

Manifiesto Crowd

*La empresa y la inteligencia
de las multitudes*



#mc

Antoni Gutiérrez-Rubí
Juan Freire

con la coordinación de Ricard Espelt
y prólogo de Francis Pisani

Manifiesto Crowd

*La empresa y la inteligencia
de las multitudes*

#mc

Antoni Gutiérrez-Rubí
Juan Freire

con la coordinación de Ricard Espelt
y prólogo de Francis Pisani

© **Manifiesto Crowd: La empresa y la inteligencia de las multitudes**
es un proyecto de **Antoni Gutiérrez-Rubí** y **Juan Freire**.

Con la coordinación de **Ricard Espelt**.
Y prólogo y participación en el Manifiesto de **Francis Pisani**.

Laboratorio de Tendencias
2013



Diseño de la portada **Martina Minnucci**
@martyminn

ISBN: 978-84-939066-7-2

Contenidos bajo licencia Creative Commons de BY-NC-SA.



Antoni Gutiérrez-Rubí

Asesor de comunicación y consultor político. Miembro de las principales asociaciones profesionales como ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación), EAPC (European Association of Political Consultants), ACOP (Asociación de Comunicación Política), DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación) o l'Associació Catalana de Comunicació Política (ACCIEP). Desarrolla su trabajo en España y en Latinoamérica.

Profesor de los másters de comunicación de distintas universidades. Escribe habitualmente en distintos medios como El Periódico de Catalunya, El País (donde escribe además en su blog [Micropolítica](#)), Expansión o Cinco Días. En sus artículos y libros reflexiona sobre nueva política, comunicación y nuevas tendencias en el ámbito social y empresarial.

Premio “Victory Award” al Blog Político del Año en Contenidos de Impacto en la Formación Política 2012 (POLI Conference 2012).

Es autor de los libros:

[*Políticas. Mujeres protagonistas de un poder diferenciado*](#) (2008)

[*Lecciones de Brawn GP. Las 10 claves empresariales para competir con éxito*](#) (2009)

[*Micropolítica. Ideas para cambiar la comunicación política*](#) (2010)

[*32 Tendencias de cambio \(2010-2020\)*](#), junto a Juan Freire (2010)

[*Filopolítica: filosofía para la política*](#) (2011)

[*La política vigilada. La comunicación política en la era de Wikileaks*](#) (2011)

Elecciones USA 2012: los 12 factores decisivos (2012) ([eBook](#))

www.gutierrez-rubi.es

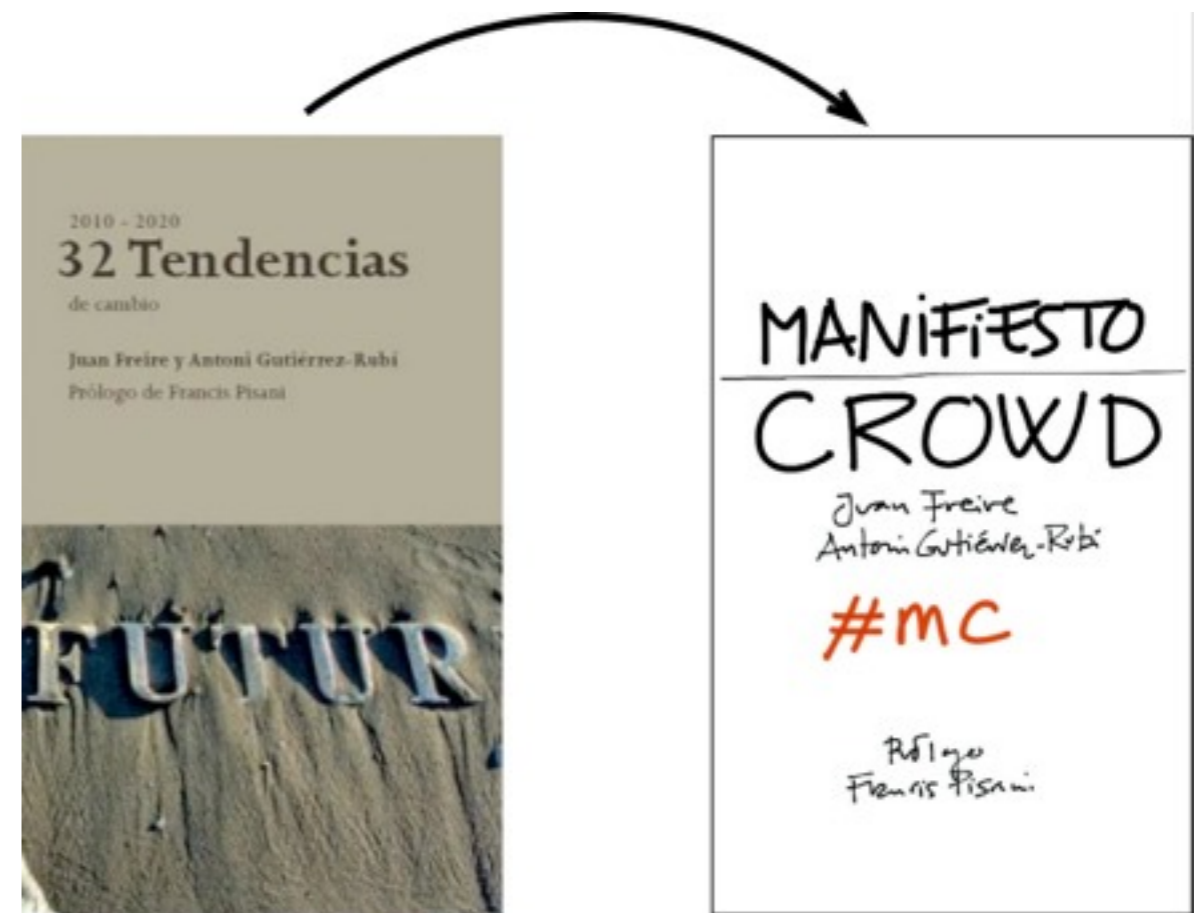
Juan Freire

Desde febrero de 2012 soy socio fundador y Director de Innovación de [Barrabés Next](#), consultoría especializada en transformación de organizaciones e innovación. Desde septiembre de 2012 soy socio fundador de [Teamlabs](#), cooperativa que desarrolla proyectos educativos centrados en el aprendizaje en equipo y basado en proyectos. Soy Doctor en Biología y Profesor Titular de la Universidad de A Coruña (en excedencia) en la que fui Decano de la Facultad de Ciencias. He desarrollado una intensa actividad de I+D participando en 42 proyectos de investigación (en casi la mitad como investigador principal) y publicado unos 150 [artículos](#) en revistas científicas internacionales. Además, desde marzo de 2009 hasta diciembre de 2010 fui responsable de la Cátedra de Economía Digital de la EOI Escuela de Organización Industrial, y colaboro en el desarrollo de proyectos con instituciones como la Universidad Internacional de Andalucía y Medialab-Prado. He participado como fundador en tres iniciativas empresariales de tipo *spin-off* (Lonxanet, Fismare y [Kartenn](#)) que tienen su origen en mi trabajo de investigación dentro de la universidad.

Colaboro como consultor con empresas, administraciones públicas y ONG y participo frecuentemente en conferencias, talleres y cursos como analista de las nuevas tendencias sociales y económicas asociadas a los procesos de cambio tecnológico y social. Además desarrollo proyectos de comisariado para instituciones culturales. He colaborado con los medios digitales *Soitu.es* y *ADN.es*, y ocasionalmente con diferentes medios de comunicación españoles. Más información sobre estas actividades en: <http://juanfreire.net>.

¿Y la razón de un nuevo libro?

De 32 Tendencias de cambio a Manifiesto Crowd



En el mes de septiembre del año 2010 publicamos nuestro primer libro desde Laboratorio de Tendencias: «32 Tendencias de cambio (2010-2020)». Esta primera publicación analizaba las nuevas tendencias en el entorno incierto y complejo de la Sociedad Red. El libro nació con la voluntad de identificar, y anticipar para muchos, lo que todavía no era visible, pero se movía y estaba cambiando.

Estamos muy contentos de la acogida que tuvo y, de hecho, tiene con la edición impresa agotada y 221.731 de descargas online. De todas formas, desde su publicación, teníamos claro que este proceso de radical cambio social y tecnológico iba a continuar vivo y transformaría el entorno empresarial tal y como lo conocíamos has-

ta la fecha. El libro era solo el inicio de un proceso de aprendizaje y reflexión.

A mediados de 2011, coincidiendo con el primer aniversario de la publicación de «32 Tendencias de cambio», decidimos dar un paso más y nos planteamos escribir este nuevo libro. En realidad nos planteamos, tal como habíamos hecho en la primera ocasión, integrar en una obra el proceso de investigación y reflexión continuo que puede seguirse en nuestra actividad diaria en diferentes medios.

El día a día, nuestro contacto con colectivos diversos, los clientes, las experiencias, las lecturas... nos indican que nos encontramos en una fase activa de construcción de un nuevo ecosistema empresarial. Las multitudes inteligentes y organizadas tienen un papel cada vez más activo y, a veces, incluso decisivo. Por esta razón, hemos decidido dedicar parte de nuestro tiempo a analizar las características de este nuevo entorno y cómo está transformando las organizaciones y generando un modelo relacional mucho más amplio y complejo.

Queríamos que el libro también tuviese una parte inspiracional y provocadora. Con esta voluntad, Manifiesto Crowd propone una declaración de principios para incidir en los compromisos claves que definen la empresa que valora y se alía con la inteligencia de las multitudes.

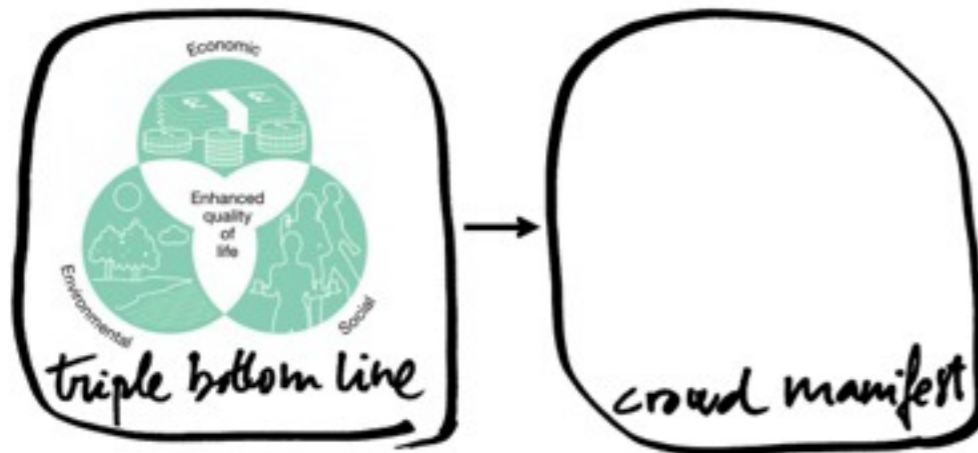
¿Qué nos preguntamos y por qué proponemos nuevas miradas?

Por un lado, nos damos cuenta de que las empresas incorporan gradualmente en su lógica de mercado la óptica de las multitudes en

cada una de las fases de diseño, realización y comercialización de un producto. Por otro lado, el concepto clásico de la responsabilidad social corporativa fundamentado en la teoría de que las empresas deben añadir a sus razones de mercado las lógicas del Social Business, basadas en la mejora económica, ambiental y social de sus empleados y de los lazos de la organización (socios, clientes y mercado), debe ser ampliado en el escenario del crowd business (donde cada uno de los pasos para la comercialización de un producto o servicio ya incorpora la inteligencia de las multitudes). Esta nueva realidad mucho más compleja nos conduce a una nueva visión de la organización empresarial y de los papeles de las personas, empezando por líderes y gestores.

Manifiesto Crowd pretende resolver las siguientes cuestiones:

- Las tecnologías han cambiado la forma de comunicarse, relacionarse y organizarse de modo que las multitudes inteligentes se han convertido en un elemento clave para entender la nueva realidad. Pero, a pesar de que un gran número de empresas ya se están transformando, ¿por qué muchas de ellas son aún resistentes a cambiar la forma de pensar y de relacionarse con su entorno?
- Si el cambio ya es una realidad en una organización, ¿cómo se reformulan los procesos de diseño, financiación, producción y comercialización del producto para que aprovechen y cultiven el poder de las multitudes?
- ¿Cómo convertir a una organización en una multitud inteligente? ¿Cómo incorporar en una organización a multitudes inteligentes que son mayores que ellas mismas? ¿Cómo liderar estas nuevas organizaciones?

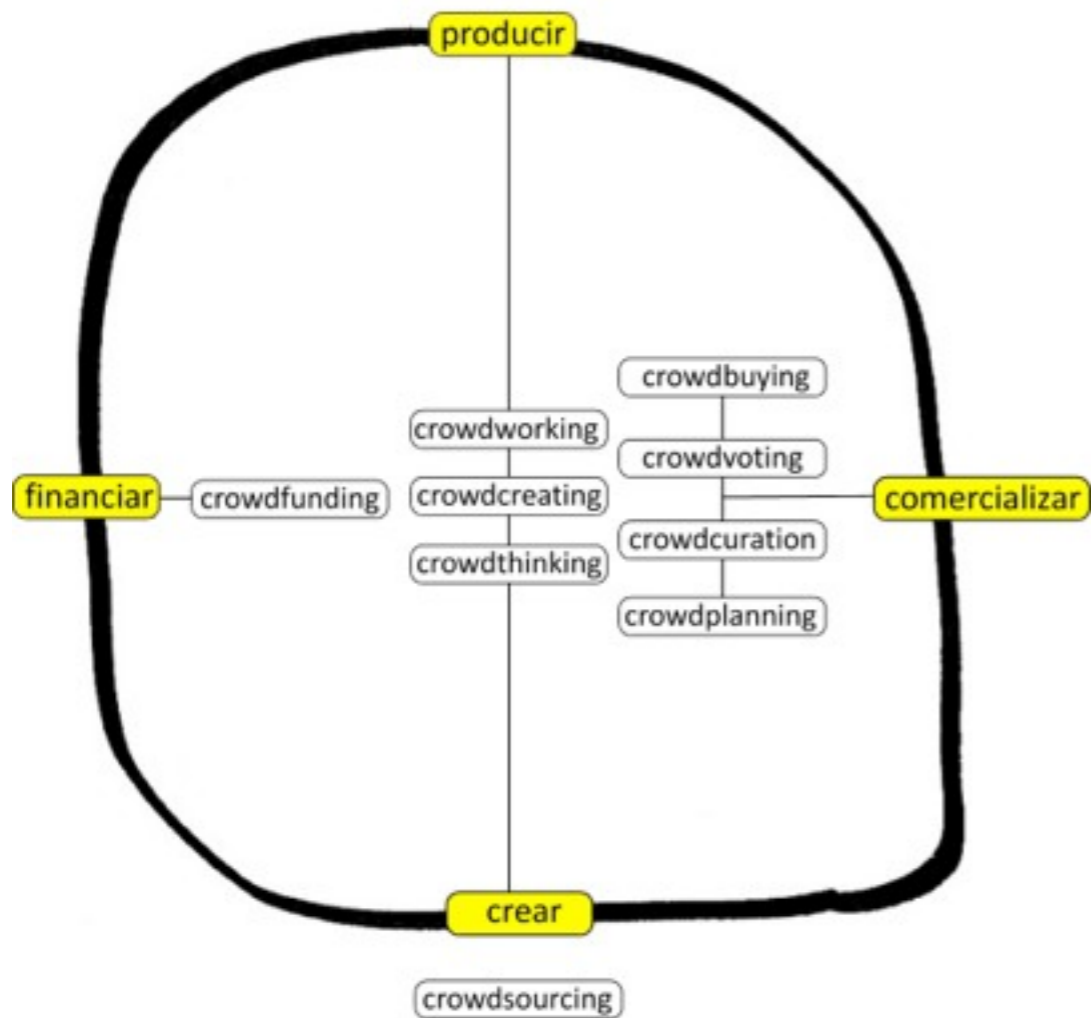


La hipótesis del libro es que no todas las empresas visualizan todavía de una forma global el porqué es importante en la Sociedad Red pensar en el crowd, y la inteligencia que es capaz de generar, como un elemento transversal a la organización de la empresa. El libro quiere analizar, a través de siete miradas, de dónde procede esta inteligencia, cómo se puede poner en marcha y aprovechar y cómo esto afecta a las organizaciones, en general, y a las empresas, en particular. El análisis y la cartografía de los procesos de transformación, con numerosos ejemplos, servirá para explicar por qué se están transformando las empresas y cómo lo están haciendo. Al final del libro ofrecemos las premisas básicas donde pensamos que se

sustenta la empresa que incorpora el crowd en su ADN. Por otro lado, esta empresa necesitará aceptar una declaración de compromisos que definan su voluntad de valorar la inteligencia de las multitudes participando activamente en su sostenibilidad.

El libro desea ofrecer una visión del recorrido que la empresa tradicional –en muchos casos arrogante– debe realizar para sobrevivir con éxito en el nuevo escenario y convertirse en lo que consideramos que debe ser la empresa del siglo XXI: la empresa crowd.

Las miradas sobre la colectividad, en tanto que creación, financiación, recomendación, compra y pensamiento, apuntan a un nuevo escenario donde, en los próximos años, las organizaciones empresariales deberán participar activamente olvidando el distanciamiento arrogante de la nueva realidad que ha caracterizado las últimas décadas del siglo XX.



Este cuadro ha acompañado el proceso de creación del libro. Cada una de las fases de elaboración y comercialización de un producto o servicio tratado desde la óptica crowd.

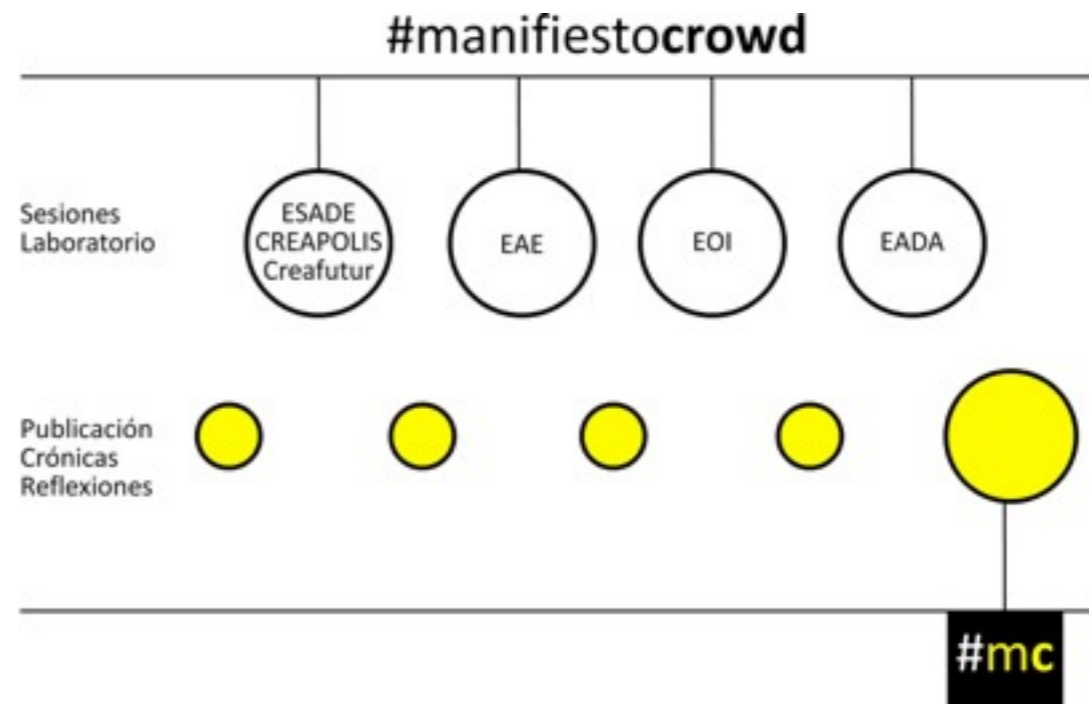
¿Cómo hemos hecho el libro?

Hemos concebido la realización del propio libro como un proceso abierto de innovación. Durante la producción, los autores hemos anticipado conceptos para trabajar en grupos reducidos y facilitar la realización de contenidos de una forma más colaborativa. Con este fin, hemos realizado sesiones presenciales en espacios de interés (escuelas de negocio y espacios de innovación relevantes) para pro-

poner y recoger ideas y propuestas en torno a los contenidos del libro.

Las hemos llamado sesiones LABO. Antes de la celebración de cada una de ellas, se preparó un texto con un desarrollo básico de cada concepto, enlaces, bibliografía, materiales audiovisuales, etc. en formato de presentación para incentivar el diálogo y recoger las aportaciones de los participantes.

Durante seis meses realizamos cuatro sesiones de trabajo para proponer, debatir y definir los contenidos que forman parte del este libro. Agradecemos el interés, apoyo y entrega que mostraron los participantes en cada una de las sesiones, así como la colaboración de las diferentes organizaciones para apoyar este trepidante proceso de trabajo.



Antoni Gutiérrez-Rubi



1 de 144

Juan Freire



1 de 32

Ricard Espelt



1 de 37

EAE [Madrid, 5.03.2012]

Antoni Gutiérrez-Rubí



1 de 53

Juan Freire



Manifiesto Crowd

Juan Freire

Barrabés Next
Laboratorio de
Tendencias
<http://juanfreire.net/>
@jfreire

1 de 43

Ricard Espelt



¿Podemos hablar de
#crowdsourcing en el proceso de
comercialización de un
producto?



EAE · 05.03.2012

1 de 35

EOI [Sevilla, 17.04.2012]

Juan Freire



**Crowdsourcing:
La evolución del concepto**

1 de 42

Ricard Espelt



**Coworking
Crowdworking**

1 de 40



Evolución de las reflexiones y propuesta de Manifiesto

Al mismo tiempo que realizábamos los talleres de LABO, íbamos publicando nuestras reflexiones. A través de los propios materiales preparados para las sesiones realizadas en las escuelas de negocio y del posterior retorno de los distintos participantes hemos evolucionado nuestros planteamientos en torno al concepto crowd.

Después del trabajo realizado durante este periodo, hemos llevado a cabo un ejercicio inspiracional: el Manifiesto Crowd. Un texto con 66 sentencias breves que, a nuestro entender, deben definir una primera propuesta sobre la visión de la empresa en la era de las multitudes. Además, nos hemos planteado un reto: definir cada una de las sentencias en un máximo de 140 caracteres, a modo de tuit.

Una vez realizado este ejercicio inicial, dejamos abierta la posibilidad de incorporar nuevos puntos a través de la etiqueta #mc.

En realidad, con la publicación de este libro, cerramos un primer proceso de definición de una iniciativa que queda abierta a nuevas aportaciones en forma de materiales o nuevos artículos.

¿Cómo aportar nuevas propuestas de sentencia para Manifiesto Crowd?

Si piensas en una nueva sentencia para el Manifiesto nos puedes hacer llegar tu propuesta (máximo 140 caracteres) vía **Twitter** (con la etiqueta #mc) o a través de nuestra página de **Facebook** (intento no superar esta extensión).

Creemos que el mismo carácter exploratorio que ha caracterizado el libro en su fase de gestación debe mantenerse posteriormente a través de esta fórmula.

Una vuelta al mundo de la innovación

Francis Pisani

Es posible que viajar sirva para conocer algo del mundo. Aunque algunos lo logran a través de su trabajo e inteligencia, limitando su huella de carbono de manera apreciable. Basta con que activen sus neuronas, como es el caso de Antoni Gutiérrez-Rubí y Juan Freire. Y vaya si las activan.

No crean que bordo en el aire. Tuve que visitar más de cuarenta ciudades en cinco continentes para darme cuenta, por ejemplo, de la importancia de los espacios de innovación. La descubrí visitando el iHub de Nairobi, creado por la comunidad de desarrolladores y activistas que surgieron de Ushahidi, el programa africano de mayor alcance mundial y uno de los mejores y más convincentes modelos de la potencia del crowdsourcing. Una plataforma originalmente concebida para reunir las múltiples denuncias de fraude en relación a las elecciones kenianas de 2007. Después, ha sido utilizada decenas de miles de veces en todo el mundo en centenares de situaciones diversas: desde –por ejemplo– el acoso sexual que padecen las mujeres egipcias ([Harassmap](#)) hasta las calamidades ocurridas por la catástrofe en Fukushima y para indicar dónde se ubicaban los puestos de socorro y ayuda.

En Nairobi pues, en un solo sitio –el [iHub](#) del Bishop Magua Center– pude captar el poder del crowdsourcing, el valor de una comunidad, el papel que juegan los espacios abiertos para el intercambio de ideas y de proyectos. Consta de un gran espacio, provisto de un área para conferencias separada por un tímido biombo, poblado de largas mesas ocupadas por socios de una sola empresa y mesas más pequeñas para individuos absortos en sus tareas, que les permite moverse, hablar entre sí, interactuar, y donde vibra una contagiosa dinámica creadora.

Al volver de mi periplo, leyendo el texto de Antoni y Juan, advierto que sus *Escenarios para una realidad distinta* –fruto de su experiencia y reflexión– captan lo esencial por la preponderancia que conceden a los espacios para la innovación.

En Beijing me impresionó el vigor del emprendimiento social, animado por jóvenes que no desean depender del gobierno ni esperar que algo provenga desde arriba, sino que toman el futuro en sus manos ya. Lo ilustra [Isaac Mao](#), bloguero emprendedor que en la actualidad se encuentra creando una plataforma para poner todas las facilidades de la conectividad digital al servicio de los activistas. Lo refuerzan Yin Yang, con su proyecto de sitio de información para emprendedores sociales, y [Ann Wang](#), con su afán de cambiar el estilo de vida de las empresas y de los usuarios. Apenas un puñado de ejemplos, condicionados por el lugar, pero que son eco de decenas de otros muchos encontrados bajo distintos cielos.

Al volver, pues, leyendo el Manifiesto Crowd, encuentro los elementos que ayudan a entender la trascendencia de un fenómeno que rebasa a cualquier país, por grande que sea, y marca una evolución significativa de la actividad económica y de la sociedad. El dinero cuenta, pero también la acción social, la voluntad de mejorar la suerte de quienes más lo necesitan, las ganas de actuar, la impaciencia resultante de la urgencia.

En Río, Berlín, Bangalore o Manila, en cualquier lugar de los que visité, tuve la oportunidad de percatarme del inspirador papel de los creadores viajeros. [Adel Youssef](#), re-migrante desde el Googleplex hasta su Alejandría natal; Jing Zhou, emprendedora china quien volvió a Shanghai, una ciudad, según ella, de innovaciones más disruptivas

que las de Nueva York donde realizó sus estudios; o la parisina [Anne Bezançon](#), quien se lanzó al asalto de los mastodontes de Silicon Valley y San Francisco. En Santiago, el programa [Start-Up Chile](#) invita a cientos de emprendedores de todo el planeta a que abran el ecosistema local a los vientos innovadores venidos de otros sitios, de otras culturas.

Cada una, cada uno, poliniza las empresas y las comunidades por donde pasa, mejora su propia formación al abrirse a más mundos, conecta redes. Constituyen lo que llamo «diásporas creativas», fracción esencial, la más viva tal vez, de la clase creativa con la que Richard Florida nos sensibilizó.

Al volver, leo en el texto que tenéis en vuestras manos que, tanto Juan como Antoni –quienes también viajan, por supuesto–, le han conferido la debida importancia a la movilidad de los *knowmads*, agentes de cambio de nuestras formas de trabajar en empresas y organizaciones.

Viajé mucho, pues, y ahí estaba... también.

Escribir un manifiesto... Siempre he admirado/envidiado a quienes se atreven. Se requieren agallas y buenas ideas, una mezcla preciosa, simplemente por ser tan rara. Así sucede con mis amigos Antoni Gutiérrez-Rubí y Juan Freire, quienes, por si fuera poco, agregan la inmensa cualidad de compartirnos sus hallazgos en un lenguaje ameno, con capítulos breves, de fácil lectura en su forma y estimulante en su fondo.

Una de sus principales virtudes reside en haber reunido en un mismo manifiesto, bien documentado y argumentado, los elementos

constitutivos de una de las dimensiones primordiales de la hiperconectividad: el hecho de poder actuar, operar, realizar «algo» con desconocidos. Con muchos. Y, lo más impresionante, lo que más impacta a quienes presenciamos la transición, consiste en que ese «algo» pueda ser de gran calidad.

Lo extraordinario, obviamente –Antoni y Juan nos lo muestran con toda claridad–, es el proceso –llámese como se quiera– de trabajo al alimón, en colaboración, cooperación y, en determinados casos, hasta de competencia.

Fundamentalmente nos permite hacer y trabajar con otros de una manera nunca antes conocida.

Su trabajo a cuatro manos nos ayuda a entender en tan breve texto cómo «la óptica de las multitudes» juega un papel clave en «este proceso de radical cambio social y tecnológico» por el que ahora transitamos. Multitudes que no son, como bien lo explican, ni masas desatadas, ni individualidades sueltas sin conexiones ni organización.

Tecnología y cambios culturales van entrelazados en esta transformación. Pero el espíritu del momento, el *zeitgeist*, confiere un rol destacado al emprendedor o emprendedora que, a diario, se lanza a tratar de modificar su pedazo de mundo con diferentes herramientas, pasos y fines, pero con igual pasión.

De hecho, puede resultar útil distinguir entre cuatro tipos de emprendedores. Conocemos al emprendedor de negocios que piensa esencialmente en ganar dinero y al emprendedor social que busca resolver un problema comunitario sin depender de ayuda externa,

apegado a la norma de mantener el balance en las cuentas. Vale agregar al empleado con espíritu de iniciativa, que tanto contribuye a la evolución de una empresa que lo sabe valorar; y, por último, al activista que, al igual que todos los demás emprendedores, reúne recursos y los utiliza de manera más eficiente para resolver problemas y/o aprovechar oportunidades.

Con lo cual llego a la conclusión –no sé si Antoni y Juan– de que emprender es un valor político en el sentido de una política renovada, de una profunda transformación social, de esa dinámica creadora de futuro a la que nos invitan participando en y con las multitudes, con las crowd, como ellos dicen.

Francis Pisani

Autor, bloguero, columnista y consultor, Francis escribe sobre las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) desde el inicio de la web (1994).

Recién acaba de terminar una vuelta al mundo de la innovación: 45 ciudades de 32 países, en 13 meses. El material recogido –en entrevistas con emprendedores y visitas a empresas, incubadoras y universidades– muestra cómo la innovación hoy se encuentra distribuida por el mundo entero. Es fuente de aprendizaje sobre las mejores formas para alentarla y preparar individuos, empresas y naciones a participar en la construcción de su propio futuro.

El blog y las crónicas correspondientes han sido publicadas en español, francés, inglés y –parcialmente– en portugués.

De 1980 a 2010 Francis radicó 15 años en México y otros tantos en la Bahía de San Francisco desde donde publicó columnas en El País (Madrid), Reforma (México), Clarín (Argentina), El Universo (Ecuador) y varios otros diarios de América Latina. Sus artículos han aparecido en más de 100 medios de cuatro continentes. Con Dominique Piotet publicó en 2008 el libro "La alquimia de las multitudes", Cómo la web está cambiando el mundo (Ed. Paidós) sobre la cultura de participación en los nuevos medios y su impacto en distintos sectores económicos y sociales.

Francis Pisani imparte actualmente una cátedra sobre Geopolítica y tecnologías de la información en el Institut d'Études politiques de París; y ha dado cursos en la Universidad de California-Berkeley y la Universidad de Stanford, así como en la Universidad Iberoamericana

de México. Obtuvo su doctorado en Estudios Latinoamericanos-Ciencia política por la Université Paris 3 –Sorbonne nouvelle.

