este modelo en nuestro país desde la organización sin ánimo de lucro Desarrollo Comunitario, de la que es fundador y director.

«Es el milagro de los panes y los peces. Cuando hay una cena y cada comensal aporta algo, siempre sobra comida. Esto es lo mismo. Cada miembro de una Comunidad de Autogestión Financiera (CAF) aporta lo que tiene y los intereses revierten en beneficio de todos», explica Jean-Claude Rodríguez-Ferrera, doctor en Administración y Dirección de Empresas y autor del libro *Economía mundial y desarrollo*.

UN PROCEDIMIENTO SENCILLO

Para crear una CAF debe existir un grupo con un mínimo de personas, entre cinco y seis, que se conozcan entre sí, que tengan unos mínimos ingresos al mes y que estén dispuestas a organizarse. Es preciso, por tanto, cierta red social.

Espacio patrocinado por:



Ajuntament de Barcelona

Barcelona **a**ctiva

La gestión del grupo requiere una reunión al mes y cuenta con el apoyo gratuito de Desarrollo Comunitario en los primeros meses de funcionamiento hasta que la comunidad ha adquirido los conocimientos financieros básicos.

Los socios de la CAF aportan un determinado capital y son propietarios, es decir, los beneficios que generan los intereses (generalmente al 1 %) se quedan y se gestionan en la comunidad. A su vez, pueden pedir pequeños créditos, de unos 300 euros, que nunca podrán ser cuatro veces superiores al capital aportado o más del 40 % del capital total de la CAF. A partir de aquí, cada comunidad establece sus reglas: condiciones de devolución de los créditos, cuantía de la multas por retrasos, etc.

El grupo puede ir creciendo hasta los 40 socios, aunque la media suelen ser 20, pero cada nuevo inversionista deberá ser recomendado por dos personas del grupo, que serán sus avalistas en caso de que generen problemas. Además, no deberá contar con ningún voto en contra del resto de los socios.

Esta red de confianza es muy eficaz y prácticamente no hay incumplimientos o retrasos porque la presión social es muy fuerte. Al fin y al cabo, se debe dinero a casi 20 personas con nombre y apellido, no a un banco o una institución anónima.

Hasta el momento hay 15 comunidades autogestionadas en Barcelona y dos en Madrid, y la iniciativa está arraigando.

METODOLOGÍA Y CONFIANZA

«La gran mayoría de las personas no son pobres todo el año. Cuando un agricultor en Senegal recoge la cosecha, tiene dinero, y ése es el momento de darle la oportunidad de invertirlo para que le genere un beneficio», puntualiza Rodríguez-Ferrera. «Cuando hay confianza, ser banquero es un negocio muy fácil. Pero, además, hace falta metodología. La confianza sin metodología, no funciona. Pero la metodología sin confianza, sí. Los bancos son un claro ejemplo. Es preciso determinar unas reglas del juego y un compromiso por parte de esa comunidad».

Otro punto determinante es que los socios pueden pedir créditos para cualquier cosa. Habitualmente, necesidades básicas como ropa, libros escolares, una nevera, pequeñas deudas, etc. «Estamos obsesionados con los negocios

y la productividad para conceder créditos. En África, en Guatemala, en muchos sitios, he visto cómo exigen un proyecto productivo, de artesanía, por ejemplo, para conceder créditos. Lo que consiguen es que les mientan, porque se lo gastan en zapatos. Pero lo importante es que devuelven puntualmente el préstamo. Eso debería ser lo único decisivo», afirma rotundo Rodríguez-Ferrera. «No todos tenemos que ser empresarios, pero todos sabemos cuáles son nuestras necesidades y cuál es nuestra capacidad de endeudamiento».

Las CAF parten del convencimiento de que el capital local es suficiente para atender las necesidades básicas





«EL 90 % DE LOS SOCIOS SON INMIGRANTES, PERO TAMBIÉN HEMOS CREADO ALGÚN GRUPO CON GENTE DE AQUÍ, QUE TIENE UN NIVEL MÁS ALTO Y NECESITAN HASTA 2.000 EUROS»

sin pedir capital externo. Este hecho es fundamental, porque los socios de las CAF no son ahorristas sino inversionistas, propietarios, lo que acaba aportándoles una educación financiera, además de un orgullo personal. En opinión de Jean-Claude, «el dinero es un arma de doble filo. Por una parte, genera desconfianza; pero, por otra, te da un extra de confianza cuando demuestras que eres una persona responsable y sería afrontando tus deudas. Para nosotros, el crédito es una herramienta para que las personas se unan y hagan muchas otras cosas: una cooperativa, compartir vivienda, una central de compras para pedidos conjuntos, etc.».

