

" On ne voit bien qu'avec le coeur. L'essentiel est invisible pour les yeux"
Antoine de Saint Exupéry. *Le Petit Prince*

papeles

de infonomia

Selección mensual de las mejores ideas publicadas en infonomia.com

Nº9 - Enero - 2003



"Ciudades abiertas:
tecnología, talento y
tolerancia"

- 3 Knowledge Energy**
Ciudades abiertas para atraer talento... el capital creativo mueve el mundo
Alfons Cornella
- 5 Leyes Informacionales**
Principio de la excelencia gráfica
Alfons Cornella
- 6 Micro Casos Prácticos**
SMS Surf Report
Gonzalo Aixa, Santiago Budallés, Ignacio Canales, José Luis Guerrero, Nuria Madrid, Miguel Payá y Sonia Vallet.
- 8 Herramientas Útiles**
David Ramon
- 9 Infonomía Aplicada**
Todo se va a tomar viento... y entonces, ¿qué haces?
Albert Oriol
- 10 Conversaciones en Vivo...**
Antolín Velasco, José Ramón Fernández Calvo y el equipo de E-Domus
Alfons Cornella
- 12 Entre infonomistas**
José Ignacio Latorre conversa con Albert-Mateu Picas
- 14 Desconecta**
Laura Rosas
- 15 Cruce de Ideas**
Estrategia = Estructura = Ejecución
Ramon Bori
- 19 Vitamina Mental**
Laura Miñano

Índice Infonomía Aplicada del mes de Diciembre

De la Idea a la Empresa por Marcel Planelles

- > La caída de Varsavsky
- > Empresas y consultoras, entre el amor y el odio
- > El sentido de la vida

e-Tax por Albert M. Picas, Víctor Blasco, Antoni Sellarès

- > Nuevos criterios para la aplicación de la deducción de los gastos de formación de los empleados en el uso de las nuevas tecnologías

know-org por Agustí Canals

- > e-Learning y Gestión del Conocimiento

Open Finance por Salvador Mas

- > De los depósitos "PUNTOCOM" y de ING Direct

Been Seduced? por David Boronat y Daniel Calabuig

- > Sensibilizar seduciendo...

Reflexiones Educativas... por Miquel Àngel Prats

- > "Numeracy and Literacy" o volver a las cuatro reglas sagradas

eLearning, corporate Learning por Íñigo Babot

- > Learn by Teaching: lo último en eLearning

Red Pública por Roc Fages

- > Continúa el avance de los servicios sin cables
- > e-Government en el bolsillo

i-wonder por Albert Oriol

- > Todo se va a tomar viento... y entonces, ¿qué haces?
- > ¿Cartas a los Reyes o qué traerá el 2003?

(r)evolución por Quim Gil

- > ¿Qué pasará en Internet en el 2003?

Libros o Velocidad por Jordi Nadal/Paco García

- > Promoción del libro y de la lectura
- > XVI Feria Internacional del Libro de Guadalajara

Penélope y Ulyses por Fabio Tropea

- > El Hacker, entre Robin Hood y Bin Laden

InfoVis por J.C. Dursteler

- > Texto, tablas y gráficos
- > Reglas para estropear un gráfico

e-Logistics por Aitor Gutiérrez

- > Logística en 3D

RED-Earning por Ignasi Tebé Morera

- > E-pedagogía 3
- > El e-Learning genera alta fidelidad

Qubit por José Ignacio Latorre

- > Linux vs Windows

Rentabilidad Digital por Enric Sagrera

- > ¿Qué pasa con el e-commerce?

Ke! Knowledge Energy por Alfons Cornella

- > La revolución silenciosa de la demanda
- > Next03: qué pasará en tecnología, organización y sociedad en 2003. Resumen del acto
- > Ciudades abiertas para atraer talento... el capital creativo mueve el mundo

Aulas de Infonomía

Gestión del Conocimiento

4 de febrero en Madrid

Marketing de Boca en Boca

11 de febrero en Barcelona

Internet y Administración Pública

18 de febrero en Barcelona

Más información:

<http://www.infonomia.com/aula>

Ciudades abiertas para atraer talento... el capital creativo mueve el mundo

> En 20 segundos

Richard Florida, autor de *The rise of the creative class* nos indica cómo han cambiado en el último decenio las condiciones que hacen que una ciudad, una zona, o un país, se desarrollen y crezcan económicamente, y, por tanto, socialmente.

Las ciudades no son "atractoras de talento" sólo porque tengan grandes infraestructuras o un número importante de empresas. Sino que atraen al talento porque son lugares en los que se puede vivir una vida llena de experiencias reales, y donde gente muy diferente puede vivir estilos de vida de todos los tipos. Son ciudades abiertas, tolerantes, diversas. Una combinación de tecnología (tienen empresas hi-tech), talento (buenas universidades) y tolerancia (aceptación de la diversidad): las tres T de Florida.

>PARA PENSAR

Hace unos días tuve la ocasión de pasear un rato por el barrio de La Ribera de Barcelona. No es que me sobre el tiempo (aunque pasear debería ser obligatorio para observar, aprender), pero se dio la circunstancia de que llegué antes de tiempo (cosa rara) a una conferencia que debía pronunciar. Hacía tiempo que no recorría esa parte de la ciudad... y quedé maravillado de lo bien que se integraba la historia con la modernidad. Una basílica de hace siglos junto a bares de lo último (aunque a algunos vecinos no les acabe de gustar: <http://www.laribera.org>). Además, con una enorme diversidad en las personas que circulaban por las calles: cierto, bastantes turistas, pero también bastantes personas procedentes de los lugares más lejanos que han encontrado en Barcelona un lugar donde trabajar, y donde tener a sus hijos.



Santa María del Mar, Barcelona (<http://www.bcn.es>)

Curiosamente, al cabo de un par de días, me reuní con un par de brillantes jóvenes argentinos que están en Barcelona, por estudios, y por, obviamente, la situación económica en su país. Se trata de profesionales como he encontrado pocos: inteligentes, cumplidores, de trato excelente. Además, con un conocimiento de su materia (la producción multimedia) que va más allá de lo normal. Pues bien, hablando con ellos, sobre un trabajo que están desarrollando para [Infonomia.com](http://www.infonomia.com) (próximas noticias sobre el tema...), compartieron

conmigo su preocupación por las enormes dificultades que la "ley de extranjería" española les ponía para regularizar su situación. Prácticamente no les quedaba más opción que casarse con una española, cosa que sus novias, aquí con ellos, quizás no entenderían.

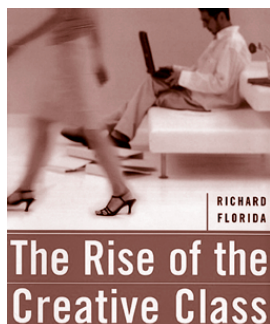
Estas dos experiencias quizás habrían quedado en partes diferentes de mi memoria, si no fuera porque han coincidido en el tiempo con la lectura de un libro fascinante, *The rise of the creative class*, de Richard Florida (<http://www.creativeclass.org> , y en <http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0465024769/infonomia>). Un texto sobre cómo han cambiado en el último decenio las condiciones que hacen que una ciudad, una zona, o un país, se desarrollen y crezcan económicamente, y, por tanto, socialmente.

Florida (<http://www.infonomia.com/grandes/grandes.asp?id=5788>) es un profesor de economía regional de Carnegie Mellon. Su libro, que es ya un bestseller en los Estados Unidos (está en la posición 1024 en Amazon), es fino como pocos, en cuanto a la profundidad de sus ideas. Pero, además, tiene la virtud de que se basa en estudios empíricos realizados por su equipo de trabajo en Carnegie Mellon; no se trata, por tanto, de sólo ideas, sino de derivaciones de su observación de la realidad.

La tesis principal del libro es clara: el crecimiento económico no está ocurriendo como consecuencia de la simple localización de grandes empresas en una determinada zona, sino que ocurre en aquellos sitios donde existe tolerancia, se admite la diversidad, y se es abierto a la creatividad, porque estas características son las que atraen el capital de profesionales creativos. En otras palabras, el crecimiento económico lo producen personas creativas, que prefieren vivir en lugares que admiten la diversidad, que son tolerantes, y abiertos a nuevas ideas. Los lugares con futuro son aquellos en los que se pueda vivir vidas creativas muy diferentes.

Su tesis está vinculada a la idea de que, durante los últimos años, ha ido creciendo la importancia en la economía (occidental, por lo menos) de la que él denomina "clase creativa". Por clase creativa entiende el colectivo de personas que vive de su creatividad, o sea, a las que se les paga por sus ideas, por crear. Este colectivo está formado por un núcleo duro de personas "básicamente creativas", totalmente implicadas en encontrar y resolver problemas, generando nuevas formas de resolverlos (nuevos diseños, nuevos programas, nuevos procesos), como ingenieros, arquitectos, artistas, educadores o científicos, y una capa de profesionales creativos que, aunque quizás no viven de crear ideas, viven de aplicar ideas a la resolución de problemas, pero no de una forma mecánica, sino original, poniendo en ello su criterio y sentido de la situación, como profesionales de los negocios y las finanzas, juristas, o profesionales de la salud, entre otros.

