

Tecnología y trabajo colaborativo en la sociedad del conocimiento*

DOROTHY SILVA**
LUIS REYGADAS***

Abstract

TECHNOLOGY AND COLLABORATIVE WORK IN KNOWLEDGE SOCIETY. *To what extent, how and why has new information technology contributed, or not, to cooperation at work? This paper intends to answer to this question from the collaborative ethnography point of view of Designit Madrid (before dnx), a company of the digital world which builds knowledge and learning networks among its workers and with its clients, internet, cell phone and ATM users. Work cooperation within information society takes on diverse shapes resulting from the conjunction of economic, technological, social and cultural processes. It is intended to show this diversity.*

Key words: collaborative work, collaborative ethnography, new technologies, Internet, information society, digital capitalism

Resumen

En qué medida, cómo y por qué las nuevas tecnologías de la información contribuyen o no a la cooperación en el trabajo es la pregunta que se intenta responder a partir de una etnografía colaborativa de Designit Madrid (antes dnx), una empresa del mundo digital que construye redes de conocimiento y aprendizaje entre sus trabajadores y entre éstos con sus clientes, y con usuarios de internet, teléfonos móviles y cajeros automáticos. La cooperación en el trabajo en la sociedad de la información adquiere configuraciones muy diversas, que resultan de la conjunción de procesos económicos, tecnológicos, sociales y culturales. Se busca mostrar esa diversidad.

Palabras clave: trabajo colaborativo, etnografía colaborativa, nuevas tecnologías, internet, sociedad de la información, capitalismo digital

¿La era del trabajo colaborativo?

¿Qué relación hay entre trabajo colaborativo y uso de tecnologías de la información y la comunicación? Se ha extendido la idea de que el uso de computadoras conectadas a internet está generando una nueva forma de trabajar, caracterizada por la colaboración de pares que aprovechan estos nuevos dispositivos para compartir conocimientos y cooperar en la producción de bienes y servicios. Esta idea se apoya en los sorprendentes

* Artículo recibido el 29/03/12 y aceptado el 14/09/12.

** Consultora de investigación en Designit Madrid. Palos de la Frontera 23, 4º B, Bloque 1, 28045, Madrid, España <dorothy.silva@dnxgroup.com>.

*** Profesor-investigador del Departamento de Antropología de la Universidad Autónoma Metropolitana. Av. San Rafael Atlixco núm. 186, col. Vicentina, delegación Iztapalapa, 09340, México, D. F. <lreygadas@yahoo.com.mx>.

Los autores queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que trabajan en Designit Madrid, que de diversas maneras colaboraron para la producción de este texto compartiendo su tiempo, sus conocimientos y sus experiencias. La realización de la investigación contó con el apoyo del proyecto "Prácticas culturales emergentes en el nuevo Madrid" (CSO2009-10780, Ministerio de Ciencia e Innovación de España) y del proyecto "Procesos económicos emergentes" (SEP-CONACYT-2010-155440, México).

resultados de esfuerzos colaborativos sin fines de lucro como el software libre o Wikipedia, lo mismo que en el enorme éxito productivo y financiero de empresas que han sabido construir o utilizar redes virtuales: Google y Facebook serían ejemplos paradigmáticos (Acquisti y Gross, 2006; Girard, 2009).

No siempre las computadoras, los teléfonos móviles, internet y otros dispositivos tecnológicos generan mayor cooperación; hay que investigar cuándo y dónde ocurre este fenómeno y cuáles son sus causas. La pregunta que nos anima es: ¿qué tanto, cómo y por qué las nuevas tecnologías de la información contribuyen o no a la producción colaborativa de conocimientos? Responderemos a partir de la exploración de un caso concreto: el trabajo colaborativo en Designit Madrid, empresa del mundo digital ubicada en España, que construye redes de información, conocimiento y aprendizaje que enlazan a sus trabajadores y a éstos con sus clientes y con usuarios de internet, teléfonos móviles y cajeros automáticos.

Definimos trabajo colaborativo como aquel que se realiza mediante cooperación voluntaria entre dos o más personas o agentes que unen sus esfuerzos para lograr un objetivo común, y en el que todas las partes se benefician, aunque no necesariamente en la misma proporción, ya que pueden existir, y de hecho existen, diferencias y asimetrías entre los participantes. El trabajo colaborativo está atravesado por relaciones de poder, pero se distingue de otras formas de coordinación del trabajo (despótica, jerárquica, burocrática, instrumental, entre otras) por el hecho de que hay cooperación, reciprocidad, voluntariedad y beneficio mutuo.

Para muchos, el trabajo colaborativo en empresas de capital privado sería un oxímoron: ¿puede existir verdadera colaboración en una empresa que tiene como finalidad generar dividendos para sus propietarios? Sin duda hay una tensión –entre la lógica de la cooperación y la lógica de la ganancia– que recorre este proceso. Esta tensión no es nueva, se ha presentado en otras épocas. La había detectado muy bien Marx cuando decía que “La cooperación no tiende solamente a potenciar la fuerza productiva individual, sino a crear una fuerza productiva nueva, con la necesaria característica de *fuerza de masa*”; pero advertía que también es “un método empleado por el capital para explotarlo [al trabajador] con más provecho, intensificando su fuerza productiva” (Marx, 1973 [1867]: 262 y 270, cursivas en el original). A lo largo de la historia del capitalismo ha sido frecuente subordinar la cooperación en el trabajo a la obtención de ganancias. Por ello, la cooperación en las empresas casi siempre se ha basado en sistemas jerárquicos de organización productiva que dividen y compartimentan el trabajo

para facilitar la supervisión y el control sobre los trabajadores, así como asegurar la generación continua de beneficios para las empresas. Lo novedoso es que ahora se trata de un trabajo fundamentalmente intelectual y que la colaboración está mediada por tecnologías de la información, lo que puede suscitar cambios en la correlación de fuerzas entre los agentes en el proceso productivo y agregar nuevas connotaciones a la tensión entre cooperación y ganancia.

En buena parte de la bibliografía sobre nuevas tecnologías de la información y procesos de trabajo predominan dos argumentaciones deterministas. Una de ellas, caracterizada por el determinismo tecnológico, señala que las computadoras e internet estimulan y fomentan el trabajo colaborativo. Se ha comenzado a decir que la colaboración en red produce “innovación en masa” (Leadbeater, 2008), que está emergiendo una economía de las multitudes inteligentes o “wikinomics”, que aprovecha las ventajas de la producción de conocimientos en red (Tapscott y Williams, 2009). Pareciera que de la mano de estas tecnologías estamos entrando a una nueva era económica, determinada por el intercambio recíproco de información y la cooperación entre pares (Benkler, 2006; Botsman y Rogers, 2010). Este discurso tecnológico se ha convertido en una pieza clave en la legitimación del capitalismo contemporáneo (Fisher, 2010; Van Dijck y Nieborg, 2009).

La otra argumentación, que muestra un determinismo social, plantea que las potencialidades colaborativas de las tecnologías están limitadas por las relaciones de producción capitalistas, de modo que las computadoras e internet son utilizados por las empresas para fragmentar el proceso productivo y controlar a los trabajadores, al igual que antes se emplearon las máquinas tejedoras o las cadenas de montaje con el mismo propósito: estaríamos en la era del “capitalismo cognitivo”, en el que se busca la sujeción del trabajo intelectual para generar plusvalía (Fumagalli, 2010). El problema de estas dos posturas es que son muy generales: ambas suponen que todos los nuevos dispositivos tecnológicos son iguales, que los contextos en que se emplean son similares y que todos los actores hacen usos parecidos de ellos. Mientras que la primera posición considera que el trabajo colaborativo avanzará inexorablemente debido a la naturaleza misma de las computadoras e internet (lo tecnológico determina lo social), la segunda sostiene que la verdadera colaboración es imposible en las empresas capitalistas, porque sus características estructurales restringen el uso cooperativo de las tecnologías de la información (lo social se impone sobre lo tecnológico).

Para salir de estas posiciones deterministas nos interesa resaltar las interacciones entre los objetos y

las personas, entre lo tecnológico y lo social: ambas dimensiones intervienen y se entretienen (Hacking, 1999; Latour, 2008). Ni los dispositivos digitales producen automáticamente trabajo colaborativo ni la estructura de las empresas privadas lo impide de forma absoluta. La cooperación en el trabajo en la sociedad de la información adquiere configuraciones muy diversas, que resultan de la conjunción de procesos económicos, tecnológicos, sociales y culturales. Se requiere indagar esa heterogeneidad, comprender los factores que la producen, ver qué pasa en empresas específicas, con determinadas tecnologías, para explorar las diversas posibilidades y tendencias; en algunos casos, los dispositivos digitales favorecerán la colaboración, y en otros la impedirán. La misma tecnología puede usarse de manera más o menos cooperativa, las distintas trayectorias empresariales pueden dar lugar a diversos tipos de colaboración en el trabajo.