FACTORES CULTURALES

A la hora de comenzar una CAF los factores culturales no son baladíes, aunque juegan un papel más importante entre los cinco o seis socios iniciales, que suelen ser de una misma nacionalidad o cultura. Conforme la CAF crece y se consolida, el grupo se va tornando más mixto culturalmente.

Hay ciertas peculiaridades. Por ejemplo, las senegaleses quieren tomar todas las decisiones por unanimidad; o los musulmanes, que no pueden percibir intereses del dinero porque su religión lo considera usura. En este último caso, el crecimiento del CAF es menor del habitual. Pero la posibilidad de pedir prestada cuatro veces la cantidad

invertida parece ser suficiente incentivo, y los retrasos en las devoluciones son mucho más penalizados que en el resto de las CAF porque lo consideran una falta muy grave contra la comunidad.

«El 90 % de los socios son inmigrantes, pero también hemos creado algún grupo con gente de aquí, que tiene un nivel más alto y necesitan hasta 2.000 euros. A partir de 3.000 euros consideramos que ya están los bancos, porque controlan mejor el riesgo. El objetivo no es sustituir a los bancos, sino centrarnos en una horquilla de crédito bajo que no está cubierta por el mercado», aclara Rodríguez-Ferrera.

DE TÚ A TÚ CON LAS EMPRESAS

Por último, la filosofía de Desarrollo Comunitario es llegar a acuerdos con empresas colaboradoras que vean en los CAF clientes potenciales. Por ejemplo, DKV Seguros y Un Sol Món. «No queremos fondos públicos por dos razones. La primera, sería una incongruencia aceptar que la población nos financie, cuando nos exigimos autosostenibilidad en todos los grupos. La segunda, porque defendemos nuestra autonomía y no queremos depender de una decisión burócrata que, a lo mejor, vetaría a los ilegales. No queremos un trato de pobres sino de socios y clientes, negociar de igual a igual, porque esto es dignidad».

