Innovación, creatividad y riesgo

I+C+R, la estrategia de la excelencia

Dr. Luis Rodrigo Martín
Profesor de la Universidad de Valladolid. España
lrodrigo@hmca.uva.es

Dra. Mª Isabel Martín Requero
Profesora de la Universidad de Valladolid. España
imartinr@hmca.uva.es

Resumen

En la presente investigación se explora la causalidad de un periodo convulso como es el actual en el que nos vemos avocados al esfuerzo, la estrategia y la creatividad para conseguir revertir la importante crisis en la que nos encontramos inmersos. En una segunda fase tratamos de articular una serie de estrategias que nos permitan ser capaces de, cultivando una cultura del esfuerzo, innovar hasta el punto de transformar la realidad,

no sólo para que los actuales sistemas sociales, culturales, financieros y políticos retornen a la senda previa a los años de crisis, sino para que se transformen radicalmente evolucionando hacia nuevos modelos que contribuyan al progreso de la humanidad inspirada en la justicia social. Con frecuencia la respuesta más simplista a la crisis se construye desde el convencimiento de que para superarla hay que trabajar más, hacer más con menos pero la profundidad de la misma nos hace pensar esa solución es insuficiente. Debemos de ser capaces de dejar de emplear estrategias de recorte que solo contribuyen a redimensionar los problemas sin solucionarlos para conseguir trazar nuevas estrategias que asuman el riesgo de innovar mediante la creatividad para ofrecer un resultado excelente.

Palabras clave

Innovación – Creatividad – Crisis – Estrategia – Excelencia

Abstract

This research explores casualty in a hard time, such as the present one, when we can do nothing but make big efforts, create strategies and be creative in order to achieve to revert the great crisis we are involved in. During the second stage we try to create a range of strategies that may allow us, though the creation of an effort culture, to innovate that much that we get to change the reality, not only in order to present social, cultural, finance and politic systems to turn back to the path they were following before the crisis arrival, but also to completely change towards new models that may contribute to a human progress inspired in social justice. People usually think that the answer to the crisis is to work harder, to do more with less, but the crisis is so great that make us think that said answer is not enough. We must stop using cutting measures which do not sort out the problems. We

must look for new strategies which take the risk to innovate through creativity in order to offer an excellent result.

Key Words

Innovation – Creativity – Risk – Strategy - Excellence

La crisis es la mejor bendición que puede acaecerle a las personas y a los países. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedarse "superado". Quien atribuye a la crisis sus problemas violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la incompetencia. El problema de las personas y los países es la pereza para encontrar salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es rutina. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es conformismo. En vez de esto trabajemos duro. Acabemos de una vez con la crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla.

A. Eisntein

1.- Introducción

Con estas sabias palabras A. Einstein señalaba, hace ya unos cuantos años, la mejor de las fórmulas para superar los periodos de crisis que se repiten cíclicamente, aunque con diferente virulencia en el proceso evolutivo del ser humano como especie. En el momento actual las palabras del científico alemán recobran toda su vigencia pues en un

periodo complicado debemos de recurrir al esfuerzo, la estrategia y la creatividad para conseguir revertir la importante crisis en la que nos encontramos inmersos. Debemos de ser capaces, cultivando una cultura del esfuerzo, de innovar hasta el punto de transformar la realidad, no sólo para que los actuales sistemas sociales, culturales, financieros y políticos retornen a la senda previa a los años de crisis, sino para que se transformen radicalmente evolucionando hacia nuevos modelos que contribuyan al progreso de la humanidad inspirada en la justicia social. Con frecuencia la respuesta más simplista a la crisis se construye desde el convencimiento de que para superarla hay que trabajar más, hacer más con menos pero la profundidad de la misma nos hace pensar esa solución es insuficiente.

Debemos innovar hasta la transformación. No se trata de trabajar más, es algo más complicado, debemos de aprender a trabajar mejor. Debemos de ser capaces de dejar de emplear estrategias de recorte que solo contribuyen a redimensionar los problemas sin solucionarlos para conseguir trazar nuevas estrategias que asuman el riesgo de innovar mediante la creatividad para ofrecer un resultado excelente. Generar valor mediante la aplicación de soluciones creativas que innoven en la forma de ser y estar en este mundo que tanto ha cambiado.