La cifra importante del trabajo empírico de Florida es que más de 38 millones de personas, un 30% de la población laboral de los Estados Unidos, entra, a su parecer, en esta categoría de "clase creativa". Y aunque no son mayoría (la clase del sector servicios es la mayoritaria, por delante de la estricta clase trabajadora), son la clase que define las tendencias, que define las nuevas formas de trabajo, y, en consecuencia, las que establecen también nuevas formas de vida y relación social.



<http://www.creativeclass.org>

Algunas ideas sobre esta clase creativa, de acuerdo con Florida:

- 1) La clase creativa es, posiblemente, la principal responsable del crecimiento de los Estados Unidos desde los 80. Véase el incremento en I+D, el número de patentes solicitadas, o el incremento del número de científicos o artistas experimentado en este período.
- 2) El profesional creativo está redefiniendo el tiempo: su jornada laboral y su jornada de ocio se entremezclan (hay una nueva "urbanización del tiempo"). Uno no decide cuando es creativo, sino que la inspiración aparece cuando aparece. Ello implica una forma diferente de relación entre trabajador y empresa.
- 3) Las empresas deben entender que este tipo de profesional funciona con unos parámetros muy diferentes de los "tradicionales": más que querer crecer hacia arriba, hacia puestos directivos, el profesional quiere crecer lateralmente, hacia lugares donde pueda des-

arrollar más sus conocimientos concretos. Así, en lugar de ser "fiel a su empresa", es "fiel a su profesión", y no duda en cambiar de empleante si en otro lugar puede aprender más, estar más al día, sobre su campo de conocimiento. Y mantener su empleabilidad activa le preocupa especialmente.

4) El profesional creativo busca un entorno de proyectos "excitantes" donde pueda aprender y desarrollarse profesionalmente. La empresa debe aprender a gestionar su entorno social para que se permita y se favorezca la creatividad. La empresa como un lugar donde las mentes se encuentran y se involucran en proyectos transformativos (quien piense que el crash.com acabó con la necesidad de repensar la empresa se equivoca, profundamente, siento decirselo...)

5) Pero, además, el profesional creativo busca un entorno vital, una ciudad, en la que se pueda vivir y tener experiencias reales. Le es más importante una ciudad vivible que un sueldo espectacular. Aviso a navegantes: los especuladores inmobiliarios están convirtiendo a algunas capitales en lugares insufribles: que uno tarde dos horas en llegar al trabajo y otros dos en llegar a casa es garantía de que, en un futuro, las mejores mentes de la ciudad huirán hacia lugares más humanos.

Por tanto, las conclusiones principales de Florida son:

- 1) Está aumentando el número y la relevancia social de una clase creativa, de profesionales que viven de "usar su mente", para crear ideas o para resolver problemas con criterio.
- 2) Las empresas deben aprender a ofrecer a esta clase un entorno en donde puedan crecer y ser productivas. Gestionar la creatividad es consustancial a la supervivencia de muchas empresas.
- 3) Las ciudades deben "re-crearse" en lugares habitables, llenos de experiencias vitales, polos de diversidad y tolerancia, donde la clase creativa quiera vivir.

Florida desarrolla entonces un índice de medida para ordenar las ciudades norteamericanas de acuerdo con su atracción de creatividad. Este índice se compone de diversas variables (porcentaje de profesionales creativos en la ciudad, grado de innovación de acuerdo con el número de patentes registradas per capita, grado de penetración de empresas de alta tecnología, y medida de la diversidad, tolerancia para grupos humanos diferentes). Una interesante característica de este modelo es que mide el grado de diversidad por el porcentaje de gays en la población (porque demuestra que hay una correlación entre este índice y la diversidad poblacional en general, y la aceptación de esta diversidad: una ciudad donde un gay no quiera vivir, difícilmente será receptiva a otras diferencias).

El resultado de su tabla de ciudades creativas no coincide con el de grandes ciudades norteamericanas (véase "all regions" en <http://www.creativeclass.org/ci.htm>). Así, aunque la ciudad más creativa es San Francisco, la segunda es Austin, en Texas, una ciudad que, para

decirlo gráficamente, "no estaba en el mapa" hace unos años, y que hoy es de las más atractivas para los jóvenes brillantes posgraduados de las universidades norteamericanas.

Estas ciudades no son "atractoras de talento" sólo porque tengan grandes infraestructuras o un número importante de empresas. Sino que, según Florida, atraen al talento porque son lugares en los que se puede vivir una vida llena de experiencias reales, y donde gente muy diferente puede vivir estilos de vida de todos tipos. Son ciudades abiertas, tolerantes, diversas. Una combinación de tecnología (tienen empresas hi-tech), talento (buenas universidades) y tolerancia (aceptación de la diversidad): las tres T de Florida.

Si volvemos al principio del mensaje, creo que Barcelona es una ciudad vivible, llena de experiencias vitales, artísticas y culturales. Una ciudad con un patrimonio histórico que es un orgullo, y que sus ciudadanos cuidan. Un urbanismo que ha sabido compaginar lo nuevo con lo viejo. Una ciudad con importantes universidades, que atraen a estudiantes de todo el mundo.

Pero también una ciudad que, como la mayoría de ciudades del mundo, debe abrirse más a nuevas ideas, y a personas de diferentes culturas. No es culpa de la ciudad que no podamos albergar a jóvenes brillantes como los que presentaba al principio del artículo: es culpa de una ley de extranjería que no entiende que la batalla por la inmigración, en especial, por la juventud

que quiere construirse un futuro a base de su energía creativa, es fundamental. Pero que no caigamos en la esclerosis, en pensar que nuestro modelo es el mejor, es absolutamente crítico. "Abrir más que cerrar", como nos comentaba Quim Gil en su intervención en el Next03 (<http://www.infonomia.com/tematicas/index.asp?idm=1&idre=13&num=40>).

Florida nos dice: "hay que bajar las barreras de entrada para la inmigración". En su opinión, que en los 90 los Estados Unidos hayan crecido en más de nueve millones de personas es una de las causas del aumento de su competitividad. En especial, si uno crea espacios donde los mejores quieran venir para crecer...

Creativos del mundo, uníos!

El futuro es "combinatorio": hay que permitir la mezcla de ideas, para que surjan otras nuevas. Hay que aumentar nuestro espacio de creatividad. Hay que permitir la subversión de las ideas... porque hasta Schumpeter lo predijo: "destruir para crear".

De esta clase creativa, depende, además, que encontremos nuevas formas de participación social, de compromiso con el colectivo. O sea, la creatividad humana como una forma de mejorar el mundo. Pongámonos a pensar, porque este mundo, si no, no va a ningún sitio...

Principio de excelencia gráfica

Una imagen o gráfico bien concebido y construido puede facilitar la captación de mucha información en poco espacio y tiempo. Y decimos "puede", porque también es muy elevada la capacidad de las imágenes para transmitir información falsa bajo la apariencia de información verdadera. Una imagen puede ayudar a transmitir información, si quien la diseña sabe condensar en ella la información, y quien la lee sabe como interpretarla. O sea, si tanto el emisor y el receptor de la imagen disponen de la adecuada cultura gráfica. Algo que con frecuencia se da incorrectamente como supuesto en esta era intensamente audiovisual. Las imágenes ayudan, pero hemos de aprender a confeccionarlas y a leerlas.

Desde el punto de vista de quien confecciona un gráfico con intención informativa, hay un principio fundamental que debe siempre seguirse. Según este principio de excelencia gráfica, el éxito de un buen gráfico se basa en "dar el mayor número de ideas en la menor cantidad de tiempo, con la menor

cantidad de tinta, en el menor espacio posible" (Tufte, 1983).

Dicho de otro modo, un gráfico puede considerarse excelente si es informacionalmente eficiente (aporta información con la menor cantidad de recursos). Y para ello no es preciso usar tecnologías muy sofisticadas.

De hecho, el que existan hoy sofisticadas tecnologías de confección y manejo de imágenes, de fácil acceso y muy baratas, tiene como consecuencia que sea más fácil que nunca elaborar imágenes complejas y bellas que, sin embargo, no aportan nada informativamente hablando. En otras palabras, la fascinación por las posibilidades de las herramientas gráficas en el campo de la información gráfica distrae, con demasiada frecuencia, del que debería ser el objetivo principal de su uso: la eficiencia informacional.

SMS Surf Report

D. Surfwear (<http://www.draksurf.com/html/index.php>) es una empresa dedicada a la comercialización de material para deportes extremos y de deslizamiento (surf, snowboard y skateboard). Básicamente, la compañía se dedica a la comercialización, mediante establecimientos propios, en la ciudad de Barcelona, de material para la práctica de dichos deportes, así como de ropa y demás complementos de moda de marcas posicionadas en el ámbito de dichos deportes. Por otro lado, la compañía dispone de un taller para la fabricación de tablas customizadas y de reparaciones.