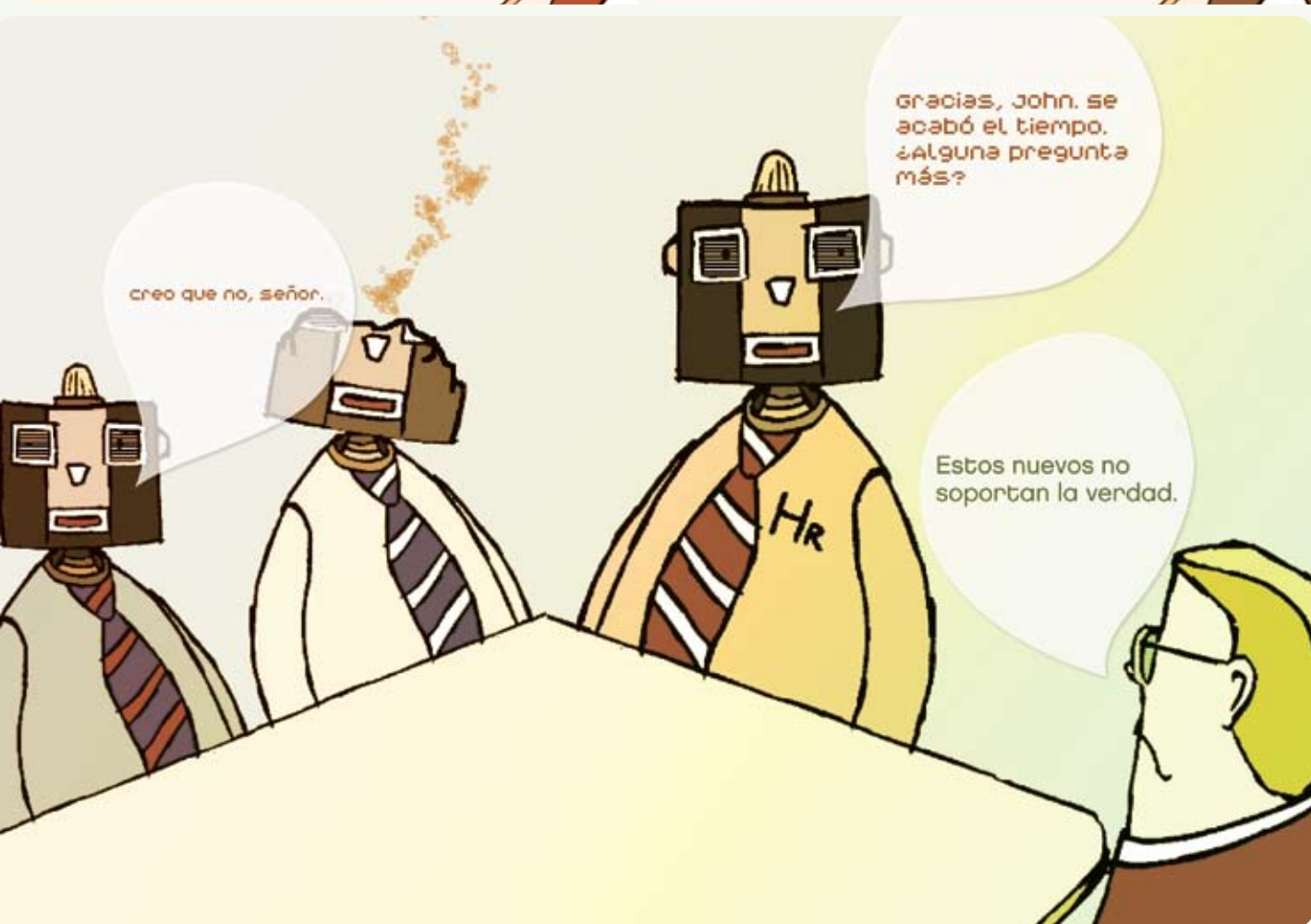
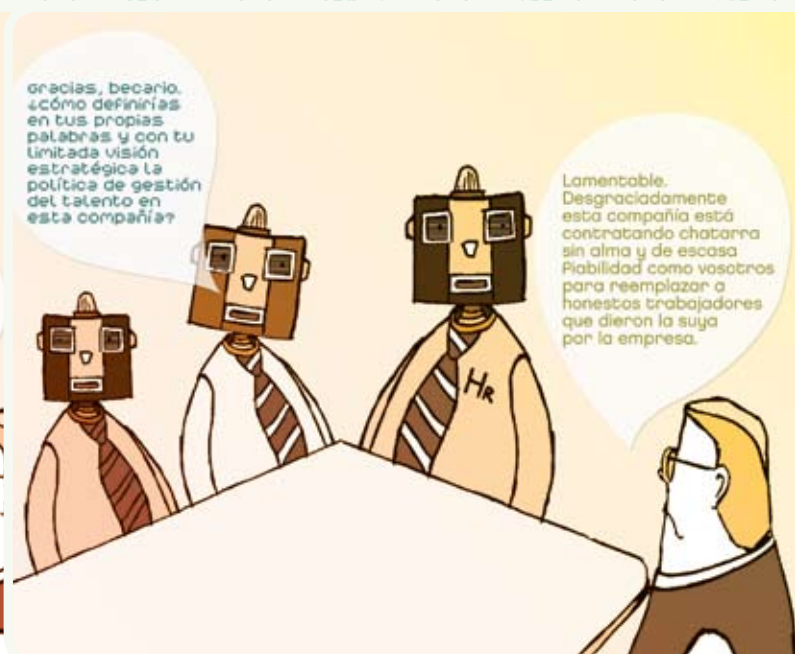
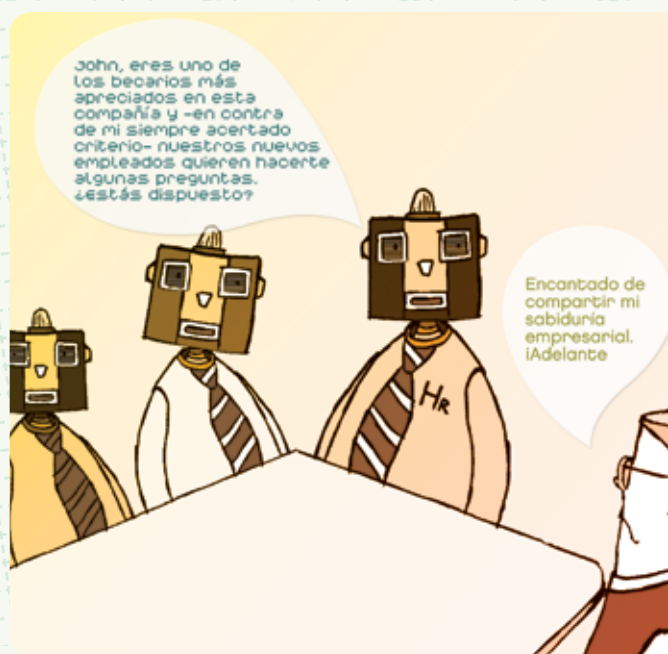
COMPARATIVAS