Las computadoras personales conectadas a internet tienen atributos que les otorgan un mayor potencial de uso colaborativo que la prensa, la radio y, sobre todo, la televisión (Castells, 2001 y 2002). Entre ellas pueden mencionarse la capacidad para manejar grandes volúmenes de datos con bajo costo, las facilidades para compartir todo tipo de información, la multidireccionalidad, el policentrismo, la flexibilidad y la relativización de las distancias geográficas. No es que estas posibilidades faltaran antes: en la plaza pública todos pueden hablar con todos, los libros pueden ser leídos en cualquier lugar y momento, el telégrafo, el teléfono y el fax acortaron distancias hace mucho tiempo, en las bibliotecas se puede consultar mucha información. La diferencia es que ahora estas opciones se han multiplicado y abaratado: en unos cuantos minutos se realizan búsquedas de información que antes hubieran tomado años, se pueden enviar y recibir más mensajes, se diversifican los emisores de información, se pueden publicar revistas electrónicas, blogs o páginas web con costos muy reducidos.

Estas facilidades y potencialidades han hecho florecer el optimismo sobre las perspectivas de las redes colaborativas en la sociedad de la información. Sin embargo, otros factores conspiran en contra de la colaboración digital. Las nuevas tecnologías pueden ser utilizadas de manera no colaborativa: la exacerbación de la fragmentación y del control del trabajo en los *call centers* y en la industria del software son ejemplos elocuentes al respecto (Castillo, 2007; Cousin, 2002; Micheli, 2007; Moss, Salzman y Tilly, 2008).

Además, no todas las personas tienen acceso (o no de la misma calidad) a las computadoras y a internet, los costos se reducen pero no todo el mundo puede pagarlos, se requiere cierto *habitus* tecnológico o cierta formación previa para aprovechar todas las ventajas de los dispositivos digitales. Internet facilita la comunicación, pero no hace desaparecer las desigualdades en materia de recursos económicos y capital cultural (García Canclini, 2004). Otro elemento que no debe perderse de vista es la tensión entre la colaboración digital y el aprovechamiento privado de los frutos de esa colaboración; aunque se hace mucha alharaca con que los bienes típicos de la sociedad de la información son menos susceptibles de apropiación o monopolización que los productos industriales (Benkler, 2006), o con que en el “capitalismo que viene” hay una tendencia a la “disipación de rentas” (Urrutia, 2009); el hecho es que hay enormes disputas por la apropiación de los beneficios extraordinarios que generan las innovaciones en el capitalismo digital (Andrejevic, 2002 y 2008).

Muchas empresas construyen o utilizan redes digitales mediante las cuales aprovechan el capital social y los conocimientos dispersos de diversos actores, y los transforman en mercancías que pueden generar enormes utilidades. Esas redes están atravesadas por relaciones de poder, tienen dimensiones de cooperación y de conflicto y presentan lo mismo procesos de colaboración entre pares que relaciones asimétricas en las que un agente saca ventaja de otros, por lo que en cada caso hay que evaluar qué tan equitativas y recíprocas son.

Una etnografía colaborativa

Este texto sobre tecnología y cooperación en el trabajo es, a su vez, una etnografía colaborativa realizada entre Dorothy Silva, una “consultora nativa” que trabaja desde 2007 en Designit Madrid, y Luis Reygadas, un antropólogo que realizó una investigación académica sobre esta empresa.¹ De ninguna manera pretendemos que un esfuerzo cooperativo de este tipo sea mejor que una etnografía clásica realizada por un observador externo o que un testimonio escrito por un *insider*. Es simplemente una manera entre otras de hacer investigación, mediante la cual queremos ofrecer diversas perspectivas del fenómeno que estamos estudiando, “desde afuera” y “desde adentro” (Buford y Patillo-McCoy, 2000; Lassiter, 2005; Srinivas, 1996).

¹ La investigación incluyó 12 semanas de trabajo de campo, distribuidas en los meses de octubre y noviembre de 2008, enero a marzo de 2009, octubre de 2010 y marzo a mayo de 2011; se realizaron 58 entrevistas, observación del trabajo cotidiano y asistencia a diferentes reuniones (de equipos de trabajo, con clientes, con directores y talleres de innovación).

Existen diferentes formas de propiciar la colaboración en el trabajo etnográfico dentro de las organizaciones (Darrouzet, Wild y Wilkinson, 2010). La más simple es aquella en la que dos o más antropólogos o etnógrafos, profesionales de la investigación o la consultoría, que no son parte de la empresa que estudian, suman sus esfuerzos para producir una etnografía conjunta que reúna sus diversos puntos de vista. Una segunda forma, que se inscribe dentro de la tradición de la antropología dialógica, busca incorporar los testimonios y los puntos de vista de los miembros de la organización estudiada, cuyas voces son incluidas de manera extensa en los textos que resultan de la investigación; en ocasiones también se presentan estos textos a los informantes para que hagan sugerencias y comentarios críticos. Si bien en esta segunda modalidad de colaboración se incorporan las voces de otros sujetos distintos del antropólogo, dichos sujetos mantienen el estatus de informantes; en sentido estricto no forman parte del equipo de investigación. Una tercera estrategia de colaboración, que es la que propugnan Darrouzet, Wild y Wilkinson, a la que llaman etnografía participativa, es aquella donde se involucra a empleados o miembros de la corporación estudiada, quienes intervienen no sólo como informantes, sino también como *paraetnógrafos* (Holmes y Marcus, 2006: 35; Cefkin, 2010: 10-11) que son parte del equipo de investigación y desarrollan tareas de diseño, recopilación de información y análisis, codo con codo con los antropólogos externos. Se trata de empleados o miembros que tienen capacidad de análisis y no necesariamente son antropólogos ni etnógrafos de profesión, pero en algunos casos pueden serlo. Más allá de las distinciones y las diferencias jerárquicas entre quienes son etnógrafos profesionales calificados y quienes no lo son, es importante destacar que los informantes son investidos como etnógrafos temporales.

La etnografía que se presenta aquí reúne las tres estrategias de colaboración mencionadas, pero intenta dar una vuelta de tuerca a la investigación colaborativa, consistente en incorporar a una persona de la organización, en este caso Dorothy, como coautora en todas las fases del proceso, desde la concepción inicial del texto, el diseño, el trabajo de campo y la redacción de los resultados.

Partimos de la idea de que todos los hombres y mujeres podemos ser etnógrafos(as), porque todos tenemos

capacidades para observar una cultura, un grupo social o una organización, así como para reflexionar, hablar y escribir al respecto. Este planteamiento se inspira en Antonio Gramsci, quien en sus *Cuadernos de la cárcel* afirmó que todos los hombres son filósofos, “en cuanto obran prácticamente y en cuanto en su obrar práctico se halla contenida implícitamente una concepción del mundo” (Gramsci, 1975 [1948]).² Parafraseando a Gramsci, ¿podríamos decir que todos los hombres y mujeres somos etnógrafos? Nos parece que sí, al menos en cierto sentido. Si la etnografía es la descripción de una cultura, de una sociedad o de procesos sociales y culturales, todos los seres humanos tenemos capacidades etnográficas, ya que todos vivimos en un entorno social, todos nos formamos en una cultura o en la intersección de varias culturas, y todos podemos decir algo acerca de nuestra sociedad, de nuestra cultura, de otras sociedades, de otras culturas y de la interacción entre personas formadas en distintos contextos socioculturales. Todos somos etnógrafos y todos podemos producir etnografías. De esto no se concluye que todas las etnografías sean iguales, que todas sean igualmente sistemáticas o que todas tengan el mismo rigor epistemológico y metodológico. Gramsci también señala que hay que “definir los límites y los caracteres de esa ‘filosofía espontánea’, propia de ‘todo el mundo’”. Y de forma aún más contundente, concluye:

Después de demostrar que todos son filósofos, aun cuando a su manera, inconscientemente, porque incluso en la más mínima manifestación de una actividad intelectual cualquiera, la del “lenguaje”, está contenida una determinada concepción del mundo, se pasa al segundo momento, el de la crítica y el conocimiento, esto es, se plantea el problema de si: ¿Es preferible “pensar” sin tener conocimiento crítico, de manera disgregada y ocasional, es decir, “participar” de una concepción del mundo “impuesta” mecánicamente por el ambiente externo, o sea, por uno de los tantos grupos sociales en que uno se encuentra incluido automáticamente hasta su entrada en el mundo consciente (y que puede ser la aldea o la provincia, que puede tener origen en la parroquia y en la “actividad intelectual” del cura o del vejete patriarcal cuya “sabiduría” dicta la ley, de la mujercita que ha heredado la sabiduría de las brujas o del pequeño intelectual avinagrado en su propia estupidez e incapacidad para obrar), o

² “Es preciso, por tanto, demostrar, antes que nada, que todos los hombres son ‘filósofos’, y definir los límites y los caracteres de esta ‘filosofía espontánea’, propia de ‘todo el mundo’, esto es, de la filosofía que se halla contenida 1) en el lenguaje mismo, que es un conjunto de nociones y conceptos determinados, y no simplemente de palabras vaciadas de contenido; 2) en el sentido común, y en el buen sentido; 3) en la religión popular y, por consiguiente, en todo el sistema de creencias, supersticiones, opiniones, maneras de ver y de obrar que se manifiestan en lo que se llama generalmente ‘folklore’.” (Gramsci, 1975 [1948]: 11).

es mejor elaborar la propia concepción del mundo de manera consciente y crítica, y, por lo mismo, en vinculación con semejante trabajo intelectual, escoger la propia esfera de actividad, participar activamente en la elaboración de la historia del mundo, ser el guía de sí mismo y no aceptar del exterior, pasiva y supinamente, la huella que se imprime sobre la propia personalidad? [Gramsci 1975 [1948]: 11-12].