2.- El agotamiento de los modelos de desarrollo vigente

Son muchos y muy diferentes los esfuerzos que desde diferentes disciplinas del conocimiento se han ofrecido sobre la naturaleza de la crisis que nos castiga en los años presentes pero ninguna de ellas resulta plenamente satisfactoria. La ciencia económica ha resultado absolutamente incapaz de ofrecer, ni siquiera a posteriori, una explicación completamente convincente de cuáles son las causas que originaron este periodo

convulso. Menos acertadas han resultado aún las tentativas para ofrecer recetas que consiguieran revertir las consecuencias de la crisis. La sociología, la antropología y la política tampoco han alcanzado ningún éxito a la hora de diagnosticar ni de prevenir la secuencia de situaciones que lleva al seísmo del mundo tal y como lo venimos conociendo, al menos en el mundo occidental, en una sociedad cada día más globalizada, conectada y homogeneizada. Por todo ello, la idea más plausible es asumir que nos encontramos ante un agotamiento de los modelos de desarrollo que venimos explotando desde el inicio del siglo XX. El ciudadano debe asumir el liderazgo de la transformación, el protagonismo en la construcción de nuevos modelos de desarrollo que mejoren su vida superando los lastres que en el momento actual la complican y dificultan. Es el momento de tomar las riendas y generar un nuevo paradigma de pensamiento y comportamiento y ese cambio nace y evoluciona en el seno del cuerpo social. No puede ser de otra forma si tenemos en cuenta que vivimos en tiempos de descrédito absoluto de un sistema político, financiero, cultural y social agotado.

La mayor parte de las incipientes protestas ciudadanas han surgido fuera de los propios sistemas democráticos, completamente al margen de instituciones cada vez menos representativas del ciudadano medio que suele percibir que se encuentra fuera del sistema y, lo que es mucho más grave y preocupante, absolutamente desatendido y desasistido por este. Las instituciones tradicionales no son capaces, no ya de influir y guiar el pensamiento y las críticas, sino de mostrarse como elementos de identificación. La desafección de los ciudadanos a las instituciones de la administración del estado en cualquiera de sus niveles, de los gobiernos y partidos políticos, de las organizaciones sindicales y empresariales, e incluso de los referentes culturales es, cada día, más evidente. Las exigencias de los ciudadanos están cada vez más alejadas, no solo de las actuaciones de los partidos políticos, sino lo que es más significativo, de los propios

discursos de los mismos. El inicio del siglo XXI ha generado la superación paulatina de las diferencias políticas entendidas en el esquema clásico de la izquierda y la derecha para crear una distinción que cada día comparten más ciudadanos, la de la clase política (entendida esta casi como una casta en la que no operan apenas diferencias ideológicas, ni en los modelos de gestión del poder) y los propios ciudadanos. El mercado político ha construido una serie de barreras de entrada, que han sido imitadas por las organizaciones de representación ciudadana, y que empiezan a resultar tan infranqueables que dificultan notablemente la más mínima y decorosa renovación en los cargos públicos hasta el punto de convertirlos en insoportables cargas públicas para los ciudadanos. Un sistema que no se renueva, que no permite que se abra el más mínimo resquicio para la ventilación acaba por ser un sistema acomodado, improductivo, alejado de la realidad y, por supuesto, incapaz de innovar, temeroso de la creatividad y verdugo de la competencia.

La política debería guiar a las sociedades democráticas por el camino del progreso, la construcción de proyectos compartidos, de afianzamiento de los sentimientos de colectividad y la mejora de las condiciones de vida. Sin embargo hace tiempo que hemos visto que la política se ha profesionalizado. El político lo es por profesión y no por vocación. Las personas más preparadas, aquellas más formadas, las que atesoran una mayor experiencia fruto de sus actividades fuera del sistema político quedan reemplazadas por individuos que desarrollan toda su carrera profesional en el seno de la política lo que priva de experiencia, conocimiento, capacidad de empatizar con los problemas de los ciudadanos y fundamentalmente de competencia y capacidad para adoptar medidas innovadoras y creativas por temor a quedar fuera del propio sistema político (cuando el sustento familiar depende del mantenimiento del cargo la iniciativa, el emprendimiento la innovación y la creatividad suelen quedar en un segundo plano).