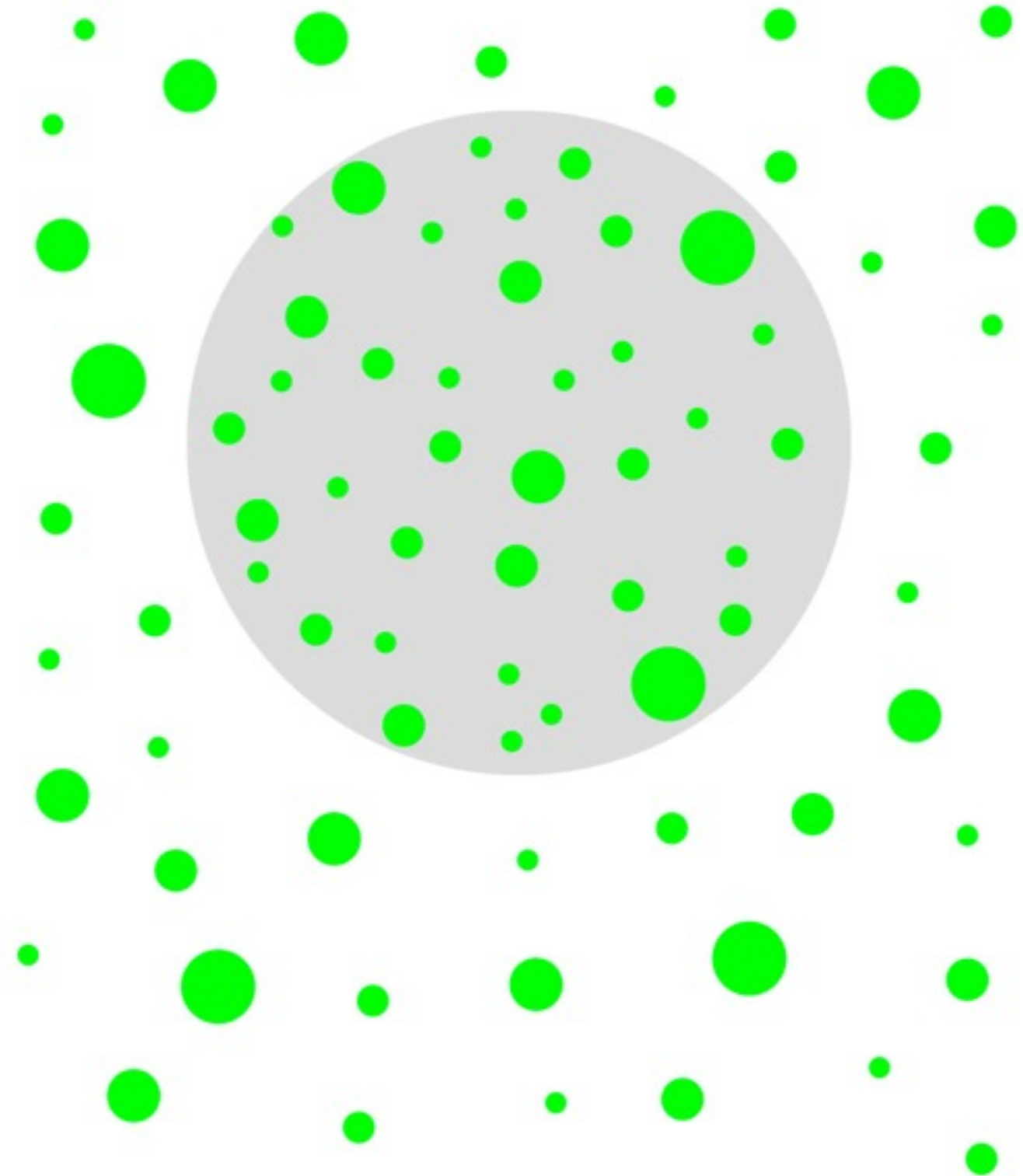
Google: [Francis Pisani](#)

Blog en español: [Un paso mas](#)

Blog en francés: [Winch5](#)

1.

Las cinco miradas para
la empresa de hoy



La organización permeable

Antoni Gutiérrez-Rubí

La empresa y los emprendedores se enfrentan hoy a cambios radicales y a un ritmo sin precedentes. Nuevas formas de organización, comunicación, de relación y gestión del talento rompen las barreras del tiempo y del espacio y establecen nuevos modelos de relación y de negocio. Comprender e intuir lo que viene permitirá a las organizaciones y a sus dirigentes anticiparse, prepararse, y adoptar nuevos enfoques en torno a la innovación, la creación, la producción, la comercialización o la financiación, por ejemplo. Pero no se trata solo de conocimiento y comprensión de este nuevo escenario, sino de un cambio de actitud y, sobre todo, de un cambio de mirada y de una nueva manera de pensar que permita formular las preguntas y los enfoques adecuados.

A través de seis artículos trataremos las claves para entender las transformaciones que se están produciendo y los cambios que se deberían llevar a cabo en la cultura empresarial. La organización permeable, la organización paciente, la organización viscosa, el mercado vigilante, la competitividad comparativa y la empresa arrogante, completarán esta serie de textos.

¿Dónde empieza y acaba hoy el perímetro de una empresa? ¿Dónde acaba su presente y cuándo empieza a definirse su futuro? El biólogo **Stuart Kauffman** define el concepto de lo posible adyacente como una especie de futuro borroso que asoma por el borde del estado de las cosas, un mapa de todos los caminos que puede tomar el presente para reinventarse. El número de posibilidades es enorme, pero no infinito, tiene límites, aunque estos tienden a expandirse a medida que los exploramos. Explotar lo que sabemos hacer o explorar lo que debemos conocer. Este es el desafío que cada vez

más nos interroga. Y sobre la base del cual se establecen las bases de la innovación.

Desde el punto de vista de la empresa, lo posible adyacente, concepto que se recoge en el extraordinario libro «**Las buenas ideas. Una historia natural de la innovación**» de Steven Johnson, es el marco de posibilidades disponibles para la toma de decisiones y que quedan determinadas por sus límites tecnológicos, sociales, económicos, etc. Pero en cada uno de estos ámbitos podemos visualizar tendencias que nos pueden permitir abrir nuevos caminos para la innovación, la organización estructural de la empresa, la planificación, la comercialización...

«La navidad alegre» era el contenido del **primer mensaje SMS** enviado en 1992. La idea de utilizar el teléfono móvil también para enviar mensajes ya había sido anticipada en 1984, cuando el ingeniero finlandés **Matti Makkonen** pensó en enviar el primer mensaje a través de su dispositivo móvil. La **tecnología GSM** permitió que la posibilidad adyacente se convirtiera en realidad. De todas formas, hasta que el uso de móviles no se incrementó ampliamente entre la ciudadanía, la industria de los SMS no tuvo unos beneficios destacables. Actualmente, esta industria se encuentra en plena regresión debido a que el uso de smartphones ha abierto nuevas posibilidades adyacentes de una mensajería instantánea sin coste extra para el usuario.

Las acciones que se toman hoy redefinen el espacio de posibilidades del mañana

Ciertas acciones generan más posibilidades futuras que otras, es decir, amplían lo posible adyacente. Los límites crecen a medida que

crece nuestra capacidad de explorar el espacio de posibilidades y expandirlo. Cada nueva combinación abre nuevas posibilidades y, una vez que estas se convierten en realidades concretas, aparecen nuevos espacios adyacentes. Esta es la clave: cómo ser suficientemente permeables para que las posibilidades futuras se cuelen entre las paredes de la empresa, abriendo nuevas oportunidades. Los límites de ese posible adyacente se amplían a medida que crece y se expande nuestra capacidad para explorarlos.

A partir de esta lógica, la organización puede adoptar formas que permitan analizar con mayor acierto este marco de oportunidades viables pero no concretadas. Una organización permeable es una organización flexible, con poros en su frontera, que permite que los fluidos interactúen en los distintos ámbitos estructurales. El recorrido informacional horizontal y la capacidad de interactuar con el exterior se determinan como elementos fundamentales de esta empresa permeable. Y, a su vez, mantiene la antena permanente para avanzar posibilidades que pueden convertirse en realidades.

Los modelos de innovación abierta en la propia organización, o externos a ella a través de la co-creación o la creación colectiva, son fórmulas que permiten aproximar a la organización a un grado de permeabilidad óptimo que le va a permitir ampliar sus oportunidades empresariales. La empresa permeable será aquella que sepa escuchar y hacer partícipe al cliente –su mejor prosumidor– con más transparencia y promoviendo la innovación y la creatividad. Para ello, la nueva organización tendrá que transformar su actual estructura vertical en estructuras horizontales y en red.

Referencias:

Culturas de innovación y pensamiento de diseño: nuevos paradigmas de la gestión empresarial (Juan Freire, 2001)

Las buenas ideas, una historia natural de la innovación (Steven Johnson, 2011)

Elogio de la «marginalidad organizacional» y el adyacente posible (Andres Schuschny, 2010)

Organigramas de empresas de tecnología (Francisco Yirá, 3.07.2011)

Generación APP=Generación ON (Antoni Gutiérrez-Rubí, 29.11.2011)

La actitud paciente

AGR

La tecnología GSM hizo posible que la idea inicial de Matti Makkonen de enviar un mensaje a través del dispositivo móvil se convirtiera en una realidad. En las Navidades de 2011, según un informe de la compañía Yoigo, el auge de herramientas de mensajería instantánea provocó un decrecimiento del uso de los SMS. El posible adyacente ya es otro y el marco de oportunidades se ha transformado.

Pero, ¿por qué se necesitaron diez años desde la idea de Makkonen hasta la aparición del primer mensaje comercial? ¿Por qué, a veces, los cambios son tan complicados en las empresas? ¿Cuál es la frontera y la justa medida entre la precipitación y la oportunidad perdida?

Las grandes ideas no suelen aparecer de manera espontánea, fruto de un gran momento de inspiración. Las ideas más importantes toman un largo tiempo en evolucionar, permanecen latentes en el fondo y son fruto de una lenta maceración que permite la conexión entre un primer indicio y otros posteriores.

Para que se puedan producir estas conexiones necesitamos de medios líquidos que favorezcan el flujo y la unión de ideas parciales que, en otro contexto, quedarían sin completar. Una iniciativa puede ser brillante, pero quizá no llegar en el momento oportuno. Completar un proceso lento de maduración y esperar el escenario que permita la posibilidad de implantación va a situar a la organización ante una oportunidad.

Spencer Silver, químico de la firma 3M, desarrolló un pegamento con una peculiaridad significativa: era suficientemente pegajoso para mantener la unión entre dos objetos pero, a la vez, era posible separarlos de nuevo sin dañar las superficies. Este descubrimiento

se mantuvo en el anonimato hasta que, en el año 1974, Arthur Fry pensó en el pegamento desarrollado por Silver para crear el prototipo de los actuales Post-it. En 1980, seis años después de aquel primer indicio de Arthur Fry, 3M lanzó al mercado los primeros Post-it. Y, hasta la actualidad, el producto ha resultado ser un éxito.

La paciencia y el recuerdo vivo como claves

Las organizaciones pacientes permiten que el propio transcurso del tiempo otorgue oportunidades a ideas embrionarias y que, una vez se cumplan las condiciones, estas cristalicen. Pero, para que el recorrido sea efectivo, es importante verificar una serie de elementos que ayudarán a la organización a ofrecer posibilidades a las buenas ideas. Una metodología adecuada nos ayudará a conseguir nuestro objetivo. Para ello, será importante:

- Garantizar un registro de indicios, pistas o propuestas que surgen en el devenir de cualquier actividad empresarial.
- Escribir las ideas o referenciar los datos para que la mente esté preparada para conectar elementos fugaces e indicios latentes. Anotaciones que inicialmente pueden parecer poco relevantes se pueden convertir en soluciones de gran efectividad.
- Contar con espacios que permitan compartir ideas y reflexionar conjuntamente y que también aceleren la evolución de oportunidades o permitan dibujar nuevas soluciones dentro de la organización.
- Incentivar de forma transversal para facilitar que las aportaciones encuentren posibilidades en espacios que, a lo mejor inicialmente,

no tienen una correspondencia directa dentro del organigrama de la empresa.

A parte de la revisión metodológica y organizativa, también es importante valorar la relación de esta con el mercado. Los clientes, nuestros principales prosumidores, pueden aportar ideas que sean aprovechadas por la organización para desarrollar un determinado producto o servicio. Externalizar masivamente, abriéndose a la aportación de la colectividad, es lo que conocemos como crowdsourcing. La convocatoria abierta permite ampliar las posibilidades para aprovechar el talento.

No perder de vista la perspectiva

Es importante valorar los procesos de cambio desde una perspectiva histórica. En el transcurso de la evolución de una organización nos daremos cuenta de que algunas propuestas necesitan su tiempo para poder ser aplicadas. Analizar cómo se han producido los cambios o la implantación de un determinado producto permitirá resaltar el recorrido temporal que se produjo entre el primer indicio y su desarrollo final.

En su conjunto, lo más importante es mantener vivo el recuerdo de las ideas, propuestas, orientaciones, etc. que surgen en cualquiera de las actividades que realiza una organización y, para ello, resulta útil un buen registro. La paciencia junto a la permeabilidad posibilitarán que aquellas ideas latentes encuentren un resultado final. En este sentido, generar entornos que faciliten la creación será clave para que se produzca una evolución adecuada de los indicios. Algunas empresas destinan espacios temporales, por ejemplo Google el 15% en su programa 3M, para que los empleados desarrollen sus

propias investigaciones. Estos espacios de tiempo posibilitan que las inquietudes personales aporten dosis de creatividad a las iniciativas profesionales de la empresa, a la vez que estimulan la transversalidad de conocimientos entre diversas disciplinas.

El día a día, casi siempre, desborda de asuntos urgentes que precisan soluciones inminentes y efectivas. Esta velocidad se convierte en un lastre que dificulta la posibilidad de desarrollar y encunar ideas. Una actitud paciente, el desarrollo de una metodología adecuada, la generación de espacios colaborativos, así como propiciar un entorno de trabajo creativo que favorezca la mezcla y la colisión entre personas e ideas aparentemente muy diversas, supondrá una oportunidad para las compañías.

Referencias:

Surowiecki, J. (2005) *The Wisdom of Crowds*. Anchor, Nueva York.

Tapscott, D. y Williams, A.D. (2008) *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. Portofolio, Nueva York.

La realidad viscosa

AGR

Una idea en la cabeza no es más que el resultado de una red formada por nodos que conectan neuronas entre sí y permite que choquen y formen nuevas combinaciones. Cuantos más nodos formen la red más fácil será generar ideas. Esta capacidad para generar conexiones es clave para explorar nuevas oportunidades y, la facilidad para reconfigurar la forma de una estructura organizativa, es esencial para adaptarse a los cambios. Las compuertas rígidas de nuestras organizaciones, atrincheradas en organigramas de poder más que funcionales o procesales invalidan a muchas empresas, a veces de manera letal, para tener un tejido organizativo más viscoso. La sociedad líquida, en palabras de [Zygmunt Bauman](#), reclama empresas más viscosas: con las características de lo sólido, pero con la versatilidad de lo líquido y con la solidez suficiente para adoptar estructuras adaptadas a su entorno cambiante.

Las empresas tradicionales, de estructura vertical y cultura rígida y estanca, son pesadas y lentas para realizar la adaptación necesaria en el contexto de una sociedad organizada en red. Esta rigidez las hace además poco permeables a los cambios necesarios para conectar con sus usuarios o clientes. Lo viscoso permite amoldarse mejor a los resquicios (oportunidades) y a las intersecciones (innovaciones) que se presentan en los escenarios de incertidumbre. La flexibilidad de las empresas es un gran indicador de las posibilidades de adaptación al cambio y de la capacidad para aprovechar las oportunidades.

La irrupción de Internet, por ejemplo, vislumbraba una oportunidad para la industria discográfica si esta hubiera sabido explotar su potencial como un instrumento útil para conectar usuarios y para distribuir la música de otra manera (canciones individuales en lugar

de álbumes completos, etc.). La realidad era evidente, el modelo de negocio tradicional intentó resistir, pero está perdiendo la batalla ante plataformas donde el usuario escoge la música que quiere escuchar (iTunes o Spotify, entre otros) y además la comparte con otros usuarios.

Convertir una situación o una idea en una oportunidad, a través de la viscosidad, es un reto para las empresas de hoy. La realidad social (el mercado y los nuevos consumidores) se mueve a una velocidad que no coincide siempre con la agilidad de nuestras estructuras empresariales. Las organizaciones viscosas aprenden a organizar el talento en lugar de organizar el poder. No están sujetas a las racionalizaciones rígidas y simplistas, sino que fluyen, cambian continuamente de forma y se organizan por capas interconectadas que fomentan el desarrollo de habilidades, el intercambio y la creatividad.

Internet, la gran oportunidad para construir comunidad: la empresa en red.

Steven Johnson, en su libro «[Las buenas ideas](#)», establece un importante paralelismo. El átomo de carbono, gran conector, aprovecha esta cualidad para construir con otros átomos los seres vivos. La nueva realidad de la sociedad digital –y la capacidad que ofrece Internet para propiciar el flujo de información y la generación de ideas– crea las condiciones de un nuevo ecosistema más rico y abierto. La viscosidad de una organización, es decir, su capacidad para suavizar sus fronteras perimetrales para obtener más contacto y fricción con otros entornos, así como su capacidad para hacer más elásticas sus estructuras, jugará un papel decisivo en este proceso de cambio cultural y organizacional. El caucho, por ejemplo, es

elástico, duro, flexible y se adapta a los entornos de fricción o contacto. Su elasticidad viscosa le permite plasticidades organizativas nuevas, pero suficientemente consistentes, sin el riesgo de la fractura de lo sólido.

[La empresa en red](#) es posible gracias a Internet. La realidad digital es la nueva viscosidad de nuestra sociedad. La conectividad entre nodos, más allá de la organización que ofrece el medio, permite el flujo de relaciones superando los modelos estancos y rígidos tradicionales. La conexión se produce entre usuarios que comparten necesidades y entre ellos construyen una comunidad. Generar red en torno a una empresa es posible si los miembros de esta se sienten partícipes de ella.

Los nuevos usuarios son más exigentes y autónomos, requieren de una personalización mayor y exigen valores como la transparencia. La viscosidad organizativa de la empresa en red permite situarla próxima a las necesidades de los usuarios, delegando y aprovechando la interacción para crear nuevas oportunidades de valor que, sin duda, se pueden transformar en negocio.

Referencias:

Álvarez, C. (15.12.2011) [Cuando las placas fotovoltaicas son más baratas que la red eléctrica](#). El País.

Cerrillo, A. (29.03.2011) [¿Quién teme a la electricidad fotovoltaica?](#) La Vanguardia.

Gutiérrez-Rubí, A. (Octubre, 2011) [La empresa en red](#). Oportunidades Compartidas.

Gutiérrez-Rubí, A. (Enero, 2011) [La organización permeable](#), Directivos y Empresas, Madrid.

Gutiérrez-Rubí, A. (Enero, 2011) [La actitud paciente](#), Directivos y Empresas, Madrid.

Johnson, S. (2011) Las buenas ideas, una historia natural de la innovación. Turner Publicaciones, Madrid.

Bauman, Zygmunt. Tiempos líquidos

El mercado vigilante

AGR

El nuevo usuario está conectado, comparte experiencias e información y construye su red de contactos. Estas acciones se realizan en un solo clic, en cualquier momento y lugar. La experiencia que un usuario obtiene como consumidor se replica en seguida en la Red y supera incluso el propio círculo de contactos del emisor inicial. Las herramientas digitales permiten con facilidad y rapidez amplificar el mensaje de nodo en nodo. Este entorno, donde cada ciudadano puede influir en otros, abre un abanico de oportunidades para las empresas; pero, a su vez, las sitúa ante una vigilancia exhaustiva. El consumidor es el mejor prosumidor –como ya hemos analizado–, pero el boca oreja tiene en la tecnología un instrumento de ampliación enorme.

Los consumidores tienen más poder que nunca

Las herramientas, incorporadas en sus dispositivos móviles, les dan la posibilidad de expresar su satisfacción, pero también su frustración: [la venganza de los consumidores se sirve en las redes sociales](#). El activismo ha encontrado, en la comunicación digital, un escenario ideal para movilizar y actuar a gran velocidad. Según la [Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones](#) (CMT), en enero de 2012, un total de 539.599 líneas de telefonía móvil cambiaron de operador en España. La cifra representa un récord en las estadísticas de la [portabilidad](#) en nuestro país y muestra la dificultad de un mercado cada vez más vigilante y crítico. Lógicamente, la competencia utiliza todas las armas para arrebatarse usuarios de una compañía, pero el usuario individual –gracias a la tecnología– tiene en la punta de sus dedos la posibilidad de compartir su experiencia y beneficiar o perjudicar a la marca. Acercarse al consumidor, es una oportunidad para crecer; alejarse de él, menospreciando su ca-

pacidad, es generar un potencial enemigo de magnitud incalculable.

Ante este reto, las organizaciones disponen de instrumentos para transformar la metodología de sus procesos empresariales y beneficiarse del nuevo contexto. Para ello, deben revisar cada una de las fases que acompañan la comercialización de un producto o servicio; aunque lo más importante es adoptar una nueva mirada hacia el cliente para ser competitivos en un mercado que se está transformando.

Algunas premisas clave para afrontar con éxito el desafío:

Concebir al usuario o consumidor como nuestro mejor aliado. El cliente sigue siendo nuestro mejor prosumidor pero, también, dispone de las herramientas para generar masa crítica.

Facilitar y acompañar su experiencia como cliente o seguidor de nuestra empresa. Si nos convertimos en plataforma para que el cliente articule sus propias experiencias y se sienta único ganaremos no solo un consumidor sino un seguidor.

Construir comunidad entorno a la organización. Podemos incentivar a los seguidores para que creen grupos con intereses comunes, lo que nos ayudará a generar actividad y construir conocimiento. Simon Sinek en [Start with Why](#) sostiene que «la gente no compra lo que haces, compra por qué lo haces. [...] La meta no es hacer negocio con todos aquellos que necesiten lo que tú tienes, es hacer negocios con la gente que cree en lo que tú crees».

Transformar el conocimiento en negocio. Aplicando el conocimiento de la propia comunidad de seguidores podremos innovar en el proceso de creación –producción– comercialización y, aún más, en la propia financiación y la mejora de nuestro producto o servicio.

En definitiva, la mirada crowd en torno a la organización produce lazos con el propio mercado. Este es más competitivo que nunca y suscita una vigilancia distribuida más allá de la fuerza con que articula la propia competencia. La reputación y el valor intangible de la marca son determinantes para el futuro de una compañía, pero el control reputacional ya no depende solo de la empresa sino que se encuentra diferido en el mercado. Ignorarlo es un suicidio para las marcas. Cada persona es un potencial seguidor o activista. Contar con ella en cada una de las fases de nuestros proyectos nos hará próximos y competentes para este mercado vigilante.

La vigilancia, además, ofrece también oportunidades: la cocreación, los espacios de laboratorio, las aplicaciones móviles (app), los datos abiertos, etc. Estos conceptos que forman parte del nuevo ecosistema empresarial que incorpora la inteligencia de las multitudes en su ADN.

Referencias:

[La venganza de los consumidores se sirve en las redes sociales](#) (Silvina Moschini. La Vanguardia, 15.11.2011)

[La portabilidad móvil alcanzó un nuevo récord en enero con 540.000 cambios de operador](#)(Eroski, 14.03.2012)

[La niñera y el bloguero vencen a Bank of America y Telecinco](#) (Manuel del Pozo. Expansión, 9.11.2011)

La gente no compra lo que haces, compra por qué lo haces (Javier Godoy. 11.01.2012)

Del cliente al prosumidor

AGR

¿Por qué algunos clientes satisfechos desean cambiar de proveedor?

A pesar de que las empresas consiguen buenos resultados en los estudios de mercado, pierden clientes. El nivel de exigencia del consumidor es muy alto. Algunos trabajos señalan la importancia de analizar con precisión los motivos: un cliente aún estando satisfecho pueda cambiar de proveedor. Es necesario que lo esté completamente, de lo contrario, podemos perderle.

Todavía más. La capacidad crítica del cliente aumenta porque la información que utiliza para tomar sus decisiones le es muy próxima, ya que proviene de personas conocidas de su comunidad o de usuarios que han compartido, a través de Internet, su experiencia de consumo o de relación con la marca. Las decisiones se toman en red. Si perdemos un cliente, perdemos, además, un posible prosumidor.

No están dispuestos a pagar de más

La difícil situación de las economías domésticas provoca que el control de los gastos sea cada vez más intenso. La atención ya no solo se centra en el precio de los productos, sino también en las pequeñas (o no) comisiones que los usuarios pagan a los intermediarios. Los consumidores, que actualmente cuentan con herramientas que les permiten comparar la información y compartirla con su red que se expande y es cada vez más amplia, no están dispuestos a pagar un céntimo de más.

En el sector de la banca, por ejemplo, al efecto boca-oreja se le ha sumado otro elemento que ha jugado a favor del usuario: la autono-

mía. El cliente puede realizar ya gran parte de las operaciones a través de Internet, y el uso de teléfonos inteligentes, junto al auge de las aplicaciones móviles, no ha hecho más que incrementar la independencia del usuario para realizar la mayoría de operaciones. Esta autonomía ha incentivado al cliente a solicitar rebajas por comisiones que considera abusivas, lo que ha provocado la proliferación de productos bancarios a «coste cero».

Además, el poder movilizador de las redes sociales ha amplificado esta acción individual y le ha dado más relevancia. El contexto actual, donde se señala a la banca como principal culpable de la crisis, no ha hecho más que reforzar la percepción colectiva contra esta. A finales de 2011, [algunos grandes bancos de EEUU](#) tuvieron que dar marcha atrás en el cobro de pequeñas comisiones sobre tarjetas de débito a causa de las reclamaciones de sus clientes, que organizados, animaron incluso a cerrar las cuentas y trasladarlas a otro banco.

El consumidor quiere conseguir el mejor precio y las mejores condiciones. El crowdbuying aprovecha el interés individual para convertirlo en fuerza de grupo para comprar colectivamente.

El boicot, a través de la red, un arma de fácil expansión

La venganza de los consumidores se sirve en las redes sociales. Las marcas están obligadas a prestar especial atención a su reputación online si no quieren que su imagen pública se vea dañada.

Las redes sociales son el espacio ideal para la organización. Un cliente o un grupo de clientes pueden generar la presión necesaria para provocar cambios. Que un grupo de Facebook [fuerce a reducir el](#)

[precio del queso](#), como ocurrió en Israel, es solo una muestra de cómo están cambiando los roles de poder entre proveedores y consumidores.

En este contexto, los mercados son terriblemente exigentes, la competencia es incesante y, a menudo, los activos de la empresa no son suficientemente valorados. La guerra de precios es agresiva y la rápida circulación de la información entre usuarios provoca oleadas de migraciones entre organizaciones o productos.

La proximidad y el empoderamiento son las bases para el éxito

Ante la fuerte competencia y la capacidad del cliente para transmitir su experiencia y actuar como polo para atraer a nuevos clientes o alejar a los existentes, conseguir lealtad hacia la empresa es imprescindible. Para lograrlo la proximidad será vital.

Es esencial contar con el usuario final de un producto o servicio antes, durante y después del desarrollo de este para que se sienta parte de él. Además es importante que el proceso sea lo más transparente posible. De esta forma, el cliente conoce el valor económico real del producto comercializado. La mirada crowd tiene que ser transversal al recorrido empresarial. Desde la óptica de la inteligencia de las multitudes, es más sencillo empoderar a la comunidad de consumidores para convertirlos en prosumidores de valor para la marca.

El nuevo consumidor, como señala el estudio [Outlook Creafutur 2012](#) presentado en ESADE, es muy exigente. Pide más diálogo y menos seducción. Hay que rebajar las estrategias de marketing. Este requerimiento, junto a la aproximación a valores post-materialis-

tas (autodesarrollo y participación social), el impulso de políticas empresariales en torno a la economía sostenible y social y la defensa de un modelo de empresa socialmente responsable, será la clave del futuro.

Referencias:

- El nuevo consumidor: cambios profundos y oportunidades de negocio (Informe Outlook 2012. Creafutur)
- [¿Por qué algunos clientes satisfechos desean cambiar de proveedor?](#) (Isabel Sánchez-García, 2011)

La empresa arrogante

AGR

Explorar

La empresa del siglo XXI debe tener un carácter explorador. Hacer lecturas rápidas, anticiparse, puede evitar decisiones reactivas y precipitadas. Escrutar lo [posible adyacente](#) nos abre nuevas oportunidades. Las soluciones o las propuestas no siempre tienen un carácter lineal. El entorno relacional, en red, genera un abanico de posibilidades mayor, pero, para poder detectarlas, es necesario indagar en ellas. La permeabilidad será uno de los atributos indispensables para la nueva organización empresarial. Esta, nos hace porosos y permite contagiarnos de otras ideas y oportunidades.

Disrumpere

Disrupción es un término adaptado del anglicismo *disrupt* que tiene su origen en el verbo latino *disrumpere*: romper o explotar en pedazos. En el ámbito empresarial, esta rotura brusca se produce, a menudo, cuando combinamos perfiles profesionales de distintas disciplinas en un mismo entorno generando situaciones en las que se transforman de manera no previsible las formas de trabajar. Por esta razón, el viejo modelo de viveros de empresas está siendo sustituido por los [coworking](#) que propician ecosistemas creativos favoreciendo la mezcla y la colisión entre personas e ideas aparentemente muy diversas. El modelo de creación encuentra en el *crowdworking* una profunda transformación, gracias a las capacidades instrumentales y relacionales de Internet. Además, la [actitud paciente](#), que debe acompañar este proceso creativo, favorecerá el proceso de maduración de ideas futuras.

Moldear

Las estructuras estancas y rígidas son pesadas y difíciles de modificar. Esta realidad, de muchas organizaciones empresariales tradicionales, choca con las necesidades de adaptación constante que requieren los nuevos escenarios. La [viscosidad](#) de la materia permite variar su forma sencillamente. Las empresas necesitan adoptar y adaptar estructuras que permitan el desarrollo de habilidades que den respuesta a las nuevas demandas. Esta maleabilidad les proporciona más facilidad de adaptación pero, también, más capacidad para sorprenderse, para explorar nuevas oportunidades, más creatividad. Generar entornos creativos de una amplia densidad, multidisciplinarios y con capacidad de adaptación, es una buena apuesta para anticiparse.

Empoderar

El destinatario final de nuestro producto o servicio no debe percibirse únicamente como un cliente, debemos conseguir que sea la mejor referencia de nuestra marca, que se convierta en [nuestro prosumidor](#). Ante la fuerte competencia y la capacidad del cliente para transmitir su experiencia y actuar como polo para atraer a nuevos clientes o alejar a los existentes, encontrar valores añadidos en torno a las marcas es imprescindible. La proximidad entre productor y consumidor y su empoderamiento serán la base para el éxito.

Transparentar

Del mismo modo que Internet es una plataforma excepcional para generar nuestra comunidad de usuarios, los desaciertos también tienen un espacio de amplificación mayor y más directo. Proteger la

organización e intentar ocultar los errores deja de ser una solución ante un [mercado vigilante](#) y una sociedad conectada. Las lecturas rápidas y correctas de la situación pueden transformar una crisis en una oportunidad. Las herramientas tecnológicas, además, permiten tener canales de comunicación directos, económicos y efectivos con nuestra comunidad.

La exploración de nuevos mercados, que incentiven la disrupción, junto a la capacidad de moldear las estructuras según las situaciones de una forma transparente y el empoderamiento son las claves de la empresa en el nuevo ecosistema que plantea el actual escenario económico y social.