Gramsci señala que todos tenemos capacidades filosóficas porque todos tenemos una concepción del mundo, pero eso no quiere decir que todas las concepciones del mundo sean iguales: las hay espontáneas o profesionales, más o menos profundas, más o menos críticas, más o menos reflexivas. Algo similar ocurre con las etnografías. No basta con decir que todos somos etnógrafos o que el trabajo antropológico debe conjuntar diferentes saberes, en particular, los cono-

cimientos del antropólogo y aquéllos de las personas con quienes trabaja. Todos tenemos capacidades etnográficas, pero las etnografías que producimos son distintas: están condicionadas de manera diferente por la dialéctica entre cercanía y distancia respecto de la cultura estudiada; puede existir un conjunto de variables: empatía, reflexividad, rigor científico, perspectiva crítica, coherencia, profundidad, etcétera. Existe una igualdad ontológica y epistemológica entre todos los seres humanos, pero de ahí no se infiere que los textos etnográficos que producen sean iguales. De ningún modo queremos decir que las etnografías producidas por antropólogos profesionales sean mejores, superiores, más certeras o más científicas que las que realizan otras personas. Esto es algo que habrá de determinarse en cada caso. Igual de absurdo sería suponer que las etnografías producidas por los sujetos que tradicionalmente han estudiado los antropólogos siempre serán mejores que las elaboradas por los científicos sociales, o que el estar en una posición de subordinación social brinda una ventaja cognoscitiva. Habrá que evaluar en cada caso los alcances y limitaciones de todos los saberes que intervienen en la producción etnográfica. Si “todos somos etnógrafos”, entonces también todos estamos sujetos a la vigilancia epistemológica y metodológica. No hay garantías absolutas de verdad o de valor etnográfico: ni el ser profesionales de la antropología, ni “haber estado ahí”, ni haber hecho trabajo de campo, ni ser miembro de la sociedad o grupo estudiado, ni ocupar una posición subalterna en las relaciones de poder.

No negamos la importancia de las fronteras disciplinarias u organizacionales, tampoco la diversidad de formaciones, experiencias y trayectorias. Tampoco soslayamos las relaciones de poder que atraviesan cualquier relación humana, incluyendo el trabajo de investigación, pero consideramos que ubicarnos ambos como autores con pleno derecho y con responsabilidades compartidas es una manera fructífera de realizar etnografía colaborativa, de coproducir conocimiento.

En la parte etnográfica del artículo (apartado “El circuito de producción colaborativa de conocimientos en Designit Madrid”), hemos decidido conservar la autonomía de las voces para que el lector pueda discernir cuándo se trata de análisis de la experiencia propia hechos por Dorothy, y cuándo de los relatos de otros miembros de Designit Madrid o del análisis realizado por Luis. También queremos señalar que se trata de una etnografía de una empresa europea realizada por dos latinoamericanos. Esta “inversión” de las posiciones clásicas de los sujetos de la investigación antropológica no fue resultado de una intención



poscolonial, sino fruto de las circunstancias personales de los autores. Tampoco pretendemos que esto nos otorgue alguna ventaja o desventaja epistemológica; es una manera de investigar –entre otras– que deberá estar sujeta a vigilancia metodológica, así como todas las demás.

El circuito de producción colaborativa de conocimientos en Designit Madrid

Luis: Designit Madrid se ubica en el centro de la capital española, cerca de la Plaza de España. Es una empresa de consultoría cuyo trabajo consiste en estudiar las experiencias de los usuarios de dispositivos y servicios digitales como páginas web, teléfonos móviles y banca electrónica, para diseñarlos o rediseñarlos de manera que mejoren su usabilidad.³ La empresa fue formada en 2001 por dos jóvenes de 29 años, con el nombre de Dnextep. En 2003 cambió su denominación a Dnx Group, en 2011 se asoció con la compañía danesa Designit y a partir de 2012 tomó el nombre de Designit Madrid,⁴ aunque coloquialmente se le llama dnx. Al unirse ambas compañías se convirtieron en la empresa de consultoría en diseño más grande de Europa.

En mayo de 2011, en Designit Madrid trabajaban 41 personas: cinco socios/directores, 27 consultores y nueve miembros del staff encargados de actividades administrativas y de apoyo. Predominan los jóvenes y los profesionistas: el promedio de edad es de 33 años, 85 por ciento de los consultores tiene menos de 35 años y prácticamente todos tienen estudios universitarios, en algunos casos con posgrado. Entre sus clientes están varias empresas relevantes de España, entre ellas Telefónica, Terra, Endesa, BBVA, Bankia, Santander, *El País*, Grupo Planeta, NH Hoteles y RTVE, lo mismo que algunas transnacionales (Microsoft, Nokia, Sony, Myspace, Coca-Cola, Heineken, Vodafone). En los últimos tres años facturó en promedio tres millones de euros anuales.

Varias características hacen de Designit Madrid una empresa con ambiente propicio para el trabajo colaborativo:

- Pertenece a un sector que demanda innovación constante. El diseño de la experiencia digital es una rama emergente en la que hay cambios muy rápidos que obligan a una actualización cons-

tante. Ante ello, desde su fundación, dnx fue construyendo la costumbre de compartir información sobre las novedades que se producían en el mundo de internet, de las computadoras, del software y de los teléfonos móviles.

- Un espacio físico que invita a la colaboración. Desde que se entra a la oficina surge la sensación de haber llegado a un lugar de trabajo original, con tonos lúdicos. En paredes de vidrio, en los muros, en columnas o en los techos, están escritas frases como “promueve ideas alocadas”, “en aquel momento parecía una buena idea”, “relájate y pásalo bien”. Este diseño lúdico se complementa con dos enormes mesas de trabajo, alrededor de las cuales laboran los consultores. La cercanía física y la posibilidad de contacto visual y auditivo que proporciona trabajar alrededor de una mesa común es crucial para la colaboración cotidiana en el trabajo.
- Ambiente de trabajo agradable. En Designit Madrid hay una decisión explícita de privilegiar el trabajo agradable e interesante por encima del aumento de las ganancias. Por ejemplo, en lugar de hacer proyectos en serie, estandarizados, que ofrecerían mayores rendimientos, prefieren buscar proyectos novedosos y desafiantes. Desde el principio, los fundadores se propusieron crear una empresa que realizara proyectos interesantes y posibilitara el desarrollo personal:

Teníamos una idea en la cabeza que era, queremos dedicarnos a lo que hacemos con el cariño necesario, dedicándole tiempo mental, no queremos que de repente se nos descontrola por un crecimiento exagerado, o no sepamos qué estamos haciendo, tener controlado el tipo de proyectos que queremos hacer [entrevista 7].

Un espacio de trabajo donde nos quedáramos cómodos, donde podíamos estar con gente que se desarrolle personalmente, que podíamos entrar por las mañanas a trabajar y mirar a la cara a todo el mundo, que no te dé vergüenza que hayas hecho algo que no sea bueno para los demás [entrevista 28].

- No hay grandes diferencias en los ingresos. De 2004 a 2010 los salarios de los cinco socios/directores no aumentaron ni un euro (ni siquiera el porcentaje de la inflación), mientras que los

³ Para un ejemplo de un proyecto realizado por Designit Madrid, puede verse un video en <<http://designit.com/news/hands-on-with-augmented-reality>>.

⁴ Para mayor información sobre Designit véase <www.designit.com>.

salarios del resto del personal crecieron año con año, la mayoría de las veces por encima de la tasa anual de inflación. Además, en Designit Madrid los diferenciales de ingresos no son muy altos, son mucho menores que en empresas de dimensiones similares, donde los que más ganan llegan a percibir 10 o 15 veces más que los que tienen los menores sueldos. En cambio, en Designit Madrid los cinco socios/directores perciben un ingreso que no es muy superior al de los consultores con mayores remuneraciones. La relación entre los ingresos de los socios-directores y los ingresos promedio en esta empresa es de menos de dos a uno.

El desarrollo del trabajo colaborativo en Designit Madrid no se debe sólo al hecho de que las tecnologías de la información son a la vez su campo de acción y su herramienta de trabajo, sino también a las particularidades de su historia y su cultura, que la han llevado a compartir información, promover el aprendizaje colectivo y darle un papel central al trabajo en equipo.