La competencia directa de la empresa está integrada por dos tiendas especializadas de idéntico perfil ubicadas en la ciudad de Barcelona (cinco si ampliamos el ámbito a las provincias colindantes), y en algún caso, por las grandes superficies, como Decathlon, con una gama reducida de productos que, sin llegar a la especialización de D. Surfwear, pueden copar cierta cuota de mercado en productos concretos (tablas genéricas, neoprenos, etc...). Teniendo en cuenta que la competencia, en concreto la de las tiendas especializadas, cada vez es más estrecha, es fundamental, más que hallar elementos de diferenciación, dar con sistemas efectivos de fidelización que conviertan al cliente en un asiduo de los productos y servicios de la empresa.

Como vemos, se trata de un negocio claramente enfocado a la gente joven, con una clientela que esencialmente responde a un doble perfil:

- > Por un lado, se dirige a los practicantes de los deportes comentados, esencialmente de surf. Por ello ofrecen a dichos clientes toda una gama de material altamente especializado para la práctica de dichos deportes.
- > Por otro lado, existe un perfil de cliente que únicamente adquiere ropa y complementos de moda (gafas de sol, bolsos, monederos, elementos decorativos,



<http://topex.ucsd.edu/sandwell/surfing.jpeg>

etc.). Aunque no practique ningún deporte de deslizamiento, este cliente simpatiza con un estilo y una actitud desenfadada que se ha vinculado de forma reiterada con dichos deportes (sobre todo por parte de las multinacionales del sector, que han detectado en estos deportes una buena puerta entrada para colocar sus productos entre los jóvenes de todo el mundo, como es el caso de O'Neill, Reef, Vans o Arnette, por citar algunos ejemplos).

Es importante tener en cuenta la distinción de los dos perfiles, ya que el servicio que vamos a analizar en el presente caso se dirige exclusivamente al primer grupo de clientes, y dentro del mismo, a los practicantes de surf, que tienen unas necesidades muy concretas.

La necesidad, surfear en el mediterráneo

Surfear en el Mediterráneo, sobre todo en las costas catalanas, tiene una gran dificultad; y no por la pericia técnica que exigen las olas que nos envía el Mare Nostrum, sino precisamente, por todo lo contrario: por la escasez de ellas que hay en la región. La situación geográfica de la costa catalana hace muy difícil la formación de olas de calidad para la práctica del surf, a lo que hay que añadir las condiciones orográficas y marítimas que se producen de forma heterogénea en las diversas zonas de nuestro litoral.

De esta manera, y para hacernos una idea, es perfectamente posible que un mismo día a la misma hora, estén entrando olas de gran calidad con un metro de altura en la playa de la Barceloneta, y que por el contrario, en Sitges, Castelldefels o Montgat, apenas se levanten espumas que permitan la práctica del surf.

Estando así las cosas, los aficionados al surf, a la hora de practicarlo, deben tomar una decisión crítica antes de poder hacerlo. ¿Hacia dónde me dirijo? ¿Al sur o al norte? ¿En qué playa estarán entrando las mejores olas? Como se puede uno imaginar, de la respuesta que demos a esa pregunta depende la práctica satisfactoria de nuestro deporte favorito, o por el contrario, un estéril desplazamiento de 30 o 40 kilómetros para llegar a una playa totalmente plana y en la más absoluta de las calmas.

Lógicamente, los practicantes de surf que atesoran una cierta experiencia son capaces de realizar previsiones con bastante fiabilidad acerca de todo lo anterior, y pueden acertar con frecuencia a la hora de localizar las playas con mejores olas, pero por desgracia, si hay otro atributo con el que nos referiríamos al Mar Mediterráneo, es el de la impredecibilidad, lo que hace que en muchas ocasiones ni los más expertos en la materia acierten con la previsión.

Perfectamente conocedora de todo lo anterior, la dirección de D. Surfwear detectó una clara necesidad en un segmento muy importante de su clientela (los practicantes de surf), que no era otra que poder obtener información actualizada sobre la existencia de olas en nuestro litoral. Dicha necesidad se ve agudizada por diversos factores, como son:

- > Falta de tiempo de los surfistas para realizar desplazamientos innecesarios.
- > Los parte meteorológicos de informativos, teletextos y webs especializados se actualizan a intervalos demasiado largos (8, 12 o 24 horas), de forma imprecisa e irregular, y por supuesto nunca con detalle de playas y zonas concretas.
- > Las webcams no suelen responder de forma fiable y no cubren todas las zonas de interés.
- > No disponer de una conexión a Internet que permita realizar una previsión propia.
- > Gastos que conlleva realizar desplazamientos innecesarios.
- > Gran proliferación de principiantes, absolutamente desconocedores de las playas, del litoral y su comportamiento en según qué condiciones meteorológicas.

El servicio satisfactor; el SMS Surf Report

El SMS Surf Report es un servicio que ofrece D. Surfwear sin restricción alguna, y que permite obtener información actualizada del estado del mar en 9 playas significativas del litoral catalán, e incluso obtener información del estado del mar en otras playas del litoral español (Cantabria, Asturias y País Vasco), siendo esta última información muy útil en el caso que se esté planeando un desplazamiento a dicha zona.

El funcionamiento del servicio es muy simple, ya que para obtener dicha información, sólo se tiene que enviar un mensaje de texto SMS indicando la playa o zona que nos interesa, y de forma inmediata se recibe contestación vía mensaje de texto con informe detallado del estado de la mar en dicha playa, las condiciones meteorológicas, posibilidad de surfear, e incluso la tendencia previsible. El coste de dicha llamada es de 0,95 €, y sólo se obtiene información concreta de la playa o zona seleccionada por el cliente.

La fiabilidad de la información que se ofrece es muy alta, ya que es actualizada por un equipo de informadores cada 2 o 3 horas, de tal manera que éstos, envían sus informes periódicos a una centralita a través de la cual se envían las diferentes informaciones para cada solicitud.

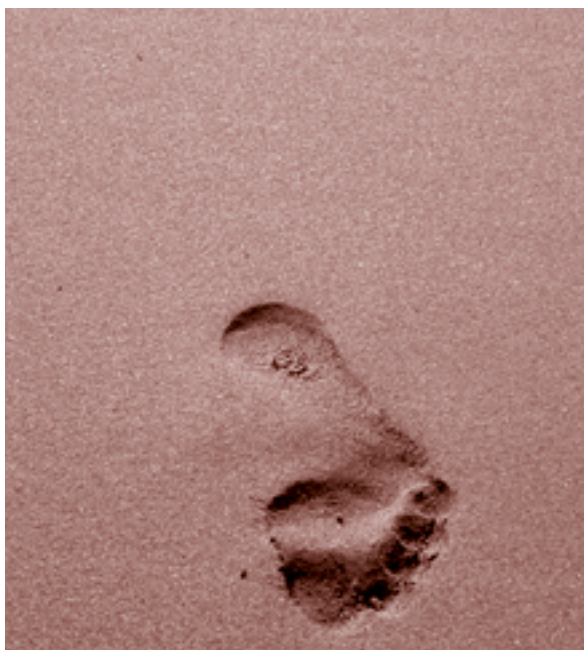
Hablando con los responsables del servicio, nos han comentado que el éxito de SMS Surf Report ha sido absoluto, y que la comunidad surfera catalana ha acogido el servicio de forma muy entusiasta. No obstante, decir que este éxito no se ha conseguido a la primera, ya que, anteriormente, se intentó la implantación de

este servicio bajo la modalidad de abono mensual, trimestral o anual, a un precio de 18 €, 54 € y 190 € respectivamente, pero a pesar de captarse ya una clientela, el servicio no tuvo la evolución esperada.

El éxito pues, de esta segunda generación del servicio obedece a dos factores clave:

- > haber superado los inconvenientes del primer servicio ideado: la incomodidad de abonarse de forma periódica a un servicio, ya que, a pesar de recibirse información cada día, no siempre era de utilidad por la imposibilidad de practicar surf en cualquier momento.
- > mejora en el servicio, incrementando en número de playas y zonas con información disponible y la periodicidad de las actualizaciones.

El SMS Surf Report, como vemos, es un caso clarísimo de aplicación inteligente, y a la vez sencilla de las tecnologías y sistemas de información disponibles, utilizando dichas tecnologías (creemos que de forma brillante e innovadora, ya que no existe ningún servicio parecido) para ofrecer un servicio muy demandado de forma accesible y sin restricciones (vía teléfono móvil), inmediata (contestación al momento) y a un precio asequible (0,95 € por informe), que está reportando a D. Surfwear, además de unos beneficios económicos estimables a través de las comisiones pactadas con la operadora de telefonía móvil, un elemento importantísimo de diferenciación y de fidelización de su clientela con respecto a sus competidores directos, cosa tan necesaria en el mercado de referencia de D. Surfwear. Y ello sin olvidar, que la dirección de la compañía ya tiene en mente la tercera generación del producto: envío de imágenes capadas con cámaras digitales...