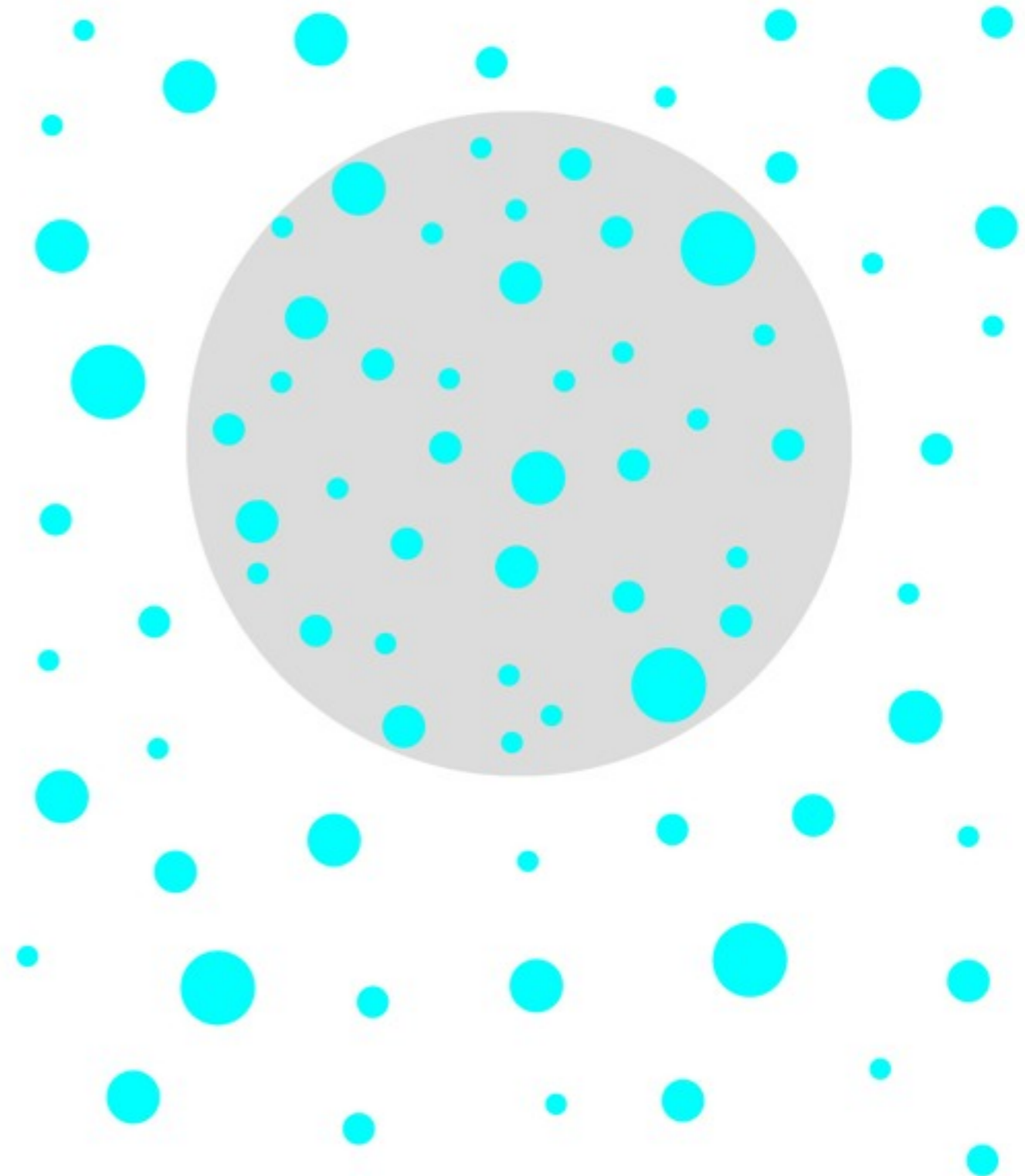
La arrogancia y la soberbia en la que viven instaladas algunas corporaciones representan la miopía de un liderazgo basado en el poder de la cuenta de resultados. Y los hace más débiles. Una actitud amable y humilde, por el contrario, los fortalece.

Ahora es el momento de las grandes oportunidades para aquellas organizaciones que sepan realizar lecturas inteligentes, que descubran cómo son los nuevos escenarios, cómo son sus reglas, cómo sacar provecho del contexto y cómo formular las preguntas más adecuadas que permitan encontrar las mejores respuestas.

Los nuevos escenarios requieren nuevos enfoques, nuevas relaciones, nuevas miradas que permitan a las compañías su fácil adaptación. A veces, pequeños detalles pueden adquirir gran relevancia. Un «ligero empujón» puede ser la fuerza definitiva que genere una gran transformación. Es el momento y no hay vuelta atrás.

2.

Un nuevo paradigma:
el crowdsourcing



Evolución del concepto crowdsourcing

Juan Freire

Es difícil trazar una genealogía lineal y simple del concepto de crowdsourcing. En realidad su concepción se alimenta de varias fuentes e ideas que han servido como referencias e inspiración. Esta es una propuesta personal de una posible evolución desde los orígenes del concepto hasta sus usos iniciales ya con esa denominación en plena emergencia de la cultura digital. Por último se analizan sus usos contemporáneos donde de nuevo hemos asistido a una diversificación del propio concepto, de modo que más que de crowdsourcing deberíamos hablar ya de las diferentes prácticas crowd herederas del concepto original.

1. Los antecedentes estadísticos

El poder de las multitudes se empieza a comprender hace más de un siglo a partir del análisis estadístico del comportamiento de colectivos que participan en un objetivo común. Quizá la primera referencia a un proceso donde una multitud de amateurs mejora el resultado de un experto lo encontramos en 1906 con la **estimación del peso del ganado** en una feria documentada por Francis Galton:

Galton was a keen observer. In 1906, visiting a livestock fair, he stumbled upon an intriguing contest. An ox was on display, and the villagers were invited to guess the animal's weight after it was slaughtered and dressed. Nearly 800 participated, but not one person hit the exact mark: 1,198 pounds.

Galton's insight was to examine the mean of these guesses from independent people in the crowd: Astonishingly the mean of those 800 guesses was 1,197 pounds, accurate to fraction of a percent.

[1]

[An excerpt from *The Wisdom of Crowds* by James Surowiecki]

En realidad este proceso de «inteligencia estadística» por agregación de opiniones puede entenderse de modo sencillo si acudimos a teorías básicas como **el teorema del límite central** y otros relacionados (englobados bajo el concepto de «**ley de grandes números**») que explican en términos estadísticos porque el promedio de una muestra al azar de una población de gran tamaño tenderá a estar próxima a la media real de la población completa (entendiendo aquí la población en sentido estadístico como el conjunto de opiniones o acciones).

2. Surowiecki y la sabiduría de las multitudes

El periodista **James Surowiecki** es quizá el primero que recupera la vieja idea de la inteligencia de las multitudes y la populariza en plena era digital con su libro *The Wisdom of Crowds* publicado en 2004:

... a diverse collection of independently-deciding individuals is likely to make certain types of decisions and predictions better than individuals or even experts ...

Su principal argumento es que se requieren 4 elementos para que exista una multitud inteligente («en el sentido de Surowiecki»): diversidad de opinión, independencia (la opinión de uno no influye en otros), descentralización y agregación (para pasar de las opiniones personales a la decisión colectiva). A partir de esta hipótesis, Surowiecki defiende que los mecanismos basados en multitudes presentan ventajas, respecto a sistemas centralizados, en lo que respecta a la cognición, coordinación y cooperación.

Para apoyar sus postulados utiliza diversos ejemplos humanos y no humanos. Así, por ejemplo, retoma casos ya clásicos de la ecología del comportamiento como la coordinación de bandadas de pájaros que se basan en mecanismos descentralizados. Entre las aplicaciones de este concepto, Surowiecki identifica los mercados predictivos o el propio método Delphi, en que se ha constatado como las multitudes (con un nivel de experiencia mayor o menor según los casos) mejoran la opinión de los expertos.

• **Outsourcing: ¿cómo explotar las «multitudes» de proveedores?**

En paralelo a la evolución del modelo y prácticas estadísticas que discurre de Galton a Surowiecki, el modelo empresarial de finales del siglo XX evoluciona hacia la externalización de la producción y logística. El **outsourcing** podría ser considerado como otra forma de explotación de la potencia de las multitudes. En este caso una multitud de proveedores distribuidos geográficamente y sin relaciones formalizadas entre ellos pueden proveer un servicio de forma más eficiente (más rápido, con mayor calidad y/o con menor coste) que una sola empresa con una organización convencional de sus procesos. Evidentemente esto es solo posible cuando la tecnología reduce los costes de transacción (a través de la facilitación de la comunicación y la coordinación), lo cual sucede paulatinamente a lo largo de las últimas décadas del siglo XX.

Nadie se ha referido al outsourcing empresarial (entendido en sentido estricto) como una práctica crowd y posiblemente sea excesivo clasificarla así, pero esta tendencia que ha revolucionado los modelos empresariales y las relaciones geopolíticas sí ha contribuido a hacer entender que no es necesario un proceso controlado y cerra-

do para lograr eficiencia y que, por el contrario, el aparente caos de las multitudes puede proporcionar mejores resultados. Como veremos a continuación, el outsourcing sí ha sido una referencia e inspiración a la hora de diseñar los primeros modelos de crowdsourcing digital.

- **El nacimiento del concepto de crowdsourcing**

El nacimiento del **concepto de crowdsourcing** como tal, o al menos el inicio de su popularización, lo podemos situar en la publicación en la revista Wired del artículo de Jeff Howe **The rise of crowd sourcing** en 2006. Howe conecta directamente crowdsourcing con outsourcing, tal como lo refleja la propia introducción del artículo:

Remember outsourcing? Sending jobs to India and China is so 2003. The new pool of cheap labor: everyday people using their spare cycles to create content, solve problems, even do corporate R&D.

Y así lo hace también la propia **definición Wikipedia** (en sí misma un ejemplo máximo de práctica crowd):

... is a distributed problem-solving and production process that involves outsourcing tasks to a network of people, also known as the crowd. This process can occur both online and offline. The difference between crowdsourcing and ordinary outsourcing is that a task or problem is outsourced to an undefined public rather than a specific other body.

Howe se centra en el crowdsourcing como una práctica íntimamente asociada a Internet y a la emergencia de una nueva cultura digital en el desarrollo de proyectos. Así utiliza como ejemplos:

iStockphoto (adquirido por **Getty Images** poco después de su lanzamiento), **InnoCentive** (iniciativa de **Procter&Gamble**) y **Amazon Mechanical Turk** (promovido por **Amazon**). En estos tres casos se trata de plataformas promovidas y gestionadas (en el caso de iStockphoto poco después de su lanzamiento) por grandes empresas y en todos ellos el problema / objetivo / reto es sencillo, la complejidad se sitúa en la plataforma que permite la gestión de una multitud de participantes. Por tanto, esta práctica supone una transformación del modo en que se realiza un proyecto pero no modifica su gobernanza ni las relaciones de poder entre las partes.

5. Evolución de las prácticas crowd: ¿significado actual del crowdsourcing?

Las prácticas crowd que definen Howe o Surowiecki, cuando hablan de «crowdsourcing» o de «wisdom of crowds», proceden de la tradición anglosajona y siempre parten de una perspectiva individual. Las contribuciones y las creaciones son fundamentalmente individuales y la parte colectiva se centra en el filtrado y/o agregación de las contribuciones individuales.

Por otra parte, en las dos últimas décadas podemos trazar una evolución de las prácticas crowd basadas en los usos intensivos de las tecnologías digitales con cuatro fases diferenciadas (cada una de esas prácticas se inicia en un momento diferente aunque todas permanecen con gran actividad hasta día de hoy):

Fase 1. Años 1990. Crowdsourcing original. La producción, en el sentido de Howe, fue la que primero se organizó según modelos crowd (este es el sentido original del crowdsourcing). La recomendación surge en paralelo a la producción y sus inicios podemos si-

tuarlos en los modelos de Amazon o eBay, y por tanto conectados con el inicio del comercio electrónico. En el caso de la recomendación, las experiencias, y éxito, de estos pioneros demostraron en su momento como la agregación cuantitativa (mediante votaciones y valoraciones) y cualitativa (mediante comentarios) de opiniones de multitudes de amateurs podía generar un conocimiento útil para otros usuarios (que preferían confiar en esas multitudes y no en los expertos individuales).

Fase 2. Años 2000. Remezcla. La «segunda ola» de Internet, que se denominó web 2.0 (un término que se introdujo en 2004), dio lugar a una serie de prácticas basadas en la creación colectiva (cultura abierta, licencias flexibles, estrategias basadas en compartir más que en proteger contenidos...). El concepto de remezcla puede resumir estas prácticas y se asienta como proceso creativo esencial.

Fase 3. Crowd financiero. La financiación (crowdfunding) es una práctica mucho más reciente, al menos en lo que respecta a su impacto social. Es una idea que viene de muy atrás pero que hasta hace poco tiempo no se había desarrollado en todo su potencial. Howard Dean, en su campaña para las elecciones presidenciales en EEUU en 2004, fue el primero en utilizar de modo efectivo Internet para una campaña de crowdfunding. En estos momentos ha revolucionado ya la forma de financiación de proyectos culturales y empieza a tener impacto en otros tipos de proyectos (desde sociales a empresariales). Las restricciones legales a esta forma de «capital riesgo» impide por el momento su crecimiento en diversos países pero es previsible que en un futuro próximo su impacto crezca de modo similar a lo que ha sucedido ya con la cultura. En este mismo senti-

do, la compra colectiva es otra idea con una incubación muy larga que empieza ahora a hacerse operativa.

En ambos casos, financiación de proyectos y compras, son ideas sencillas pero que hasta hace pocos años no se habían hecho realidad (salvo a muy pequeña escala) por falta de una masa crítica, de una cultura crowd por parte de los usuarios y de plataformas tecnológicas que hicieran la implementación de proyectos realmente fácil.

Fase 4. Prácticas crowd contemporáneas. Hasta el momento hemos revisado antecedentes y prácticas actuales que tienen en común la resolución de un reto relativamente simple gracias a la agregación de aportaciones individuales. Pero la verdadera transformación social y cultural se encuentra más en la posibilidad de que las multitudes, utilizando **tecnologías sociales** para su coordinación, desarrollen proyectos complejos de modo que generen verdadera acción e inteligencia colectiva. Estos nuevos modelos organizativos requieren de nuevos modelos de gobernanza que conectan directamente con la revitalización del **procomún**. En los próximos textos abordaremos estos tipos de prácticas y sus implicaciones.

[1] Schell, Barbara A Boyt (2007). Clinical And Professional Reasoning In Occupational Therapy. Lippincott Williams & Wilkins. pp. 372. ISBN 0781759145.

Prácticas crowd: del paradigma individual al crowd basado en las comunidades

JF

Como comentábamos al analizar la genealogía del concepto de crowdsourcing, en estos momentos asistimos a una diversificación y sofisticación de las prácticas crowd que han superado el modelo original basado en la resolución de problemas sencillos mediante agregación de acciones y/o opiniones de multitudes. Las prácticas con un profundo potencial transformador conectan con la acción e inteligencia colectiva capaces de desarrollar proyectos completos, con el uso ciudadano de las **tecnologías sociales** y con modelos de gobernanza que recuperan y actualizan el **procomún**.

En este sentido, se podría plantear una clasificación de las prácticas crowd contemporáneas a partir de tres ejes: paradigmas (teorías e hipótesis en que se basa su viabilidad), herramientas (que soportan su funcionamiento) y problemas (o retos a los que se enfrentan y tratan de resolver de modo exitoso).

Utilizando estos tres ejes de análisis podríamos definir el crowdsourcing «tradicional» (o convencional, en el sentido de Surowiecki o Howe). Estas prácticas tienen en común que los problemas son simples y definidos, y por tanto permiten una solución «estadística» dado que al aumentar el tamaño de muestra aumenta la precisión de la predicción promedio aunque no aumente la presión de las estimaciones individuales. Este es el caso del ejemplo clásico de la estimación del peso del ganado que documentó Francis Galton. Del mismo modo las bandadas de pájaros presentan un objetivo definido y simple como es llegar a un punto geográfico específico. Y algo similar sucede con proyectos comerciales de gran escala como iStockphoto o el Mechanical Turk de Amazon. Todos estos modelos se asientan en el paradigma individual en el que a partir de inteligencias individuales independientes y mediante herramientas basa-

das en la agregación y filtrado se generan nuevos resultados (mejores que los individuales). La clave del éxito está en las herramientas que permiten coordinar a las multitudes.

Sin embargo, podemos plantear la hipótesis de que estamos en estos momentos entrando en una fase de prácticas crowd que marcan un cambio radical respecto a los modelos basados en el paradigma individual y está emergiendo el crowd basado en comunidades. Estas nuevas prácticas nacen del paradigma del procomún y se basan en las comunidades de práctica y en la generación de innovación continua y abierta. Mientras los primeros modelos primaban la inteligencia individual que filtra y agrega, las prácticas comunitarias se orientan a la acción e inteligencia colectivas como herramientas de trabajo. Las nuevas prácticas se orientan a problemas complejos e indefinidos en los que lo fundamental es la puesta en común, la deliberación y el debate. O sea procesos en los que se definen incluso las preguntas relevantes.

Aunque propongamos dos grupos de prácticas crowd, la transición es en cierto sentido gradual dado que las prácticas originales han ido evolucionando y haciéndose más complejas de modo que incorporan poco a poco a comunidades de práctica y procesos realmente colectivos.

La Wikipedia es un buen ejemplo de crowd basado en comunidades a pesar de que en ocasiones se ha utilizado como ejemplo de crowdsourcing convencional. ¿Cuál era el objetivo inicial de este proyecto? la creación de una enciclopedia, el cual es en realidad un problema indefinido y extremadamente complejo. Durante el desarrollo del proyecto los participantes han debido enfocar el proble-

ma (por ejemplo, qué información y conocimiento es adecuado, qué es relevante, decidir que se centrarán solo en conocimiento «objetivo», etc.), han desarrollado herramientas para el trabajo colectivo y unas reglas y estructuras en que se asienta la gobernanza del propio proyecto. La deliberación y debate son esenciales en los procesos de trabajo de la comunidad en que se han convertido los participantes en este proyecto.

Masas vs. multitudes... de la estupidez a la inteligencia

JF

Buena parte del siglo XX fue la «era de las masas»: medios de masas, consumo de masas, productos de masas... Desde finales del siglo pasado empezamos a hablar de multitudes. Los dos términos aluden a un colectivo de gran tamaño y los diccionarios no son de gran ayuda. Por ejemplo la RAE define **masa** como «gran conjunto de gente que por su número puede influir en la marcha de los acontecimientos», y **multitud** como «número grande de personas o cosas». Sorprendentemente, parece que solo la masa puede cambiar el estado de las cosas cuando las evidencias empiezan a demostrar que son las multitudes quienes realmente podrían tener esa capacidad. Dado que los matices son relevantes, ¿qué diferencia una masa de una multitud?

La masa es el concepto clave del modelo industrial propio de la segunda mitad del siglo XX. La masa se caracteriza, en términos estadísticos, por su promedio (por sus propiedades de «primer orden», su tendencia central). Cuando nos «enfrentamos» a una masa lo óptimo es ofrecerle un producto o servicio estandarizado, optimizado para el promedio. En los modelos de masas el público se caracteriza por su promedio y como mucho en los últimos tiempos se segmenta, que no es más que descomponer una única masa en varias masas más pequeñas. Una vez definida la tendencia central el objetivo es la eficiencia y calidad (producir algo de una forma rápida, barata y estándar). En este sentido podríamos decir que las masas son estúpidas, no demuestran inteligencia, todos los elementos de la masa son considerados idénticos y, por tanto, no aportan nueva información.

Por el contrario la multitud se define por su varianza (su propiedad estadística «de segundo orden»). Una multitud, si es concebida co-

mo tal, no es segmentable dado que pierde diversidad. En una multitud cada componente es diferente y por tanto aporta diversidad y genera capacidad de innovación. En este sentido, las multitudes son inteligentes. La multitud responde al modelo post-industrial propio del siglo XXI en que la eficiencia y calidad son solo requisitos (en gran medida alcanzables mediante tecnología) y el objetivo es generar de forma continua innovación, y en particular innovación disruptiva. La innovación es una estrategia de supervivencia ante un entorno en cambio constante que requiere de flexibilidad y capacidad de adaptación.

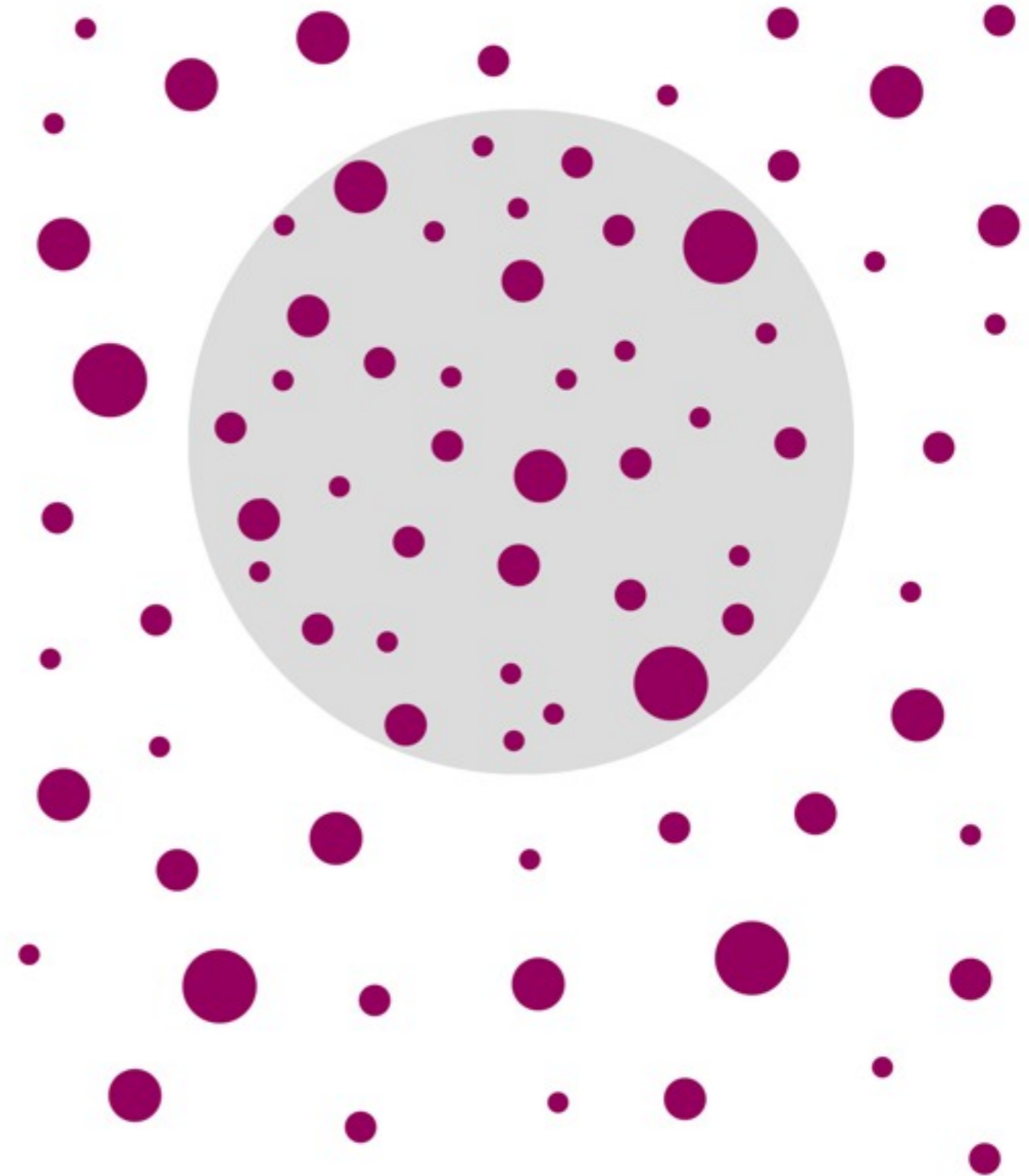
Un ejemplo de la evolución de masa a multitud gracias a un cambio tecnológico: la telefonía móvil

Los teléfonos móviles iniciales estaban pensados para las masas; permitían dos acciones únicas (las llamadas y el envío de mensajes cortos, SMS). Si analizáramos a un grupo de usuarios de teléfonos móviles presentaban las características de una masa: todos los utilizaban del mismo modo con pequeñas variaciones (la diversidad era escasa; todos llamaban y enviaban SMS); la entrada de un nuevo usuario no aportaba conocimiento nuevo.

Los teléfonos móviles inteligentes están pensados para las multitudes. Bajo la apariencia de un producto se esconde una plataforma de servicios. Los usos originales han ido perdiendo relevancia y hoy en día un móvil es un artefacto que permite acceder a múltiples servicios a partir de aplicaciones. La oferta de apps es tan elevada que en realidad cada usuario tiene su propio móvil totalmente diferente al de otros. En un grupo de usuarios todos serán diferentes y todos aportarán conocimiento (usarán algunas apps distintas) al común.

3.

Una visión para la
empresa del siglo XXI



La empresa y la inteligencia de las multitudes

AGR

La teoría de que las empresas deben incorporar lógicas del Social Business, basadas en la mejora económica, ambiental y social, de sus empleados y de los lazos de la organización (socios, clientes y mercado), tiene en el escenario del crowd business una nueva realidad mucho más compleja. Esta visión conduce a una nueva mirada de la organización empresarial que necesitará aceptar una declaración de compromisos que definan su voluntad de valorar la inteligencia de las multitudes.

La posibilidad de participación ha modificado la relación entre las empresas y su público. A través de las redes sociales, especialmente, los miembros que forman parte del entorno de una determinada marca (sus stakeholders) tienen la capacidad de participar activamente en la toma de decisiones. Este protagonismo es transversal a todo el proceso empresarial, desde la fase proyectiva, a la fabricación, la comercialización y la valoración del producto o servicio. Es lo que conocemos como crowd.

El crowdsourcing permite que, a través de una convocatoria abierta, sea más fácil aprovechar el talento de las multitudes. Externalizar la creación ha generado controversias y críticas pero, también, ha permitido obtener resultados destacables. Los espacios se transforman (coworking), también lo hacen las metodologías (design thinking) y los procesos de innovación (crowdcreating). Innovar ya no es una tarea intrínseca de un departamento o grupo de departamentos, sino que forma parte de un proceso permeable desde la organización hacia su exterior.

La propia financiación de un proyecto puede ser colectiva (crowdfunding) a partir de micro donaciones de personas individua-

les u organizaciones con voluntad para que la propuesta se convierta en realidad. Una vez el producto está en el mercado, también recomendamos (crowdcuration) y compramos (crowdbuying) colectivamente; el mejor prosumidor de un producto es el propio consumidor. La tecnología permite compartir de forma muy sencilla la opinión y las preferencias, lo que aporta una usabilidad esencial en las compras en grupo.

La Sociedad Red tiene las condiciones naturales para acelerar y facilitar los procesos de transformación. El flujo de datos en red crece exponencialmente y el abanico de posibilidades para repensarse también. Las cuotas de penetración de la tecnología, como elemento intrínseco de la nueva ciudadanía, la convierten en un elemento básico por su capacidad facilitadora en la generación de redes. La gráfica entre la potencia y el tamaño de los dispositivos tecnológicos es inversa: aumenta la potencia y se reduce el tamaño. En definitiva, se consigue una mejor usabilidad que, además, gracias a la movilidad, facilita a cada ciudadano un instrumento relacional de gran poder.

Las nuevas reglas hacen que la competencia ya no sea entre grandes y pequeños, sino entre rápidos y lentos. Un pequeño rápido, creativo, que se adapta fácilmente a los cambios de su entorno, puede ganar la batalla a un grande lento. La nueva cultura empresarial tiene tres ejes principales de transformación: la comunicación, la organización y la creación de talento.

La innovación siempre ha sido la clave de la evolución empresarial ya que permite que esta se mantenga en el campo de juego. Pero la complejidad contextual dificulta y encarece el proceso de innova-

ción si la organización no es capaz de pensar en red. Como señala [Juan Freire](#), la respuesta a cinco preguntas clave definen la posición de la organización ante un nuevo escenario: ¿Por qué? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? y ¿Qué? Preguntas básicas que toda organización debe plantearse.

La globalización y la tecnología se retroalimentan. El resultado es un mundo más complejo, donde las dinámicas globales aceleran las posibilidades locales y de las minorías. La comunidad que forma parte de la organización se convierte en su mejor aliada y las plataformas son espacios ideales para que los miembros del entorno generen valor alrededor de la marca. La necesidad de revisar la relación con el consumidor de un producto o servicio ya no es un elemento clave solo en la fase de diseño; el post-diseño, con la ayuda de los propios usuarios, es un elemento permanente e imprescindible. Las comunidades de prácticas son también un instrumento útil porque los intereses comunes de sus miembros aceleran la mejora permanente. Tampoco hay que olvidar la innovación frugal: aprender de la capacidad de ingenio que aporta la necesidad y las mínimas posibilidades. Este modelo de innovación inversa se promueve porque facilita el encuentro de nuevas soluciones, sencillas y óptimas, a necesidades muy concretas.

Incorporar el crowd en el ADN de las organizaciones será vital para desarrollarse en el nuevo ecosistema social que plantea nuevos retos a la actividad económica, empresarial e innovadora. Los mercados son todavía conversaciones.... pero cada vez más de multitudes inteligentes que no solo opinan, sino que quieren co-decidir, co-crear, co-consumir. Si a los consumidores solo les pedimos que nos

compren, les perderemos, nos empobreceremos y nos desviaremos del nuevo manantial de la innovación: la inteligencia colectiva.

Disrupción tecnológica y transformación empresarial

JF

La empresa del siglo XX

Producción, cadena de suministro y logística fueron las actividades empresariales externalizadas en el modelo de organización del siglo XX. Son estas en cierto sentido commodities; el proveedor es fácilmente reemplazable y su elección se limita a cuestiones de coste y eficiencia. Los primeros desarrollos de la tecnología de la información favorecieron este proceso de outsourcing al facilitar la coordinación de los procesos.

A finales del siglo se externaliza la producción y se mantiene un *per tu «core»* dedicado a la innovación y el diseño (actividades de alto valor añadido) y a la coordinación de la producción y logística. Esta estrategia da lugar al modelo tradicional de cluster donde los «proveedores» pequeños son prescindibles y funcionan como commodities. El único objetivo de la corporación en este modelo es la eficiencia (reducir costes) para ofrecer productos o servicios estandarizados a masas de consumidores. En cierto modo los propios empleados son también considerados como un masa de individuos de características similares en los que se busca la calidad en el sentido de la adecuación de su trabajo y resultados a unos estándares.

Finales del siglo XX: La disrupción tecnológica y social

Sin embargo, los avances tecnológicos que afectan directamente a los usuarios acabaron por superar a las innovaciones en manos exclusivas de las grandes organizaciones. La «**consumerización**» significa que hoy en día llevamos en nuestros bolsillos más capacidad de computación y muchos más servicios de los que una gran empresa podía tener hace pocos años. Del mismo modo, hoy muchas startups son capaces de ofrecer servicios equivalentes, o superiores, a

los de las grandes empresas. Esta disrupción tecnológica de las últimas décadas ha provocado transformaciones radicales en la viabilidad de las estrategias de las empresas. En este sentido, en un mundo en cambio continuo, la innovación es ya una necesidad para la supervivencia de las organizaciones y no solo una oportunidad que puede o no incorporarse a la estrategia.

Las consecuencias del modelo empresarial dominante en el siglo XX y su entrada en crisis por la disrupción tecnológica han sido: el abandono emocional de sus empleados (y el resto de sus stakeholders); el crecimiento exponencial de los costes de la innovación interna (que además produce escasos resultados); y fuertes restricciones a las capacidades creativas e innovadoras de los empleados y, por tanto, de la propia organización. El resultado final son empresas (y en mayor medida cuanto más grandes) enfermas, con una incapacidad endógena para innovar y transformarse, y, como consecuencia, con serias limitaciones para adaptarse a las exigencias de sus usuarios, mercados o stakeholders.