El día a día con el cliente y las tecnologías de la información

Luis: El proceso de trabajo en Designit Madrid puede verse como un ciclo de obtención y generación de conocimientos sobre los artefactos digitales, en el que intervienen tres tipos de actores humanos: 1) los clientes de Designit Madrid, que son las empresas u organizaciones que venden los dispositivos y servicios digitales; 2) los usuarios y consumidores de dichos dispositivos y servicios, y 3) las personas que trabajan en la compañía, quienes actúan como nodos centrales en la red de circulación de conocimientos que enlaza a las empresas y a los usuarios. En esta red desempeñan un papel muy relevante diversos “actores no humanos” (Latour, 2008): por un lado, los artefactos mismos que son objeto de los estudios de Designit (teléfonos móviles, páginas web, banca electrónica) y, por otro, los dispositivos utilizados para realizar los estudios y para comunicar a las personas involucradas en la red (ordenadores personales, programas de software, correo electrónico, redes sociales, teléfonos, etcétera). El ciclo de trabajo se inicia cuando un cliente solicita un proyecto a Designit Madrid.

Dorothy: Hoy en día, Designit Madrid se ha ganado un lugar especial dentro de las consultoras que trabajan con grandes empresas de España. No somos un proveedor más. Generalmente el cliente o la empresa llama a uno de los directores y le pide una propuesta para hacer un estudio (de usabilidad, de internet, de rediseño de banca electrónica, de telefonía móvil, de innovación, etcétera). Para ello envían lo que se llama *briefing*,⁵ un texto que describe la situación, el problema y los objetivos que se deberían cumplir con el estudio: mejorar la usabilidad del *site*, rediseñar el sitio web, activar la innovación dentro de la empresa. Lo que suele ocurrir es que los directores se reúnen con los clientes potenciales y encuentran aspectos y problemáticas que no han sido incluidos en ese *briefing*. Ello les permite hacer una propuesta diferente, que va más allá de lo que el cliente ha solicitado, pero que justamente apunta a necesidades que el cliente no había notado. No es el proveedor que repite o transcribe los requerimientos dados por el cliente. Muchas veces el cliente no sabe con claridad lo que quiere, y parte del trabajo de dnx es acompañarlo en el camino de averiguarlo y averiguarlo juntos.

Se trabaja cada vez más con el cliente y no sólo para el cliente. Buscamos que el cliente se involucre con el proceso y con el desenvolvimiento del estudio, producto o servicio para el que nos ha contratado; que no nos vea como un proveedor más al que le ha dado un encargo y al que volverá a ver sólo para la presentación de los resultados del estudio cuatro o cinco semanas después.

En proyectos que implican rediseños o cambios importantes en la manera de presentar el producto, el servicio o la interfaz, y en los que participan varios departamentos del cliente, se han incorporado entrevistas dentro de su propia empresa. Esta práctica se ha introducido para poder acceder al conocimiento e información que brindan diferentes departamentos, con el fin de mejorar el enfoque y el desarrollo del diseño o del estudio que hacemos con ellos.

El aceptar ser entrevistados podría interpretarse como que dnx hace trabajar al cliente que le está pagando por hacer un proyecto, pero también podría ser visto como una manera de lograr que el cliente haga una pausa y se “extrañe”, que comience a ver que existen otras formas de trabajar, diferentes de lo que ha hecho hasta ahora. Designit Madrid busca que los miembros del equipo del cliente cuenten lo

⁵ *Briefing* o *brief* es un anglicismo empleado en el mundo publicitario y de la consultoría para designar a la comunicación; por lo general se trata de un documento escrito donde el cliente proporciona de manera sintética la información necesaria sobre sus necesidades, objetivos o públicos a los que quiere dirigirse y el resultado que espera del proyecto <<http://es.wikipedia.org/wiki/Briefing>>.

que saben, los problemas que tienen y qué es lo que buscan. El hecho de declarar cosas, de que los escuchemos y de que se escuchan a ellos mismos hace que un conocimiento tácito interno de esa empresa se ponga en valor para ellos y para provecho del proyecto. Con ello también buscamos contagiar a nuestros clientes un poco de nuestra forma colaborativa de trabajar. No siempre se logra que el cliente o el equipo del cliente se abra, pero algunas veces sí y éste envía documentación, estudios previos, cuenta mejor sus objetivos, sus necesidades y esto, una vez más, repercute en un mejor desenvolvimiento del proyecto.

Luis: Los párrafos anteriores muestran que en esta primera fase la colaboración entre el cliente y Designit Madrid no se produce de manera automática ni es resultado del uso de nuevas tecnologías, sino que surge de la intencionalidad explícita de la empresa consultora por involucrar a la empresa cliente en la definición y formulación del proyecto.

Dorothy: Algunas empresas con las que trabajamos tienen terminales y no ordenadores como nosotros, y son poco flexibles en el manejo y recepción de información. Algunas veces damos por asumidas compatibilidades, recursos y facilidades que nosotros tenemos y, al enviar una información a un cliente, puede ser que se la enviemos en archivos con formatos que no puede abrir. Por ejemplo: les enviamos un DVD con la grabación de un grupo de discusión y no lo pueden ver en Windows Media Player porque está en formato DVD. Les sugerimos un software de *open source* gratuito, VLC, que lee todos los formatos, y nos dicen que no tienen permiso de administrador en sus ordenadores y que no pueden instalar nada. El resultado es que debemos convertirlos los formatos de los videos, y al margen del coste extra de tiempo y recursos invertidos en esta tarea, se evidencia la desigualdad de condiciones que existen en el intercambio de información y conocimiento.

El correo electrónico y las llamadas por teléfono son los medios más usados en la comunicación cotidiana con el cliente. Para proyectos de más de dos meses de duración utilizamos una herramienta llamada Basecamp,⁶ que es un gestor de proyectos en línea, donde tanto personal de Designit Madrid como del cliente van subiendo archivos y comentarios sobre

los acuerdos, avances, reuniones, resultados parciales del proyecto o del diseño. Pero en las redes sociales y en los medios no oficiales es donde se dan intercambios que pueden también generar conocimiento colectivo para el proyecto y ayudar de manera paralela a crear un espíritu de equipo, donde “el equipo” es tanto Designit Madrid como la gente de la empresa que participa en el proyecto. Por ejemplo: durante casi un año que ha durado un proyecto de rediseño del servicio de audio y video en línea de un medio público español, los miembros del equipo del cliente escribían en Twitter o Facebook sobre noticias, servicios similares o tendencias relacionadas con la interfaz que se estaba diseñando para ese proyecto. Al estar el equipo de dnx como seguidores y/o amigos de Facebook del cliente se compartían noticias, links, fotos; se dejaban comentarios y se twitteaba sobre temas relacionados con el proyecto, porque lo tenían en la cabeza en el día a día. Formaron una red paralela y complementaria al Basecamp, a las llamadas telefónicas y a los correos electrónicos. Esta red convivía y convivía con las redes del cliente y de Designit Madrid y con las redes de contactos, amigos y seguidores de cada persona del proyecto.

Igualmente, al abrirse cada quien al intercambio se traspasan los límites entre lo laboral y lo privado. Por ejemplo, el jefe del proyecto de una de las empresas clientes comentó una queja en Facebook (de César Astudillo, uno de los directores de Designit Madrid y director de cuenta de este proyecto) sobre la indignación de que su padre fuera asediado por operadoras telefónicas para ofrecerle servicios, y se solidarizaba con él. Tiempo después, también en Facebook, ese mismo jefe de proyecto saludaba a César por su cumpleaños, y se sumaba a las felicitaciones que César recibía por parte de amigos, familiares, y antiguos y actuales compañeros de trabajo.

Luis: Tres yuxtaposiciones ayudan a explicar el buen flujo de la colaboración en este ejemplo: por un lado, su carácter multicanal, ya que se utilizan a la vez viejas tecnologías (como el teléfono) y nuevas tecnologías o herramientas (como Basecamp, Twitter y Facebook); por otro lado, la apertura para que se dé el entrecruzamiento de la comunicación sobre asuntos laborales con la comunicación sobre temas personales, y, por último, la utilización simultánea de canales formales e informales.

⁶ Basecamp es una herramienta orientada a la gestión de proyectos. Entre las funcionalidades de este software está el permitir y facilitar el trabajo colaborativo. Dentro de esta plataforma es posible la participación y comunicación entre el equipo de trabajo del proyecto, el cliente contratante, proveedores de tareas específicas, entre otros <<http://basecamp.com/>>.

La indagación con los usuarios y prosumidores⁷

Dorothy: Cuando trabajamos con usuarios en estudios cualitativos, en algunos proyectos aplicamos una técnica que se llama “diario de uso”, que consiste en que durante unos días, generalmente una semana, cada usuario utiliza una aplicación, una página web, un dispositivo, y va respondiendo a preguntas que los técnicos les enviamos. Los usuarios usan la tecnología, producto o servicio que nos interesa mejorar o rediseñar en contextos cotidianos: en la calle, en el trabajo, en sus casas. Para comunicarnos con ellos empleamos el Basecamp, debidamente adaptado y simplificado, para que los participantes del estudio puedan ver las preguntas y actividades que les enviamos y, a la vez, responder en línea. Se crea una comunidad cerrada temporal en línea, mientras dura el trabajo de campo de ese estudio. Todos los participantes pueden leer y comentar las respuestas de sus compañeros. El técnico puede animar la conversación y repreguntar sobre lo ya contestado para aclarar dudas o ampliar las visiones y opiniones dadas. También los usuarios pueden llamarnos por teléfono para hacernos consultas de aspectos técnicos o nosotros llamarlos cuando vemos que no participan en la comunidad o por si tienen algún problema en relación con el diario de uso.