GRAMEEN BANK	COMUNIDAD DE AUTOGESTIÓN FINANCIERA
15.000 trabajadores aproximadamente.	No hay estructura.
En caso de bancarota, quiebra en cadena.	Si una CAF quiebra, las demás no se ven afectadas.
El capital pertenece al Grameen Bank.	El capital es propio.
Ahorristas.	Inversionistas.
Las condiciones las marca el banco.	Las condiciones las marca la CAF.
Beneficios para el banco.	Beneficios para la CAF.
Crédito para emprendedores.	Crédito para cualquier necesidad.
Ausencia de educación financiera.	Educación financiera.

Referencias
www.desarrollo-comunitario.com
www.grameen-info.org

El zoo empresarial

Por Frisco



En el próximo número de iF...

- * Conversamos con Nigel Barlow, autor de **Rethink:**
«El reto actual para la mayoría de las organizaciones es cambiar a la propia empresa, y ello requiere los dos tipos de creatividad: adaptación e innovación».
- * Alex Steffen, cofundador de worldchanging.com, nos descubre una guía de modelos de **vida y negocios sostenibles** para el siglo XXI.
- * El reto energético. Entrevista a Robert Armstrong, director asociado del Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- * Dennis Dollens, el arquitecto de la biomimética:
«Si los árboles crecen, los edificios hechos a su semejanza también tendrían que tener la posibilidad de hacerlo».
- * **InFonomia** en el [Picnic 07 de Ámsterdam](#), un festival único dedicado a la creatividad y la innovación en los negocios y los medios.

Y muchos contenidos más.

¡No te lo pierdas!

n58

Suscríbete ya

por sólo 72€ al año en:

www.inFonomia.com/revistaIF



Aulas, talleres y herramientas

Aulas y talleres byexample

octubre - noviembre

Mejora tu rentabilidad con la analítica web
17 de octubre de 2007
Pere Rovira

Aprendiendo en la práctica. Diseño de e-learning que funciona
7 de noviembre de 2007
Sergio Vásquez

Usabilidad no sólo web
14 de noviembre de 2007
Josep Casanovas

¿Cómo generar ideas rompedoras en equipo?
Metodologías creativas en la práctica
26 de noviembre de 2007
Franc Ponti

Y tú ¿qué marca eres? La gestión de la reputación personal
28 de noviembre de 2007
Neus Arqués



Más información, reservas e inscripciones:
www.infonomia.com/byexample
byexample@infonomia.com
T. 93 224 01 50

Powered by:

 **infonomia**
LA RED DE INNOVADORES





This area is monitored by video camera.

Este mes en Infonomia.TV:

Personas Fuerza:

JESPER JUST JENSEN, director de Lego Serious Play

«Sería fantástico si pudiésemos alargar la etapa de creatividad infantil sin desaprenderla»

RICARD HUGUET, impulsor de Invenio: Learn by doing

«Estamos forzando a los niños a un modelo educativo del siglo pasado cuando ellos ya tienen la intuición de lo que necesitan para encarar la sociedad del siglo XXI»

COOPERATIVA DE VINOS CAPÇANES, una historia de valentía y superación

«De lo que estamos más satisfechos es de que hoy en día los jóvenes de Capçanes están orgullosos de vivir aquí y del fruto de su trabajo»

Organizaciones Fuerza:

DESDE AARHUS: Así funciona Alexandra Institute

«El auténtico reto de futuro es cómo conseguir que el conocimiento basado en la investigación penetre también en las empresas pequeñas»

Ponerse al día:

Así son las Aulas Byexample de Infonomia

Descubre estos contenidos y mucho más en
www.infonomia.tv