Samsonite HardLite<http://www.samsonite.com/hardlite/flash/site.html>

Samsonite, empresa de referencia en el mundo de los productos de equipaje, acaba de lanzar al mercado unos novedosos productos que destacan por incorporar tecnología inalámbrica (Bluetooth, concretamente) en dicha línea de productos. En el momento que incorporan esta tecnología a un producto tan antiguo como lo son las maletas, nuevas posibilidades se abren. Entre ellas, podemos destacar: posibilidad de hacer un seguimiento de la maleta, incorporando toda la información sobre el viaje, el dueño, etc. (si se pierde la maleta, es más fácil encontrarla); antirrobo (notificará al dueño en caso de robo); incremento de seguridad al incorporar información sobre el dueño, etc. En definitiva, una demostración más de innovación en productos tan "antiguos" como las maletas de viaje.

Serious Magic Visual Communicator<http://www.seriousmagic.com>

Ahora podrás disponer de un potente estudio de grabación gracias a Visual Communicator y tu PC. Este programa te permitirá generar videos visualmente potentes de manera realmente sencilla, incorporando efectos y contenido (imágenes, powerpoints, etc.) con el que añadir valor al mensaje que se quiere emitir. Sus utilidades son diversas: promoción de productos o servicios, como herramientas de comunicación interna en la empresa, e incluso, como experiencia de elearning. De hecho, se aúna la potencia del video con otros sistemas visuales, convirtiéndola en una potente herramienta de comunicación. Y lo mejor de todo, es que se pueden conseguir resultados profesionales con un nivel de aprendizaje mínimo. Un producto interesante a probar.

Froogle<http://froogle.google.com/>

Google, el principal buscador de Internet, no deja de sorprendernos. Cada cierto tiempo sacan nuevos productos que, muy probablemente, se conviertan en imprescindibles en un futuro cercano. Esta vez nos encontramos con Froogle, lo que la empresa denomina como el buscador de búsqueda de productos (en venta en Internet) más completo. Después de probar con varios productos difíciles de encontrar en la red, te sorprende de su potencia. En definitiva, nuevas formas de explotar su Know-how en la "búsqueda de información" y su exhaustiva base de datos de webs de Internet.

Ambient Devices<http://www.ambientdevices.com>

La llegada de las nuevas tecnologías, junto con la posibilidad de estar conectado permanentemente a la red ha hecho que cada vez dispongamos de más información a nuestro alcance, derivando en problemas como la infoxicación. Si bien hay áreas que intentan dar una solución a esta problemática (por ejemplo, a través de la visualización de la información, más en InfoVis <http://www.infonomia.com/tematicques/archivo.asp?idm=1&idrev=6&numMax=0>), es cierto que todavía nos queda mucho por ver en este campo. Un ejemplo novedoso de cómo, mediante elementos visuales puedes obtener información valiosa, es la que nos propone la casa Ambient Devices. Muy interesante su visión ("representación información en nuestros productos más cotidianos"). Acorde con ella, empiezan a tener productos como el Ambient Orb, un objeto que, situado en nuestra mesa, cambiará de color en función de cómo vayan, por ejemplo, nuestro paquete de acciones. De esta manera, si las acciones bajan, adquirirá un color rojizo. Si suben, verde. De esta manera, con un simple vistazo, podremos ver cómo van nuestras acciones, y acudir al ordenador a obtener más información si así lo deseamos. Otros productos son el Ambient Watch, un reloj que se iluminará cada vez que tengamos que tomar nuestra medicación, y así, muchos productos realmente novedosos.

Todo se va a tomar viento... y entonces, ¿qué haces?

Las organizaciones sanitarias modernas dependen de la información y las TICs. A pesar de toda la diligencia invertida en el diseño y despliegue de la tecnología, a pesar del cuidado en la gestión de las TICs, en algún momento inevitablemente nos encontraremos con un problema serio. Y entonces, ¿qué?

Hace un par de semanas, un investigador del Beth Israel Deaconess Medical Center, en Boston, decidió que su ordenador procesara ciertos datos para un proyecto de investigación utilizando un sistema análisis que no mencionaremos. Bien. Para eso están los sistemas clínicos informatizados: para ayudarnos a mejorar la manera en que minamos y explotamos información clínica. Excepto que esta vez, no fue bien. La acción del investigador causó un bucle sin fin que resultó en una saturación de las redes informáticas (algo parecido a lo que ocurre con un ataque de negación de servicio) e irió gravemente a la organización. El "apagón" informático duró 4 días.

Una de las instituciones norteamericanas que lideran la utilización de repositorios médicos informatizados se encontró de nuevo en la era de Guttenberg. El Beth Israel Deaconess procesa más de 40 terabytes (sí, TERA) de información al día, desde historias clínicas, a prescripciones farmacéuticas, a resultados de pruebas de laboratorio, hasta facturas, citas, pedidos y mensajes de correo electrónico.

Durante cuatro días, la organización tuvo que utilizar mensajeros para distribuir formularios en papel y más de 3.000 resultados del laboratorio al día. Los profesionales clínicos se vieron forzados a utilizar un proceso de documentación manual y prescripciones escritas a mano. Todo el mundo tuvo que pasar de comunicar los más de 100 mil mensajes al día de correo electrónico a utilizar el teléfono (suerte que el sistema no utiliza telefonía sobre Internet -VoIP).

La falta de redundancia y la existencia de varios puntos únicos falibles, en combinación con políticas y procedimientos distendidos que permiten que cualquier herramienta se conecte a la red organizativa, devinieron los factores que posibilitaron la cadena de errores.

Afortunadamente, el Beth Israel Deaconess cuenta con suficiente personal por encima de los 35 como para organizar un sistema manual y guiar a los miembros de la Generación X (que nunca han funcionado en un entorno de trabajo no informatizado) por los procesos manuales. Pero estos individuos no estarán disponibles in eternum. Queda claro que a medida que vamos desplegando nuevas TICs, las organizaciones sanitarias hemos de pensar, simultáneamente en alta disponibilidad, redundancia y planes de contingencia. Y este no es un ejercicio que debamos dejar al 100% en manos de la parte técnica de la organización. La parte clínica, los clientes de la parte técnica, los usuarios y creadores de información, tienen un trabajo importante que hacer.

Cuando ocurre un fallo de esta magnitud, los profesionales técnicos han de concentrarse en recuperar los sistemas y los datos. El resto de la organización tiene que seguir funcionando, y tiene muchas más probabilidades de hacerlo con éxito si con antelación ha preparado un plan de contingencia que puede activar según sea necesario.

Lo que realmente me asusta es que este tipo de incidentes devendrá más común en nuestras organizaciones en el futuro. Y no es que sea pesimista. Los números hablan por sí solos. Como industria, tenemos un historial de subinversión en TICs cuando nos comparamos a otras industrias. Según Gartner, las empresas sanitarias en los EE UU invirtieron en el 2002 un 2.5% de sus presupuesto en TICs, mientras que las empresas de telecomunicaciones invirtieron un 8.9%, y las bancarias un 6.6%.

Y me pregunto ¿cuántas organizaciones se han dejado la cartera y la espalda desplegando sistemas y aplicativos críticos para sus operaciones, y se han olvidado de la robustez necesaria en la infraestructura de base y los tan necesarios planes de contingencia?



Diseñando la empresa en red

www.0y1.com

info@0y1.com

E-Domus, el portal del Empleado de Telefónica

Alfons Cornella> ¿Por qué se hizo "El portal del Empleado" de Telefónica? ¿Cuáles eran las razones tácticas y estratégicas?

E-Domus> En Telefónica de España (TdE) se vio la necesidad de efectuar la Transformación a una eCompany como palanca para aumentar la eficiencia en nuestros procesos e ir cambiando la cultura de la empresa hacia el uso óptimo de las Nuevas Tecnologías e Internet. A la vez, teníamos que empezar a posicionarnos en los servicios y mercados del eBusiness, y crear servicios de banda ancha que den un gran valor añadido al cliente. Surge así un programa de transformación al eBusiness basado en la tecnología web, con 3 portales: Telefonica Online (portal del cliente), e-Domus (portal del empleado) y e-Agora (portal del proveedor).

AC> Describe brevemente qué puede hacer un empleado en este portal.

E-D> El objetivo de e-Domus es que éste se convierta en la mesa de despacho o el tablero de trabajo de todos los empleados. Actualmente, desde aquí cualquier empleado puede realizar de manera online: acceso a todas las herramientas de trabajo y productividad necesarias para su actividad (aplicaciones y procesos), a todos los procesos automatizados para realizar trámites con la empresa de forma más eficiente, consultar todo tipo de información e informes (de su área, de la empresa, del sector, de Internet, de la competencia,...), consultar / participar en las distintas comunidades de práctica, acceso a las diferentes actividades creadas para su formación y desarrollo...

También tiene a su disposición una serie de servicios de carácter más general: foros diversos, anuncios clasificados, ofertas, comunicación transversal de áreas... El portal es, así mismo, el punto de entrada a los canales web de cada área de la empresa.



e-domus (portal del empleado)

AC> ¿Cuánta gente participa? ¿Cómo se ha conseguido que la gente participe? Una idea que nos ha parecido muy interesante es la de la responsabilidad compartida de mantenimiento de contenidos, ¿nos puedes comentar algo?