En un estudio sobre la implantación de una nueva tecnología relacionada con la telefonía móvil se utilizaron diarios de uso para generar ideas. Los participantes eran usuarios intensivos de móvil. En un momento del trabajo de campo se decidió que al término del diario de uso se convocaría a una reunión presencial grupal para que los participantes contrastaran o confirmarían lo que los técnicos encargados del estudio habían interpretado en un primer análisis de sus respuestas. La reunión fue enriquecedora, se pudo dar valor a las ausencias y a lo no dicho en los diarios de uso. Desde ese proyecto, cada que se aplica esta técnica se hace una reunión presencial con los participantes en donde se les presenta y motiva para el trabajo de las siguientes jornadas del diario de uso en línea; después se les cita al término de la etapa del diario a otra reunión presencial, en la cual los técnicos hacen una devolución de los resultados y conversan con los usuarios sobre los hallazgos. Extendemos el tiempo

del campo para incorporar un momento y espacio para que los participantes piensen sobre sus respuestas e ideas y las compartan con los demás.

Luis: Este ejemplo muestra que el trabajo colaborativo también se impulsa con usuarios de tecnologías de la información; asimismo, reafirma la idea de que el efecto colaborativo de un dispositivo de comunicación virtual (Basecamp) se multiplica mediante una reunión presencial en la que usuarios participantes del estudio y trabajadores de Designit se encuentran cara a cara.

Dorothy: Desde 2009 se están aplicando en Designit Madrid técnicas y metodologías de cocreación con usuarios, con las que se trabaja de manera más cercana a los participantes para generar ideas de mejoras o de nuevos productos y servicios. Se utilizan objetos que suelen ser metáforas generadas, contadas y explicadas por los participantes usuarios y, a partir de allí, son interpretadas por los investigadores. Entre los estudios con prosumidores estaría el proyecto sobre Developers Research, donde el trabajo de campo fue realizado con participantes que eran programadores.

Luis: Los talleres de cocreación han sido la experiencia en la que la colaboración entre Designit Madrid y usuarios ha sido más profunda y prolongada. En un proyecto de esta naturaleza se seleccionan alrededor de ocho personas, a quienes se les pide que durante una semana registren en un diario de uso sus experiencias con el dispositivo o servicio por estudiar (por ejemplo, un teléfono celular o un servicio de noticias para el Ipad). Después, el grupo se reúne en sesiones de cuatro a seis horas, en las que se emplean dinámicas y técnicas proyectivas, para pensar de manera colectiva cómo se podría rediseñar el dispositivo o el servicio. Implica una interacción más prolongada que otras técnicas como la encuesta o el grupo de enfoque, además de que las posibilidades de colaboración de los usuarios en el proceso creativo son mayores, porque reflexionan sobre el tema durante varios días y después son invitados a compartir sus ideas y sugerencias en una sesión larga. La cocreación es un buen ejemplo del proceso mediante el cual el conocimiento implícito y disperso de los usuarios se va transformando de

⁷ *Prosumidor* es el acrónimo de las palabras productor y consumidor, y se refiere a las personas que funcionan como canales de comunicación humanos, lo que significa que al mismo tiempo de ser consumidores, son a su vez productores de contenidos. El término alude a cómo con el abaratamiento de la tecnología y la presencia de internet se da la dinámica de trabajo colaborativo e innovación realizada por usuarios intensivos de determinados productos, que dejan de ser sólo consumidores de información para realizar también actividades de producción. El desarrollo de nuevos productos y la mejora de productos existentes ya no ocurre sólo desde la misma empresa y sus empleados, sino que los usuarios pueden participar en esos procesos de innovación y mejora <<http://es.wikipedia.org/wiki/Prosumidor>>.

manera colaborativa en conocimiento organizado y útil para Designit Madrid y para sus clientes. En este caso, como en muchos otros, la colaboración no necesariamente conlleva que haya equidad y simetría entre todos los involucrados (usuarios, trabajadores de Designit Madrid y clientes). Tampoco es un simple intercambio de dones en el que los usuarios dan a esta empresa sus conocimientos y experiencias a cambio de un regalo: se trata de un proceso más complejo en el cual se genera valor, se producen mercancías y se obtienen ganancias.

Abriendo la caja negra del trabajo colaborativo: la circulación del conocimiento dentro de Designit Madrid

Luis: El buen ambiente de trabajo que predomina en Designit Madrid tiene una repercusión muy importante en lo que se refiere a la colaboración: facilita y promueve el trabajo en equipo. Todos los proyectos de consultoría se realizan en equipo, mediante grupos de trabajo creados *ad hoc* para ellos. Normalmente, cada consultor participa a la vez en tres o cuatro proyectos, con diferentes compañeros. Una persona destacó que el trabajo en equipo es una de las características que distingue a esta empresa:

En los otros sitios yo tenía que liderar los proyectos, o sea dependía de mí, y aquí no, aquí el equipo es lo importante, aquí las cosas funcionan porque los equipos saben trabajar muy bien conjuntamente. [...] Es que aquí no hay necesidad de ser un líder; aquí estos tipos trabajan muy cohesionados [entrevista 1].

En Designit Madrid se comparte mucha información, de todo tipo, por medios muy diversos, aprovechando las destrezas informáticas de su gente y el gusto que tiene la mayoría por experimentar con diferentes dispositivos de comunicación. Existe una lista interna de correo electrónico, llamada Sandeces, en la que todos pueden enviar cualquier mensaje sobre cualquier tema.

Luego también tenemos una lista de correo interna, que se llama Sandeces, donde la gente escribe cosas de interés o de no interés, o sea, simplemente una sandez. [...] mandan cosas, mandan enlaces de todo tipo. Y otros mandan: "aquí en esta página es una empresa que se dedica

a hacer representación de datos gráficamente y ondas muy chulas y tal", y otros simplemente mandan "¡ah!, mira esta página qué chistes más chulos tiene". O sea, pues te van llegando sandeces y tú estás así trabajando y dices, a ver, y te lo lees y le dedicas cinco minutillos a eso, y te alegra el día o te resulta interesante [entrevista 15].

Lo siguiente que me di cuenta es que la gente era muy colaborativa o muy expresiva, o sea la gente en general suele compartir lo que piensa, lo que lee, lo que siente, lo que opina, lo que todo, en Sandeces o en Twitter. Me gustaba mucho eso, era todo lo contrario a otra empresa en la que trabajé. [...] pero también de no ser egoísta con la información, no, si ves algo interesante que a los demás les puede interesar y aprovechar aprender de eso, no te lo quedas para ti, sino que lo compartes [entrevista 19].

Dorothy: Sandeces puede ser visto como un banco de saberes, como un repositorio de informaciones y de experiencias. Es usado para pedir ayuda sobre datos para una propuesta, para hacer "consulta popular" sobre el nombre de un producto o servicio, pedir opinión o expresar el parecer sobre un proyecto o tema relacionado con él. Se comparten reflexiones que algunas veces pueden ser convertidas en un artículo en nuestra web,⁸ como el caso de un hilo de discusión que duró algunos meses sobre del tema de Chatroulette,⁹ y en el que un grupo de compañeros reflexionamos sobre lo que es innovar, sobre metodologías de innovación y la manera como trabajamos con los usuarios en los proyectos que realizamos.



⁸ <<http://dnxgroup.com/publicaciones/articulos/articulo-masquesandeces.html>>.

⁹ Chatroulette es un sitio web creado por un joven ruso de 17 años que junta al azar a extraños de diferentes países para tener conversaciones utilizando una cámara web.

En mayo de 2011, se dio una discusión en Sandeces en relación con la forma en que dnx presenta, defiende y argumenta un diseño a los clientes. Esto ha permitido a los diseñadores reflexionar sobre su trabajo y compartir entre ellos lo que hacen y los resultados que les da. A la vez, a los que somos de investigación, este hilo nos ayuda a acercarnos a ellos, a leerlo y no sólo ver sus diseños. Sandeces es un espacio que nos sirve para aprender constante y transversalmente.

Para que Sandeces sea útil cuenta con reglas de funcionamiento que son declaradas y reiteradas cada cierto tiempo. Quienes llevamos algún tiempo en la empresa sabemos los detalles “técnicos” de Sandeces, como por ejemplo que no está bien visto que sólo se envíe un enlace para causar curiosidad e impacto y que el lector pinche directamente en el enlace. El motivo de esta regla de uso es que en un futuro el mensaje pueda ser fácilmente recuperado y consultado; se nos pide escribir ya sea en el titular, en el cuerpo del mensaje o como lista de palabras clave o *tags*, el asunto y el contenido de lo que enviamos en ese mensaje. Parte del ritual de llegada de los nuevos compañeros es comentar sus primeros mensajes para que incluyan descripciones o detalles sobre el enlace que envían.