La transformación de las empresas en el siglo XXI

Las reacciones a esta patología generan (y necesitan a su vez) un cambio de estrategia y cambios en los modelos organizativos de las empresas que pasan de corporaciones a plataformas. En la primera década del siglo XXI se externaliza la I+D convencional y la innovación y el diseño mediante diferentes modelos organizativos y productivos: comunidades, plataformas, contratación directa, mercados de innovación (modelo InnoCentive) o crowdsourcing, o mediante la compra de start-ups (muy común en las empresas tecnológicas) o la copia (como en la industria de la moda).

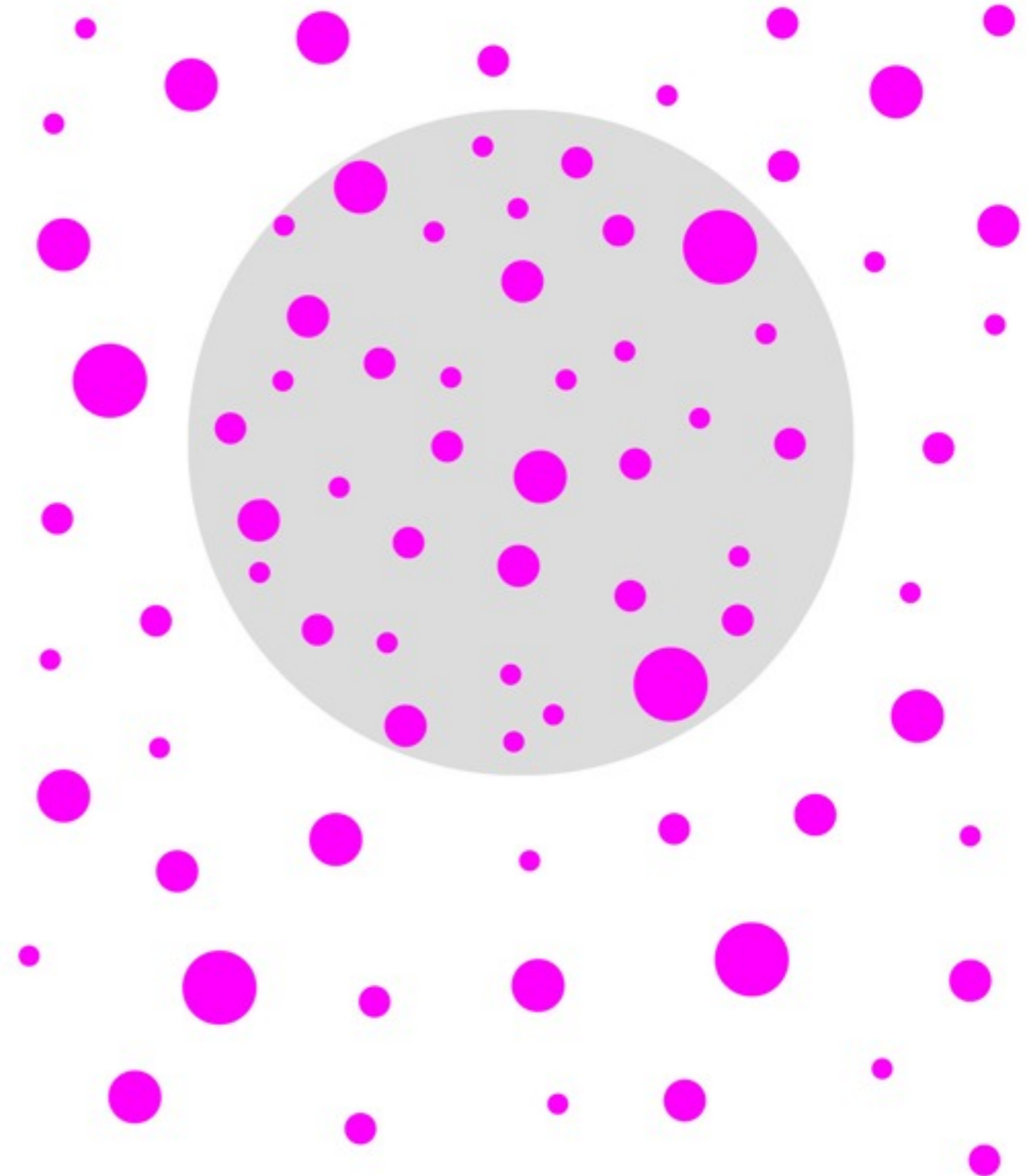
En paralelo, el propio significado de innovación evoluciona y se adapta a nuevos modelos. Así, en estos momentos, el concepto clásico de I+D+i (Investigación-Desarrollo-innovación) solo tiene sentido como tal en algunos sectores empresariales en los que existe un proceso inicial de investigación científica o tecnológica clásico, como puede ser la industria farmacéutica, y aún en estos casos estas fases han dejado de ser parte de un proceso lineal y unidireccional. Así en la mayor parte de «industrias» la I+D responde mejor a la combinación de innovación y diseño que representan las actividades clave que son transversales a toda la organización, y que generan nuevos productos y servicios así como transformaciones organizativas que resultan en ventajas competitivas.

Hasta hace poco esta primera ola de innovación abierta, como otra forma de outsourcing, fue la respuesta a esta necesidad de innovación continua al aumentar la diversidad y reducir los costes. En estos momentos, se necesitan ya nuevos modelos abiertos donde las propias organizaciones sean parte de los procesos de innovación y no solo brokers u organizadores de mercados externos. Por tanto, las empresas necesitan ser capaces de generar procesos orgánicos innovadores donde involucren a todo tipo de agentes. En este sentido, la empresa del siglo XXI necesita una actitud interna, individual y colectiva, adaptada a la innovación continua y, a la vez, generar alianzas para poder mantener el ritmo necesario de innovación. Los «proveedores» son ya más difícilmente reemplazables al aportar conocimiento y competencias clave y, por tanto, se configuran modelos de ecosistemas abiertos. Otra consecuencia de estos cambios es la transformación de las relaciones de las organizaciones con su entorno (empleados, stakeholders, públicos y usuarios ...) y de su pro-

puesta de valor a la sociedad que incluye su modelo de negocio, pero que no se limita a ese elemento. En este sentido, y como consecuencia final, la cultura de colaboración y gobernanza (como oposición a la competición y el management clásico) emergen como claras necesidades competitivas.

4.

Diseño para una
realidad compleja



Diseño para la complejidad significativa

JF

1. Incremento de la complejidad

El efecto combinado de globalización y tecnología genera un aumento drástico de la complejidad del mundo en que vivimos. Por una parte, la tecnología digital ha ayudado a la transformación de los usuarios de consumidores a productores y, por tanto, el volumen y diversidad de «artefactos» creados aumenta (estos artefactos fueron inicialmente contenidos, pero cada vez más abarcan también objetos físicos de todo tipo así como formas de organización). Por otra parte, la globalización aumenta la diversidad de contextos sociales y culturales y la facilidad de acceso al conocimiento, lo que incrementa aún más la diversidad de los artefactos producidos.

2. Simplicidad en la experiencia de usuario

En paralelo a este aumento de la complejidad parece existir una tendencia hacia la simplificación en el diseño, una respuesta aparentemente obvia para que los usuarios sean capaces de gestionar sus relaciones en un entorno tan complejo con una oferta muy elevada de información, conocimiento y estímulos. Por otro lado, en buena parte de los productos que incorporan tecnología, su sofisticación y digitalización hacen que las posibilidades de que el usuario acceda a su «interior» (por ejemplo para modificarla o repararla) se reduzcan.

Así las interfaces se hacen más simples y se reduce aparentemente la posibilidad de manipulación de los productos con los que nos relacionamos en el día a día. Pensemos por ejemplo en los interfaces de los teléfonos móviles táctiles; la imposibilidad de cambiar la batería de un iPhone; las interfaces desde las que servicios de redes sociales, como Facebook o Twitter, permiten a sus usuarios gestionar

sus propios contenidos y relaciones; o las dificultades que experimenta cualquier conductor si desea revisar personalmente el motor de su automóvil.

3. Complejidad significativa

En realidad, la aparente simplicidad de interfaces y de la relación entre usuario y artefacto esconde patrones de uso mucho más complejos y diversos que en el pasado. De este modo, lo que aún seguimos denominando «teléfono móvil» se ha convertido en un dispositivo que da acceso a servicios digitales de todo tipo basados en aplicaciones. En el pasado todos los teléfonos (independientemente de la marca y modelo) eran en esencia similares (se usaban para hacer llamadas o enviar SMS), mientras que los actuales son en cierto modo todos diferentes a cualquier otro como resultado de la personalización a partir de una base de cientos de miles de aplicaciones disponibles (y de nuevo, en gran medida, de la marca y modelo).

Del mismo modo, aunque un automóvil funciona más que nunca como una «caja negra» en cuanto a su mecánica, las opciones de personalización de la experiencia de usuario son mayores que nunca (navegadores, música, climatización, etc). Sin embargo, en el caso de los automóviles, han intentado durante un tiempo (y lo siguen haciendo en algunos casos) la integración vertical de tecnología mediante sistemas propietarios (un navegador que funciona solo en una marca y que se debe actualizar en un taller especializado, por ejemplo). Pero este modelo va cayendo por su elevado coste y sus limitaciones de modo que cada vez más las marcas ofrecen automóviles concebidos como plataformas abiertas para que el usuario

pueda personalizarlas conectando e integrando sus propios dispositivos.

Por último, en el caso de las redes sociales, a pesar de (o gracias a) la simplificación de las interfaces, la complejidad de posibles usos de los servicios es muy elevada (pensemos en la gestión de la privacidad en Facebook o en las tipologías de usuarios de Twitter que van desde grandes medios de comunicación, o celebrities que lo usan como canales de comunicación, a pequeños grupos de usuarios que comparten información o activistas que se coordinan utilizando como una plataforma en tiempo real).

Por tanto, ¿se aumenta o reduce la complejidad que se le ofrece al usuario a través del diseño? En realidad suceden ambos procesos a la vez. Por una parte el diseño elimina la complejidad «no deseada» por el usuario y, de este modo, se mantiene la interacción simple. Sin embargo, al tiempo, en ciertos elementos del diseño, se proporciona tanta complejidad como sea posible asociada con interfaces simples que hacen viables su gestión por los propios usuarios. Podríamos definir esta complejidad deseada como «complejidad significativa», aquella destinada a permitir la personalización del artefacto, y en especial de la experiencia, por el usuario de modo que se apropie de la tecnología para realizar un uso diferenciado. Finalmente, el usuario, a través de esta personalización extrema, se convierte en un creador que co-diseña en gran medida el producto y la experiencia (podríamos decir que ningún móvil está completo hasta que no se han instalado aplicaciones). Esta transformación del papel del usuario es consecuente con su evolución hacia un rol básico de productor que la tecnología digital ha facilitado.

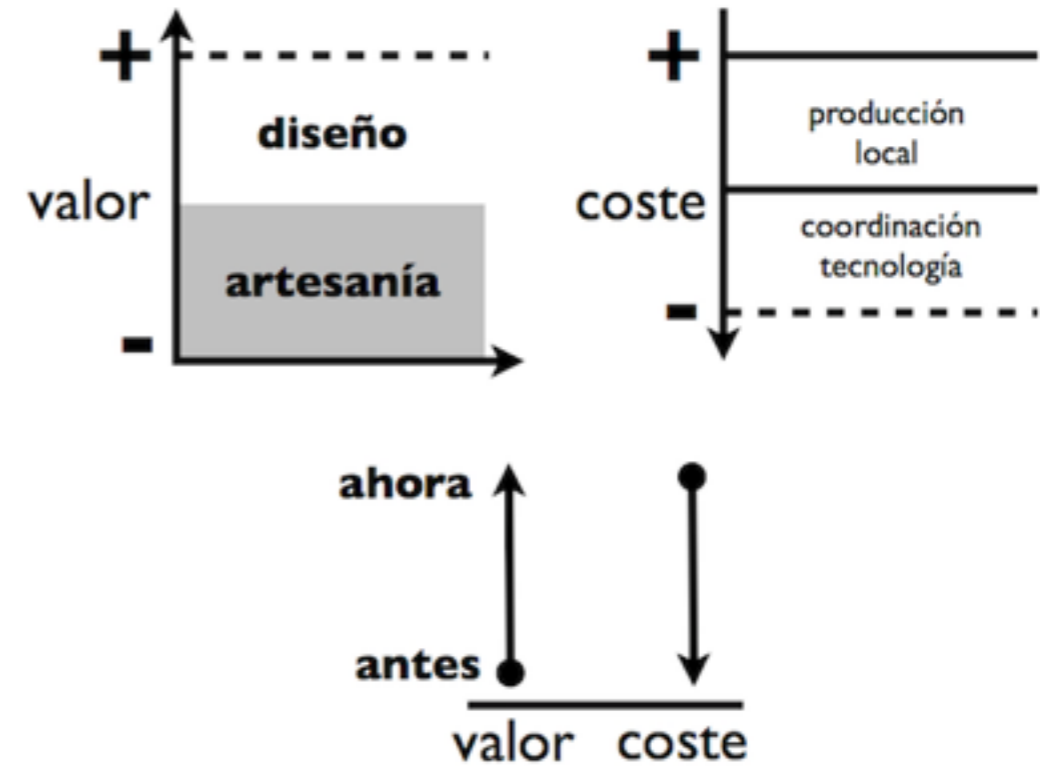
4. La deriva de producto a servicio y, finalmente, a comunidad

En esta transformación de los objetivos del diseño (de productos, de interfaces y de experiencias) y del papel del usuario se genera una transformación de la propia naturaleza de «lo diseñado». Así, los productos se convierten en servicios, como lo muestran los teléfonos móviles transformados en interfaces de servicios de aplicaciones. Del mismo modo, podemos plantear la hipótesis de que los servicios se transforman gradualmente en comunidades, en las que tiene más importancia la relación entre sus miembros (lo que les es común: sus objetivos, reglas de gobierno, espacios de interacción) que la propuesta de valor inicial del servicio que fue el origen. Así, los servicios redes sociales se convierten en el origen de múltiples comunidades de usuarios que se apropian y personalizan la tecnología y los servicios originales.

En esta transición producto - servicio - comunidad podemos observar un incremento de la simplicidad de los interfaces que acompaña a un aumento de la complejidad significativa que se le ofrece al usuario. Por supuesto, en esta transformación la propuesta de valor cambia radicalmente y, por tanto, los modelos de negocio (en el caso de diseños comerciales) o las estrategias de sostenibilidad (en el caso de diseños no comerciales) deben evolucionar de forma paralela adaptándose a los «nuevos usuarios» que ellos mismos han contribuido a crear.

Conceptos emergentes sobre diseño y sus modelos de negocio

JF



1. Personalización y co-diseño

Los productos no están finalizados sin la participación activa del usuario que lo personaliza. De este modo, ya no se necesita segmentar al usuario (definir tipologías a las que se le ofrecen productos estandarizados pensados, por tanto, para un cliente pasivo). Para lograr la personalización el diseño, debe modularizar los productos para permitir su recombinación, así como simplificar las opciones para que el usuario solo tenga que abordar los elementos que representan la complejidad significativa del producto.

2. Diseño + artesanía

El diseño se ha asociado hasta ahora con procesos industriales de fabricación y comercialización. Hoy en día es posible (ver 3) acoplar

el diseño con procesos artesanales de producción añadiendo una nueva capa de valor (ver figura). Muchos proyectos de diseño nacen hoy en día buscando sinergias con los artesanos y sus procesos de creación y producción y no como procesos antagónicos a los que se generan desde la artesanía.

3. Producción local y distribuida

Las herramientas y plataformas digitales generan nuevas formas de coordinación y eficiencia que permiten reducir costes de producción (ver figura) y, por tanto, regresar a modelos locales y/o distribuidos (producción basada en varias localidades con ensamblaje posterior). Al tiempo son viables las producciones pequeñas, dado que es posible fabricar pocas unidades con un coste razonable. De este modo, los procesos artesanales pueden ser actualizados conservando su esencia pero permitiendo ampliar su escala y reducir su coste.

4. Comunidades, redes y plataformas

Las organizaciones informales aumentan su relevancia al ser más frecuentes, de mayor tamaño y más eficientes (gracias a la infraestructura digital). Estas organizaciones adquieren diferentes tipologías (comunidades y redes) y sirven a diferentes objetivos (desde espacios de coworking, que comparten recursos, a plataformas que permiten desarrollar proyectos colectivos). Estos modelos implican nuevas formas de relación entre las personas y de desarrollo de los proyectos, además de servir de estructuras de soporte profesional y emocional a las personas.

5. Durabilidad y persistencia

La obsolescencia programada ha caracterizado la era industrial en la que los productos estaban pensados y diseñados para una duración corta y para un usuario consumista. El nuevo diseño piensa en la durabilidad y la persistencia de sus productos y en un usuario que mantiene otro tipo de relaciones con el diseño y los productos. La sostenibilidad, el reuso y el reciclaje están entre los valores centrales de los nuevos diseñadores.

6. Empresas y sostenibilidad económica

En el pasado la sostenibilidad económica, y los modelos empresariales asociados, no fueron una preocupación central de los diseñadores. En general, o se trabajaba para grandes organizaciones (marcas, editoras, etc.) o como freelancers que dependían de un flujo de proyectos que no generaba ni gestionaba el diseñador. Ahora, estas fuentes continuas y predecibles de proyectos y financiación han desaparecido o generan un nivel de precarización extremo, por lo que se hace imprescindible que los diseñadores piensen de modo activo acerca de la sostenibilidad de sus proyectos vitales y profesionales. Esto lleva a la necesidad de generar economías como actitud política y a entender la empresa como el vehículo para lograr la autonomía económica de personas y equipos. Focalizar una parte de la creatividad y esfuerzo en diseñar y poner en marcha empresas con modelos de negocio viables se convierte en una necesidad y un reto del mismo interés que el diseño de productos.

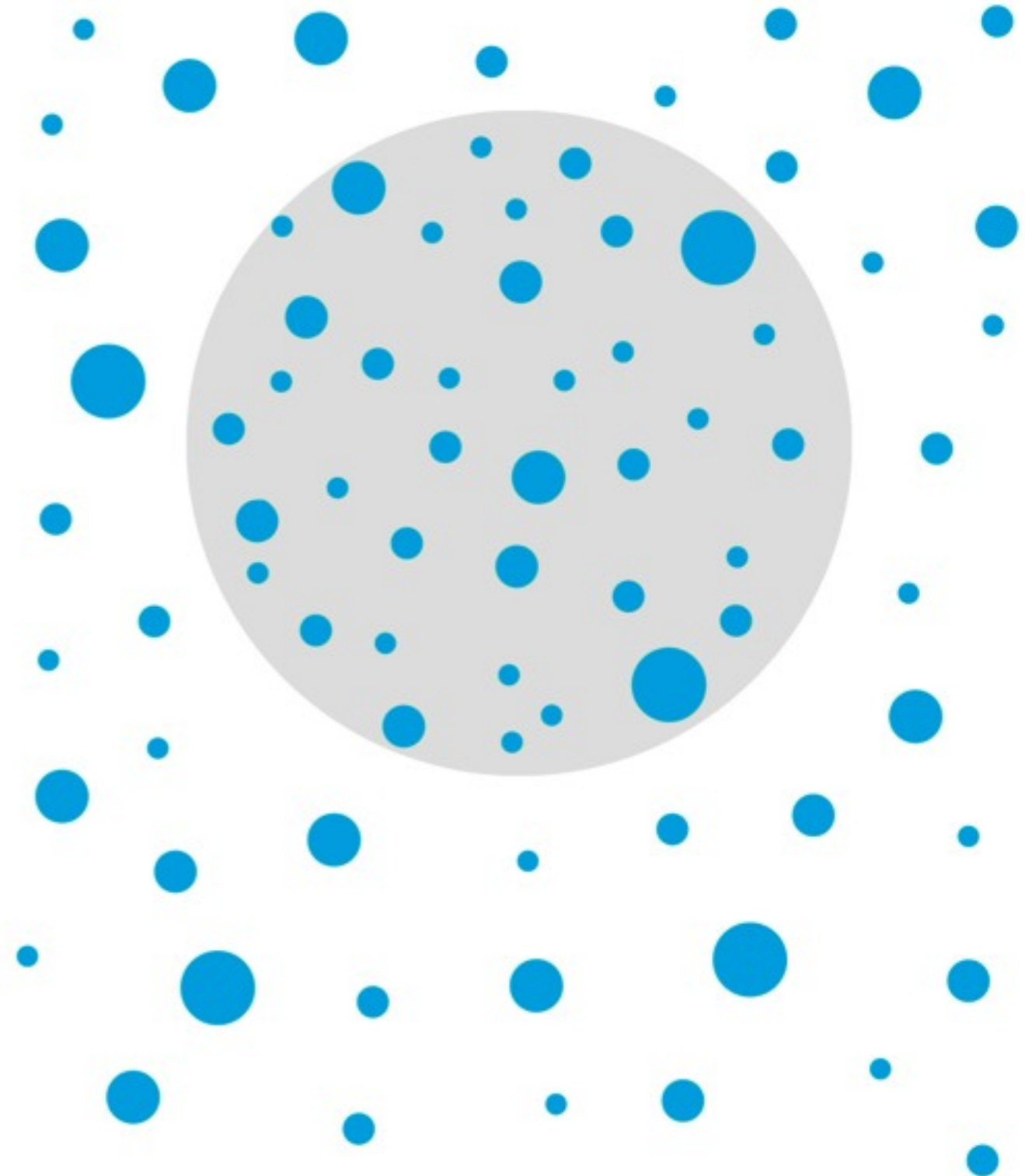
7. Valores diferenciales y marcas

Como síntesis, los usuarios buscan en los productos de diseño valores diferenciales: artesanía, personalización, producción local y a pequeña escala, sostenibilidad, durabilidad, lentitud, diálogo, implica-

ción del usuario... Estos nuevos valores generan nuevas narrativas alrededor de las que se construyen las marcas que resaltan los intangibles asociados al diseño.

5.

La tecnología social



¿Qué es la tecnología social?

JF

Innovación social y espacios públicos híbridos

El concepto de innovación social se está haciendo popular últimamente, en gran medida como respuesta a una situación de crisis que nos muestra cómo la innovación –entendida como un proceso asociado única y exclusivamente al ámbito económico y empresarial– no es suficiente para garantizar el desarrollo social. En este sentido, los espacios públicos juegan un papel esencial al ser los escenarios donde se desarrolla, o se debería desarrollar, buena parte de la participación activa de los ciudadanos en la construcción de la ciudad siguiendo el modelo de urbanismo emergente. Frente al modelo de las clases creativas, popularizado por Richard Florida, que asocia creatividad con crecimiento económico pero que al tiempo puede provocar mayores desigualdades dentro de las ciudades, la innovación social puede entenderse como un proceso inclusivo en que la creatividad urbana contribuye a mejorar la ciudad vivida por todos los vecinos.

Pero, ¿cómo se genera innovación social? y ¿cómo esa innovación puede ayudar a revitalizar los espacios públicos? La solución no es simple y pasa por la combinación de políticas que generen oportunidades, el empoderamiento ciudadano basado en la acción colaborativa y el uso de la tecnología para generar redes sociales activas. Internet surge como plataforma organizativa para, en contra de algunas visiones apocalípticas que asocian al antes conocido como ciberespacio con la debilitación de la vida social, generar acciones que se trasladan a los «espacios analógicos» reforzando las redes ciudadanas. En este sentido, arte y pensamiento de diseño, por una parte, y cultura digital, por otra, convergen para generar innovación social. Las plataformas digitales constituyen los espacios adecuados

para crear y compartir información y conocimiento al tiempo que se generan los procesos relacionales necesarios para movilizar ese conocimiento de un modo colectivo a través de las redes sociales.

Por tanto, la innovación social sucede en un espacio público híbrido que combina los procesos que suceden en Internet con aquellos que ocurren en los espacios públicos de las ciudades. La importancia de la tecnología no debe hacernos olvidar que el espacio tradicional sigue conservando su valor. En este sentido, podemos considerar a las ciudades como espacios de interacción donde en la actualidad dominan dos tipos de «escenarios» públicos que permiten a los ciudadanos convertirse en actores, normalmente de dos formas: 1) en momentos y lugares establecidos y de acuerdo con un programa ya diseñado por gestores (desde un festival a un mercado callejero); 2) en espacios considerados marginales donde el papel de «la autoridad» se ha reducido (como los barrios marginales de muchas ciudades).

El reto de nuestras sociedades es lograr que esos espacios, y sus prácticas asociadas, de actividad ciudadana autónoma se traduzcan en procesos de desarrollo y no se queden, como pasa en la mayor parte de los casos, en fuente de conflictos o, en el mejor de los casos, lleguen solo a una parte muy minoritaria de la población. Pero lograr esto no consiste en burocratizar esos espacios, en reglamentarlos o apoyarlos financieramente, más bien en generar las condiciones para el desarrollo de prácticas creativas y colaborativas. La creatividad ha pasado demasiado tiempo ya asociada a ciertas prácticas culturales o al dominio de una supuesta clase profesional global. Por el contrario, la creatividad, y la innovación que genera, su-

cede en los ámbitos cotidianos, en el día a día de los habitantes de los ciudadanos.

Tecnologías sociales

Identificamos como «tecnologías sociales» todo tipo de tecnologías (infraestructuras, hardware, software, servicios web) que son susceptibles de ser utilizadas para el empoderamiento ciudadano y, especialmente, para el desarrollo autónomo de proyectos colaborativos. Estas tecnologías son diseñadas de un modo abierto para maximizar las probabilidades de apropiación ciudadana que permita su reconfiguración y remezcla con usos diferentes a los ideados inicialmente por sus creadores. Por tanto, una tecnología se convierte en social cuando existen comunidades de usuarios que las incorporan a sus prácticas cotidianas y les dan usos innovadores. Pero al tiempo, podemos extender el concepto de tecnología social para incorporar nuevas prácticas y nuevas formas de producción que generan una nueva economía. Así, por ejemplo, el software libre puede ser considerado una tecnología social, pero los modelos organizativos y sistemas de gobernanza de las comunidades que desarrollan software libre son otros elementos esenciales para entender estos proyectos y podrían ser considerados como parte de esas «tecnologías sociales» y de nuevas formas de producción.

En el proyecto Ágora seleccionamos proyectos colaborativos que utilizan tecnologías sociales con el objetivo de reusar / reciclar tanto en lo que se trata de materiales cuanto de ideas, conocimiento, tecnologías, métodos... Es un reciclar para recuperar objetos e ideas que pueden seguir siendo útiles en nuestra sociedad; reutilizar para dar el mismo uso otra vez o dar un nuevo uso a esos obje-

tos e ideas. Estos proyectos, por tanto, buscan la sostenibilidad material y social a través de la colaboración ciudadana y la auto-gestión. Entendemos que la estrategia de reuso / reciclaje es la única vía para la sostenibilidad de nuestras sociedades, tanto en lo que respecta a la reducción de nuestra dependencia de recursos materiales como en la eficacia en la utilización de los recursos intelectuales. Una sociedad innovadora solo se puede desarrollar plenamente si trabaja y aprende a partir del conocimiento compartido.

Dentro de este enfoque, nos hemos centrado en proyectos que trabajan especialmente sobre, al menos, uno de estos tres ejes:

- **subjetividad:** visibilización de la diversidad social reconociendo las diferentes subjetividades que conforman la trama social de una ciudad o territorio. Trabajo con grupos sociales minorizados y/o marginalizados (por ejemplo por su origen étnico o tendencia sexual; género, etc.). Proyectos de construcción de narrativas en los que los ciudadanos cuentan su vida, comunidad o territorio.
- **infraestructura:** desarrollo de infraestructuras para el uso autónomo y creativo por parte de la ciudadanía.
- **economía:** proyectos que favorecen el desarrollo de una economía social en la que sectores de la población marginalizados y/o con escasos recursos pueden desarrollar nuevas actividades económicas. Proyectos en que la rentabilidad económica se acompaña de beneficios sociales no financieros («economía social»).

Sobre tecnologías sociales y sus límites

JF

Son sociales todo tipo de tecnologías (infraestructuras, hardware, software, servicios web) susceptibles de ser utilizadas para el empoderamiento y coordinación del ciudadano y, especialmente, para el desarrollo autónomo de proyectos colaborativos. Estas tecnologías son diseñadas de un modo abierto para maximizar las probabilidades de apropiación ciudadana que permita su reconfiguración y mezcla con usos diferentes a los ideados inicialmente por sus creadores. Por tanto, una tecnología se convierte en social cuando existen comunidades de usuarios que las incorporan a sus prácticas cotidianas y les dan usos innovadores. Pero al tiempo, podemos extender el concepto de tecnología social para incorporar nuevas prácticas y nuevas formas de producción que generan una nueva economía. Así, por ejemplo, el software libre puede ser considerado una tecnología social, pero los modelos organizativos y sistemas de gobernanza de las comunidades que desarrollan software libre son otros elementos esenciales para entender estos proyectos y podrían ser considerados como parte de esas «tecnologías sociales» y de nuevas formas de producción.

¿Hasta dónde puede llegar la capacidad transformadora de los proyectos de tecnología social?

Los proyectos seleccionados en esta muestra, así como muchos otros similares, demuestran la capacidad de coordinación ciudadana que permite la tecnología y que facilita el desarrollo de proyectos que pasan de la crítica a la acción constructiva. Como muestran los proyectos seleccionados, las tecnologías sociales permiten crear y gestionar recursos e infraestructuras, producir y difundir conocimiento de todo tipo, y coordinar agentes diversos para generar nuevas economías más inclusivas y sostenibles. En otros contextos, las

«revoluciones árabes» o el movimiento #15M en España muestran la capacidad que colectivos organizados en y desde Internet tienen para realizar activismo en contra de los poderes políticos y mediáticos con resultados inimaginables hasta hace poco tiempo.

La agenda pasa ahora por dos cuestiones básicas. Primera, identificar las razones y factores que permiten maximizar la eficacia y capacidad de coordinación de la tecnología social. Y, en segundo lugar, una vez aprendamos de un modo colectivo y experimental como diseñar proyectos basados en tecnologías sociales, cabe preguntarse por los límites: ¿qué grado de complejidad pueden alcanzar los proyectos ciudadanos soportados y empoderados por tecnología social?, ¿hasta dónde pueden llegar estos proyectos?, ¿qué cambios sociales, políticos y económicos son capaces de provocar?

Los poderes políticos acostumbran a señalar las limitaciones de los proyectos basados en tecnologías sociales para justificar modelos basados en el control centralizado y en el conocimiento experto. Por tanto, es urgente invertir el proceso: desarrollar infraestructuras y organizaciones ciudadanas que sean capaces de llegar tan lejos como sea posible y solo una vez alcanzados estos posibles límites explorar en qué escalas de complejidad es necesario discutir, negociar y, en último término, diseñar sistemas de gobernanza que incorporen a la ciudadanía y sus organizaciones, por una parte, y a los políticos, gestores e instituciones públicas, por otra.