E-D> Hasta la fecha han entrado al portal más de 36.000 usuarios distintos, de los 40.000 que tienen acceso. Dicho número viene dado porque diversas áreas han realizado acciones conjuntas de manera coordinada, se ha implicado un buen número de personas en la gestión del portal. Así por ejemplo, el proyecto del portal lo gestionan conjuntamente 3 Direcciones Generales, actuando cada una en su correspondiente función: RRHH, Sistemas de Información y Estrategia y Desarrollo del Negocio. Y desde diversas áreas se introducen contenidos en el portal. Creemos que la implicación de tanta gente se realiza desde la responsabilidad (por ejemplo, la de introducir en el portal contenidos que él posee y que pueden ser de interés para todos) y la coordinación de los equipos. Y, por supuesto, la participación se consigue con contenidos interesantes y de utilidad además de una navegabilidad amigable.

Un buen estímulo a la participación ha sido la creación de comunidades de práctica. Actualmente tenemos creadas 4 (innovación, liderazgo, profesor colaborador y equilibrio trabajo - tiempo libre), y nuestro objetivo es ir creciendo. Cada comunidad está moderada por un equipo de personas que dinamiza la misma con contenidos, artículos, entrevistas, foros...

AC> ¿Cuál ha sido el impacto en formación?

E-D> Ha sido grande. El desarrollo del eLearning y la progresiva introducción de cursos online ha permitido abaratar el capítulo presupuestario destinado a la formación y desarrollo de los empleados, manteniendo la calidad de la misma y las horas por empleado. Además al estar integrado el eLearning en la plataforma del portal se posibilita el acceso fácil y rápido al mismo.

AC> ¿Y en el estímulo de la innovación?

E-D> Gracias a la creación de un punto de encuentro en la red para desarrollar la capacidad de innovación de TdE, así como el talento y el potencial innovador de la gente se tiene un canal permanente de generación de ideas. Además se consigue un ciclo de generación de ideas más corto: antes existía un concurso de ideas una vez al año, y ahora en 6 meses se han realizado ya 3 concursos, de los cuales han salido ideas que van a ser implantadas en el negocio e ideas pendientes de un análisis más detallado para valorar su viabilidad.

Promoviendo la generación de ideas innovadoras, evaluando, seleccionando y asegurando su implantación y seguimiento se consigue que TdE sea cada vez más competitiva.

AC> ¿Y en la gestión del conocimiento?

E-D> Actualmente se ha creado en TdE un mapa de conocimientos y estamos terminando el proceso de evaluación de conocimientos de todos los empleados, con lo que obtendremos perfiles de conocimiento de todos los empleados. Esto nos va a permitir tener localizado buena parte del conocimiento de nuestra empresa, frente al conocimiento disperso que existía antes. También va a posibilitar un desarrollo y formación de todos los empleados en línea con los conocimientos que la empresa y el mercado considera necesarios.

Nuestro gran reto actualmente es que participe más gente en las diversas comunidades, foros y espacios de conocimientos establecidos, porque hasta ahora tenemos mucha participación pero de poca gente. Con ello nos aseguraremos la diversidad y la innovación. Y queremos seguir caminando en la línea del compartir, usar y aplicar conocimiento, de hacer que en nuestra empresa el conocimiento circule, se use y se aplique fluidamente.

AC> ¿Cómo han funcionado las comunidades virtuales?

E-D> Hasta ahora hemos creado 4 comunidades de práctica: innovación, liderazgo, profesor colaborador y equilibrio trabajo - tiempo libre. Y han funcionado bastante bien. Al existir un equipo detrás de cada una de ellas moderando y gestionando el conocimiento que va surgiendo, la gente se va animando a participar y contribuir.

AC> ¿Ha sido de utilidad para la expansión del teletrabajo en la compañía?

E-D> A través del portal se han realizado ofertas de equipamiento en PCs y en ADSL. También se ha facilitado acceso total y gratuito al portal desde el hogar. Esto ha posibilitado que mucha gente navegue por el portal y por Internet desde casa, incluso los fines de semana.

Actualmente está en prueba un piloto de teletrabajo de 100 personas, enmarcado en el proyecto equilibrio trabajo-tiempo libre. De las conclusiones que dicha experiencia nos suministre se extraerá la metodología para extender esta forma de trabajar.

AC> Creo que habéis desarrollado vuestra propia metodología de ROI: ¿nos podéis comentar algo al respecto? ¿Cuál ha sido el impacto en la productividad?

E-D> Para la diferenciación de los distintos tipos de beneficios y su posterior materialización hemos establecido tres categorías, siguiendo la metodología de Cisco:

1. Impacto económico en la cuenta de resultados.
2. Beneficios derivados de los recursos liberados: bien un incremento de la actividad debido al uso de los mismos recursos con mayor eficiencia o bien activable a MP/LP al requerir acciones para ser convertido en beneficios del primer tipo.
3. Beneficios cualitativos difíciles de cuantificar, relacionados con el cambio en las prácticas de trabajo y cultura dentro de la organización. Son los más sutiles y difíciles de medir pero, potencialmente, los más importantes. Estos no son directamente activables en la cuenta de resultados.

AC> ¿Cuál ha sido la evolución del portal?

E-D> Hemos evolucionado en la línea de: automatizar procesos internos, integrar aplicaciones de trabajo, estructurar e integrar la información que existía dispersa, y facilitar la usabilidad, acceso a la información y navegabilidad.

AC> Objetivos de futuro

Seguir introduciendo contenidos adecuados a los profesionales de nuestra empresa, automatizar más los procesos (en un diseño end to end), llegar al máximo de empleados, seguir integrando aplicaciones de trabajo y realizar una buena comunicación de todas las funcionalidades.

AC> Valoración final del proyecto

E-D> La valoración final está en la aceptación del portal por parte de los empleados. En estos dos años, y salvo en algunos momentos en que la plataforma presenta picos y se satura, no se ha recibido ninguna queja del funcionamiento y uso. Pese a las barreras iniciales, creemos que el portal está teniendo un gran impacto en la gestión del cambio, se están cambiando la manera de hacer las cosas, se tiene la sensación de que esto es lo que se debía hacer en este momento. Creemos que el portal se está consolidando como un espacio en el que el empleado va a encontrar todo lo que necesita para la realización de su actividad profesional y de todos sus trámites.



"La **censura** en **Internet** será la **misma** que tenemos o no tenemos en los **demás ámbitos**"

Albert-Mateu Picas
Coautor de *e-Tax* y
experto en derecho de las TIC

José Ignacio Latorre> Quisiera empezar preguntándote tu opinión personal y también la toma de posición de la UE sobre el tema de la censura en Internet. ¿Crees que existirá censura en Internet en la UE en el futuro? ¿Puedes comentarnos los casos existentes de países que limitan el acceso a Internet de sus ciudadanos?

Albert-Mateu Picàs> Apreciado José Ignacio, las nuevas leyes restringen la libertad para conseguir una mayor seguridad jurídica. Es un proceso lógico que existe siempre que se regula sobre cualquier campo y más todavía si es un campo sin regulación anterior. Los primeros textos legales sobre temas de nuevas tecnologías son en cierto modo un "tiro a ciegas". Esta es la explicación de las modificaciones en algunas de estas leyes, como por ejemplo la ley de la Firma Electrónica. Las carencias y deficiencias de estas leyes se ponen de manifiesto con su uso diario.

La sociedad es, en cada momento, susceptible de un mayor o menor control por parte de los poderes públicos. Desafortunadamente, la situación actual, bajo la sombra del 11-S y la paranoia belicista de los EUA, parece no ser el mejor escenario para legislar con el "sosiego" necesario.

Personalmente creo que la censura en Internet será la misma que tenemos o no tenemos en los demás ámbitos. En una página web podremos decir lo mismo que se dice en un periódico, el límite "legal" de las afirmaciones es el mismo. Aunque es cierto que la sencillez de llegar a miles de personas y la globalidad de la red de Internet facilitan, más que ningún otro medio, la expresión, la difusión de ideas y de cualquier otra manifestación. Esta realidad es inquebrantable siempre que no se varíe la arquitectura de la red de Internet.

Me comentas si conozco casos de Países que limiten los accesos a Internet, los tristemente habituales en este ámbito son China y Arabia Saudita que lideran los índices internacionales, aunque España, con el tema del "grupo Batasuna" (batasuna.org) se ha convertido en el primer Estado Europeo que ha bloqueado el acceso a una página web.

Otro caso reciente es el de Panamá que comienza a bloquear puertos IP aparentemente, y según fuentes oficiales, debido a las pérdidas de las compañías telefónicas causadas por el uso de la red Internet para hablar telefónicamente. Además de los puertos usados para voz sobre IP, han sido también bloqueados otros que se usan para otros propósitos, se dice por el gobierno que estos también podrían ser usados para hacer llamadas telefónicas. La norma panameña obliga que, a los 5 días de su publicación (fue publicada el 30 de Octubre) todos los ISPs bloqueen 24 puertos UDP usados por VoIP, y cualquier otro que pueda ser usado en el futuro, es decir podría ser el fin de los puertos UDP en Panamá, además de afectar a otros routers que pasen información a través de Panamá. La norma parece que ha sido fabricada a la medida y al gusto de la empresa Cable & Wireless Panamá.