Vivimos tiempos de riqueza privada y miseria pública. Una insoportable levedad de los sistemas políticos que como señala T. Judt[1] ha generado un traspaso continuado e irresponsable de las encomiendas públicas al sector privado sin que se haya traducido en ninguna ventaja colectiva evidente. Las administraciones son cada vez más gruesas y menos eficientes, dirigidas por toda una serie de cargos políticos, "de confianza" (de los partidos claro), no solo no aportan diligencia, eficiencia y productividad sino que entorpece la labor de los profesionales técnicos de la administración independientes limitando sus acciones con cortapisas por temor a molestar al estamento político que los nombró. El estado del bienestar se ha ido desmontando progresivamente poniéndolo en manos de accionistas privados, encargándoles la gestión de servicios nacionales básicos, tan vitales que los gobiernos han acudido a su rescate cada vez que han sido mal gestionados.

Son muchos y de muy diferente índole los males que el agotamiento de los modelos de desarrollo nos están ocasionando y a los cuales deberemos de dar respuesta inventándonos una nueva forma de ser y estar en este mundo, y reinventándonos los sistemas de producción, distribución y organización del trabajo, de la riqueza y del poder.

Tenemos que dar respuesta a la injusticia, la falta de equidad, la desigualdad y la enorme inmoralidad que concurren en estos tiempos y que se agravan cuando se enmascaran en la crisis.

3.- La crisis y sus mentiras

Como ya hemos mencionado, a nuestro parecer, el principal motivo por el que nos encontramos en un periodo de crisis deviene del agotamiento paulatino de un modelo de desarrollo que debe ser reemplazado. Precisamente por ello la crisis es una gran

[1] Judt, T. (2011) Algo va mal. Santillana Ediciones generales. Madrid.

oportunidad para revertir procedimientos de actuación que han devenido en improductivos, injustos o simplemente inadecuados a una nueva era. Hasta el momento, la mayoría de los esfuerzos de las clases dirigentes se han centrado en ofrecer vagas razones sobre el porqué de la recesión. Sin embargo, muchos de esos razonamientos no se sostienen. Una de las principales cuestiones que, a base de repetirse, forma parte del inconsciente colectivo es que nos encontramos ante una crisis cuyo hecho diferencial de otros periodos radica en su dimensión planetaria. No obstante, la crisis no solo no presenta una naturaleza planetaria, sino que se está convirtiendo en uno de los principales motores de desarrollo de algunas regiones de la tierra. Modelos que han sido más flexibles, o que han conseguido reaccionar de una forma más rápida y eficiente al cambio de las circunstancias. Basta un superficial examen de tipo económico para desmontar esa sensación de que la crisis es planetaria y que por tanto poca responsabilidad podemos exigir a quienes venían dirigiendo nuestras maltrechas economías. Si nos fijamos en los déficits de los países en recesión comprobamos que son exactamente idénticos a los excedentes de las naciones cuyas economías continúan creciendo, en algunos casos con aceleraciones verdaderamente notables. La balanza de pagos planetaria se encuentra perfectamente equilibrada como no podría ser de otra manera en tanto que el dinero circulante es el mismo, es decir, no hay ninguna fuente externa de inyección de capitales.