Plataformas digitales emergentes y cultura abierta

JF

El software libre ha sido uno de los elementos clave de la transformación radical que se ha producido en las últimas décadas y que podríamos denominar de muchas formas: cultura abierta, cultura libre, cultura digital, sociedad red... Sin embargo, la «victoria del software libre» (con una cuota de mercado muy elevada en ciertos sectores e infraestructuras y como agente de cambio social y cultural) conlleva también la necesidad de la revisión de sus posicionamientos. En sus inicios el movimiento de software libre era una isla en un entorno totalmente diferente y, por tanto, su desarrollo dependía fundamentalmente de factores endógenos. Hoy en día, por el contrario, este movimiento y el propio software es parte de un complejo ecosistema y su continuidad y crecimiento dependen mucho más de factores exógenos, de sus relaciones con los otros componentes del ecosistema con los que necesariamente tiene que trabajar (tanto en términos humanos como de código). Por tanto, esto obliga a dejar de pensar en sentido restringido sobre software libre y pensar y actuar más sobre cultura abierta, de forma que el software libre encuentre el ecosistema adecuado para su desarrollo. Desde mi punto de vista, lo relevante no es en sí mismo el software libre sino la cultura abierta, pero lo interesante de este momento es que los intereses de unos y otros coinciden en gran medida. En este sentido, creo que es indispensable pensar en las relaciones entre las plataformas digitales emergentes y la cultura abierta.

Existen tres plataformas digitales (infraestructuras en las que se ofrecen servicios) que están emergiendo como los espacios principales de producción de conocimiento e interacción digital: las redes sociales, los servicios en «la nube» (cloud computing) y las plataformas móviles. Buena parte del software que utilizemos en el futuro

(y ya en el presente) debe trabajar en, o, sobre esas plataformas. Por tanto, las reglas de juego en que se base ese software y las prácticas de sus usuarios («el código es ley») dependen y dependerán cada vez más de las condiciones que marquen esas plataformas.

En el pasado, en el periodo anterior a la emergencia de estas nuevas plataformas, la mayor parte del software trabajaba sobre una plataforma abierta (la propia Internet original) y existían pocas restricciones (ni tecnológicas ni regulatorias) al desarrollo de una diversidad de prácticas y, por tanto, de innovaciones. Esta plataforma funcionaba, y quizás aún funciona, como un procomún: un espacio híbrido donde negocian e interaccionan mercados, gobiernos y comunidades de usuarios.

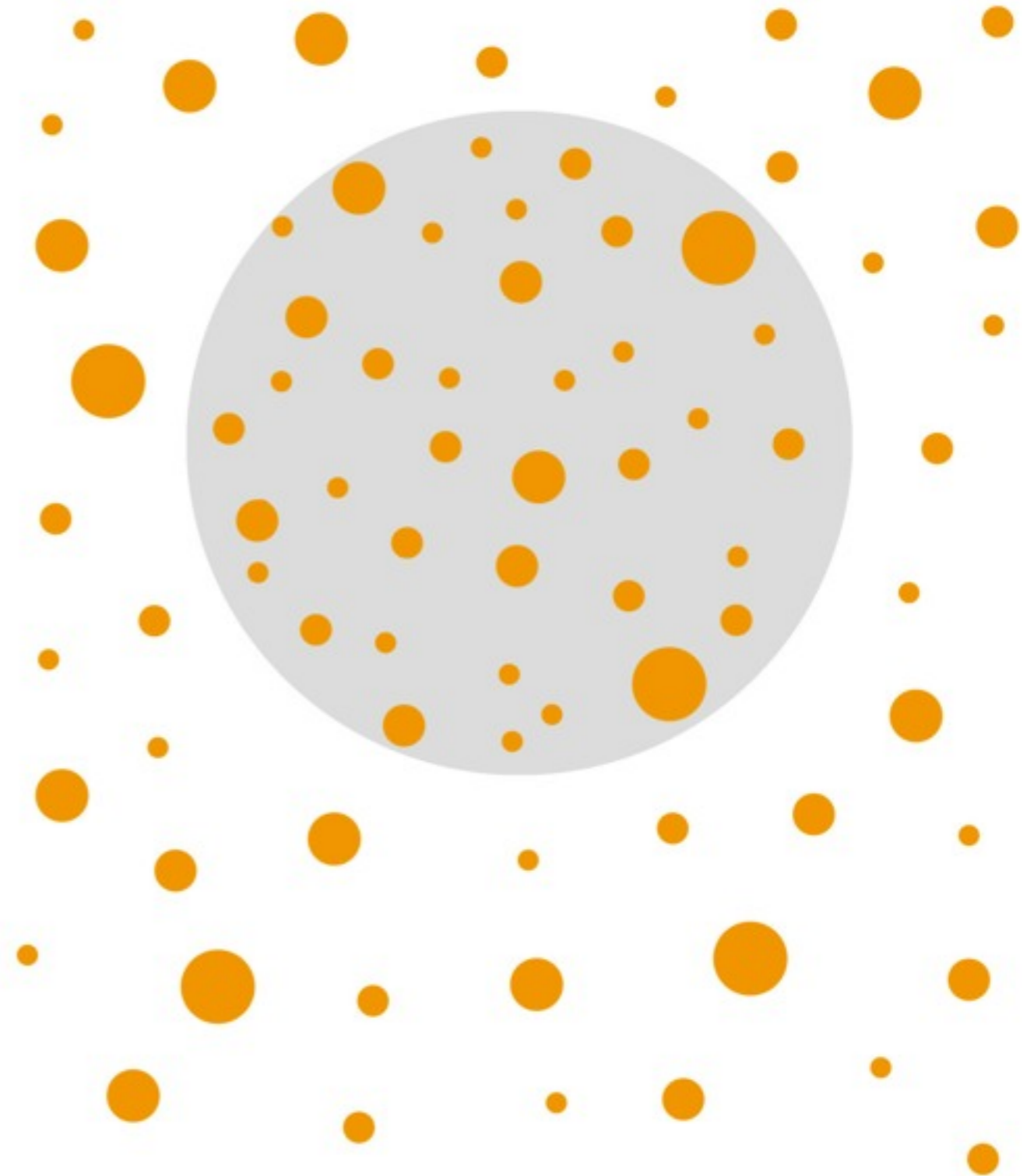
Las plataformas emergentes, a diferencia de esa Internet original, están controladas por corporaciones y en muchos casos tienden al oligopolio (ya sea Facebook o Twitter en las redes sociales; Amazon en servicios en la nube; o Android o iOS de Apple en plataformas móviles). Desde mi punto de vista, el problema no es que existan estas alternativas comerciales, ni tan siquiera que sean dominantes. El problema es que no existan alternativas abiertas y que la movilidad de los usuarios esté seriamente limitada. Si se dan estas dos condiciones, las comunidades de usuarios tendrán libertad para cambiar de plataforma de una forma rápida manteniendo todo su capital simbólico (conocimiento) y relacional. Esta misma posibilidad puede actuar de freno para que las plataformas corporativas no intenten llevar al extremo sus posiciones dominantes.

En este ámbito es donde la política y los gobiernos tienen un papel esencial definiendo las reglas de juego, en particular en lo que res-

pecta a la movilidad de los usuarios. El desarrollo de alternativas a las plataformas precisa de condiciones que favorezcan la innovación y la capacidad de experimentación de usuarios y comunidades y el mantenimiento de la neutralidad de la red. La movilidad precisa que se respeten una serie de reglas básicas como la interoperabilidad, los estándares, unos derechos sobre nuestra identidad digital y nuestros datos y contenidos.

6.

Escenarios para una
realidad distinta



De la precariedad y el desarraigo a las nuevas estrategias de vida

JF

La estabilidad y el arraigo han estado posiblemente sobrevalorados por mucho tiempo. Pertenecer a una comunidad con fuertes vínculos, ya fuese por ejemplo la familia, la empresa o la iglesia, nos proporcionaba la deseada seguridad y tranquilidad que permitía desarrollar nuestras vidas. Un trabajo estable, con una carrera profesional previsible y tranquila, era el complemento imprescindible. Para confirmar este punto de vista se ponía de manifiesto lo odiosos e indignantes que resultan la precariedad y el desarraigo forzados. Personas que deben emigrar o exiliarse por razones económicas o políticas. Trabajadores obligados a aceptar condiciones laborales extremas por la falta de alternativas o reglas injustas. Estas situaciones se situaron en el imaginario colectivo como los únicos escenarios donde se generaba desarraigo o precariedad y, muchas veces, ambos al tiempo.

Sin embargo en las últimas décadas del siglo pasado un grupo creciente de gente ha empezado a entender y aceptar que la precariedad y el desarraigo son la nueva realidad a la que se deben adaptar experimentando con nuevas estrategias de vida. No son, estos, emigrantes económicos, exiliados ni trabajadores sobre-explotados. Bien al contrario, suelen ser ciudadanos de países desarrollados y con niveles de formación y cualificaciones profesionales elevadas. Son personas que no soportan por más tiempo la vigilancia continua y la coerción que implica vivir en comunidades pequeñas y con vínculos fuertes. Y deciden escapar, buscan nuevos territorios y, en especial, grandes ciudades, donde son desconocidos y sus modos de vida son respetados aunque solo sea porque son invisibles para una enorme multitud poco interesada en su vida. Son profesionales que huyen de la rutina de un trabajo por cuenta ajena, de las arbi-

trariedades de los jefes, de las jerarquías de las grandes organizaciones. Y deciden abandonar una carrera segura y previsible por la aventura de los proyectos personales, sean estos sus propias empresas o la absoluta independencia profesional.

En tiempos de bienestar, de oportunidades económicas, quizá esta opción personal por la precarización y el desarraigo no tenga demasiados costes, más allá de los psicológicos. El mercado y el Estado proporcionan suficientes oportunidades y recursos como para que estos nuevos modos de vida sean, paradójicamente, poco arriesgados. Pero cuando llega una crisis como la actual, emergen otras consecuencias de estas estrategias de vida que hasta el momento eran poco perceptibles. La precariedad convierte a estas personas en prescindibles por el escaso coste que supone su expulsión del sistema. Y el desarraigo conlleva la desconexión de los vínculos personales con las comunidades que podrán servir de soporte en las fases adversas de la vida. Sin embargo, regresar a la estabilidad y al arraigo tradicionales no es ya una opción. En gran parte, estas comunidades están desapareciendo por el cambio en los modos de vida, o sufren la crisis con tanta intensidad como aquellos que ya las abandonaron y, por tanto, son incapaces de proporcionar el apoyo que aportaban antes. El Estado está demasiado ocupado con justificar su propia existencia y evitar su bancarrota absoluta como para preocuparse de los precarizados y, en particular, de aquellos que lo decidieron voluntariamente. Y la crisis del «mercado», la desaparición de las oportunidades que generan las empresas, es lo que define una crisis.

Puede que este escenario, hasta cierto punto inédito, en que precarizados y desarraigados voluntarios no pueden ni desean regresar a

los referentes clásicos de estabilidad y arraigo, obligue a explorar nuevas formas de apoyo y soporte colectivo. De hecho, algo así está ya sucediendo. Sin embargo, la propia sutileza y novedad del proceso lo hace en gran medida invisible a los observadores convencionales, más habituados a medir indicadores bien definidos y establecidos. Nacen redes que mezclan la amistad y el trabajo, lo emocional y lo profesional. Surgen nuevos espacios físicos y digitales donde las personas se organizan de manera informal para desarrollar proyectos colectivos y proporcionarse soporte mutuo. Estas nuevas redes y espacios no se rigen por las reglas del Estado ni por las del mercado; son formas de relación, organización y gobernanza diferentes que, desde la autonomía, se relacionan con Estado y mercado. Son nuevas formas de un viejo concepto, el procomún, llevado ahora a las estrategias de vida. Quizá sean el espacio intermedio que permita vivir las ventajas de la precarización y el desarraigo limitando sus peligros y costes. Estas nuevas redes y espacios se construyen sobre conceptos que hasta ahora se consideraban, en el mejor de los casos, tangenciales y de escasa relevancia como emociones, amistad, hospitalidad o reciprocidad que permiten construir una economía del don.

Los nuevos espacios y contextos para la innovación

JF

Después de años de sublimar la creatividad, de buscar definiciones grandilocuentes sobre lo que es innovación y de apostar por las grandes infraestructuras materiales como vía para el desarrollo ha llegado al parecer el momento del sentido común, de reconocer la realidad y de apostar por nuevos modelos, más sostenibles, para producir y poder vivir de y con la cultura.

La creatividad es una parte relevante de la innovación pero la innovación es más que la creatividad. Fomentar únicamente la creatividad es en cierto modo un forma sutil de infantilización de los profesionales que se hacen dependientes de elementos externos que traducen esa creatividad en innovación. Además ambos procesos, lejos de operar dentro del ensimismamiento del genio individual, son resultado de procesos colectivos. Por una parte innovamos «a hombros de gigantes» copiando y remezclando ideas y obras de nuestros antecesores. Por otra, nuestros procesos creativos se enriquecen si los desarrollamos de forma abierta y colaborativamente, y los resultados son más diversos y disruptivos si colaboramos con los que son diferentes a nosotros. En ocasiones nos referimos a esto con la etiqueta de interdisciplinariedad, pero que quizá sea un concepto demasiado conservador. Más bien lo que necesitamos es ser transdisciplinares o adisciplinarios: no importa tanto el origen como lo que aportas y tus motivaciones; son esenciales la empatía (entender las razones y lenguajes del que es distinto disciplinar o socialmente) y la capacidad de diálogo para conformar equipos de personas diferentes que alcancen resultados relevantes. Y en un entorno complejo es imposible pensar sin hacer, vivimos en una cultura del prototipado, de la experimentación continua en la que hacer y pensar van de la mano.

La dimensión colectiva es ya esencial y sus consecuencias son claras y radicales. Necesitamos condiciones (infraestructuras, organizaciones, reglas) que potencien la colaboración. Las transformaciones tecnológicas recientes y la cultura digital que ha emergido no han hecho más que reforzar estas tendencias, en ocasiones de un modo imparable. Así, es difícil defender desde un punto de vista ético ciertas posiciones extremas respecto a los derechos de autor y la propiedad intelectual cuando la creación es siempre colectiva (y, en este sentido, el modelo del copyright inflexible no es más que un extremo de un amplio abanico de opciones). Pero además la digitalización hace inviables ciertas protecciones (y los modelos de negocio que soportan) y abre nuevas posibilidades, creativas y de remuneración, basadas en el uso flexible de los derechos.

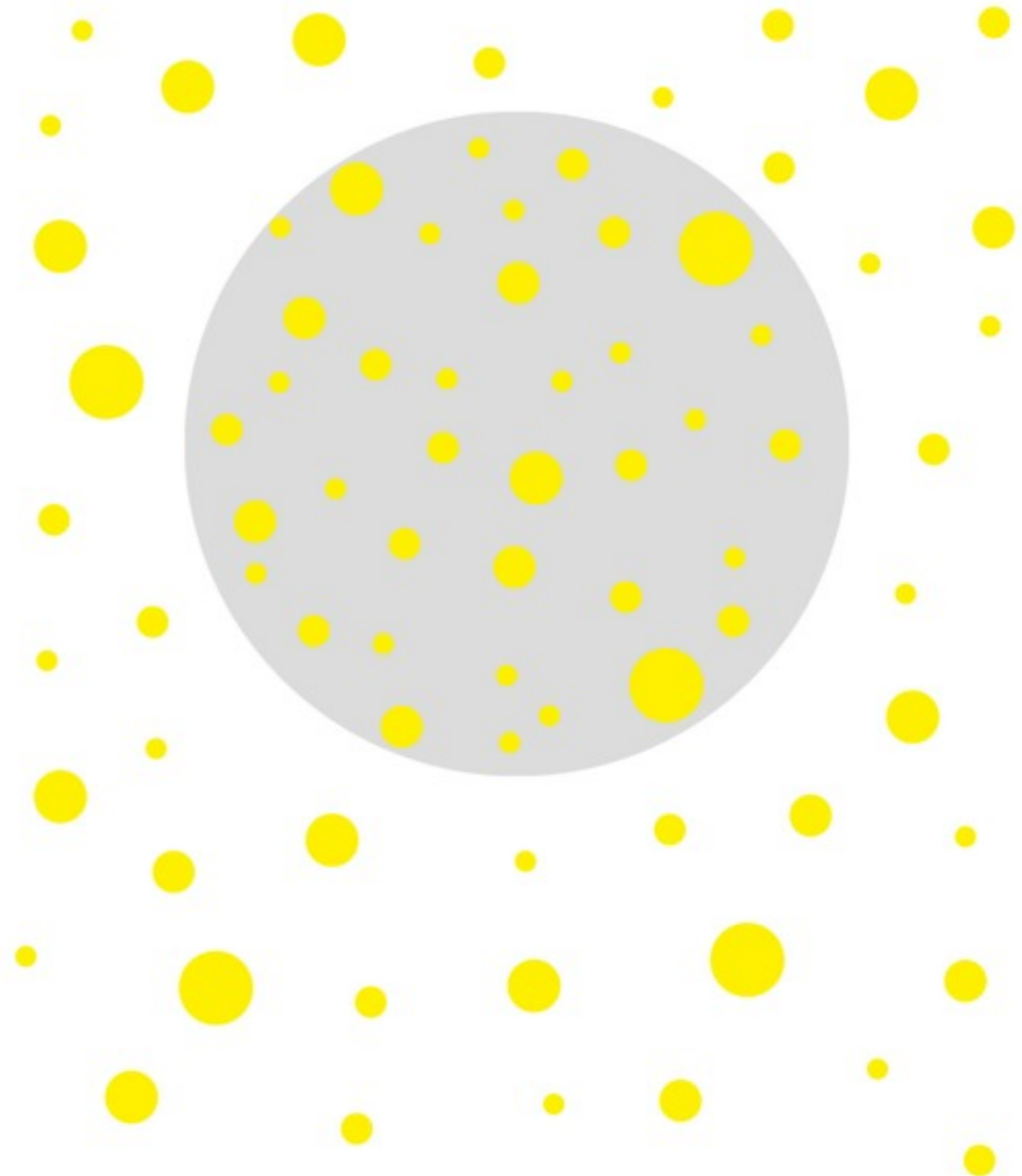
Al tiempo Internet se ha convertido en una infraestructura básica para la cultura que soporta y da eficiencia a los proyectos colaborativos y hace viable (realizable y sostenible económicamente) lo que antes se consideraba utópico. Ya no necesitamos grandes medios (en manos de unos pocos) para producir cultura y ya podemos ofrecer servicios y productos culturales que se adapten a la diversidad de las multitudes y no productos estandarizados dirigidos a una masa uniforme (y por tanto estúpida al estar desprovista de diversidad). Y la multitud nos puede responder ya sin intermediarios, e incluso empieza a financiar proyectos de forma distribuida de modo que sus decisiones se traducen directamente en los proyectos que desarrollan los creadores y productores culturales.

Y por último, aunque quizás sea el elemento más relevante y transformador en un futuro inmediato, la crisis que vivimos ha borrado del mapa muchos de los soportes que parecían inmortales y nos

fuerza a experimentar nuevos modelos organizativos. Las grandes empresas o las instituciones públicas ya no son fuente segura de proyectos y financiación y ya no podemos vivir en la comodidad de una dependencia casi total de estos agentes. La caída de estas certidumbres está obligando a los profesionales a organizarse de nuevos modos y buscar nuevos públicos y nuevas relaciones con ellos. Las redes y comunidades son formas de soporte intelectual, emocional y profesional. Las empresas e instituciones se transforman en plataformas y las comunidades de productores trabajan sobre, con y para esas plataformas. Si en el pasado se externalizó la producción de bienes y los productores se convirtieron en commodities genéricas seleccionadas por su precio, en esta nueva externalización los productores se valoran por su talento y su capacidad organizativa para desarrollar proyectos innovadores y, por tanto, ya no son prescindibles. Y estos nuevos productores crean espacios físicos e intelectuales nuevos que les permiten funcionar de forma colectiva sin necesidad de las restricciones de las grandes organizaciones convencionales.

7.

Espacios y ecosistemas para la innovación



Modelos de innovación abierta: espacios y tiempos

JF

El continuo de la innovación abierta

Se ha utilizado mucho el término «innovación abierta» para definir las relaciones de las empresas con sus stakeholders y por tanto se ha utilizado como una estrategia corporativa de innovación. Aquí utilizamos el mismo término de un modo más amplio para referirnos a los procesos de innovación que surgen de la colaboración de agentes diversos que proceden de diferentes organizaciones y que desarrollan entre ellos todo tipo de relaciones formales e informales. La «innovación abierta» corporativa sería solo uno de los posibles casos de innovación abierta entendida en sentido amplio.

Innovar de modo endógeno es caro, arriesgado y lento, y, por el contrario, el entorno competitivo impone eficiencia, rapidez y creatividad. La solución es la innovación abierta que adquiere diferentes configuraciones en función de los actores implicados, sus relaciones funcionales y los incentivos que entran en juego. Podríamos definir un continuo con tres modelos básicos de ecosistema de innovación que irían del más abierto al más cerrado:

A. **Comunidad** (un ejemplo sería Wikipedia), en la que no existe inicialmente ninguna empresa que organice el sistema y juegue un papel dominante, aunque posteriormente casi siempre estas comunidades acaban por adquirir alguna estructura institucional formal.

B. **Plataformas**, en las que una o más empresas (u otras organizaciones como gobiernos u ONG) ofrecen una serie de recursos e infraestructuras (desde tecnologías a condiciones legales) que permiten a agentes externos desarrollar productos y servicios que comercializan dentro de la plataforma. Las aplicaciones para telefonía móvil son un buen ejemplo y que ilustran los dos modelos básicos que

existen. Por un parte el «modelo Android» en el que aunque existen ciertos oligopolios (como el de Google) el grado de apertura es grande y se pueden organizar múltiples plataformas y mercados. Por otra el «modelo iOS» de Apple, en que el organizador de la plataforma controla estrictamente los recursos y condiciones de participación de modo que la plataforma es abierta en ciertos aspectos pero completamente cerrada (y monopolística) en otros.

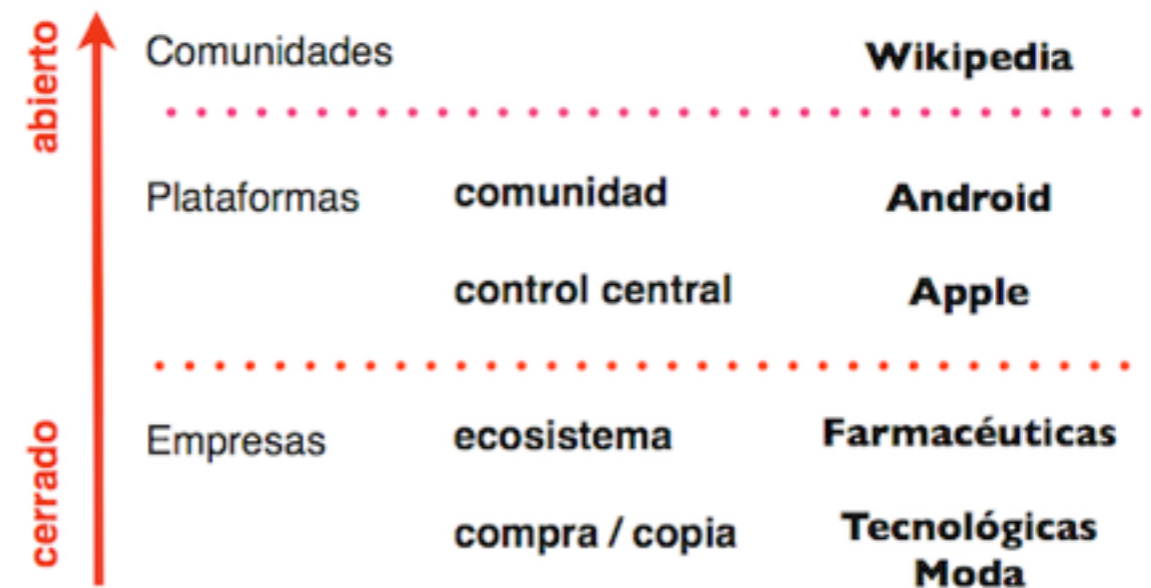
Aunque en estas plataformas participan obviamente empresas, el centro del ecosistema pasa a situarse en la plataforma y la corporación toma una posición más periférica, independientemente del grado de control que pueda ejercer.

C. Empresas. En el nivel más cerrado de ecosistemas de innovación abierta la empresa sigue situada en el centro aunque ahora los procesos de innovación y diseño ya sean externos. Este es el caso de muchas grandes empresas de diferentes sectores (tecnológicas, infraestructuras, farmacéuticas, moda...) cuya estrategia pasa por dejar que la innovación y diseño surjan a su alrededor para después incorporar aquellos resultados que consideran de mayor interés para su negocio.

En esta categoría a su vez podemos diferenciar dos modelos básicos. Por una parte, las empresas que generan un ecosistema mediante incentivos a la I+D ya sea a priori (por ejemplo farmacéuticas que financian grupos de investigación o empresas para que hagan investigación sobre temas de su interés) o a posteriori mediante concursos o premios (el modelo InnoCentive). Por otra parte, otras empresas se limitan a observar el entorno y adquirir las innovaciones y diseños de mayor interés mediante compra (el caso de las tec-

nológicas) o copia (el caso de la moda o la gastronomía). Es significativo que dos estrategias aparentemente tan diferentes como son la compra o la copia de innovaciones y diseño (que operan en industrias en las que rigen o no patentes) sean en realidad tan similares desde el punto de vista estratégico. Esto revela hasta que punto la miopía en el debate de la propiedad intelectual ha tenido un efecto perverso a la hora de pensar en las políticas de I+D.

Los tempos de la innovación abierta

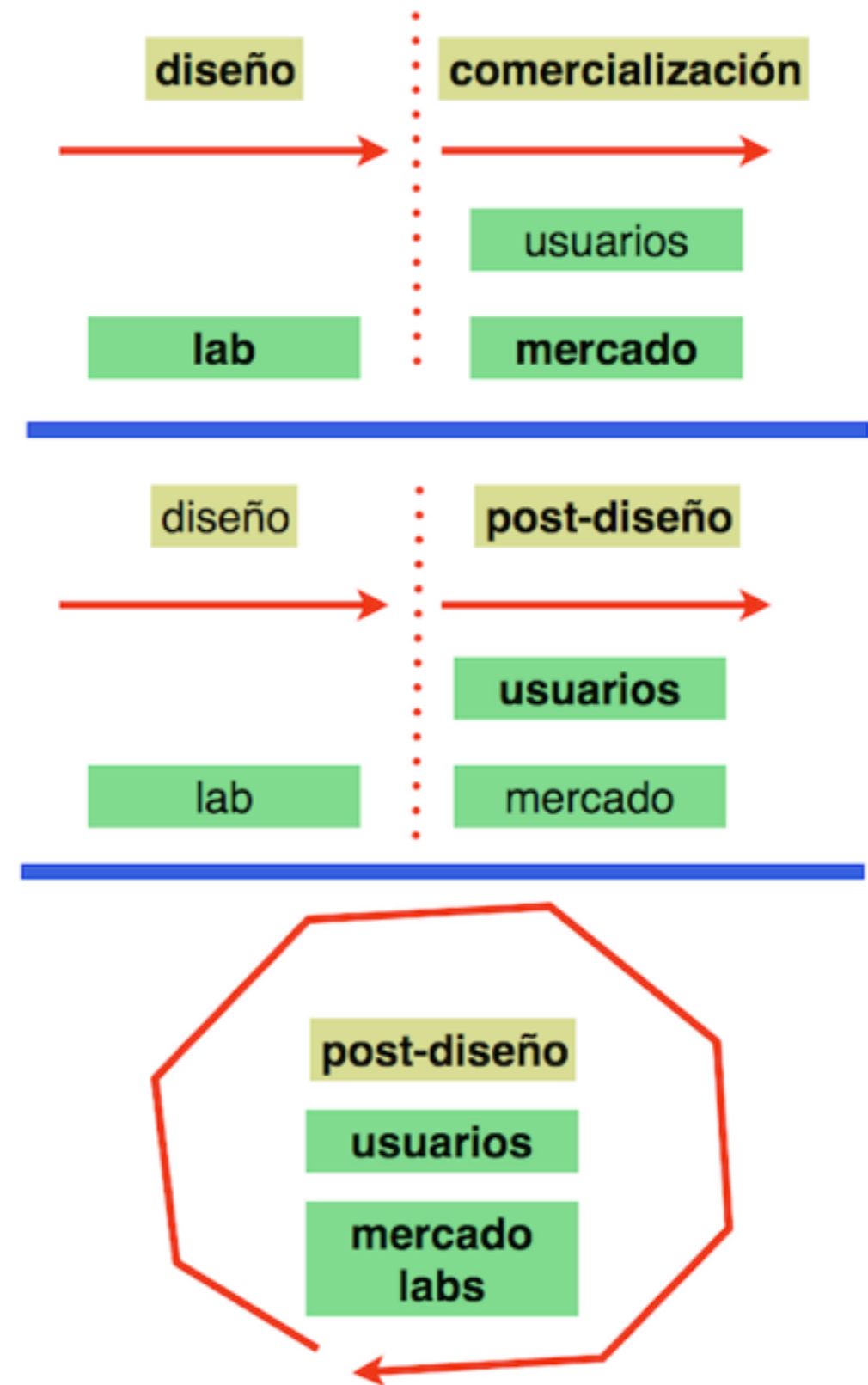


En el modelo clásico del siglo XX de la innovación cerrada, el diseño y la innovación suceden en laboratorios internos de los que salen productos y servicios que se comercializan en mercados donde los adquieren y utilizan los usuarios. La utilización de la experiencia de los usuarios es muy limitada al no existir mecanismos de retroalimentación (o ser enormemente lentos) y al ser mercados de masas donde es el usuario el que se adapta al producto más que a la inver-

sa. En este contexto el «laboratorio» de I+D y el mercado son los elementos dominantes.

A finales del siglo XX y en la primera década del siglo XXI se desarrollan mecanismos de retro-alimentación con los usuarios y cada vez más estos influyen en el rediseño continuo de los productos y servicios (pensemos en el software y el concepto de beta permanente). Sigue siendo un proceso lineal pero de múltiples ciclos.

En estos momentos estamos entrado en un modelo que podríamos denominar de «post-diseño» en que los usuarios son parte del ecosistema, donde se incorporan las plataformas (los antiguos laboratorios) y los mercados, y en el que como consecuencia se co-diseña de modo continuo.



Coworking: ecosistemas para la innovación

AGR

El [coworking](#) está emergiendo con fuerza. Se trata de una manera innovadora de trabajar que permite que distintos profesionales independientes, de sectores multidisciplinares, compartan una misma oficina o espacio donde (en un ambiente informal) pueden, además, establecer colaboraciones, hacer networking, intercambiar experiencias y consejos o desarrollar proyectos conjuntos. La motivación económica podría ser una de las causas de esta tendencia pero, en realidad, existen poderosas razones para pensar que nos encontramos ante un nuevo modelo de trabajo propio de la Sociedad Red.

El coworking facilita el desarrollo de espacios más sostenibles económicamente, pero también incentiva el trabajo colaborativo, en comunidad, generando nuevos modelos relacionales. Esta versatilidad, que las características del propio espacio facilita, lo convierte en un entorno ideal para emprendedores y empresas que quieren explotar un nuevo modelo profesional.

A su vez, el crowdworking, como filosofía que conceptualiza la esencia de la red, se contrapone a metodologías más estancas donde se favorece el aislamiento físico –y también intelectual– de los miembros que forman parte de una organización. El valor central de este modelo ya no es la competitividad sino la capacidad de cooperar para mejorar una idea. La conectividad es un elemento fundamental para facilitar el flujo de trabajo abierto, experimental y colaborativo.

Internet es el medio ideal para generar crowdworking. Su desarrollo y continuo crecimiento proporciona el instrumento para que la colaboración entre personas sea una realidad más allá de las tira-

nías que imponen las fronteras del espacio y el tiempo tradicionales. En cualquier momento y desde cualquier lugar podemos compartir, es decir, tenemos la posibilidad de trabajar conjuntamente. Cuando abrimos la puerta a la aportación exterior incentivamos que el marco de esa aportación sea más amplio. La innovación disruptiva, que supera la lógica del recorrido lineal de la evolución, es más fácil cuando mezclamos elementos sin conocer cuál va a ser el resultado de su unión.