JIL> El exceso de información es un tema que me preocupa porque reduce el impacto de iniciativas válidas y crea una reacción negativa contra la avalancha de páginas a leer. ¿Existe la posibilidad de crear agencias de validación de información que den "Estrella Michelin" a páginas web? ¿Cómo piensa Europa que hay que educar a las futuras generaciones?

A-M P> Estoy totalmente de acuerdo contigo, como muchos otros, intuyo que tú incluido, tengo el buzón de mi correo repleto de información valiosa inmersa en un inmenso número de "correos sin leer".

Aunque ciertamente existen algunas iniciativas para validar la calidad de las páginas yo soy partidario del libre mercado. Las webs o news que, con su trabajo y dedicación reciban la aprobación de los lectores, serán quienes estarán "certificados" por la mejor agencia que es el público. Como ejemplo, no es necesario ir muy lejos, Infonomia es una web donde la información es considerada por muchos de calidad, y no es necesario ningún sello.

Aunque, como te he dicho, existen multitud de organizaciones privadas y públicas que se dedican a certificar todo tipo de contenidos. La mayor parte de ellas van destinadas a certificar sitios web de compra, creando sellos para garantizar que el site "X" es de fiar. También existen sellos que certifican la calidad de los datos o el cumplimiento de la LOPD, entre muchos otros.

"El Gobierno debe centrarse en generalizar el uso de Internet para todas las edades y que cada estrato de la población busque las aplicaciones que le sean interesantes".

La calidad de la información es algo más subjetivo y más difícilmente "certificable", la calidad de un contenido informativo tiene mucho que ver sobre el fondo, lo que es totalmente subjetivo, mientras que la forma que podría evaluarse o certificarse parece no importar demasiado en nuestra sociedad.

Existen algunos proyectos europeos que intentan buscar fórmulas para garantizar el origen de los datos o los contenidos, mediante sistemas como las marcas de agua o mediante una aún inexistente Oficina Europea para la propiedad de contenidos digitales.

JIL> El uso de Internet por parte de personas de mas de cuarenta años parece una asignatura pendiente. ¿Crees que las iniciativas existentes son suficientes?

A-M P> Existe una inevitable brecha digital, ¿quién puede negarlo?. Nuestra sociedad sufre cambios constantes, las tecnologías cambian a una velocidad increíble, mucho mayor que en cualquier otro momento de la historia. En este contexto, es lógico que exista una brecha digital, mientras que mi sobrino se pasa el día recibiendo SMS mi padre no sabe como funciona el sistema.

Esta brecha es algo lógico entre diferentes generaciones, aunque las nuevas tecnologías han incrementado las diferencias. Como he dicho la vertiginosa velocidad de los cambios es sin duda un elemento "distanciador", aunque en mi opinión el Gobierno debe centrarse en

generalizar el uso de Internet para todas las edades y que cada estrato de la población busque las aplicaciones que le sean interesantes. Internet tiene muchas cosas para ofrecer, por ejemplo, a los jubilados. Volviendo a tu pregunta, la Administración debe realizar políticas efectivas para todo ello y el plan Info XXI no es, desde mi punto de vista, un modelo a seguir en este sentido.

JIL> Eres el nuevo Ministro de Ciencia y Tecnología, ¿Qué iniciativas impulsarías en el ámbito nacional? ¿Qué prioridades tomarías?

A-M P> La verdad es que esta es una pregunta difícil de contestar. José Ignacio, te contaré cuales son los puntos en los que pondría más énfasis durante mi "supuesto mandato", aunque evidentemente, la situación es mucho más compleja de lo que yo pueda reflejar en unos cuantos puntos.

- > Buscar una competencia real en el mercado de las telecomunicaciones
- > Fomentar el uso de Internet en escuelas, colectivos de mayores de 60 años o sectores con dificultad de acceso. Es necesario generalizar el uso de Internet y otras tecnologías en la sociedad española para poder aplicar posteriormente las ventajas que estas tecnologías nos ofrecen.
- > Fomentar la firma digital para mejorar la confianza, proyectos como el DNI electrónico son muy interesantes.
- > Impulso de terminales en centros públicos, bibliotecas, centros cívicos, ...
- > Investigación. Este punto es crucial para desarrollar una industria fuerte en el sector. Es necesario juntar tres "conceptos"; Universidad - Investigación + Desarrollo - Grandes empresas del sector. Los tres conceptos van ligados, y la administración debe realizar lo posible para facilitar la comunicación, desarrollo, implantación e interrelación entre estos tres "conceptos". Alrededor se debe fomentar el desarrollo de pequeñas empresas de emprendedores (las "Microsoft" del futuro).





ISketch

Original diciopinta online para pasar un rato divertido.

<http://www.isketch.net>



Momentos

Fotolog con fotos de momentos entrañables, momentos de ocio, momentos divertidos, momentos...

<http://www.dcpcion.net/md/mom.html>



Orisinal

Página para desconectar y jugar un rato. Contiene un gran número de juegos para todas las edades.

<http://www.orisinal.net>



Chef Uri.

Trucos y recetas culinarias
Portal gastronómico con recetas, trucos, fotografías, etc.

<http://www.chefuri.com/indexe.php>



FuckedWeblog: Where weblogs go to die

Blog que informa de todas aquellas bitácoras que van desapareciendo en Internet. El nombre es un homenaje a la página Fucked Company.

<http://www.davezilla.com/fucked>



4Colors. Blog sin criterio

Ideas, pensamientos, reflexiones. Un weblog diferente que a veces puede ser un espejo de nuestra vida diaria.

<http://www.4colors.net/>

Estrategia = Estructura = Ejecución

En el prólogo al nuevo libro de Infonomía.com de Marcel Planellas *De la idea a la empresa*, Javier Nieto, fundador y presidente de Santa&Cole (<http://www.santacole.com/index.html>), recupera al profesor Alfred D. Chandler, Jr. y su afortunado aforismo: *Structure follows strategy*. "La estructura sigue a la estrategia", resume el espíritu de la revolución en la dirección de la empresa norteamericana entre 1850 y 1920, cuando la mano visible del capitalismo gerencial -el directivo asalariado- sustituyó a la mano invisible del mercado que había iluminado la práctica del primer capitalismo *à la écosaise*.²

Para la alta dirección de la Standard Oil, la General Electric Company, la United States Rubber Company o la E.I. Du Pont de Nemours Powder Company, "el problema de la gestión" -escribe Nieto siguiendo al profesor de Harvard- "parecía ser visto como una cuestión de gestión del cambio: cambiar las estructuras para poder cambiar las estrategias. Las estructuras humanas y materiales fueron vistas durante décadas como losas, pesadas mochilas que ralentizaban la capacidad de adaptación de las organizaciones a los cada vez más rápidos cambios del entorno."³

"Con la llegada de la revolución microinformática" -sigue Nieto- "(...), y sobre todo tras el advenimiento del fenómeno Internet (...), empezó a entrar en escena un nuevo polo: el conocimiento. (...). Las estructuras humanas empezaban a dejar de ser vistas como pesadas losas y pasaban a considerarse como el fértil humus donde crece la rara flor de la creación de conocimiento. Un cambio de enfoque crucial. Lo relevante ya no son los activos tangibles, disponer de máquinas, refinerías o instalaciones productivas; lo relevante son los activos intangibles: el know-how logístico de Zara, la marca de Armani, la patente de la Viagra de Pfizer, los diseños industriales de Santa & Cole, el código del genoma humano de Celera. Esta nueva trilogía, ESTRATEGIA, ESTRUCTURA y CONOCIMIENTO, determina el espacio mental en el que se mueven hoy las preocupaciones de los dirigentes de empresas y organizaciones, como bien sabe Marcel [Planellas]."⁴

En los últimos cuarenta años, el dípolo ESTRATEGIA-ESTRUCTURA del profesor Chandler ha tenido tanto éxito, que aún hoy se repite, año tras año, en los cursos impartidos en las mejores escuelas de negocios.

Pero los tiempos cambian. La complejidad y la incertidumbre de los tiempos modernos ha puesto de manifiesto la necesidad de una "now economy", como ya nos advirtió en su momento Alfons Cornella. "Tras la *muerte de la distancia* que nos trajo la Red, la nueva generación de tecnologías de la información promete la *muerte del tiempo*. 'No hay planes más allá de una semana', ha dicho recientemente el nuevo presidente de IBM, Sam Palmisano. La empresa se convierte, pues, en una empresa en tiempo real."⁵

Un cambio de paisaje radical al que la arquitectura empresarial surgida de la era industrial tiene dificultades de adaptación.