Sandeces también puede ser visto como un espacio de tensiones, competencia, delimitación y negociación del estatus del saber y del conocimiento dentro de la empresa. Junto con las bromas y los mensajes ingeniosos se dan las primicias o novedades sobre diferentes temas de interés para la compañía (software, hardware, fusiones de empresa, nuevos modelos de móviles, etcétera). Es importante ser el primero.

Si bien hay un intercambio de información y un constante afán o vocación por compartir, puede haber además intención de mostrar que se sabe del tema. En esta dinámica de intercambio de conocimientos y de demostrar que se sabe, pueden aparecer comentarios de acuerdo o desacuerdo con el mensaje inicial, que señalan aspectos del tema que la persona que mandó el primer mensaje no tuvo en cuenta.

Paralelamente, como red social interna, y como parte de las reglas tácitas de funcionamiento, podría decirse que si los jefes o directores comentan o responden tu mensaje en Sandeces obtienes más puntos simbólicos o de estatus. Ante ello, los compañeros que en un inicio no abrieron ni leyeron el mensaje, al ver que alguno de los jefes lo ha comentado, pueden considerar prestar atención y leer la conversación.

Luis: Sandeces es un mecanismo de comunicación muy potente, pero también es una herramienta de

control social. Una de las principales presiones que experimentan los empleados al ingresar a la empresa ocurre a través de Sandeces: a los nuevos “se los acaban” con comentarios sarcásticos acerca de lo que suben o del momento en el que lo suben, diciéndoles, por ejemplo, “eso no se postea”, “deberías haberlo posteado hace tres días”, “estás obsoleto, fuera del mundo”. Sandeces no sólo es un vehículo para compartir información y conocimientos, también es una arena en la que se compite por el prestigio cognoscitivo, un dispositivo de control entre los pares y un mecanismo de reproducción de la cultura corporativa. No obstante lo anterior, es un espacio relevante para reforzar el trabajo colaborativo, como se expresa en un artículo escrito por una consultora:

Sandeces favorece el trabajo en equipo, estás siempre a un solo correo de saber quién puede ayudarte con lo que tengas ahora entre manos o con quién puedes compartir tus inquietudes... Y no sería la primera vez que esto acaba en una propuesta tangible. Lanzas una idea, un par de personas te respaldan, compras unos bocatas y unas cañas para discutirlo, y... ¡Sandeces está que echa humo!¹⁰

El correo electrónico facilita la circulación de información, pero esta posibilidad se incrementa cuando una empresa construye sistemáticamente la costumbre de compartir información, hasta el punto de constituir uno de los pilares de su cultura organizacional:

Se comparten cosas, recursos, porque tenemos esa cultura de que todos más o menos saben qué estamos haciendo, a unos les suena, “oye pues para innovación mira lo que he visto, o mira lo que hacen éstos en los videojuegos”, o sea esa cultura de ir echándole al saco cosas que tú ves por internet, que hay gente que, gilipolleces que envía la gente, hay que dejarlo. Ese tipo de cosas es lo que yo llamo la cultura de empresa, es todo eso que lo que hace es que haga *boom*, y la gente diga, “¡ah!, casualidad”. Casualidad no, porque en otra empresa, lo primero que no lo puedes escribir, lo segundo a lo mejor no están tan juntos como para poder hablar, no hay una cultura para que el otro se sienta cómodo de escribir y decir no sé qué, e incluso criticar. Pues el aguante de eso, vale. A la vez a la persona le intento hacer ver que tenga cuidado, porque ahí estás moviéndote en un entorno colectivo, casi ciudadano, y que estás en la plaza del pueblo [entrevista 26].

¹⁰ <<http://designit-es.tumblr.com/post/54007361358/innovacion-interna>>.

En esa “plaza del pueblo cibernética” también se recurre a Twitter, a correos electrónicos personales, a Messenger, a conversaciones de viva voz a través de las mesas de trabajo. Además hay una wiki a la que se van agregando definiciones que resultan útiles para el trabajo. Hay la costumbre de registrar los avances y los aprendizajes: al concluir cada proyecto se redacta un texto, llamado *post-mortem*, en el que se indican los logros, la manera en que evolucionaron las relaciones con el cliente, lo que se aprendió, las experiencias positivas y negativas.

Dorothy: En lo referente al trabajo que realizamos con usuarios, al igual que con nuestros clientes, buscamos hacer visibles los procesos, las técnicas y metodologías que utilizamos para aprender de ellas, mejorarlas o cambiarlas. Luego de terminar cada proyecto o estudio, constantemente reflexionamos sobre “qué hemos aprendido” en ese proyecto. Los técnicos de investigación describimos el proceso de trabajo con usuarios, para que en próximos estudios los compañeros que tengan que trabajar en un proyecto similar puedan imitar o cambiar, según sea el caso, para conseguir mejores resultados. Tenemos un “portafolio metodológico”, en el que se sistematizan y comparten los métodos y técnicas utilizados en los proyectos: es un repositorio de técnicas de investigación descritas en fichas, documentadas con detalles prácticos acerca de en qué tipo de proyectos y para qué tipos de objetivos es conveniente aplicarlas, así como los resultados que se obtuvieron cuando fueron utilizadas.

Luis: Además de la información cotidiana sobre los proyectos, se comparten informaciones más relevantes. Anualmente se realizan reuniones de estrategia, a las que pueden acudir todos los empleados. En ellas se da información sobre la marcha general de la compañía (facturación, margen de beneficios) y se comentan y discuten las estrategias y los planes para el futuro (formas de trabajo, perspectivas para el siguiente año, nuevos proyectos, etcétera).

En Designit Madrid los trabajadores tienen bastante autonomía en la manera de realizar su trabajo. No hay problema en que combinen su trabajo con otras actividades, lúdicas o personales (mandar correos personales, comprar en línea, bromear, jugar con el ordenador, organizar actividades extralaborales, etcétera). Esta sensación de autonomía y libertad se simboliza con la capacidad para que cada quien haga lo que quiera con su computadora. “Aquí tu ordenador es tu ordenador”, señaló un consultor:

Es otro tema que había pasado en las empresas en las que trabajaba, que tu ordenador era una cosa con la que tú trabajabas, pero no era tuyo, lo controlaba un técnico de sistemas, tú no podías instalarte ningún programa, no podías hacer, depende a qué páginas de internet, era una herramienta muy tapada; aquí tu ordenador es como de tu casa, puedes instalar lo que quieras, puedes poner el eMule. [...] Estás como más a gusto cuando no notas que te controlen. Por ejemplo, una de las empresas en las que estuve, tenían también un programa en el que tú ibas poniendo cuánto estabas en cada proyecto, entonces era como que, está contando el reloj. O sea, tu ordenador era una terminal, estaba siendo controlado por una persona que [...] y aquí tu ordenador es tu ordenador [entrevista 15].

En síntesis, hay una costumbre muy arraigada de compartir y circular información, estrategias, aprendizajes, descubrimientos y anécdotas, horizontal, vertical y transversalmente. Sin duda, esta comunicación fluida incrementa el valor generado en Designit Madrid, ya que su principal producto es el conocimiento. Se traduce en beneficios económicos para la empresa, pero también facilita el trabajo de todos, crea lazos sociales y un fuerte sentimiento de pertenencia a una comunidad de trabajo.

La entrega de los resultados al cliente

Dorothy: Buscamos que la presentación de resultados sea un documento menos descriptivo y textual y más visual y sintético. Como cada vez realizamos menos estudios de mercado y más investigaciones orientadas a aportar ideas al diseño o rediseño, los resultados empiezan a ser historias, narraciones, casos de uso, *customer journeys* de un servicio, un plano (*blue print*) para el caso de estudios orientados al diseño de servicios. Por ejemplo, en el caso de Verti¹¹ –compañía de seguros en línea–, seguimos realizando presentaciones de resultados en PowerPoint, pero también hemos incorporado reuniones de trabajo con el cliente para hacer una presentación de resultados que puede ser en formato de hojas de rotafolio (*flipchart*), que da la sensación de “resultados con los que seguir trabajando”. A partir de dichos resultados se generan nuevas interpretaciones, algunas veces nuevas ideas junto con el cliente, o se toman decisiones de diseño. Aquí el valor se desplaza, ya no es tan importante el momento de presentación magistral de un informe de resultados que Designit Madrid hace como proveedor,

¹¹ <<http://verti.com/>>.

sino que se da valor a un espacio y momento en los cuales presentan unos datos y unos resultados para ver cómo pueden servir a nuestros clientes, para ayudarlos a tomar decisiones o a pensar en lo que quieren diseñar o vender. Es así como el cliente toma un rol activo y participativo, porque no sólo escucha los datos, sino que los evalúa y los considera herramientas de trabajo. Se minimiza la práctica de los clientes de guardar los resultados en un cajón, archivarlos u olvidarlos del todo. En este último paso del proceso se busca que el cliente siga reflexionando y continúe el proceso de producción de conocimientos.