La materialización física de estas dinámicas en red encuentra en el coworking el hábitat más propicio para desarrollarse. El lugar de trabajo es dinámico: la posición, los elementos y relaciones son flexibles y variables. La movilidad genera sociabilidad y, con ella, la oportunidad de generar interacción y flujo de ideas. Esta organización viscosa, que cambia continuamente de forma, interconectada, que fomenta el desarrollo de habilidades, el intercambio y la creatividad, es lo más parecido a Internet.

Por un lado, el espacio de coworking puede constituir un punto de encuentro para profesionales independientes que buscan un lugar de trabajo económico y que quieren colaborar por intereses comunes en un determinado proyecto. La flexibilidad y la reconfiguración son dinámicas permanentes en estos entornos, donde conocimientos y proyectos articulan nuevas fórmulas de conexión e interrelación. Además, la alta capacidad que ofrecen para realizar lecturas rápidas del contexto, y encontrar soluciones, hace que también grandes corporaciones académicas y empresariales se fijen en este modelo organizativo como una vía para encontrar respuestas a un mercado cada vez más exigente, complejo y variable.

Y, por otro lado, para las empresas con una estructura más consolidada, el coworking representa una oportunidad para cambiar el modelo organizativo. El proceso de innovación ya no es una tarea intrínseca de un departamento o un grupo de departamentos sino que forma parte de un proceso permeable de la organización hacia el exterior. Los espacios de coworking (y sus dinámicas de trabajo) pueden favorecer la innovación entre los propios empleados y enriquecerla con colaboraciones externas.

Guibert Englebienne, director tecnológico de [Globant](#) –empresa argentina de software que ha incorporado el modelo del coworking en su ADN–, en una reciente conversación con el periodista experto en TIC [Francis Pisani](#), definía las claves de su metodología de trabajo: motivación, facilitando el acceso abierto a cualquier empleado; experimentación, en espacios de laboratorio del propio edificio e interacción, abriendo las puertas a la colaboración exterior.

La realidad de la Sociedad Red y los actuales contextos económicos y sociales están exigiendo una profunda transformación de los modelos organizativos. No se trata solo de nuevos entornos de trabajo más flexibles y dinámicos sino, y sobre todo, de nuevas fórmulas de trabajo más horizontales y transversales. Hablamos de un nuevo ecosistema. El coworking supera el modelo organizativo tradicional, jerárquico y vertical que, además, resulta extremadamente lento para realizar la adaptación a los requerimientos de la Sociedad Red: permeabilidad y conectividad. El crowdworking contempla un abanico inmenso de posibilidades, la mayoría aún por explorar y explotar, porque por esencia es disruptivo.

Personas motivadas, espacios dinámicos y singulares, interacción, ideas, investigaciones, laboratorios abiertos y flexibles para construir el nuevo ecosistema para la innovación empresarial... no es el futuro, es el presente (en las próximas semanas se celebra la [Coworking Spain Conference](#) en Madrid).

Referencias:

[Crowdfunding: una alternativa al crédito](#) (CincoDías, 14.03.2012)

[Manifestocrowd: La empresa y la inteligencia de las multitudes](#) (CincoDías, 23.02.2012)

[El 'coworking' ha llegado para quedarse](#) (El País, 25.04.2012)

[Coworking Manifesto-The Future of Working](#)

Ecosistemas de aprendizaje, emprendizaje e innovación

JF



Los espacios, «laboratorios», de innovación abierta están emergiendo como una infraestructura clave en los nuevos modelos donde el ciudadano participa activamente, proponiendo y produciendo, en la construcción de la sociedad. Entre estos laboratorios podemos identificar los que se focalizan en los ciudadanos y la cultura (entendida en un sentido muy amplio), como Medialab Prado, y otros que se centran en procesos de creación y aceleración de empresas. Casos especiales estos últimos, y con una importancia creciente, son los espacios de innovación social, como The Hub, o de co-working, como Utopicus. Sus diferencias se basan más en sus objetivos finales y en su gobernanza que en sus procesos y modelos organizativos. Pero, ¿cuál es su papel en la educación y el desarrollo económico?, los dos grandes elementos de los que depende nuestro futuro y que a su vez son parte esencial de la crisis en que vivimos. Para responder debemos ampliar el foco y entender el contexto en que suceden los procesos de innovación social y cómo generan oportunidades para la educación y el desarrollo. Del mismo modo, a su vez, los procesos educativos y las acciones empresariales pueden convertirse en oportunidades para la innovación social.

La clave está en cierto sentido en pensar en términos de ecosistema de innovación visualizándolo como una estructura multiescalar, donde colaboran activamente y de modo abierto diversos agentes. Los laboratorios de innovación se insertan en un contexto al que

afectan pero que también les condiciona. Así, las prácticas de un laboratorio serían susceptibles (y ya lo son en muchos casos) de estar conectadas con procesos de emprendizaje, aceleración de startups o incluso con los procesos de innovación de empresas ya consolidadas. Los laboratorios concentran talento e ideas y en sus procesos los usuarios desarrollan sus competencias y las ideas se convierten en prototipos. Un entorno empresarial conectado con estos laboratorios permitiría desarrollar estas oportunidades. A este modelo de ecosistema deberíamos añadir la educación, dado que tanto los laboratorios de innovación como aquellos dedicados a proyectos empresariales son en realidad dispositivos para el aprendizaje continuo basado en el hacer. Además, están emergiendo nuevos modelos educativos formales que también aplican ese enfoque y que necesitan situarse en un entorno de innovación social y empresarial.

Contamos con algunos referentes interesantes sobre ecosistemas de aprendizaje, emprendizaje e innovación que nos llevan a un modelo de tres capas que identifican los tres tipos de organizaciones, objetivos y procesos que deben ensamblarse de modo que colaboren activamente. En concreto, se necesita una «capa educativa», unidades de aprendizaje donde los estudiantes aprendan desarrollando proyectos que tienen su principal área de acción en su entorno inmediato donde encuentran los recursos, las oportunidades y los aliados. En segundo lugar, situamos una «capa de innovación abierta» que se puede materializar en los laboratorios de innovación que describíamos antes. Y en relación con estos dos elementos básicos, donde se organizan los ciudadanos bien como actitud cívica bien como agentes culturales o económicos, necesitamos una «capa empresarial» donde empresas de todo tipo pero con una vo-

cación por la innovación continua y abierta desarrollen proyectos en colaboración con las otras dos capas.

En el último año he tenido la oportunidad de conocer varias versiones de este modelo de ecosistema de tres capas, especialmente por mi trabajo en Barrabés Next y mi relación con Team Academy Finlandia y la Universidad de Mondragón, y especialmente la unidad de emprendizaje de la Facultad de Empresariales (Mondragón Team Academy) que desarrollan diferentes programas educativos (y en particular el grado en Liderazgo Emprededor e Innovación, LE-INN) que generan procesos de aprendizaje a partir de este modelo. En Finlandia, es frecuente encontrar este modelo de tres capas, en ocasiones (como en Tampere) insertado dentro de un edificio (la abundancia de instalaciones industriales en el centro de la ciudad y el clima explican que el ecosistema se concentre en una única infraestructura). En el caso de de Mondragón, la unidad MTA y el conjunto de la universidad se conecta con diferentes espacios de innovación abierta que se están iniciando ahora (living labs o el propio Hub Donostia) y especialmente con un entorno empresarial extraordinariamente potente, la Corporación Mondragón.

Una de las motivaciones principales de poner en marcha el itinerario Madrid del grado LEINN y de la creación de Teamlabs como plataforma para hacer viable este proyecto ha sido ayudar a desarrollar este modelo de ecosistema en el centro de Madrid, lo que denominamos campus urbano. Por razones diversas este espacio urbano se ha convertido en un área de intensa actividad empresarial, en particular en el ámbito de la tecnología y las industrias creativas, donde trabajan numerosas startups y emprendedores. Además muchas grandes empresas mantienen actividad en el centro de la ciu-

dad o incluso han recuperado ese espacio urbano para sus acciones más relacionadas con la comunicación y la innovación, señal de que empiezan a comprender que no es posible mantener procesos verdaderamente innovadores en entornos endogámicos y aislados como los de sus «campus» o «ciudades» corporativos suburbanos. Por otra parte, en este mismo ámbito, y no por causalidad, se concentran laboratorios de innovación muy diversos y complementarios entre ellos, como los ya citados Medialab-Prado, Hub y Utopicus entre otros. A diferencia del caso finlandés este modelo se encuentra disperso sobre el territorio urbano. Con respecto a Mondragón no existe una estructura empresarial formalizada de soporte. Por tanto estamos ante un modelo distribuido e informal que por esa misma razón posiblemente tenga mayor capacidad de innovación aunque mayores dificultades de impulso y coordinación. Sorprendentemente (aunque existe una razón inmobiliaria y financiera que siempre se ha tratado de ocultar), las universidades han abandonado (o nunca llegaron) al centro de Madrid y por lo tanto han abandonado la posibilidad de contacto cotidiano con esa realidad económica y social y con su enorme diversidad que podrían ser la base de procesos de aprendizaje y dotarlas de una mayor relevancia social. Por esta razón, el itinerario de Madrid se basa en el Hub, que pretende colaborar activamente con otros espacios de innovación y con el resto de agentes sociales y económicos, y lo entendemos como la capa educativa que necesita el ecosistema del centro de la ciudad para alcanzar toda su potencia creativa y capacidad de transformación de nuestra realidad. El reto en Madrid es construir un ecosistema totalmente abierto e informal que en cierta medida se auto-organiza a partir de las oportunidades que generan las sinergías entre los agentes.

Hasta el momento hemos tenido una visión un tanto distorsionada del papel de las políticas públicas en la construcción de los espacios públicos urbanos y de este tipo de ecosistemas. Se ha pensado que nacen impulsados desde lo público y casi siempre lo público ha pensado que puede gestionarlo y dirigirlo. El caso de Madrid demuestra claramente que estos ecosistemas surgen de la interacción de ciudadanos, organizaciones cívicas y empresas, incluso en ocasiones en contra de las reglas de juego definidas desde la Administración pública. Entonces, ¿cuál es el papel que pueden jugar las políticas públicas en este modelo? Para generar laboratorios y ecosistemas como los descritos aquí la Administración debe centrarse en la creación y acceso a infraestructuras (Medialab-Prado podría entenderse en sí mismo como una infraestructura para la innovación ciudadana) y en generar una gobernanza del sistema que potencie la autonomía, libertad creativa y responsabilidad de los agentes que participan.

¿Cómo innovan las comunidades?

La innovación abierta

JF

La transformación social y la disrupción tecnológica obliga a las personas a adaptar sus modos de vida, sus expectativas y sus formas de relación. En los últimos 200 años ser empleado ha sido una manera de contar con un soporte y una estabilidad en el proyecto de vida. Sin embargo este modelo olvidó el componente emocional y, de algún modo, ha ido limitando el espíritu creativo e innovador del ser humano: el deseo de crear «cosas nuevas», de emprender proyectos, de exploración de nuevos territorios geográficos o intelectuales. El actual periodo de crisis genera una incertidumbre adicional respecto a ese soporte tradicional que proporcionaba la empresa a sus empleados a la vez que hace aflorar lo problemático que es haber olvidado los componentes emocional y creativo de la actividad profesional. En este contexto surgen (o se redescubren), por pura necesidad, nuevas formas de soporte colectivo o comunitario. Resurgen fórmulas empresariales y organizativas como cooperativas. Y de modo complementario resurge el concepto del aprendizaje como un proceso continuo que debe operar a lo largo de la vida y abarcar todas nuestras actividades profesionales y personales.

Podríamos definir tres procesos de transformación individual y colectiva. En primer lugar, el abandono de las estructuras de soporte clásicas, de las instituciones públicas a las empresas, genera la necesidad de **redes de soporte alternativas**, fuera de las organizaciones. Por otra parte, el empoderamiento tecnológico y el cambio de actitud vital facilitan la emergencia de nuevos espacios abiertos de innovación, los «**laboratorios ciudadanos**» donde se desarrollan proyectos autónomos basados en la producción. Por último, los propios ciudadanos son capaces de crear infraestructuras comunes, las «**tecnologías sociales**» que permiten la coordinación de grandes co-

lectivos sin necesidad de institucionalización. Estos elementos promueven el desarrollo de comunidades de práctica que podríamos concebir como los nuevos espacios de relación donde las personas trabajan colectivamente generando conocimiento y desarrollando proyectos. Estas comunidades pueden en ocasiones establecer alianzas o colaboraciones con las organizaciones formales, pero en muchas otras actúan de forma totalmente autónoma.

Una comunidad ya no se puede entender como un colectivo que ocupa un mismo espacio geográfico. Estas serían las comunidades «de obligación». En contraposición, el espacio continua siendo un factor importante pero no ya imprescindible y además estas comunidades son ahora «de elección» dado que los participantes deciden libremente incorporarse a ellas. Para que estas nuevas comunidades adquieran un significado pleno y sean totalmente operativas deben compartir cuatro aspectos básicos (los cuatro elementos comunes que conforman una comunidad):

- **Objetivos:** comparten problemas y la razón de la pertenencia y participación en ellas es afrontar esos retos y alcanzar soluciones.
- **Trabajo:** comparten métodos para organizar colectivamente el trabajo.
- **Gobernanza:** comparten reglas que permiten hacer operativo su funcionamiento al permitir que la toma de decisiones y su deliberación sea efectiva.
- **Tecnología:** comparten plataformas digitales que facilitan el trabajo y la gobernanza sin la necesidad de contar con una estructura formalizada.

Las empresas empiezan a tratar con estas comunidades, que podríamos definir como formas organizativas de las multitudes que exhiben mayor o menor grado de inteligencia colectiva. Para desplegar este tipo de estrategias, las empresas crean o se integran en espacios de innovación que funcionan como laboratorios abiertos de innovación y diseño. Son espacios híbridos donde se relacionan personas de la corporación con otras empresas y con comunidades y redes externas. En este entorno se genera una cultura de la colaboración e innovación y se establecen comunidades con vínculos emocionales fuertes. En ocasiones estos espacios nacen de modo independiente y las empresas son las que intentan después integrarse en ellos. En otras ocasiones el espacio lo genera la empresa y despliega una estrategia para generar comunidad.

En esta evolución, ¿en qué acaban por convertirse las empresas una vez que se externaliza la producción, el diseño y la innovación? Básicamente en organizaciones que: 1) construyen y gestionan marcas; 2) diseñan, facilitan y gestionan los espacios de innovación y sus comunidades de práctica; 3) coordinan todos los procesos externalizados y aquellos que se mantienen internamente; y 4) lideran desde el ejemplo y el diálogo. Coordinación y liderazgo son especialmente complejos en este contexto dada la diversidad de culturas y modos de trabajo de los agentes externos que forman parte del ecosistema.

De la innovación abierta a los laboratorios ciudadanos

JF

Estamos asistiendo a procesos de cambio a nivel empresarial, social y cultural que, además, presentan claras convergencias. Por una parte, la innovación abierta empresarial surge inicialmente de la necesidad de abaratar costes y acelerar la innovación. Pero, finalmente ha permitido descubrir que el principal beneficio de estos modelos abiertos es el de incrementar la creatividad al crear plataformas en que las ideas y prototipos se generan por colectivos más amplios y mucho más diversos que lo que representaría incluso una gran universidad o el departamento de I+D de una gran empresa transnacional. En otro ámbito, estamos asistiendo a la transformación de la relación entre la cultura y sus públicos, que pasa de la exhibición y consumo a la producción participativa. El público se convierte en usuario activo que participa en la producción cultural. Y por último, la participación ciudadana se encuentra en una fase de revitalización al pasar, bien de ser un proceso principalmente crítico y reactivo o bien limitado a preguntas simples controladas y diseñadas desde el poder, a un proceso pro-activo de participación autónoma en ocasiones en colaboración con el poder y en otras de forma conflictiva. Todos estos ámbitos presentan elementos comunes; y así podemos identificar nuevas formas de colaboración, basadas en plataformas abiertas, que generan innovaciones de diferente tipo (desde la social a la comercial).

El papel de la cultura digital

En estos cambios y convergencia podemos identificar un papel relevante de las tecnologías de la información y, especialmente, de lo que ha venido a denominarse cultura digital. Más que la tecnología, el cambio lo han facilitado nuevas prácticas basadas en la colaboración en redes distribuidas y en los valores que han surgido facilita-

dos por estas prácticas y la tecnología. Por tanto, lo digital lo debemos entender como una facilitación y provocación (especialmente en el caso de la cultura digital) de estos procesos de cambio, al reducir las barreras y los costes al intercambio y flujo de información, y permitir la coordinación eficaz de colectivos que en muchos casos no están institucionalizados, al menos en las estructuras tradicionales. El software libre o la Wikipedia son ejemplos claros de la potencia de la cultura digital en la producción de tecnologías y conocimiento, y estos modelos organizativos se están trasladando al mundo de lo tangible y a los espacios físicos.

Los laboratorios ciudadanos

Como planteaba antes, las instituciones culturales se han empezado a transformar, dándole la vuelta, como a un guante, a los procesos de producción. El proceso se hace visible, el artista trabaja en colaboración con otros pares y con su antiguo público que actúa de forma recursiva, dado que en su consumo también crea y devuelve su producción al colectivo. Para acoger este cambio se crean laboratorios que reciben nombres muy diversos, pero que se constituyen en espacios donde se producen procesos de producción colaborativa. Estos laboratorios son la evolución de los centros de producción donde el artista encuentra recursos para crear pero en los que no se modificaba el paradigma convencional de creación individual y unidireccional. Por otra parte, la idea de llevar los procesos de innovación abierta a la ciudadanía da lugar a conceptos y espacios como los living labs surgidos de iniciativas institucionales, o a centros sociales auto-gestionados o hacklabs, entre otros, nacidos desde la ciudadanía.

La emergencia de estos nuevos modelos y prácticas llega en un momento en que vivimos una obsesión, principalmente política, con la necesidad de innovación como motor de crecimiento económico y, en menos ocasiones, como factor esencial del desarrollo, concepto más inclusivo y complejo que el de crecimiento. En realidad lo que sucede con las empresas, la cultura o la propia ciudadanía nos enseña que innovación (que cuando no lleva adjetivo suele estar referida únicamente a la innovación empresarial de carácter comercial) e innovación social no son conceptos independientes, ni siquiera diferentes. Solo una sociedad innovadora podrá participar activa y críticamente en su construcción política y servir de plataforma a una economía realmente innovadora.

Por tanto, es necesario impulsar la idea de laboratorios ciudadanos como plataformas que faciliten la innovación social. Estos laboratorios serían, y ya lo son en muchos casos, pequeños espacios distribuidos por el territorio; centros hiperlocales en el sentido de permitir el trabajo a pequeña escala pero dentro de redes globales gracias a la tecnología digital. Estos laboratorios desarrollan un programa abierto adaptado a los intereses y necesidades locales para los que aportan recursos materiales, intelectuales y organizativos. Por tanto podríamos definirlos como espacios de colaboración entre ciudadanía, agentes culturales, científicos y tecnólogos, y entre profesionales y amateurs. Y, al tiempo, serían mediatecas vivas donde se documenta en continuo toda su actividad y creaciones y que trabajan en red para crear bases de conocimiento abierto.

¿Cómo desplegar una red de laboratorios ciudadanos realmente operativa? La crisis en que vivimos limita la posibilidad de nuevas inversiones lo cual, lejos de ser un problema, puede convertirse en

una oportunidad. Estos laboratorios ciudadanos son, por su propia filosofía, de bajo coste (especialmente cuando lo comparamos con el coste de las infraestructuras culturales convencionales) y deberían basarse en una utilización eficiente de los recursos existentes mediante el reciclaje y la reutilización tomados en un sentido muy amplio. En este sentido, podría enfrentarse el reto con la reconversión, al menos parcial, de los centros sociales diseñados con una mentalidad asistencial y de los espacios culturales exhibitivos (museos, centros de arte) en laboratorios ciudadanos. Complementariamente se pueden, y deben, generar nuevos laboratorios por la participación de los centros públicos generadores de conocimiento, como universidades, centros educativos, bibliotecas... que necesitan jugar nuevos papeles para ser realmente significativos en su entorno.

El código de los laboratorios de innovación.

El caso de Medialab-Prado

JF



Llevamos un tiempo pensando y prototipando los modelos de laboratorios de innovación, tanto como parte de las estrategias empresariales, como para la incubación o aceleración de nuevas empresas o aquellos pensados para la acción ciudadana. Por una parte, los modelos de innovación abierta necesitan de este tipo de espacios y procesos. Por otra parte, el empoderamiento ciudadano y la participación pro-activa se facilitan cuando existe un espacio público real y efectivo, y un laboratorio ciudadano es una forma de materializar esa idea de espacio público.

Medialab-Prado constituye un caso paradigmático de laboratorio en el que, además, se mezclan procesos relacionados con la cultura, la tecnología y el diseño, con el activismo cívico y diferentes formas de emprendimiento social. He utilizado muchas veces a Medialab como ejemplo de laboratorio basado en la cultura del prototipado pero nunca había tratado de organizar mis ideas para identificar el «código» o el ADN de su funcionamiento (y, por tanto, las bases de su éxito como modelo de innovación). Gracias a una entrevista con Adolfo Estrella y Diego Herranz, que como parte de su proyecto IDENTER se encuentran realizando una investigación sobre Medialab, pudimos debatir sobre esta cuestión y avanzar en algunas ideas sobre el código de Medialab que creo son de aplicación directa a otros espacios de innovación, ya sean laboratorios empresariales, de emprendedores o cívicos.

Desde mi punto de vista, Medialab se conforma por cuatro capas de herramientas, cultura y procesos. Cada una de ellas es esencial pero a su vez son interdependientes de forma que cada capa es funcional solo si existen las otras tres. Además son las sinergias del conjunto las que realmente provocan la capacidad generativa (en términos de creatividad y producción) de un espacio de este tipo. Estas serían las cuatro capas:

1. Programación y metodología para las líneas / grupos de trabajo. Medialab (sus responsables en diálogo continuo con las comunidades de práctica que acoge) define una serie de ámbitos estratégicos de actuación (como por ejemplo la visualización de datos al común) que forman la base de su programación. Dentro de cada programa, los talleres de producción son un elemento fundamental dado que son la parte del proceso en que los usuarios «hacen» (pro-

totipan) y ese hacer permite generar debate y reflexión. Estos talleres están soportados por una metodología que logra generar ideas de proyectos y reclutar equipos interdisciplinarios de usuarios amateurs y profesionales dispuestos a desarrollar esos prototipos en periodos intensivos de trabajo. Estos talleres constituyen el núcleo central de la actividad del espacio y a su alrededor y en conexión con ellos se desarrollan actividades más breves (desde talleres de aprendizaje a conferencias o mesas redondas).

2. Entorno para la generación de proyectos y grupos de trabajo autónomos por parte de los usuarios. Medialab despliega acciones y espacios para que los usuarios se encuentren, interaccionen entre ellos y generen ideas de temas de interés (los «open labs» de los viernes son un buen ejemplo). Estos temas pueden acabar formando parte de la programación central del laboratorio, dado que se da un proceso de diálogo continuo entre usuarios y el equipo de Medialab y estas conversaciones acaban influyendo en las decisiones sobre líneas de trabajo. Pero en su mayoría estos proyectos y grupos de trabajo continúan activos de manera informal utilizando en mayor o menor medida el entorno de Medialab. De este modo Medialab se convierte, como proponía José Luis de Vicente, en una «incubadora de comunidades» de práctica con un potencial de producción mucho mayor que el que permite desarrollar sus recursos propios y sus programas «oficiales».

3. Cultura de hospitalidad. En este espacio se desarrollan múltiples relaciones humanas y los usuarios tienden a generar una empatía por el espacio y sus comunidades muy superior a la que es habitual en este tipo de proyectos. Estas relaciones son un intangible de enorme importancia y que corre el riesgo de pasar desapercibido

por su propia subjetividad; por eso es muy relevante que esta «capa de código» basada en los afectos haya sido visibilizada en los últimos tiempos en los debates sobre Medialab y posiblemente la mejor definición la ha dado [Antonio Lafuente](#) cuando la denomina [hospitalidad](#):

... esa capacidad para la empatía y para dar acogida a las ideas de los demás o para transformarse en una plataforma ciudadana en la que la gestión se concibe como un servicio público: Me gusta que sus paredes se conviertan en una pizarra de trabajo y que en la sala se realicen varios proyectos/encuentros simultáneamente, como también que su mobiliario se mueva cada día en la búsqueda de nuevas configuraciones más amables. Lo fácil es hablar de sinergias, cooperación o escasez de recursos, pero a mí me gusta imaginar esta congestión como causa y efecto de la generosidad, la libertad y las buenas maneras. Me encanta la idea de convertir el espacio público en el ámbito de la hospitalidad.

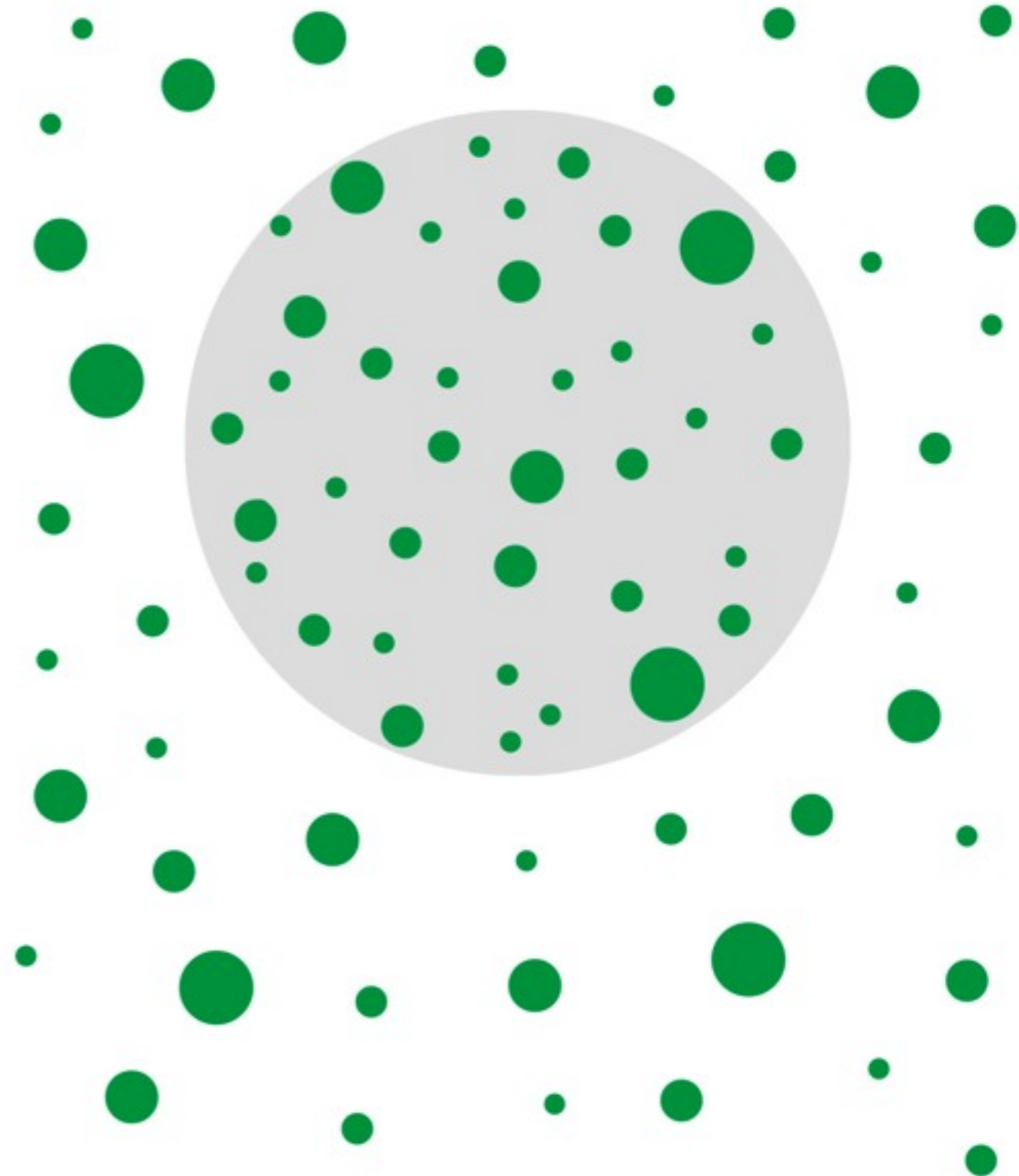
4. Infraestructuras del día a día. Cuando se evoca el nombre de «medialab» se tiende a pensar en equipos y tecnologías sofisticadas, costosas y de difícil acceso. Puede que en un espacio de innovación existan infraestructuras de este tipo, pero no son las que provocan la cultura de producción abierta que es la clave del éxito de Medialab-Prado y de otros lugares similares. Por eso, esta asimilación entre medialab y tecnologías avanzadas es peligrosa al desenfocar el verdadero código. En todo caso, un espacio de este tipo sí necesita de una serie de infraestructuras que faciliten la actividad de sus usuarios. Desde el propio espacio físico o su mobiliario reconfigurable rápidamente hasta las redes wifi, el servicio de streaming o la propia plataforma web. Son estas infraestructuras cotidianas las

que son realmente claves para posibilitar la actividad del laboratorio.

Un medialab, o cualquier tipo de laboratorio de innovación abierta, es en conjunto un dispositivo de mediación entre los diferentes usuarios (personas y colectivos), las infraestructuras y las tecnologías. La mediación es el eje central del equipo de trabajo de Medialab y esa mediación facilita, y al tiempo fortalece, la cultura de hospitalidad que está en la base de la apropiación del proyecto por parte de las comunidades de usuarios. De nuevo, las cuatro capas de código se necesitan mutuamente y solo adquieren sentido cuando se activan coordinadamente.

8.

La cultura del procomún y modelos de financiación



¿Qué es (y qué no es) el procomún? Los fantasmas de lo comunitario

JF



El procomún es lo que sucede habitualmente en nuestras vidas, la forma por defecto de organización de las relaciones sociales. Es, por tanto, lo que acontece cuando un grupo de personas deben convivir sin que intervenga un agente externo que regule sus vidas. ¿Qué ocurre en esa situación? Las personas negocian unas reglas, en su mayoría implícitas, que les permiten respetarse, convivir, en ocasiones colaborar y tomar decisiones cuando se necesita una acción colectiva. Cuando ese grupo de personas son incapaces, o no tienen interés, en alcanzar ese tipo de solución a la convivencia sur-

ge el conflicto, que tiene dos posibles consecuencias. Una es la dominación de unos por los otros. La otra es la segregación, si es posible, y la creación de nuevos grupos a partir del original.

Pero a partir de este escenario, que podríamos considerar como inicial, sobre las comunidades acabaron por erigirse dos nuevas fuerzas que restringían el poder de los mecanismos comunitarios. El estado vino a regular de forma diferente la convivencia haciendo aparentemente innecesaria la participación activa de las personas gobernadas en su propio gobierno. La propiedad privada permitió crear mercados donde los propietarios podían crear contextos basados en sus propias reglas de juego. Por último, una persona podría no aceptar ninguna de estas formas de convivencia y, por tanto, de restricción, y pretender, e incluso lograr (posiblemente de forma temporal), vivir al margen de la comunidad, del Estado o del mercado.