Pozo Drake de petróleo, 1859.
(<http://www.history.rochester.edu/fuels/tarbell/UPTO20.HTM>)

Joan Majó en el prólogo del libro de Alfons Cornella, *Hacia la empresa en Red*, enfatiza cómo: "La relación entre las empresas y las personas que trabajan 'en' la misma, y que normalmente son la fuente del conocimiento, también están hoy día basadas en conceptos clásicos (mercado laboral, pertenencia a la empresa,

1 Javier Nieto, "La mano que escribe, la voz que habla: las ideas y la empresa", *Firma invitada*, 7.

2 Alfred D. Chandler, *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, 1987

3 Javier Nieto, *Op. Cit.*

4 Javier Nieto, *Op. Cit.*

5 Alfons Cornella, "De la 'new economy' a la 'now economy': la empresa en tiempo real", *KE*, 617

propiedad intelectual...), conceptos que cada vez son menos aptos para describir la verdadera naturaleza de sus relaciones con el número creciente de trabajadores del conocimiento que constituyen el mayor activo de la misma. Las necesidades de organización, de solución de conflictos y de valoración objetiva de una empresa tendrían una mejor perspectiva si se empezaran a adoptar estos nuevos enfoques."

"La empresa en red, ¿para qué? Para facilitar el avance en el más reciente y urgente problema de las empresas: gestionar adecuadamente su primer activo, el conocimiento."¹



Nokia, un antiguo conglomerado industrial reconvertido (<http://www.nokiainfo.net/nokiahistory.php>) con éxito en empresa emblemática de la "economía en red", resume su experiencia con una lacónica igualdad²:

Strategy=Structure=Implementation

El liderazgo del equipo directivo, el diseño organizacional que potencia la calidad de las interacciones entre los trabajadores del conocimiento o la distribución eficiente de energía de "una nueva organización interna de la empresa, como de las relaciones que establece con su entorno"³ para que las "cosas ocurran" y los resultados empresariales emerjan, son ventajas com-

petitivas del nuevo paradigma de la empresa en red. Larry Bossidy⁴, en sus años en el equipo de Jack Welch en General Electric y hoy al frente de Honeywell International, se ha labrado la reputación de ejecutivo que consigue resultados, revela en su nuevo libro *Execution: The discipline of getting things done*⁵ el sentido común de su éxito: "**If you don't get the people process right, you will never fulfill the potential of your business. The people process is more important than either the strategic planning and decision-making or operations management processes. After all, it's the people in an organization who make judgments about how markets are changing, create strategies based on those judgments and translate strategies into operational realities**".⁶

Bringing radical thinking to the basics⁷

"In the marketplace, I have always been a maverick who enjoys shaking things up and creating a little anarchy". Quién suscribe tales palabras es Sam Walton, fundador de Wal*Mart, en su autobiografía. Un biopic del management de lectura más que recomendable.⁸

En 1962 cuando Wal*Mart abrió sus puertas en Rogers (4.500 habitantes), Arkansas, ¿quién hubiera apostado que a finales de siglo contabilizaría más de cuatro mil almacenes, serviría más de cien millones de clientes, emplearía más de un millón de empleados, o que lideraría el Fortune 500, por delante de Exxon Mobile o General Motors (<http://www.fortune.com/fortune/fortune500>)?

Si Wal*Mart, Dell o Southwest Airlines se han convertido en eficientes banderas de respectivas industrias con inmensos costes de estructura, es precisamente por la imaginación que han empleado en la ejecución de sus radicales innovaciones. Hoy, una vuelta a los orígenes (*basics*) ya no es suficiente, apunta Gary Hamel⁹, autor del muy leído *Liderando el Futuro*.

1 Joan Majó, "La red, ¿para qué?", *Firma invitada*, 6.

2 Más en Jonathan D. Day, "Organizing for growth", *The McKinsey Quarterly*, 2001 Number 2, (http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.asp?tk=32729:1029:18&ar=1029&L2=18&L3=30).

3 Joan Majó, *Op cit.*

4 <http://www.honeywell.com/execution/intro.html>

5 Coautor con Ram Charan. Best Seller en Amazon. Valoración: 3,5 estrellas Amazon sobre 58 comentarios.

6 Larry Bossidy y Ram Charan, "Finding the leaders within", *CIO*, 15/10/2002 (disponible en <http://www.cio.com/archive/101502/leaders.html>).

7 Inspirado en Gary Hamel, "Innovation Now!", *Fast Company*, diciembre, 2002 (<http://www.fastcompany.com/online/65/innovation.html>).

8 De la autobiografía de Sam Walton, con John Huey, *Sam Walton. Made in America*, New York, 1992. p.61. Valoración: 5 estrellas en Amazon sobre 32 aportaciones. También (<http://www.liquidmarkets.com/?name=bb&t=22>).

9 Gary Hamel, *Op. cit.*

O en palabras de Alfons Cornella: "este entorno de innovación permanente nos ha hecho tan exigentes que todo lo puramente incremental no nos parece lo suficientemente nuevo como para que merezca ser pagado. Es lo radical lo que nos llama la atención, lo que percibimos como algo que puede mejorar nuestra realidad de una manera significativa".¹

Más ejemplos:

ING Direct acumula el 2,1% del total del mercado de depósitos español, equivalente a más de un 60% de los depósitos puntocom, y presenta, junto Bancopopular-e, resultados positivos. Salvador Más analiza algunas claves del éxito:

> "Su política alta rentabilidad se percibe como su razón de ser y no como una táctica temporal o defensiva. A ING Direct le beneficia en España no tener que depender de alguien que tiene que jugar a dos bandas, como es el caso de las entidades ya implantadas aquí. Por desgracia para estas entidades, la táctica funciona para ganar tiempo, pero lógicamente no vale como estrategia a largo plazo, donde sólo lo radical es estratégico (...)."

> "Su triunfo es el triunfo de los mensajes sencillos: en un sector en que la oferta se ha hecho demasiado compleja en los últimos años, resulta que el que se lleva el gato al agua lo consigue gracias al producto de toda la vida, una cuenta corriente y un depósito, presentado llanamente por el 'fiable' Matías Prats, sin estridencias ni agresividad (al fin y al cabo, se presenta con modestia como 'tu otro banco')".²

Caprabo lanzó su tienda a distancia³ bajo la rúbrica *Caprabo a casa*, ninguna referencia a Internet, a la tecnología, sólo valor para el cliente⁴: "I@s am@s de casa, en absoluto internautas declaradas, compran cada vez más online, 'desde de casa', por la comodidad del servicio, porque ello les hace la vida más fácil."⁵ Una revolución silenciosa de la demanda, en expresión de Alfons Cornella, que hoy representa tan sólo el 1,3% de las ventas de la empresa. ¡Un 1,3% que suma 20 M €! y que para este año se prevé un aumento de un 50%. Como dice el proverbio escocés: *many a little maks a muckle*.⁶

Gnu-Linux empezó hace diecinueve años con la resistencia solitaria de un gran infonomista Richard Stallman⁷ y su *iglesia* de la Free Software Foundation (<http://www.gnu.org>), años más tarde se incorporó un jovencísimo Linus Torvalds, después vino el movimiento de código abierto⁸ (<http://www.opensource.org>).



Richard Stallman en la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.

José Ignacio Latorre, nuestro colaborador experto en innovación, repasa el "estado del arte" del GNU-LINUX. "La virtud de los códigos abiertos es la ingente cantidad de recursos que generan. Su defecto es la variable y a veces pésima calidad de sus resultados. Afortunadamente, las necesidades más importantes de un usuario medio están muy bien cubiertas. Es admirable visitar la web <http://sourceforge.net> donde se pueden encontrar miles de proyectos de código abierto y libres de uso generados en forma espontánea. En especial se hizo famosa la generación GNU que ha dado lugar a excelentes compiladores y a editores como Emacs. Hoy en día, el énfasis de la lucha contra Windows ha atraído a otras grandes empresas que contribuyen con programas gratuitos al empuje de Linux. Basta dar como ejemplo Mozilla (Netscape) o la suite OpenOffice, sustitutoria de Office, ofrecida gratuitamente por Sun en <http://www.openoffice.com>. Las cualidades de Linux que he defendido han propiciado el acercamiento de empresas como IBM o la iniciativa IA64 para crear máquinas que trabajarán con sistemas operativos basados en 64 bits. Linux también mantiene una gran cuota de mercado en los grandes servidores debido a su estabilidad y gestión de múltiples procesos. Recien-

1 Alfons Cornella, "El valor, ¿es cuantico?", *Ke*, 601.

2 Salvador Mas, "De los depósitos PUNTOCOM y de ING Direct", *Open Finance*, 18

3 Aitor Gutiérrez Clemente, "Logística en 3D", *e-Logistics*, 11.

4 Enric Sagrera, "¿Qué pasa con el e-commerce?", *Rentabilidad Digital*, 27.

5 Alfons Cornella, "La revolución silenciosa de la demanda", *Ke*, 653.

6 O como dicen en la vieja Castilla: "Poco a poco, hila la vieja el copo".

7 Más en "La Contra" de *La Vanguardia*, 17/01/02 (<http://www.lavanguardia.es/web/20030117/133992469.html>). Más sobre cultura Hacker, Fabio Tropea, "El Hacker, entre Robin Hood y Bin Laden", *Penélope y Ulises*, 42.