Conclusiones: la diversidad de la colaboración

El proceso de trabajo de Designit Madrid opera bajo la forma de una inmensa red que enlaza a multitud de actores, que transforma información y conocimientos implícitos, dispersos y desorganizados, en conocimientos explícitos y estructurados que vende a sus clientes, porque con ellos podrán transformar los bienes y servicios que producen, multiplicar sus ventas e incrementar sus beneficios. El hecho de que el circuito de intercambio y producción de conocimientos de Designit Madrid forme parte de un proceso de generación de valor y de ganancias no es obstáculo para que exista colaboración o para que se persigan otros objetivos. Tanto para quienes dirigen esta empresa como para quienes trabajan en ella es fundamental mantener un ambiente de trabajo amigable, interesante y creativo, no sólo ganar dinero. Las relaciones con los usuarios participantes en los estudios son efímeras y no tienen una centralidad en sus vidas; se ajustan más al modelo de un intercambio mercantil, aunque se busca crear comunidades temporales y provocar experiencias provechosas para ambas partes, en la medida de lo posible. En cambio, las relaciones dentro de Designit Madrid son duraderas y se entretejen profundamente lazos económico-laborales con vínculos sociales y emocionales, además de que hay mucha convivencia espontánea fuera del trabajo. En un nivel intermedio estarían las relaciones con los clientes, ya que se busca construir vínculos de largo plazo, pero éstos no son tan profundos como los que se tejen de manera cotidiana dentro de las oficinas de Designit. Una relación fuertemente cooperativa se encuentra en los nodos centrales de la red construida por esta compañía.

Es interesante contrastar la circulación y producción de conocimientos en Designit Madrid con uno de los procesos más paradigmáticos de la sociedad de la

información: el funcionamiento de Google, el buscador web. Google les “regala” a los usuarios la posibilidad de utilizar de manera gratuita un motor de búsqueda que es muy útil y efectivo. A cambio, los usuarios le “regalan” a Google unos segundos de su atención y, probablemente sin estar conscientes de ello, le “dan” información sobre las páginas que han explorado, sus estilos de búsqueda y sus preferencias. Estos dos “regalos” valen oro para Google. Podría pensarse que el hecho de que Juan Pérez vea unos segundos la pantalla de su ordenador y, sin darse cuenta, transmita la información de las páginas que visitó no tiene ningún valor económico. No lo tendría si Juan Pérez fuera el único en hacerlo. Pero como esto es realizado varias veces al día por cientos de millones de usuarios, en conjunto tiene un enorme valor monetario, porque, por un lado, Google puede vender espacios publicitarios en su página a anunciantes que quieren captar la atención de esos millones de usuarios y, por otro, la información sobre las páginas que cada usuario visitó es organizada y procesada por el algoritmo del buscador, con el fin de mejorar búsquedas posteriores; es decir, la gran eficacia que brinda Google se debe, en gran parte, a que emplea y sistematiza la información sobre las preferencias de los usuarios, información que también puede ser vendida para desarrollar campañas de publicidad orientadas hacia públicos específicos.

Se trata de un sistema particular de *crowdsourcing* (Doan, Ramakrishnan y Halevy, 2011) que vincula a millones de personas, pero éstas no colaboran de manera explícita en construir las redes de información de Google; su contribución es un efecto colateral de sus actividades de búsqueda y exploración en internet, que es aprovechado por esta compañía (Fuchs, 2011; Vaidhianathan, 2011). Gracias a este sistema de intercambio (uso gratuito de un buscador web a cambio de información y tiempo de atención), Google se convirtió en la empresa cuyo valor ha crecido más rápidamente en la historia (Jarvis, 2010). En las redes colaborativas de la sociedad del conocimiento no sólo hay relaciones de cooperación entre pares, también hay procesos de generación y concentración de la riqueza. Paradójicamente, el carácter descentrado de internet (millones de personas pueden buscar, subir y bajar información) ha generado enormes ganancias a los intermediarios y *gatekeepers* de las redes digitales. El capitalismo contemporáneo se ha revelado capaz de utilizar redes cooperativas similares a las de los viejos sistemas de reciprocidad preindustrial, refuncionalizándolas dentro de la lógica de la ganancia.

Google y Designit Madrid son sólo dos ejemplos de las múltiples maneras en que se presenta la tensión

entre la lógica de la cooperación y la lógica de la ganancia en las nuevas empresas de la sociedad del conocimiento. En un caso, se trata de cooperación no consciente entre millones de personas, aprovechada por Google para generar enormes utilidades para los accionistas de la compañía (Vaidhianathan, 2011). En Designit Madrid, la colaboración es explícita y voluntaria y, si bien se generan ganancias, las diferencias de ingresos entre los trabajadores y los socios directores son muy pequeñas. En el capitalismo contemporáneo hay muchas otras formas de enlazar el trabajo colaborativo y la producción de beneficios privados, cuya indagación rigurosa es una asignatura pendiente para las ciencias sociales. Entre los temas que requieren mayor investigación en el futuro está el de la propiedad intelectual sobre los conocimientos y productos que son generados en procesos de cocreación donde intervienen múltiples actores (empresas, compañías consultoras, organizaciones sin fines de lucro, instituciones académicas, usuarios, consumidores, prosumidores, etcétera), así como la distribución del valor generado en esos procesos. Otro tema que amerita mayor investigación es el de los diversos incentivos que existen para propiciar la colaboración entre distintos actores en estos procesos de generación colectiva de conocimientos.

Varios factores explican la proliferación reciente de empresas que crean redes de trabajo colaborativo. En primer lugar, la transición hacia una economía del conocimiento, que implica que muchas empresas se dediquen a producir información y otros bienes cognitivos y culturales empleando proporciones cada vez mayores de trabajadores intelectuales. Ello hace que la distancia cultural, educativa y social entre patrones y trabajadores sea menor, situación que podría propiciar relaciones de trabajo más horizontales y cooperativas entre agentes con capitales simbólicos similares. Esto no tendría que ser forzosamente así; sobran ejemplos de empresas donde los trabajadores intelectuales son explotados y tratados de manera autoritaria. Pero la transición hacia el trabajo cognoscitivo crea un potencial de transformación.

A esto hay que agregar la importancia de la innovación en la economía contemporánea, porque ambientes laborales más flexibles y comunicativos, como el que prevalece en Designit Madrid, parecen ser claramente más favorables a la creatividad y la innovación que entornos de trabajo más rígidos y autoritarios (Hamel, 2007; Taggar, 2002).

Otro factor por considerar es la importancia creciente de las tecnologías de la información, que pueden ser mejor aprovechadas cuando se utilizan de una manera cooperativa que permite compartir la informa-

ción y los recursos (Benkler, 2006; Himmanen, 2001; Sennett, 2009; Tapscott y Williams, 2009). En este punto habría que evitar el determinismo tecnológico: si bien internet, las computadoras y los teléfonos móviles tienen un potencial para ser empleados de manera abierta, con flujos de comunicación multidireccionales y flexibles, también pueden ser utilizados dentro de modelos organizacionales jerárquicos y rígidos.

Un cuarto elemento por tener en cuenta son las ganancias extraordinarias que obtienen las compañías que toman la delantera para explotar los nuevos nichos de mercado que va creando la revolución tecnológica en curso. Estos beneficios extraordinarios les permiten seguir políticas laborales generosas y relajadas, sin poner en riesgo su prosperidad económica. Incluso sus ganancias se incrementan a la larga, porque logran atraer a trabajadores muy creativos y altamente capacitados. Google sería un caso prototípico en este sentido (Girard, 2009).

Un último aspecto, que no ha recibido la atención debida, es que en las nuevas generaciones de trabajadores y empresarios hay más miembros de la llamada "clase creativa" (Florida, 2010); personas más dispuestas a y más capacitadas para trabajar en una cultura laboral que valora altamente la comunicación, la innovación, el buen ambiente de trabajo, las relaciones personales y el carácter enriquecedor del trabajo, incluso por encima del monto de las ganancias y los salarios (Zemke, Raines y Filipczak, 2000).

Nos parece que en Designit Madrid se presenta una combinación de esos cinco factores: predomina el trabajo intelectual, se retroalimentan el ambiente comunicativo y el estímulo a la innovación, se utilizan profusamente nuevas tecnologías de la información, ha tenido un crecimiento sostenido al explotar un nicho de mercado antes inexistente en España y sus socios y trabajadores pertenecen a esa nueva generación que sacrifica los ingresos y las ganancias a corto plazo por preservar un ambiente de trabajo satisfactorio, interesante y divertido que, además, incrementa a la larga sus beneficios económicos. Se trata de emprendedores y profesionales que han sabido apostar y asumir riesgos porque han probado y llevado a la práctica este modelo colaborativo. Este último factor ha sido la pieza clave del rompecabezas, la que ha permitido que embonen las demás: sin la voluntad explícita y persistente para crear una compañía con esas características no se hubiera aprovechado de manera cabal el potencial implícito en los otros factores.