¿Cómo visualizar el procomún hoy en día? No hace falta irse a comunidades de pescadores en el Indopacífico (o en Galicia) ni introducirse en las comunidades de hackers o de desarrolladores de software libre. Solo se necesita un simple experimento mental. Observemos las situaciones en que dos o más personas tienen necesidad de convivir. Eliminemos de esas situaciones aquellas en que las reglas de convivencia vienen principalmente dictadas por un agente externo. Cuando circulamos por una carretera las reglas esenciales, que no únicas, son las que regulan el tráfico y en las que no hemos participado directamente. Cuando entramos en un comercio, las reglas principales las ha diseñado el propietario. En esos y algunos otros casos lo comunitario no juega un papel decisivo. Y aunque es cierto que una parte de esas situaciones son las que hoy en día go-

biernan en gran medida a la sociedad, en la mayor parte de contextos prevalece lo comunitario. En nuestro espacio doméstico; dentro del ámbito familiar; con las personas a las que nos unen afectos; dentro de muchas empresas (en que la convivencia se rige más por los acuerdos tácitos del grupo que por las directrices del propietario o el gestor); cuando participamos en un movimiento social; cuando nos integramos en una tribu a la que mueve la pasión por la música, la ropa o la astronomía... Pensemos en cada uno de esos casos por qué razones nos comportamos y relacionamos como lo hacemos y descubriremos que es como consecuencia de una negociación difusa y continua entre todas las partes implicadas sin necesidad de que nadie imponga desde el exterior normas.

Por eso es tan fácil y difícil a la vez identificar el procomún. Casi siempre es invisible, pero no porque se trate de ocultar sino porque se construye de forma orgánica por nuestra propia naturaleza social. Y solo empezamos a ser conscientes de su existencia cuando observamos sus fantasmas, lo que queda tras su desaparición. Pero existen unos nuevos fantasmas del procomún, no los que quedan tras su desaparición sino los que emergen cuando lo comunitario se utiliza como una nueva etiqueta (a pesar de ser algo tan viejo) para renombrar conceptos en crisis. Existen al menos cuatro fantasmas populares hoy en día que entran en contradicción con la esencia de lo comunitario.

La comunidad no es un espacio de libertad. Es un espacio de restricciones intensas decididas por sus propios miembros para poder lograr sus objetivos (la simple convivencia en muchos casos, explotar un bosque o producir una enciclopedia en otros). El procomún libera a sus participantes, de forma limitada, del Estado y del merca-

do para colocarlos ante otras formas de control. No es sorprendente que hoy en día una parte de los integrantes de comunidades que tradicionalmente se han autogobernado quieran abandonarlas. Por ejemplo, en el caso de comunidades rurales que autogestionan sus propios recursos naturales, muchos jóvenes desean vivir fuera de un contexto cerrado que controla socialmente buena parte de sus vidas y prefieren que su actividad económica (y que hasta hace poco era además una forma de vida) se gobierne por las reglas del mercado. Prefieren lo que entienden como libertad a la seguridad.

Del mismo modo, el procomún no tiene en sí mismo ideología política, al menos si lo intentamos clasificar en el eje tradicional de derecha-izquierda. En este eje solo se discute si el individuo debe ser controlado por el Estado o el mercado. El procomún establece otro eje en que entra en discusión la predominancia de lo individual respecto a lo colectivo (que no público). Por tanto, son posibles grupos con una gobernanza procomunal conservadores o progresistas, y quizá sean más frecuentes los casos de experiencias nacidas dentro de colectivos con una ideología claramente conservadora.

Las personas conviven y colaboran por supervivencia, para mejorar su bienestar o por el simple placer de poder compartir y sentirse acompañadas. Y por tanto, la mayor parte de organizaciones comunitarias tienen un claro objetivo económico, y sus reglas están destinadas a organizar su producción y relación con los mercados. Estos a veces se convierten en un aliado en su lucha con el Estado que casi siempre pretende restringir la autonomía y capacidad de auto-gobierno de la comunidad y esta podría ser una razón para la predominancia de modelos comunitarios conservadores.

Y por último, y como consecuencia de lo anterior, no existe un procomún puro separado de forma aséptica del Estado o del mercado. Pero además casi nunca las personas que se organizan en la comunidad tienen el deseo, aunque sea inalcanzable, de lograr ese estado de autonomía absoluta. El procomún es sucio, híbrido. Las organizaciones humanas se gobiernan por la combinación de las reglas externas (del Estado y del mercado) y las que se auto-imponen. Las proporciones son variables y eso hace que a veces simplifiquemos la realidad hablando de «lo público», «el mercado» o «lo comunitario». Pero en realidad son aún más relevantes las nuevas condiciones que genera la interacción de las tres fuerzas que la importancia relativa de cada una en el gobierno. Y este es un factor de inestabilidad continua y, por tanto, una posibilidad de innovación y de cambio. Lo comunitario no necesita ser mayoritario en nuestra sociedad para cambiarla, basta con que se relacione de forma inteligente con el Estado y el mercado para cambiarlos, o más precisamente para cambiar las reglas de juego que afectan a la vida de las personas y que son la consecuencia de la interacción.

Este texto no tiene ninguna intención académica ni pretende definir una genealogía. Es una reflexión personal que nace del debate de la reunión del Laboratorio del Procomún de Medialab-Prado el pasado 12 Diciembre de 2012. Probablemente esta sea una visión un tanto herética de un concepto que está generando tanta atención hoy en día. He pasado mucho tiempo trabajando con comunidades de pescadores tratando de ayudarles a autogestionar sus recursos, así como tratando de crear organizaciones (empresas o grupos de investigación) en que lo comunitario (aunque nunca lo llamásemos así) sea la base de la gobernanza. Posiblemente esta experiencia perso-

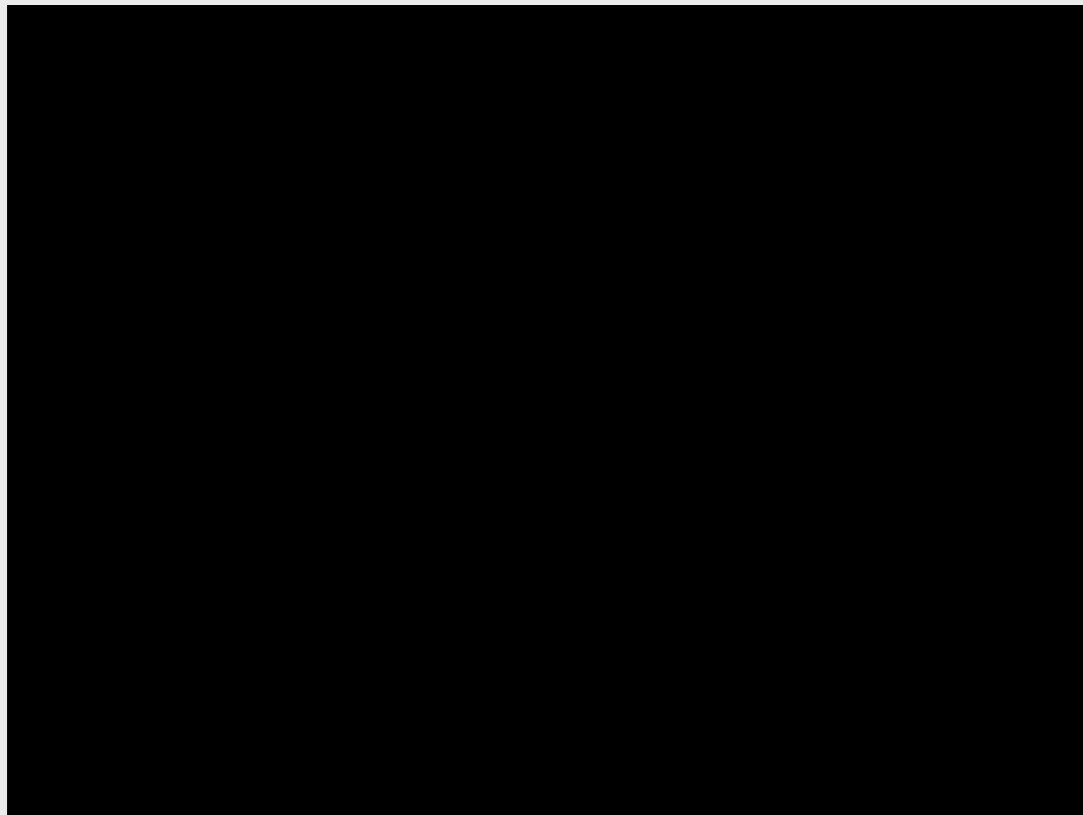
nal haya forzado una visión distorsionada, quizá un poco fantasmal, de lo que el procomún significa.

La foto fue tomada en Estambul en una zona próxima al Grand Bazaar y refleja de algún modo la vitalidad del procomún híbrido. Cuando te alejas de la zona comercial dirigida a turistas en el Grand Bazaar, poco a poco vamos entrando en calles llenas de comercios y personas locales. Un espacio público vital y dinámico donde conviven las fuerzas de la comunidad, el Estado y el mercado.

Una alternativa al crédito

AGR

5 personas tocando una guitarra



Fuente: AudigyRecord1

http://www.youtube.com/watch?v=BH_fIAKvLZU

El crowdfunding, o financiación colectiva, se abre paso con fuerza como modelo alternativo al crédito financiero o a las aportaciones accionariales para financiar proyectos. También responde eficazmente, con nuevos registros y retornos, a los proyectos de carácter social o cultural que se nutren de microdonaciones individuales. El crowdfunding es una expresión más del cambio de mentalidad y de modelo de desarrollo empresarial y social que incorpora [la lógica de las multitudes inteligentes \(crowdsourcing\)](#). La posibilidad de revisar nuestros modelos de organización empresarial para el desarrollo de un producto o servicio, a través del crowd, es posible. Esta profunda transformación –en las fases de creación, producción, comercialización– tiene en la financiación un primer punto donde centrar una nueva mirada.

La financiación colectiva responde a un modelo alternativo de financiación, así como a un papel diferente del consumidor o usuario final, que se convierte en un inversor social desde el principio. Este quiere comprar o utilizar aquello en lo que cree, no solo lo que necesita. Se trata de nuevos perfiles de consumidores responsables más implicados en los procesos de producción, más exigentes ética y moralmente, sensibles socialmente y más conscientes de su fuerza. Quieren consumir diferente para cambiar sus vidas. El «por qué» y el «cómo» les importa tanto como el «qué». Y el crowdfunding ofrece más satisfacciones vitales que la mera compra o uso.

Internet, la tecnología que configura y articula redes de personas, se convierte en un elemento esencial para organizar la cultura del [procomún](#). A través de plataformas de crowdsourcing es posible desarrollar propuestas que, por un conjunto de voluntades individuales, se conviertan en realidades colectivas. En este contexto,

hay que mencionar a [Goteo](#) por su relevancia, la calidad de los proyectos que impulsa y la esencia conceptual de la propia organización que se sustenta en la cultura del procomún. Además, la propia plataforma construye su comunidad y sus microcomunidades agrupadas por intereses (culturales, sociales, empresariales, medioambientales, activistas, etc.).

No solo acciones sociales sino también empresariales permiten relacionar el crowdfunding con nuevas oportunidades de negocio. Un emprendedor o una empresa pueden concebir una nueva fórmula de obtener recursos para sus iniciativas. La financiación no es solo económica, sino también de talento y de motivación. La aproximación a la aportación colectiva obliga al promotor a seguir unas determinadas reglas (transparencia y rendimiento de cuentas) que refuerzan la creación de una comunidad en torno a un proyecto. Este grupo de personas que lo financian colectivamente puede convertirse en parte de él, en su evolución y evaluación, pudiendo participar en nuevas fases de mejora. Manteniendo la implicación de la persona se consigue también un alto grado de compromiso y se la convierte en la mejor *prosumidora*.

Este compromiso personal va más allá de la aportación económica: prestar tiempo (realizando traducciones o ayudando en el desarrollo, por ejemplo), facilitar espacios físicos o virtuales, proponer ideas o ayudar a la difusión (amplificando la comunidad) son otras formas de participar en la financiación colectiva de iniciativas individuales (o de grupos reducidos) que se convierten en comunes.

La recompensa también es un elemento a valorar. La donación puede ser anónima o identificada por parte de un perfil personal o em-

presarial. Individuos u organizaciones que, a través de microdonaciones o como patrocinadores, hacen posible un determinado proyecto pueden verse compensados, por ejemplo, reputacionalmente, con una mención, con un trato preferencial (como testear el producto o servicio) o con la recepción de un elemento exclusivo (como gadgets promocionales de la marca). Se amplían los registros del concepto del beneficio. Y no todos son directos o personales. Los retornos colectivos y comunitarios también importan. Y mucho.

La crisis financiera y sus consecuencias económicas y sociales, que la convierten en sistémica, están favoreciendo nuevos valores y patrones de comportamiento. El crowdfunding permite que, a través de una convocatoria abierta, sea más fácil aprovechar la generosidad de las multitudes para llevar a cabo un proyecto o iniciativa. A su vez, genera en su entorno de desarrollo una multitud unida por una causa o interés común. Crea sociedad, al tiempo que crea mercado. Y los consumidores lo son en tanto que ciudadanos. Aquí está la clave. La fuerza de la unión personal para la acción común parece dotar al crowdfunding de un inmenso valor cultural, social y económico en la Sociedad Red.

El crédito frío y sin compromiso, más allá del meramente contractual, encuentra en la financiación colectiva, que implica ir más allá de lo económico, una alternativa seria, aunque pequeña, y un patrón de comportamiento cultural que puede crecer con nuevos y más ambiciosos proyectos.

Referencias:

[El crowdfunding como caballo de Troya del procomún](#) (Platoniq y Enric Senabre)

[La revolución cultural del procomún Antonio Fraguas](#), El País

(28.12.2011)

[Deducen por primera vez una ecuación del comportamiento colectivo](#)

CSIC/ SINC (29.11.2011)

[7 plataformas de crowdfunding comparadas](#), Jaume Albaigès

(14.02.2012)

[13 Crowdfunding Sites for Social-Cause Entrepreneurs](#), Sig Ueland

(02.11.2011)

[La Fundación Vicente Ferrer apuesta por el crowdfunding](#), La Van-

guardia (17.10.2011)

[Financiación colectiva para subvencionar proyectos e ideas. Y salvar](#)

[bosques](#), Nacho Palou (17.01.2012)

[Los fans son los mecenas: El 'crowdfunding' o financiación múltiple](#)

[halla nuevos adeptos en la industria cultural](#), Núria Martorell. El Pe-

ródico (06.11.2011)

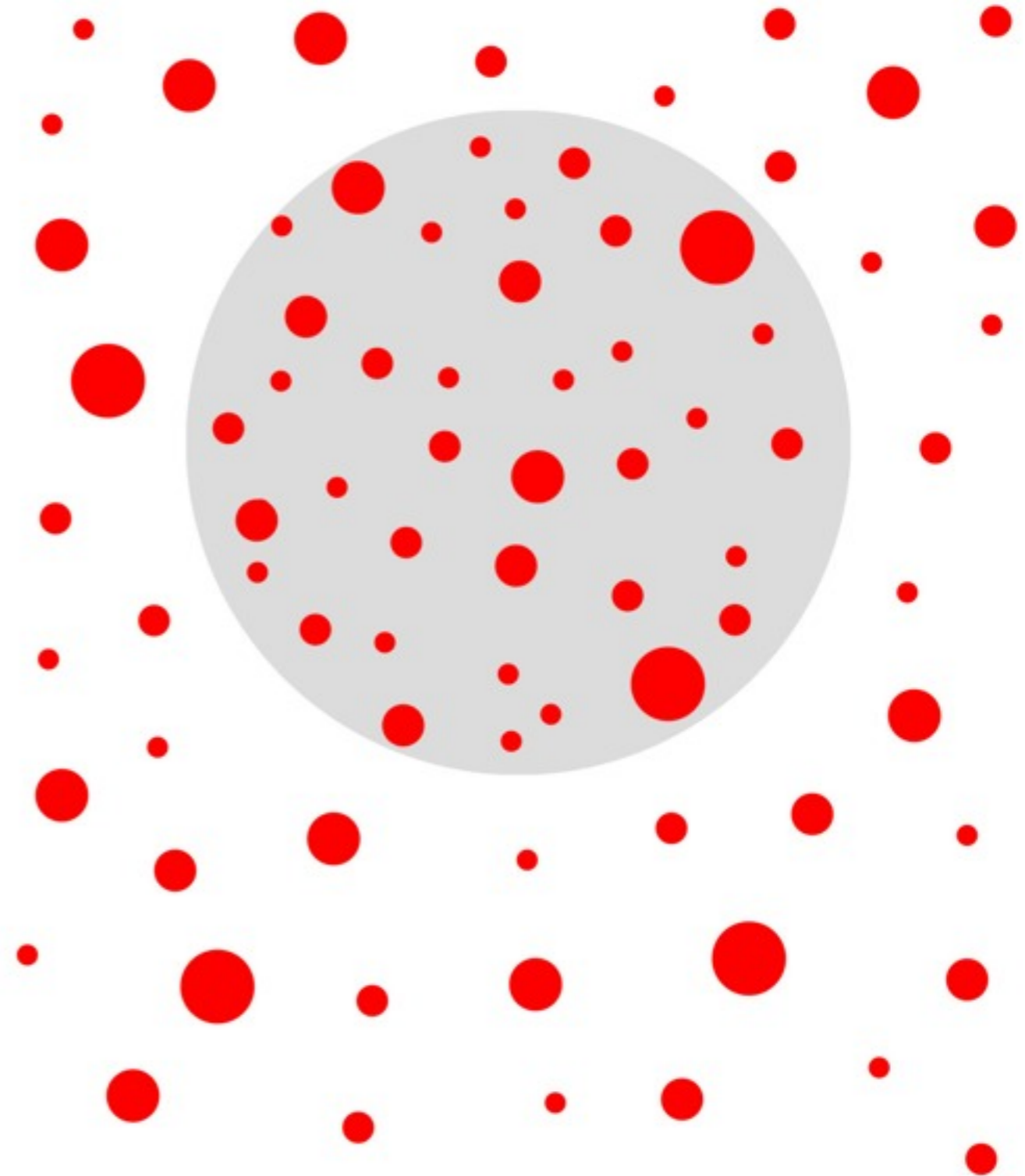
[Cuánto he ganado en el blog con el botón de Paypal](#)

[Jordi Pérez Colomé](#) (15.12.2011)

[Guía completa de plataformas Crowdfunding en España](#)

9.

Una aproximación distinta al consumo



Recomendación en red

AGR

Internet esta resultando un gran facilitador. Algunas de las dinámicas que ya han funcionado a lo largo de la historia aumentan su potencial gracias al auge de la conectividad digital. La facilidad de la que disponen los usuarios para conectarse entre ellos y unir sus intereses les da un potencial enorme.

La confianza, regla básica para el consumo colectivo

¿Quién mejor que una persona que se ha encontrado en una situación parecida a la tuya para seguir su consejo? La recomendación colectiva (crowdcuration), que nace con el comercio electrónico, ofrece la seguridad necesaria al usuario para decidir qué producto o proveedor escoger. Espacios como [eBay](#), [Amazon](#) o [Tripadvisor](#) han sido pioneros en el uso de la recomendación como herramienta de venta.

La recomendación boca-oreja tradicional tiene en las plataformas específicas (de comercio electrónico y/o recomendación) o en las redes sociales un canal de amplificación que está dotando de nuevas posibilidades a las personas y a las empresas. Pero, ¿por qué funciona este boca-oreja, si a menudo no conocemos directamente a la persona o personas que emiten la valoración? La recomendación tiene un valor esencial pero va sujeta a la reputación del usuario. Por ello, muchas plataformas incluyen en su oferta el indicador de la valoración o utilidad de las opiniones para otros usuarios o el ranking de valoración de un determinado usuario. En general, una persona que consulta una opinión puede saber en todo momento el grado de credibilidad de la persona que la firma.

Por ejemplo, imaginemos que deseamos realizar una compra de un determinado producto por Internet. Después de consultar el coste

de este a través de la web del fabricante o de las de los distribuidores habituales encontramos una oferta mejor en eBay. La confianza en el proceso de adquisición del producto va sujeta a la valoración que tenga el proveedor. Esta puntuación está definida en el perfil de usuario y se consigue a través de la opinión de los propios consumidores. Una vez adquirido el producto, eBay nos envía como compradores que somos un cuestionario para conocer nuestro grado de satisfacción con el proveedor. La respuesta tiene un carácter cuantitativo, pero también cualitativo ya que muestra los pormenores y las razones de la valoración realizada.

Recomendar para intercambiar bienes

¿Intercambiaría su casa temporalmente (incluso su coche) con un extraño? La respuesta en la mayoría de casos es clara: no. El intercambio de casas, en forma de negocio para el facilitador, es una realidad desde el año 1953 cuando se fundó [Intervac](#). Los principios de la oferta eran claros: enriquecer culturalmente a los participantes, respetar el medio ambiente y el ahorro económico.

Iniciaron esta compañía un grupo de profesores con mucho tiempo para viajar y con la voluntad de no gastar demasiado dinero en ello. La experiencia de estos primeros intercambios les hizo descubrir la grandeza de cultivar amistades internacionales. Actualmente, Intervac cuenta con más de 30.000 socios repartidos por todo el mundo¹.

El éxito de la amplia oferta y demanda es posible gracias a la recomendación entre participantes. Una vez realizado un intercambio cada uno de los participantes tiene la posibilidad de evaluar la experiencia. Por ello, se obtienen galardones en forma de medallas de

bronce, plata, oro o platino, en función del número de intercambios realizados y de las referencias conseguidas. Gracias a la recomendación, miles de personas de todo el mundo viajan a bajo coste y con unos valores añadidos que tampoco son menospreciables.

El negocio es posible porque la compañía aprovecha el potencial de sus usuarios y el éxito conseguido a lo largo de los años en millones de experiencias de intercambio para ganar mayor credibilidad. Los usuarios pagan una pequeña cantidad de dinero anual para formar parte de la comunidad. A cambio, disponen de los contratos que la plataforma facilitadora proporciona y la base de datos de todos sus miembros.

Con una fórmula parecida, basada en la recomendación, podemos encontrar otras plataformas de intercambio o de venta de productos y servicios. La popularidad de este tipo de plataformas nos está señalando que es más importante lo que se dice de nosotros que lo que nosotros podamos decir. Un restaurante, por ejemplo, puede tener una gran página web con excelentes y atractivas imágenes de sus platos e instalaciones pero si al visitar Tripadvisor, plataforma que permite a cualquier usuario valorar restaurantes y hoteles, las opiniones son malas, difícilmente este tendrá una larga vida. En definitiva, más que tener una página web que muestre las delicias de la oferta es mejor promover y observar y responder (literalmente o con cambios en respuesta a las críticas) a las opiniones de sus productos o servicios.

De profesión curator

El valor de la recomendación es tan importante en la Sociedad Red que el [curator](#) ya es una figura relevante para las empresas. La opi-

nión que una persona da de un determinado producto o servicio puede resultar crucial. Un simple artículo en un blog puede tejer una multitud de conexiones que pueden ser determinantes para el éxito o el declive de una determinada oferta. Por esta razón, algunas empresas se aproximan o facilitan el uso de determinados productos o servicios a personas que tienen la posibilidad de generar opinión favorable en la red. Su opinión tiene más importancia que la de la propia empresa para la persona interesada en adquirir o contratar una determinada oferta.

Las herramientas tecnológicas juegan un papel fundamental. Los blogs son espacios donde, habitualmente, es fácil dejar nuestra opinión y las redes sociales (como Facebook o Twitter, por nombrar dos de las más destacadas) el marco donde compartir contenidos con nuestros contactos. En conjunto facilitan que la información circule en red y se amplifique.

En algunos casos, como en [The Find](#), podemos indicar cuál es nuestra localización y descubrir cuáles son las preferencias de tus amigos cuando quieres realizar una compra. El registro funciona a través del perfil de Facebook, con lo cual se comparte la información del usuario a través de este nuevo canal. De una forma similar funciona [ShopSocially](#), donde los usuarios pueden compartir experiencias de compra con otros usuarios.

La especialización de las plataformas y de las redes, incluso a partir del uso de fórmulas como etiquetas (identificadas como hashtags que no son más que términos precedidos del símbolo #) o listas segmentadas, por ejemplo, hace posible encontrar comunidades de usuarios, por pequeñas que sean, y acceder a la información que

generan. Estas comunidades de usuarios pueden actuar como curators.

Dos elementos tecnológicos son destacables en torno al valor de la recomendación, dado que facilitan la toma de decisiones del usuario y aumentan sus posibilidades. Por un lado, la posibilidad de registrarse a través de un perfil ya existente definido para otra red social, como hemos destacado ya anteriormente, que hace que el usuario –una vez registrado- pueda reconocer a sus amistades de la red social y que usan esa misma plataforma ([en Facebook](#), por ejemplo). Por otro lado, la adaptación de las plataformas a aplicaciones móviles (apps) con soporte de geolocalización abre nuevas y grandes posibilidades, dado que la mayoría de actividades de consumo se realizan en el día a día de la vida cotidiana y en movilidad.

Consumo colaborativo

AGR

Compra colectiva

Los usuarios con intereses comunes pueden unirse y organizar comunidades para dotar de valor a la suma de opiniones pero también para otros retos. Si somos un conjunto de personas que deseamos comprar un mismo producto o servicio seguro que podemos conseguir una mejor oferta. Esta forma de agrupación, si se prefiere lobby de consumidores, da como resultado los grupos de compra (crowdbuying).

La fuerza de la segmentación dota de oportunidades al modelo de la compra en grupo. Everybodycar es un buen ejemplo de ello. Se escoge el país (actualmente las ofertas se realizan en España, Italia, México, Reino Unido y Estados Unidos), la región y el modelo de coche que se desea; a partir de esa elección se pueden ver los grupos de compra hay en nuestra zona o en las más próximas. La herramienta, de uso global, tiene la posibilidad de ser aplicada y aprovechada de forma muy local. Por un lado, la capacidad para identificar personas próximas o con referencias es mayor. Por otro lado, los concesionarios de coches también pueden realizar sus ofertas para que grupos de interesados se unan para realizar una compra conjunta.

Groupon, Groupalia o Let's Bonus son otras plataformas donde los usuarios pueden adquirir cupones para definir su interés por un determinado producto o servicio de su ciudad. Este interés se sella con la tarjeta de crédito. Una vez se llega a la cantidad mínima de personas interesadas, se cobra el importe de la promoción en nuestra tarjeta. Estas plataformas actúan de facilitador pero cobran una comisión por sus servicios. Es evidente que las oportunidades son

importantes para los consumidores pero también para los proveedores del servicio de compra colectiva y para los proveedores de productos o servicios. De todas formas, también ha tenido críticas por parte de las marcas que venden sus productos que acusan a las plataformas de tener [unas condiciones excesivamente duras, que dificultan la fidelización de consumidores](#).

Planificamos y nos beneficiamos entre todos

A través de de la aplicación [Waze](#) los usuarios se organizan y planifican, de forma colaborativa, sus viajes. Ello les permite conocer cuáles son las mejores rutas en función de criterios como evitar tráfico, conseguir las mejores ofertas de carburante durante el trayecto, acceder a los servicios deseados, etc. En definitiva, planificación conjunta (crowdplanning). Los miembros de la comunidad comparten información útil (en este caso vinculada a la conducción de un vehículo en un determinado territorio) con sus objetivos comunes.

La plataforma sirve de facilitadora para que empresas (vinculadas con la restauración o los carburantes) puedan enviar ofertas a los dispositivos móviles de los miembros. De forma colaborativa se benefician los usuarios de la comunidad y también las empresas que pueden ofrecer sus productos o servicios de una manera sencilla y ágil a personas que circularán cerca de sus establecimientos.

Consumo colaborativo

El consumo colaborativo es un viejo concepto que adopta nuevas formas gracias a las posibilidades que ofrece la tecnología. La cultura del procomún incide en los bienes que, de una forma natural, parten de lo común (o deberían formar parte) como el agua, el aire,

porciones de tierra... y les da una dimensión mayor. En definitiva, fomenta una cultura de la colaboración, del compartir, más allá de la competición individualista que ha instaurado el modelo capitalista.

Las tecnologías digitales han sido el instrumento que ha proporcionado una nueva dimensión a la cultura de los commons y el mundo digital es su principal ecosistema. A través de la misma programación o del intercambio de archivos digitales (P2P) se ha introducido la cultura de la colaboración. El conocimiento compartido ha sido un pilar básico de este nuevo modelo cultural y económico. Espacios como la Wikipedia certifican el valor de la aportación colectiva a la hora de recoger conocimiento. Gracias al modelo de la Wikipedia podemos llegar a la larga cola de intereses, realidad que no sería posible en otros espacios tradicionales.

«Eso se trasladó a un eslogan o lema que rezaba ‘la enciclopedia abierta que cualquiera puede editar’, que estuvo presente en la página principal del proyecto y formó parte del mensaje que se replicó miles de veces en innumerables lugares de Internet». (Enric Senabre, 2012)

[Albert Cañigüeral](#) es el principal autor del blog «[Consumo Colaborativo](#)», tanto en versión catalana como castellana, y uno de los principales artífices en España de la introducción de este modelo de consumo. Por un lado, a través de este espacio web, Albert comparte con los lectores nuevas reflexiones y proyectos, que a menudo se inician en países anglosajones. Por otro lado, el espacio tiene un amplio directorio de proyectos que ofrece al visitante una verdadera dimensión de la importancia de este tipo de iniciativas.

Estas demuestran que el ámbito del consumo también se puede aproximar al espíritu colaborativo. El reciclaje o compartir bienes son dos buenos ejemplos de esta aproximación. A fin de cuentas, todos los proyectos tienen la voluntad de encontrar modelos más sostenibles y rentables de producción y uso de los bienes. Ya no es necesario que estos tengan una dimensión de patrimonio individual sino un alcance más amplio: el uso compartido.

El ámbito del turismo, como ya hemos analizado en el ejemplo de Intervac, es un campo relevante. El [Estudio Outlook 2012 realizado por Creafutur](#) señala, en relación a las nuevas tendencias de consumo, que el consumidor tiene actualmente una mayor conciencia del coste ambiental, busca nuevas vías para reducir el coste del ocio y desea compartir experiencias a través de Internet. La voluntad, como en otros ámbitos de consumo colaborativo (como el de los [alimentos](#)), es evitar los intermediarios. Buena muestra de ello es el éxito, en el ámbito del turismo y los viajes, que tiene [Couchsurfing](#). Miles de personas, especialmente jóvenes, viajan por todo el mundo alojándose en espacios que otras personas ofrecen a través de esta web. Pero, en realidad, ese servicio es solo el inicio de una experiencia completa basada en el consumo colaborativo: los miembros, que forman parte de la plataforma, comparten actividades, debaten y se organizan grupos para compartir ideas.