En definitiva, las ganancias de unos modelos son las pérdidas de otros. Lo verdaderamente preocupante es que los modelos que crecen son aquellos que con frecuencia más incumplen las más mínimas exigencias de derechos humanos y de los trabajadores, aquellos que se basan en planteamientos impropios de sociedades democráticas, donde la falta de ética, moral y justicia resultan alarmantes, y donde el reparto de riquezas cada vez es menos extenso provocando la creación de ingentes fortunas que se acumulan en muy pocas manos mientras se destruye progresivamente las

clases medias. El modelo capitalista de consumo, tan denostado por algunos corrientes socioculturales y políticas, contribuyó durante todo el siglo XX a la creación de una clase media con un estándar bastante aceptable de calidad de vida. Una clase que fue atesorando derechos sociales y que consiguió que sus niveles de confort crecieran de forma constante a lo largo del siglo hasta dar lugar a la idea de que cada generación viviría notablemente mejor que su predecesora. El agotamiento de este modelo, o mejor dicho, su transformación en un capitalismo de especulación en el que deja de producirse valor, pone en entredicho esta idea. Los sistemas de pensiones, independientemente de su naturaleza jurídica, se encuentran comprometidos en el momento actual. Los derechos sociales se están empezando a recortar en muchas zonas del planeta. La investigación y el desarrollo, las que a nuestro juicio son las primeras y más eficientes respuestas que debieran ponerse en marcha, quedan reducidas a la mínima expresión en un contexto de histeria colectiva que ve en el ahorro y no en la inversión la principal forma de revertir la crisis. Si nos empeñamos en seguir haciendo lo mismo, aunque con menos recursos, lo más probables es que lo hagamos peor y aunque consiguiéramos hacerlo igual seguiríamos con el mismo problema. Precisamente por esto plantearemos más adelante la necesidad de poner en marcha una estrategia de excelencia que nos lleve a desarrollar las cosas de una forma diferente y mejor.

4.- Nuevas necesidades

Independientemente de las etiquetas que queramos poner a la situación de crisis que atraviesan buena parte de los sistemas financieros, políticos, culturales y sociales actuales, lo que resulta incuestionable a estas alturas, es que vivimos un periodo en el que surgen nuevas necesidades.

Los entornos se han ido transformando por lo que debemos explorar nuevas formas de organización. La principal reforma que debemos de abordar es la que estriba en la organización del trabajo, un bien que en sociedades como la española empieza a escasear de forma absolutamente alarmante. Las primeras respuestas a esta necesidad devienen lógicas. Si la macro estructura económica y del estado no es capaz de generar puestos de trabajo deberemos de apostar por el autoempleo. El emprendimiento es una buena fórmula pero para poder crear proyectos emprendedores que garanticen una cierta eficiencia y una aceptable supervivencia debemos de plantearnos un cambio mucho más profundo. Una vez más reivindicamos la necesidad de la creatividad, la innovación diferencial en los planteamientos, la apuesta por la excelencia y la asunción de los riesgos que todo ello lleva consigo. Debemos de conseguir crear una estructura macro que soporte las nuevas necesidades de vida que se nos plantean en el momento actual y que se nos seguirán planteando en los años venideros.

Como señala E. Punset[2] la primera respuesta que debemos de conseguir ofrecer es la que consiga articular una nueva forma de entender el trabajo, o mejor dicho, las relaciones entre el trabajo y la forma de vida de los trabajadores. En pleno siglo XXI no podemos seguir regulándonos por unas normas creadas en el siglo pasado en donde las relaciones entre el trabajador, el trabajo y las formas de vida eran radicalmente diferentes.

Basta con que contemplemos un dato tan significativo como alarmante, la esperanza de vida aumenta en torno a 30 meses cada década, es decir, dos años y medio cada diez desde 1840. Si a esto le sumamos que la tasa de mortalidad desciende en torno

[2] Punset, E. (2011) Viaje al optimismo. Las claves del futuro. Editorial Destino. Barcelona. pp 42-45.