Las tecnologías de la información y la comunicación pueden usarse para crear redes de cooperación, pero también pueden ser utilizadas de maneras individualistas, autoritarias, jerárquicas o burocráticas. Las

nuevas tecnologías no son condición suficiente para producir la colaboración: hay numerosas empresas en las que no se produce o desempeña un papel secundario. Ni siquiera son una condición necesaria: se pueden encontrar buenos niveles de cooperación en muchas organizaciones en las que las computadoras e internet no son una herramienta esencial en sus actividades cotidianas. Lo que nos enseña la experiencia de Desigmit Madrid es que el componente *tecnológico* es importante, pero también son muy relevantes el componente *social y cultural* y el componente *cognitivo*.

Por lo que toca al componente *tecnológico*, en Desigmit es fundamental que todos los consultores y directores dispongan plenamente de computadores con buena conexión a internet, teléfonos móviles y un amplio abanico de software que facilita la comunicación entre ellos, con los usuarios y con los clientes: correo electrónico, Messenger, Twitter, Basecamp, etcétera. Pero también son claves otros dispositivos tecnológicos más simples: un local que invita a pársarsela bien y a colaborar, mesas alrededor de las cuales trabajan todos los consultores, dispuestas para que la comunicación sea fácil y fluida.

En relación con el componente *social y cultural*, ha sido muy relevante que exista una estructura salarial sin grandes diferencias entre los miembros de la organización, así como la decisión de los socios/directores de apostar por el ambiente humano de la compañía e invertir tiempo y recursos para fortalecerlo; la disposición de ellos y del resto de los trabajadores para crear un entorno propicio para la comunicación; la construcción cotidiana de ese entorno; el énfasis en lograr que en las relaciones interpersonales en la organización predominen la cooperación y la reciprocidad por encima de la competencia y la jerarquía.

Por último, el componente *cognitivo* se refiere a las capacidades colaborativas de la organización y de sus miembros, los aprendizajes que se construyen y adquieren para que la cooperación en el trabajo funcione de manera eficiente y creativa, y la capacidad para combinar nuevas y viejas tecnologías. Estas capacidades adquieren una realidad objetivada en dispositivos tecnológicos construidos por ellos, como la wiki, el portafolio metodológico, Sandeces, los *post-mortem*, etcétera, pero, sobre todo, se encuentran en las capacidades subjetivas e intersubjetivas que han desarrollado para trabajar en equipo y colaborar con usuarios y clientes. No basta con tener dispositivos tecnológicos que faciliten la colaboración, se necesita también la voluntad de trabajar de esa manera y la construcción de las habilidades para hacerlo bien. La combinación de estos tres ingredientes ha dado por resultado que esta empresa trabaje en un entorno muy

colaborativo. Pero esto no es común en las empresas de la nueva economía del conocimiento; parece ser más bien una excepción o una de las vertientes posibles, en contraste con la mayoría de los casos en los que predominan usos menos cooperativos de los dispositivos digitales. De lo que estamos seguros es de que se necesitan más investigaciones en profundidad sobre las relaciones entre tecnologías de la información y trabajo colaborativo.

Bibliografía

- ACQUISTI, ALESSANDRO Y RALPH GROSS
2006 "Imagined Communities: Awareness, Information, Sharing, and Privacy on the Facebook", en *Lecture Notes in Computer Science*, vol. 4258, pp. 36-58.
- ANDREJEVIC, MARK
2002 "The Kinder, Gentler Gaze of Big Brother: Reality TV in the Era of Digital Capitalism", en *New Media & Society*, núm. 4, pp. 251-270.
2008 "Watching Television Without Pity: The Productivity of Online Fans", en *Television & New Media*, vol. 9, núm. 1, pp. 24-46.
- BENKLER, YOCHAI
2006 *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press, New Haven.
- BOTSMAN, RACHEL
Y ROO ROGERS
2010 *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Collins, Nueva York.
- BUFORD, REUBEN
Y MARY PATILLO-McCOY
2000 "Do you See what I See? Examining a Collaborative Anthropology", en *Qualitative Inquiry*, vol. 6, núm. 1, pp. 65-87.
- CASTELLS, MANUEL
2001 "Informacionalismo y la sociedad red", en Pekka Himmanen, *La ética del hacker y el espíritu de la sociedad de la información*, Destino, Barcelona, pp. 169-191.
2002 *La era de la información, vol. 1. La sociedad red*, Siglo XXI, México.
- CASTILLO, JUAN JOSÉ
2007 *El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas de software*, Miño y Dávila, Buenos Aires.
- CEFKIN, MELISSA
2010 "Business, Anthropology and the Growth of Corporate Ethnography", en Melissa Cefkin (ed.), *Ethnography and the Corporate Encounter*, Berghahn Books, Nueva York, pp. 1-37.
- COUSIN, OLIVIER
2002 "Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel", en *Sociologie du Travail*, núm. 44, pp. 499-520.
- DARROUZET, CHRISTOPHER, HELGA WILD
Y SUSANN WILKINSON
2010 "Participatory Ethnography at Work: Practicing in the Puzzle Palaces of a Large, Complex Health Organization", en Melissa Cefkin (ed.), *Ethnography and the Corporate Encounter*, Berghahn Books, Nueva York, pp. 61-94.

- DOAN, ANHAI, RAGHU RAMAKRISHNAN
Y ALON HALEVY
2011 "Crowdsourcing Systems on the World-Wide-Web", en *Communications of the ACM*, vol. 54, núm. 4, pp. 86-96.
- FISHER, ERAN
2010 "Contemporary Technology Discourse and the Legitimation of Capitalism", en *European Journal of Social Theory*, vol. 13, núm. 2, pp. 229-252.
- FLORIDA, RICHARD
2010 *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*, Paidós, Barcelona.
- FUCHS, CHRISTIAN
2011 "A Contribution to the Critique of the Political Economy of Google", en *Fast Capitalism*, vol. 8, núm. 1, pp. 1-24.
- FUMAGALLI, ANDREA
2010 *Bioeconomía y capitalismo cognitivo*, Traficantes de sueños, Madrid.
- GARCÍA CANCLINI, NÉSTOR
2004 *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad*, Gedisa, Barcelona.
- GIRARD, BERNARD
2009 *El modelo Google. Una revolución del management*, Grupo Editorial Norma, Barcelona.
- GRAMSCI, ANTONIO
1975 *Cuadernos de la cárcel: El materialismo histórico y la filosofía de B. Croce*, Juan Pablos Editor, México [1948].
- HACKING, IAN
1999 *The Social Construction of What?*, Harvard University Press, Cambridge.
- HAMEL, GARY
2007 *The Future of Management*, Harvard Business Press, Cambridge.
- HIMMANEN, PEKKA
2001 *La ética del hacker y el espíritu de la sociedad de la información*, Destino, Barcelona.
- HOLMES, DOUGLAS
Y GEORGE MARCUS
2006 "Fast Capitalism: Para-Ethnography and the Rise of the Symbolic Analyst", en Melissa Fisher y Greg Downey (eds.), *Frontiers of Capital. Ethnographic Reflections on the New Economy*, Duke University Press, Durham y Londres, pp. 33-57.
- JARVIS, JEFF
2010 *YGoogle, ¿cómo lo haría?*, Gestión 2000, Madrid.
- LASSITER, LUKE
2005 *The Chicago Guide to Collaborative Anthropology*, University of Chicago Press, Chicago.
- LATOUR, BRUNO
2008 *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*, Manantial, Buenos Aires.
- LEADBEATER, CHARLES
2008 *We Think: Mass Innovation, not Mass Production*, Profile Books, Londres.
- MARX, KARL
1973 *El capital I. Crítica de la economía política*, Fondo de Cultura Económica, México [1867].
- MICHELI, JORDI
2007 "Los call centers y los trabajos del siglo XXI", en *Confines*, vol. 3, núm. 5, pp. 49-58.
- MOSS, PHILIP, HAROLD SALZMAN
Y CHRIS TILLY
2008 "Under Construction: The Continuing Evolution of Job Structures in Call Centers", en *Industrial Relations*, vol. 47, núm. 2, pp. 173-208.
- REISCHL, GERALD
2008 *El engaño Google. Una potencia mundial incontrolada en Internet*, Medialive, Madrid.
- SENNETT, RICHARD
2009 *El artesano*, Anagrama, Madrid.
- SRINIVAS, MYSORE NARASIMHACHAR
1996 *Village, Caste, Gender and Method. Essays in Indian Social Anthropology*, Oxford University Press, Oxford.
- TAGGAR, SIMON
2002 "Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model", en *The Academy of Management Journal*, vol. 2, núm. 45, pp. 315-330.
- TAPSCOTT, DON
Y ANTHONY WILLIAMS
2009 *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*, Paidós, Barcelona.
- URRUTIA, JUAN
2009 *El capitalismo que viene*, Ediciones El Cobre, Barcelona.
- VAIDHIANATHAN, SIVA
2011 *The Googlization of Everything. (And Why we Should Worry)*, University of California Press, Berkeley.
- VAN DIJCK, JOSÉ
Y DAVID NIEBERG
2009 "Wikinomics and its Discontents: A Critical Analysis of Web 2.0 Business Manifestos", en *New Media & Society*, vol. 11, núm. 4, pp. 855-874.
- ZEMKE, RON, CLAIRE RAINES
Y BOB FILIPCZAK
2000 *Generations at Work*, Amacom, Nueva York.