8 Más en Quim Gil, "¿Qué pasará en Internet en el 2003?", *(r)evolución*, 40.

temente, la Unión Europea está empezando a encargar estudios de viabilidad para el uso masivo de Linux en las administraciones. En España, Extremadura ha anunciado su intención de trabajar con Linux (<http://www.linex.org>)."¹

Elearning que genera alta fidelidad. Ignasi Tebé se interroga: "¿Si la formación está empezando a ser considerada como algo imprescindible en el seno de las empresas e instituciones, ¿por qué no pensar que puede ser la gran facilitadora de aquello que todos buscamos y que llamamos clientes leales? Creemos 'puentes' entre LA EMPRESA y todo su mercado, que permitan recorrer el proceso de aproximación y gusto por el aprendizaje online (...). Un laboratorio facilita un curso a farmacéuticos o a auxiliares de farmacia, el resultado será una mejor respuesta de los clientes y un paso hacia delante en el proceso de alta fidelidad".²

Elearning by teaching porque "parece muy demostrado" -relata Iñigo Babot- "que el proceso formativo alcanza su máxima expresión cuando un alumno intenta impartir una determinada materia, que él acaba de aprender, entre otros estudiantes que la desconocen (...). En los USA tres grandes corporaciones, líderes en sus sectores, han decidido aplicar este método de modo experimental. Conducidos por una prestigiosa escuela de negocios, que es la que dirige el estudio y desde donde me llega esta información (por ahora prefieren no citar nombres, pues el tema aún es muy nuevo) (...). Esto ya sucede, de forma natural, al enseñar habilidades directivas en muchas compañías (las formas de dirigir se aprenden de los jefes y, luego, los aprendices pasan a ser maestros de otros). Sin embargo, era muy poco habitual (por no decir inexistente) en cursos eLearning: la formación y tutorización virtual se encargaba, siempre, a la escuela responsable del programa."³

Una vez en un poema.

Para todos los innovadores recordar las palabras de Ken Kutaragi⁴, el padre de la PlayStation y hoy presidente de Sony Computer Entertainment Inc (http://www.scei.co.jp/corporate/data/index_e.html), recogidas por Gary Hamel: "*he said that his success had come despite the system, not because of it.*"⁵

El dinamista en su lucha diaria contra los perpetuadores del pasado, siempre vivirá momentos de tensión entre el interés personal y el equilibrio empresarial⁶, en los que quizás es aconsejable menos *coaching* y más *couching*⁷ -divanear- para poder deleitarse con las palabras de John Berger⁸ con las que Jordi Nadal⁹ nos saludó la entrada del año nuevo .

"Los poemas no se parecen a los cuentos, ni tan siquiera cuando son narrativos. Todos los cuentos tratan de batallas, de un tipo o de otro, que terminan en victoria y derrota. Todo avanza hacia el final, cuando habremos de enterarnos del desenlace."

"Indiferente al desenlace, los poemas cruzan los campos de batalla, socorriendo al herido, escuchando los monólogos delirantes del triunfo y del espanto. Procuran un tipo de paz. No por hipnosis o la confianza fácil, sino por el reconocimiento y la promesa de que lo que se ha experimentado no puede desaparecer como si nunca hubiera existido. Y, sin embargo, la promesa no es la de un monumento. (¿Quién quiere monumentos en el campo de batalla?). La promesa es que el lenguaje ha reconocido, ha dado cobijo, a la experiencia que lo necesitaba, que lo pedía a gritos."

Clap, clap, clap...

1 José Ignacio Latorre, "Linux vs Windows", *Qubit*, 6

2 Ignasi Tebé Morera, "El e-Learning genera alta fidelidad", *RED-earning*, 6. Del mismo colaborador "E-pedagogía 3", *RED-earning*, 5.

3 Iñigo Babot, "Learn by Teaching: lo último en el eLearning", *eLearning, corporate Learning*, 16

4 Más sobre el actual presidente en http://www.businessweek.com/2000/00_02/b3663089.htm

5 Gary Hamel, *Op.cit.*

6 Marcel Planellas, "El sentido de la vida", *De la Idea a la Empresa*, 52.

7 Como el protagonista del mensaje de Salvador Mas Casado en "¿Pasión por el cliente? (II): Se abre el telón", *Open Finance*, 19.

8 John Berger, *Páginas de la herida*, Visor, Madrid, 1996.

9 Jordi Nadal en "XVI Feria Internacional del Libro de Guadalajara", *Libros o Velocidad*, 52, nos resume lo más relevante de su visita a aquella feria del libro.

Ruling in Australia May Have Big Impact on Web News Sites

Revista: *The New York Times*

Fecha: 10 de Diciembre, 2002

Número de páginas: 0

<http://www.nytimes.com/reuters/international/international-media-australia-internet.html>

Abstract: La Corte Suprema australiana dictaminó, esta semana, que un caso de difamación difundida en la Web por Dow Jones & Co., con servidor en EE UU, podrá ser admitido a trámite ante el poder judicial australiano. Este dictamen abre nuevos escenarios sobre los límites jurisdiccionales nacionales de la World Wide Web.

Making Work-at-Home Work for Everyone

Autor: Jimmy Guterman

Revista: *HBS Working Knowledge*

Fecha: 16 de Diciembre, 2002

Número de páginas: 3

<http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/pubitem.jhtml?id=3221&sid=0&pid=0&t=knowledge>

Abstract: Nos guste o no, aumenta la tendencia al trabajo desde casa. Además, el 11 de septiembre y los recortes económicos no perdonan los viajes de empresa. Esto implica que se rompa la habitual red informal de comunicación en el lugar de trabajo. Las consecuencias de la desactivación de esta red pueden ser negativas ya que, según la gestión del conocimiento, es una gran fuente de aprendizaje. El artículo nos presenta a las *communities of practice*, utilizadas a lo largo de una organización, como la solución idónea para superar la distancia y recuperar los beneficios del trabajo "cara a cara".

More Linux Desktops on the way

Autor: John G. Spooner

Revista: *News.com*

Fecha: 5 de Diciembre, 2002

Número de páginas: 0

<http://news.com.com/2100-1001-976240.html>

Abstract: Alarma para la cómodamente instaurada Microsoft: sale al mercado el nuevo PC para empresas con el sistema operativo open source Linux, incluido de fábrica. El modelo de Sun Microsystems denominado Niveus 1X, con procesadores que van desde Celeron hasta Pentium 4, es una buena oportunidad para que empresas, instituciones educativas y el sector público, en general, empiecen a migrar al sistema operativo gratuito.

Back to the Garage

Autor: Katherine Mieszkowski

Revista: *Fast Company*

Fecha: Enero, 2003

Número de páginas: 2

<http://www.fastcompany.com/online/66/rightnow.html>

Abstract: Este artículo augura, optimista, que el 2003 será un buen año para empezar nuevas start-ups. Muchos se preguntarán el porqué: desde Silicon Valley apuntan a que los precios, en general, han descendido (diseño gráfico, programación...), a que hay un excedente de talentos en busca de trabajo y a que "los turistas se han ido a casa", es decir, las empresas que quedan en el sector son las que tienen una razón de ser. El sueño de la dotcom sigue pero de una manera diferente a la que imaginábamos en el 1999.

The Wisdom of the Anthill

Autor: Thomas Mucha

Revista: *Business 2.0*

Fecha: Noviembre, 2002

Número de páginas: 2

<http://www.business2.com/articles/mag/0,1640,44528,FF.html>

Abstract: Eric Bonabeau es un científico de la Teoría del caos o Ciencia de la complejidad. El punto de partida de sus estudios fue el darse cuenta de que las colonias de hormigas basan su eficiencia en la ausencia de un control centralizado. Esto le ha llevado a aplicar algoritmos que generan simulaciones muy realistas de cómo se articulan las partes y fases de un negocio. Bonabeau y su empresa, Icosystem, proporcionan anticipación a problemas en el negocio buscando la máxima eficacia logística. La cartera de clientes de este tipo de asesoría va en aumento.

Título: Could This Be the Next Disney?

Autor: Geoff Keighley

Revista: *Business2.0*

Fecha: Diciembre, 2002

Número de páginas: 2

<http://www.business2.com/articles/mag/0,1640,45482,00.html>

Abstract: Electronic Arts es la empresa que más videojuegos vende en el mundo. Para hacernos una idea; uno de cada cuatro videojuegos vendidos, es de ellos. Larry Probst, CEO y Chairman de Electronic Arts confiesa que Disney es el modelo a seguir por su empresa de desarrollo de software. Aunque todavía algo lejos de conseguirlo, su objetivo es convertirse en la mayor compañía de entretenimiento que haya existido jamás. ¿será Electronic Arts el próximo Disney?

Gestion2000.com
LA LIBRERIA DE LA EMPRESA