Otro elemento muy interesante del consumo colaborativo, y que no podemos olvidar, es el aspecto social y solidario. La [Cooperativa de la Olivera](#) en Vallbona de les Monges integra el consumo de productos alimentarios sin intermediarios con la integración social de personas con discapacidades psíquicas. Este modelo de consumo define muy claramente el compromiso social hacia un determinado co-

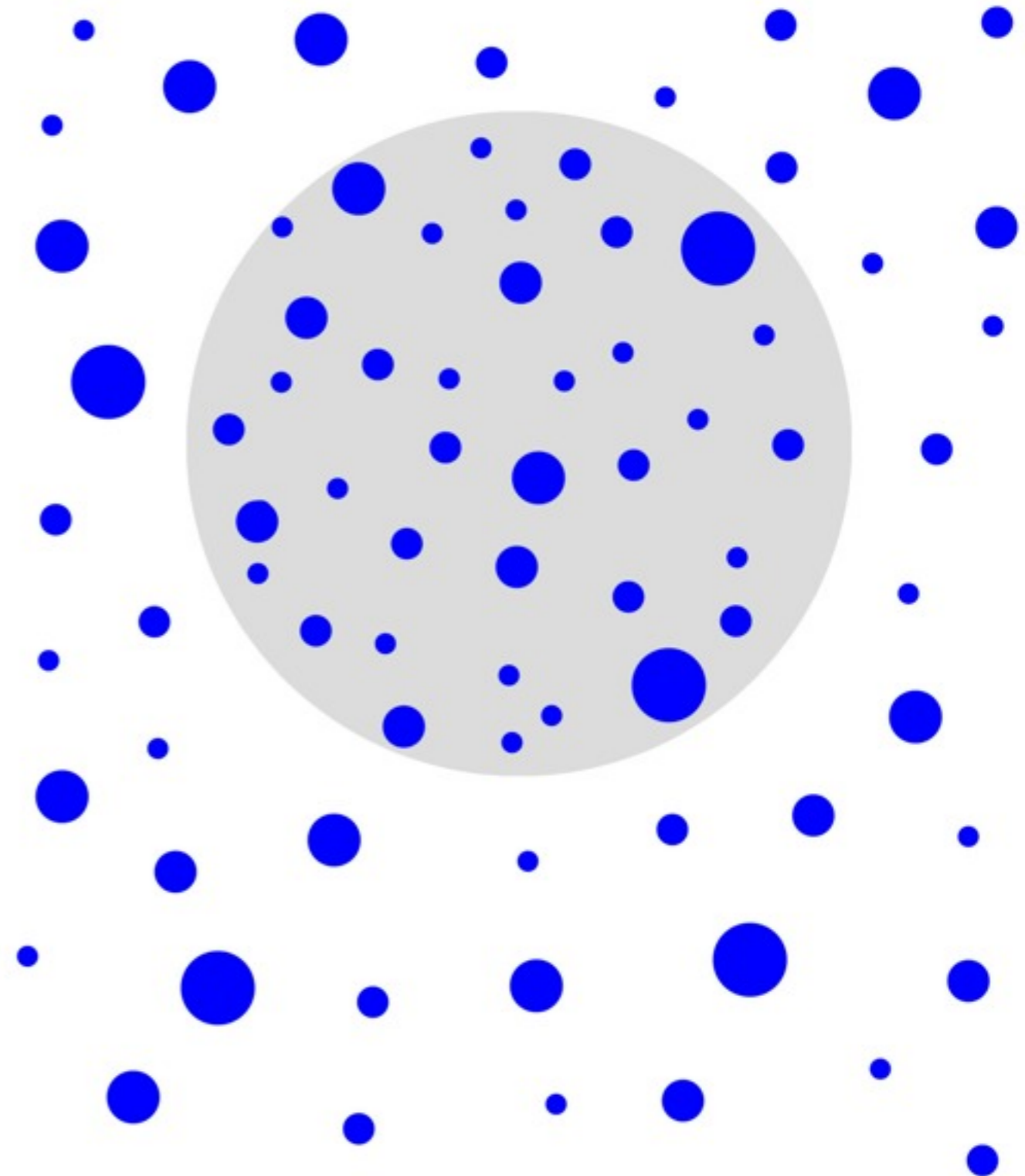
lectivo. El hecho de que, además, sea de proximidad evita largos transportes que tienen una repercusión medioambiental.

[Del mío-mío al consumo compartido](#) (post-309) (Amalio Rey, 15.06.2012)

[La economía de la colaboración](#) (Yorokobu, 10.04.2012)

10.

Habilidades profesionales
e innovación crowd



Generación 'knowmad', profesionales del siglo XXI

AGR

La tecnología se integra de manera definitiva y natural en las nuevas generaciones, convirtiéndose en un elemento clave. La socialización de las TIC, gracias al uso de las [aplicaciones móviles](#) en gran medida, es cada vez más sencilla y ágil.

Pero no es solo una cuestión tecnológica. La evolución social que se ha producido a causa del uso de la tecnología como un instrumento relacional y de aprendizaje obliga a repensar las habilidades personales y profesionales requeridas para adaptarse a este nuevo ecosistema.

Los entornos abiertos, fruto de este nuevo modelo, incentivan la conexión de redes entre nodos al mismo nivel que las propias competencias y los conocimientos personales. La conjunción entre ambos, junto a la capacidad relacional, revierte en credibilidad, creatividad y reputación.

Esta revisión de roles se debe producir en todos los ámbitos, empezando por el primero de ellos: la escuela. Esta prioriza todavía la estandarización, la uniformidad y la parametrización haciendo que los sistemas para aprender resulten microsistemas industriales. Esta idea choca con la propuesta de los trabajadores del conocimiento que, hace ya más de 50 años, lanzó [Peter Drucker](#) reclamando una conexión entre escuelas y universidades con el mundo empresarial. Una buena experiencia de aprendizaje escolar, más allá de los conocimientos, será efectiva para la adaptación de la persona en otros ámbitos. También en el profesional.

Por su parte, la empresa, anclada en el pasado, sigue leyendo de forma lineal, textual, de izquierda a derecha, de arriba abajo. Difícilmente, esta lectura será útil a la hora de pensar y explicar un pro-

ducto o servicio en la Sociedad Red. Explorar, disrumpir, moldear, empoderar, cooperar son opciones más interesantes y afines al contexto actual.

El mundo laboral demanda el profesional más capacidad de movilidad, flexibilidad y creatividad. [Lynda Gratton](#), en su libro *The Future of Work is here*, analiza la profunda transformación del concepto «trabajo». De hecho, afirma que nos encontramos ante un nuevo paradigma, donde la necesidad del profesional para reinventar la propia ocupación es una realidad. Debe encontrar en ello una recompensa emocional. Las empresas necesitan integrar personas autónomas que, próximas a sus ámbitos de desarrollo o interés, sean capaces de formar parte de redes abiertas. Son los knowmads, los artesanos del siglo XXI.

[John Moravec](#) llama a los nuevos perfiles profesionales knowmadas por su flexibilidad: pueden trabajar en cualquier lugar, con cualquier persona y en cualquier momento. El [aprendizaje invisible](#), concepto sobre el cual han reflexionado el propio Moravec y [Cristóbal Cobo](#), define el espacio entre el conocimiento y la tecnología. Los espacios informales, caóticos, sociales... favorecen este tipo de aprendizaje donde la tecnología se convierte en herramienta.

El knowmad ya no está dispuesto a delegar únicamente su formación en una determinada institución, sino que genera su propio entorno ([Personal Learning Environment](#), PLE). Los instrumentos de que actualmente disponemos, como [explicaron durante el Congreso PLE](#) en Citilab [Ismael Peña-López](#) y [Jordi Adell](#), permiten que la persona escoja las fuentes y los recursos que considere más adecuados, más allá de un espacio académico concreto. Las escuelas pue-

den ayudar a construir el propio PLE y a aproximarse a otros entornos de aprendizaje personales y/o a comunidades de práctica que se vinculen a su ámbito de interés. Si se logra esta interrelación entre la persona y el ámbito profesional, a través de la escuela, se rompen las barreras y se consigue un marco relacional/práctico más interesante.

Internet permite que, una vez iniciada la construcción de este entorno, se pueda modificar según los propios intereses. Los llamados [Personal Learning Network](#) (PLN) son el instrumento para construir las fuentes de conocimiento: blogs, redes sociales, wikis, etc. La flexibilidad es máxima. La línea entre el ámbito de la empresa y el de la educación queda difuminada en la adopción de este modelo. La comunidad educativa y de investigación, relacionada con un determinado tema, puede interactuar con comunidades de práctica de empresas.

Este escenario obliga a una profunda transformación de los entornos laborales. Se requieren espacios adaptables, donde la virtualidad y la movilidad son esenciales para generar [ecosistemas versátiles para la innovación](#). Este modelo se ha popularizado con el término coworking. Las empresas del siglo XXI deben mostrar una actitud más abierta, revisar y flexibilizar con agilidad su organización, priorizando, por ejemplo, redes horizontales ante estructuras jerárquicas, si quieren integrar el talento de la generación knowmad y aspiran a conseguir que sus capacidades se desarrollen de la manera más óptima.

Referencias:

[OC5: Knowmad, perfil profesional del s.XXI \(mayo 2012\)](#)

[La empresa en red](#), Oportunidades Compartidas (Octubre, 2011)

[ZW 247. Recursos para Social Media](#)

[El sentido del trabajo: los artesanos Knowmads](#), Gallardo, Virginio
(20.04.2012)

[Pasaporte de habilidades para un Knowmad](#), Chema Cepeda

[Prepárense: en el futuro, todos autónomos](#) (El País, 29.05.2012)

Generación APP= Generación ON

AGR

La movilidad y la geolocalización, intrínsecos a una nueva generación

Algunos de los debates que han centrado la irrupción de la [Web 2.0](#) a lo largo de la última década parecen estar superados. El propio [Tim O'Reilly afirmaba, en la edición de 2011 en FICOD](#), que el concepto ha quedado obsoleto. Hoy, las discusiones tienen un marco distinto que se debe revisar constantemente para no olvidar dónde estamos y hacer lecturas correctas, según el contexto que evoluciona a gran velocidad.

¿Generación App puede ser una denominación más para la llamada [Generación Y](#), sobre la cual reflexionábamos ya hace más de tres años? La respuesta necesita una mirada más amplia para darnos cuenta de cómo se ha producido una maduración social en torno a la tecnología. Como no podía ser de otra manera, la evolución de la población provoca que esta primera generación, realmente «conectada», supere ya los 30 años; por esta razón, la franja de población joven que dispone de dispositivos móviles conectados en red aumenta rápidamente. Así, según [datos](#) de Nielsen, en EEUU el 63 % de los jóvenes entre 25 y 35 años utiliza smartphones. Los porcentajes a nivel español también marcan la misma tendencia: un 40 % de los encuestados en el [III Estudio IAB Spain sobre Mobile Marketing](#) dispone de un smartphone.

La integración de la tecnología en las generaciones más jóvenes, que progresivamente van madurando, conlleva un rápido cambio de hábitos en las formas de relación y organización social. Las aplicaciones móviles –según afirmaba [Gerd Leonhard](#) en la Jornada del [BDigital Apps 2011](#)– se convierten en modo de experimentación,

de juego, relacional para la Generación App. El estudio [Living with Digital: Consumers Insights into Entertainment Consumption](#) demuestra como esta generación desea socializarse a través de la tecnología. Actualmente, según esta fuente, [la mitad de los usuarios ya compagina la TV con otros dispositivos electrónicos](#). Estos dispositivos se caracterizan por su versatilidad gracias a sus características móviles y su facilidad para interactuar con otros usuarios.

A través de las oportunidades que ofrecen las propias plataformas, como Android o Apple, los jóvenes que integran la Generación App inventan tecnologías para solucionar sus propias necesidades. Estas soluciones tecnológicas responden a una necesidad real del mercado y son capaces de crear un marco relacional entre ellos. [Socialdiabetes](#), aplicación para móvil que permite mejorar la calidad de vida de las personas que padecen diabetes, es un buen ejemplo. La herramienta, según [cuentan sus creadores](#), no solo es un instrumento magnífico para cada usuario, sino también para los centros de investigación sobre la enfermedad.

Estas aplicaciones se convierten, pues, en una vía/oportunidad para aproximar a personas con intereses comunes a través de la tecnología y resolver sus necesidades reales a partir de la propia iniciativa individual.

Por otro lado, las organizaciones tradicionales –ante este escenario– han evolucionado de la posibilidad a la necesidad de cambiar sus estrategias comerciales y su forma de pensar en relación al mercado. Algunas grandes marcas, como Audi, tienen claro que las app representan la [conexión entre usuarios y marca](#) a través de la tecnología. Permiten microsegmentar las necesidades de estos, personali-

zar, reconocer y satisfacer sus preferencias, evaluar, recordar, informar... un sinfín de posibilidades a su disposición en un solo clic en su dispositivo móvil.

Tampoco podemos olvidar la oportunidad que las app suponen para la política móvil. El aumento de las aplicaciones móviles representa un nuevo empuje a esta nueva y poderosa arma democrática que está al alcance de la mano de muchos ciudadanos.

La Generación App significa la socialización definitiva de las tecnologías de la comunicación y la información en un porcentaje elevadísimo de la población. Las consecuencias de este masivo uso de las tecnologías no son únicamente nuevos recursos sino nuevos marcos relacionales entre usuarios, y entre usuarios y marcas. Convertir estos ecosistemas en oportunidades ya no solo es un reto sino una obligación para las organizaciones.

El presente es tecnología móvil, segmentada, usable, inteligente. La Generación App, totalmente integrada en su uso, la está esperando.

Enlaces de interés:

- [La guerra de las 'apps'](#) (La Vanguardia. Temas de debate, 23.09.2012)
- ['Apps' de museo](#) (La Vanguardia. Cultura, 23.09.2012)
- [Las APPs móviles demuestran su potencial para generar empleo](#) (Benjalink, 14.08.2012)
- [¿Pertenece a la 'generación app'?](#) (Antonio Lorenzo. elEconomista.es, 4.11.2011)
- [¿Generación smartphone?](#) (Enrique Dans, 5.09.2011)
- [Audi: 'The futures is apps'](#) (I Am Audi, 20.05.2011)

- El 46,3 % de los usuarios móviles de España usa un smartphone (Eroski Consumer, 28.11.2011)
- En los últimos siete días de 2011 se descargaron 1.200 millones de apps (Eroski Consumer, 5.01.2012)
- Informe APPS en España primer trimestre 2012 (The App Date Madrid)
- La venta de aplicaciones para móviles se incrementará un 25 por ciento en Europa (Tendencias 21, 13.02.2012)
- El tráfico móvil de datos se multiplicará por 18 hasta 2016 (El País, 15.02.2012)
- En España se descargan 1,4 millones de Apps al día (media-tics.com, 5.07.2012)
- La 'Apps Economy' genera empleo en España durante 2012 (media-tics.com, 19.07.2012)

Innovación crowd: El nuevo protagonismo de los ciudadanos

JF

El escenario de la innovación basada en multitudes

La transformación social y la disrupción tecnológica han ido de la mano en las últimas décadas siendo difícil establecer relaciones causales aunque es evidente la existencia de una íntima relación. El empoderamiento de las comunidades de práctica y los cambios en las organizaciones (y especialmente en las empresas), junto con la posibilidad que genera la tecnología digital de fomentar procesos de inteligencia en colectivos de gran tamaño nos lleva a un escenario donde las multitudes son capaces de innovar y transformar la sociedad de un modo efectivo. Este escenario se caracteriza por los siguientes elementos:

- **Globalización:** que significa la exposición a entornos mayores y más diversos social y culturalmente.
- **Innovación frugal o inversa**, como una de las consecuencias de la globalización. La innovación ya no es un proceso unidireccional que nace en sociedades opulentas expande hacia el resto del mundo. Hoy en día es posible innovar con recursos escasos y en muchas ocasiones las innovaciones nacidas en esos contextos pueden llegar a implantarse en entornos con mayor acceso a recursos.
- **Tecnología social:** la existencia de herramientas para la coordinación efectiva de multitudes que además son productoras de ese tipo de tecnologías generando un proceso recursivo o de retroalimentación positiva que fomenta el empoderamiento y autonomía de las multitudes.

- La **combinación de globalización y tecnología** provoca un crecimiento de la complejidad y de las oportunidades de interacción con multitudes.
 - Los modelos de innovación abierta que incorporan un continuo que abarca comunidades, plataformas y empresas.
 - Las comunidades de práctica, como organizaciones de elección informales capaces de convertirse en agentes significativos con impacto social, político y económico.
- Las empresas del siglo XXI que son capaces de facilitar procesos de innovación y diseño («la nueva I+D») donde participan activamente pero formando parte de comunidades; lideran gracias a su visión que trasciende los objetivos puramente utilitarios; gestionan de modo efectivo talento y marca; y, por último, son capaces de coordinar la diversidad de procesos que permiten aportar valor a sus usuarios (con la complicación adicional de que muchos de esos procesos son ejecutados por agentes externos a la organización).

Diseño de plataformas para prácticas crowd comunitarias

Para hacer operativas a las comunidades de práctica **es necesario diseñar plataformas e interfaces** para gestionar la complejidad de los procesos colectivos que protagonizan los propios usuarios («la multitud») de forma colaborativa. Es esencial en este sentido simplificar la complejidad no deseada para poder mantener la complejidad significativa o elegida (la que permite la apropiación de la tecnología por los usuarios y su personalización). Como consecuencia, en este proceso de diseño los productos se convierten en servicios

(el caso de la telefonía móvil) y los servicios en comunidades (el caso de las redes sociales).

Los movimientos ciudadanos y las multitudes: de la estadística al #15M

La idea de la **multitud** como fuerza colectiva transformadora y revolucionaria ha sido un elemento central en el pensamiento de Hardt y Negri (especialmente en sus libros **Empire** de 2000 y **Multitude: War and Democracy in the Age of Empire** de 2004). Anunciaban un proceso que ahora se está convirtiendo en realidad, aunque posiblemente con resultados diferentes a los que preveían. En cualquier caso su papel como «fuerza constituyente» («[o]nly the multitude through its practical experimentation will offer the models and determine when and how the possible becomes real», Hardt & Negri, 2000) se convierte ahora en una hipótesis relevante para entender el posible alcance de la transformación social en marcha.

Los movimientos de activismo ciudadano que han eclosionado en 2011 (primavera árabe, #15M, Occupy Wall Street, Israel, Chile, Londres...) son un buen ejemplo de las limitaciones de las prácticas crowd convencionales, basadas en el paradigma individual, y de su evolución a modelos comunitarios.

Estos movimientos de reacción y protesta presentan un objetivo definido que es denunciar un estado de las cosas. No se focalizan en las alternativas, solo en poner de manifiesto la situación actual y en demandar (generalmente a otros) un cambio. De este modo, son susceptibles de ser desarrollados según el crowdsourcing convencional dado que las plataformas tecnológicas permiten la coordinación (filtrado y agregación) de multitudes.

En una segunda fase estos movimientos pasan de la acción reactiva a la propositiva. Ya no existen objetivos definidos y sencillos. Es más, no está clara la agenda y los objetivos son diferenciados para cada participante. En este escenario es precisa deliberación y debate y procesos de acción colectiva propositivos. En esta fase es cuando por ejemplo el movimiento #15M se disgrega y se convierte en otras pequeñas y grandes multitudes con objetivos específicos (problemas de barrios, referéndum para la reforma constitucional, acciones contra los desahucios...).

Innovación crowd: los ciudadanos como protagonistas

Una sociedad emprendedora necesita de ciudadanos empoderados que tengan acceso pleno a ciertas infraestructuras esenciales y al tiempo cuenten con una actitud y competencias que les permitan desarrollar proyectos autónomos y pro-activos. Posiblemente sea la ciudad el escenario óptimo para facilitar este tipo de ciudadanía por su potencial de dinamismo social, cultural y económico. La combinación de la ciudad e Internet constituyen en la actualidad una plataforma esencial para la innovación ciudadana.

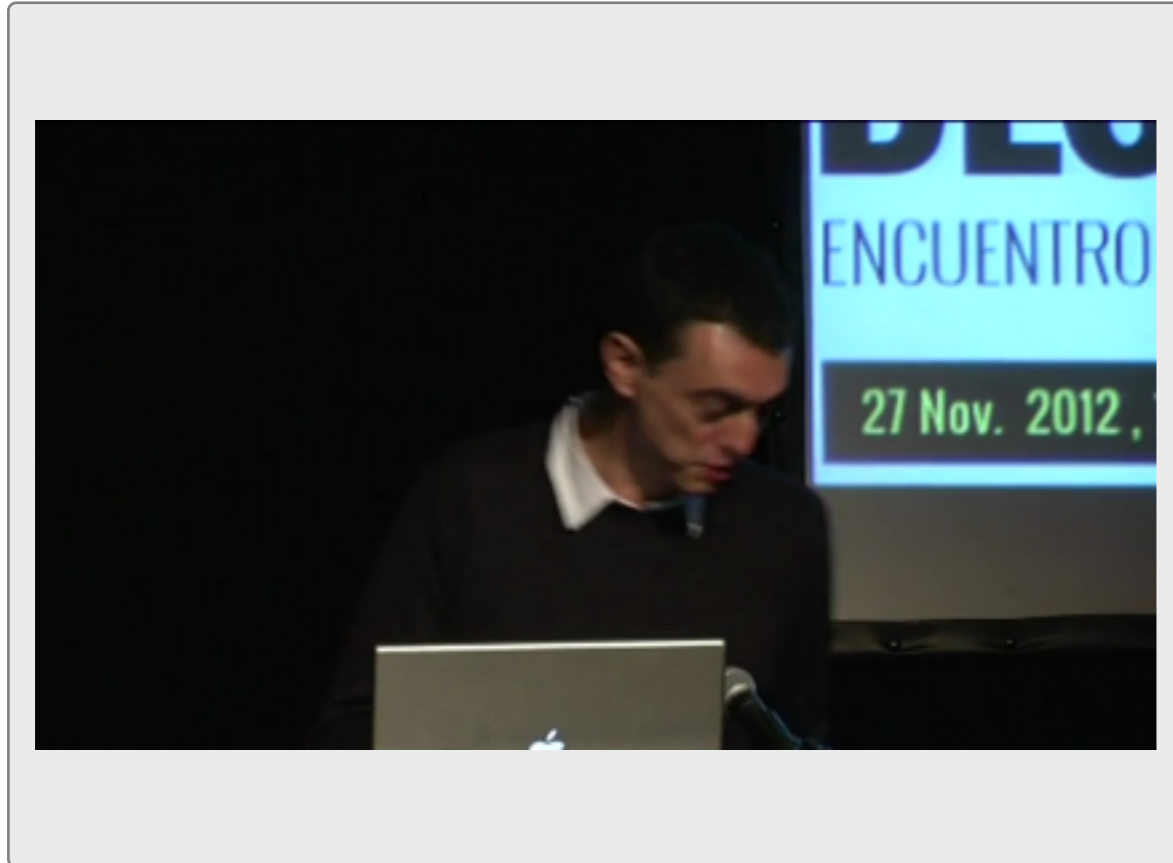
El espacio público está expandido por una capa digital que posibilita nuevas formas de coordinación y utilización colectiva. Esta transformación de lo común ha hecho posibles nuevas infraestructuras que se han erigido como esenciales en la innovación social. Entre ellas cabría citar las tecnologías sociales (las herramientas y servicios digitales que facilitan la colaboración y autonomía de las personas), los laboratorios ciudadanos (espacios de innovación dedicados a la producción y no al consumo como los centros tradicionales) y los datos abiertos. Utilizando estas infraestructuras los ciuda-

danos son capaces de acciones colectivas que reaccionan («se indignan») de forma más eficaz a problemas políticos y sociales, como ha sucedido en los nuevos movimientos sociales, entre los que en España el #15M o la campaña Stop Desahucios serían buenos ejemplos. Sin embargo, el principal cambio que están generando estas nuevas organizaciones ciudadanas sucede a través de proyectos que construyen nuevas posibilidades transformando de forma propositiva las formas de vida y gobernanza de la sociedad. Existen un número creciente de ejemplos de colaboración entre lo público y la iniciativa privada y ciudadana que han permitido la revitalización de comunidades locales de emprendedores sociales y empresariales, desde plataformas de financiación colectiva (como Goteo) a la recuperación de espacios públicos (como el Campo de Cebada entre muchos otros).

La autonomía económica surge como reto esencial para que estos proyectos sean realmente sostenibles. En este sentido, muchos proyectos ciudadanos invierten la lógica del desarrollo de infraestructuras y servicios. En lugar de generarse desde la oferta por grandes operadores (Administraciones públicas y empresas) situando a los ciudadanos como meros consumidores, se organizan desde la demanda promoviendo el empoderamiento de emprendedores locales y la generación de un tejido económico local mayor y más diversificado. Es especialmente interesante el caso del pequeño comercio donde contrastan los procesos de fortalecimiento del tejido local respecto a los casos de nuevas áreas comerciales que promueven la gentrificación. Los modelos nacidos localmente y desde la demanda generan orgullo de pertenencia y sentido de comunidad e

incrementan los flujos económicos internos, además de aumentar la resiliencia y adaptabilidad de la propia población.

La educación juega un papel esencial en estos procesos de innovación al ser imprescindible un cambio de actitudes y la adquisición



de nuevas competencias por la ciudadanía para hacer operativo el potencial de las nuevas infraestructuras y modelos organizativos y económicos. Pero esta debe ser también una nueva educación, basada en el aprender haciendo y en equipo, que se desarrolla hoy en día tanto en espacios públicos y laboratorios ciudadanos como en un número cada vez mayor de instituciones educativas.

En síntesis, un espacio urbano generador de innovación ciudadana debe desarrollar un «ecosistema en tres capas» de modo que en un

mismo entorno colaboren proyectos educativos, espacios y laboratorios de innovación, y redes de emprendedores, organizaciones ciudadanas y empresas.

El vídeo recoge la conferencia «Construyendo una cultura para la innovación social» que tuve la oportunidad de presentar como introducción al encuentro **Destrucción Creativa** (Encuentro de Iniciativas de Innovación Social) que se celebró en Zaragoza el 27 noviembre de 2012 y que constituye un resumen de las ideas que he elaborado en los textos anteriores sobre multitudes e innovación.

Manifiesto Crowd

Antoni Gutiérrez-Rubí, Juan Freire y Francis Pisani

1. Los mercados son relaciones.
2. Las multitudes no son una turba, caótica, ni una masa, homogénea, son un colectivo diverso y organizado en red.
3. La inteligencia colectiva no depende de las inteligencias individuales de cada uno de los componentes del grupo.
4. Agregar y filtrar opiniones individuales es solo una forma primaria de crowdsourcing que permite atacar problemas simples.
5. Los problemas complejos e indefinidos precisan comunidades de práctica en un entorno procomún para generar verdadera inteligencia colectiva.
6. Las masas pueden ser excelentes para producir eficiencia y calidad y, por tanto, son un modelo propio de la era industrial.
7. Cuando se trata a un grupo como una masa no se extrae inteligencia de su acción, solo obviedad estadística.
8. Contar con un mercado aparentemente cautivo y perder la posición ante la sociedad nos lleva tarde o temprano a la ruina.
9. La empresa del siglo XXI no puede estancarse en un su perímetro de seguridad, debe explorar el posible adyacente.
10. Una empresa puede estar cerrada al exterior o abierta al mundo, ahogarse o transformarse.
11. Las empresas deben explotar lo que saben hacer, pero también explorar lo que podrían llegar a conocer.

12. Ser permeables para dejar que el futuro se cuele entre las paredes del presente.

13. Confrontando realidades duras en una sociedad líquida, las empresas deben ser viscosas para sobrevivir y adaptarse.

14. Conectividad empresarial no es unir puntos, ni tejer redes... es establecer relaciones para pensar, desarrollar y comercializar conjuntamente.

15. La empresa debe ser una plataforma para construir un ecosistema del que nazcan las oportunidades.

16. La empresa crowd transforma el conocimiento colectivo en relaciones, organización y negocio.

17. La RSE es el pasado, negocio e implicación social son ya dos partes inseparables de una misma estrategia.

18. La empresa crowd transforma la competitividad en competencia y la rivalidad en cooperación.

19. La empresa crowd está abierta al mundo entero.

20. Las organizaciones jerárquicas orientadas a la eficiencia se desconectan emocionalmente de sus empleados y su innovación es cara y lenta.

21. Cuando se trata a un grupo como una multitud diversa puede surgir innovación y verdadera inteligencia colectiva.

22. Aprendamos a valorar la inteligencia emocional de las empresas, de las organizaciones.

23. En un mundo en cambio continuo, la innovación continua es una necesidad de supervivencia y no ya una opción más para las empresas.

24. Externalizar la innovación aumenta la diversidad y reduce costes pero no resuelve las patologías de las organizaciones.

25. La verdadera innovación abierta requiere implicación y liderazgo de la organización.

26. La innovación abierta implica escuchar y abrirse al exterior, suavemente.

27. La razón de ser de una empresa hoy es la innovación orgánica y continua en que participan agentes internos y externos.

28. El modelo clásico y lineal de I+D+i solo permanece como una pequeña parte de los procesos de innovación de unas pocas industrias.

29. La nueva I+D son la innovación y diseño como procesos que se incorporan a toda la cadena de valor, a todo el personal.

30. Para poder innovar hay que tolerar el fracaso.

31. Fracasar es apenas encontrar soluciones que no sirven, todavía.

32. Quienes no fracasan en sus búsquedas innovadoras no se han atrevido lo suficiente.

33. Para una empresa, la mejor prueba de su voluntad innovadora es su capacidad de recompensar fracasos audaces.

34. La consumerización de la capacidad tecnológica destruye la ventaja competitiva de las grandes organizaciones.

35. No es inteligente no tratar a los consumidores como ciudadanos inteligentes.

36. Una pequeña acción con muchos seguidores aportará grandes cambios.

37. El poder de los consumidores es muy alto. Cuando no pueden contribuir, se organizan y tejen su venganza en red.

38. Una marca efectiva debe incorporar a su narrativa las relaciones emocionales con y las voces de los stakeholders.

39. La gobernanza de un ecosistema complejo de stakeholders debe ser la preocupación principal de cualquier organización.

40. La complejidad actual no se puede controlar con planificación pero se puede gobernar diseñando las infraestructuras relacionales.

41. Navegar es preciso, controlar no es preciso.

42. Una buena historia que indique direcciones vale más que un anticuado plan que impone metas.

43. Los usuarios buscan servicios y experiencias personalizables más que productos.

44. La personalización precisa de la intervención activa del usuario, en caso contrario se percibe como falsa.

45. El usuario es ya un co-diseñador. Necesitamos interfaces que lo faciliten ofreciendo solo la complejidad significativa.

46. La innovación precisa de ecosistemas para la colaboración y, por tanto, de espacios y plataformas como escenarios para la interacción.

47. Transformación global: espacios (coworking), metodologías (design thinking), innovación (crowdcreating) y financiación (crowdfunding).

48. Los viveros de empresas (siglo XX) han muerto y han nacido los espacios de innovación colectiva (siglo XXI).

49. Toda innovación es colectiva y nace de un escenario para la interacción.

50. Personas motivadas, espacios dinámicos y abiertos, e interacción entre miembros promueven la innovación distribuida.

51. En la sociedad crowd, la cultura del uso sustituye a la cultura de la posesión.

52. El procomún es una forma de relación, gestión y gobernanza y por tanto requiere de reglas. No tiene en sí mismo ideología, pero no es neutro.

53. La financiación colectiva aporta compromisos, talento y motivación, además de dinero.

54. Los knowmads son los artesanos del siglo XXI: generan conocimiento, crean entorno y desarrollan procesos.

55. Las diásporas creativas aportan apertura y diversidad, conectan redes.

56. Solo es posible aprender (e innovar) desde la acción y la experimentación. Aprender es emprender y emprender es aprender.

57. La capacidad de innovación ciudadana aumenta con el acceso a infraestructuras como tecnologías sociales y laboratorios de producción.

58. Las tecnologías pueden ser sociales si son diseñadas para el empoderamiento ciudadano facilitando su autonomía y capacidad de producción.

59. Las tecnologías sociales generan recursividad al facilitar el desarrollo ciudadano de nuevas infraestructuras.

60. Comunidades y redes que fabrican son alternativas a la producción y gestión de actividades que antes solo eran posibles en organizaciones formales.

61. Comunidades y redes cumplen con funciones de soporte social abandonadas por las instituciones.

62. Las comunidades contemporáneas son de práctica, electivas, temporales y múltiples.

63. Las comunidades de práctica necesitan de un procomún que abarca sus objetivos, métodos de trabajo, gobernanza y tecnología.

64. Estados y mercados son soluciones incompletas; el procomún es esencial para que la gobernanza de un mundo complejo sea viable.

65. Vivimos la transición hacia movimientos sociales capaces de abordar problemas complejos generando formas de innovación ciudadana.

66. Solo con innovación ciudadana, gobiernos y empresas pueden enfrentarse a los retos de la Sociedad Red.

Manifiesto Crowd

#manifiestocrowd #mc · libro+manifiesto

Manifiesto Crowd

Laboratorio de Tendencias

2013



Esta es una obra gratuita distribuida
bajo una licencia de Creative Commons de
Reconocimiento - NoComercial - CompartirIgual (by-nc-sa).

ISBN: 978-84-939066-7-2