al 2 por ciento anual3 en la mayoría de los países, nos encontramos que las personas de menos de 20 años se aproximarán a una esperanza de vida cercana a los 100 años. Durante todo el siglo XX hemos asistido a una serie de pugnas sociales por conseguir redistribuir la riqueza. El siglo XXI plantea un escenario diferente y no por ello menos importante, ahora debemos de conseguir redistribuir el trabajo. Las edades de jubilación establecidas en la mayor parte de las economías globalizadas se sitúan en torno a los 65 años como es el caso del modelo español. Casi todos esos modelos fijaron la edad de jubilación cuando la esperanza de vida se situaba en torna los 70 años. Ahora que la esperanza de vida ha crecido hasta aproximarse a los 100 debemos de encontrar nuevas fórmulas que permitan garantizar un trabajo con el cual obtener los ingresos necesarios para la vida digna y a su vez unos mecanismos de compensación que posibiliten el funcionamiento del sistema de pensiones. Por todo ello, lo más probable, es que durante el presente siglo debamos de asistir a un retraso progresivo y continuado de la edad mínima de jubilación, no obstante, sería conveniente que este retraso viniera acompañado de una flexibilización de los modelos de trabajo. Si vamos a trabajar más deberíamos de organizarnos mejor, y conciliar ese retraso en la edad de jubilación con la paulatina reducción en las jornadas de trabajo que contribuiría, por una parte a conseguir una mayor productividad por trabajador en tanto que se puede rendir más en jornadas más cortas y, en segundo lugar, a una mayor conciliación de la vida laboral y familiar, que permitiría aumentar los niveles de calidad de vida, reducir las desigualdades y garantizar la integración de un elevado número de población que tradicionalmente ha quedado fuera del sistema.

---

[3] Rau, R., Muszynska, M. y Vaupel, J.W. (2012) Europe, The oldest-old continent en The demography of Europe: current and future challenges. Eds. L. Bernardi. Nueva York.

Muchas de las nuevas necesidades que configuraran la realidad de los ciudadanos del siglo XXI, tanto en sus relaciones interpersonales y sociales, como en sus relaciones de corte profesional se derivarán de la idea de conexión. En realidad esta idea no es nueva, más bien al contrario, es propia del ser humano a lo largo de todo su desarrollo histórico, el siglo XX, con su atomización y con la irrupción de medios de comunicación de masas de receptores pasivos, apenas es una excepción en la historia evolutiva. Toda cultura humana ha sido participativa, desde las representaciones hasta las actuaciones, pasando por la cultura de los cafés los contenidos se creaban y se siguen creando para ser compartidos, independientemente de la trascendencia o intrascendencia de los mismos. Durante el siglo XXI la idea de conexión y cultura participativa para compartir contenidos irrumpe nuevamente con fuerza creando toda una serie de nuevas necesidades que generan valor y crean oportunidades de negocio. La red (y su lógica en la que los receptores participan en la creación de los procesos y contenidos y en su posterior difusión mediante contagio a través de la recomendación y distribución entre sus redes de contactos) ya no es un espacio al margen de la realidad. El ciberespacio ya no existe al margen de la vida real sino que forma parte de ella por lo que debemos de readaptar comportamientos, reglas y valores, formas de producir, de distribuir y de consumir a una nueva realidad en la que el mercado irrumpe más globalizado que nunca.

Debemos cubrir las nuevas necesidades que se derivan de un nuevo contexto que nos rodea y conforma a un tiempo. Si pretendemos mantener nuestros niveles de satisfacción no podemos descuidar las nuevas demandas sociales y culturales, los nuevos procesos de producción, distribución, venta y consumo que se derivan del contexto del nuevo ciudadano.

Como señala C. Shirky[4]: "las democracias producen la complacencia de sus ciudadanos y a la vez confían en ella. Una democracia funciona bien cuando sus ciudadanos están suficientemente satisfechos como para no salir a la calle". La crisis ha roto esos niveles de satisfacción y lo han hecho de una forma novedosa. Los ciudadanos más jóvenes han empezado a encontrarse alarmantemente insatisfechos ante el agotamiento del modelo de desarrollo que compromete su nivel de bienestar y han comenzado a salir a la calle. La conexión a la red ha tomado un papel fundamental en la creación de esa nueva necesidad de expresar el descontento y en la organización de la ocupación del espacio público. Movimientos como la primavera árabe, el 15M español, las protestas de Grecia, Inglaterra, Francia y Corea, entre otros, son un claro ejemplo del brote de nuevas necesidades, de la importancia de la conexión y de la necesidad de acudir a un replanteamiento serio y riguroso de muchas de nuestras convicciones.

5.- El replanteamiento

Las nuevas necesidades suponen un problema y un estímulo a un tiempo para los agentes económicos. Evidentemente suponen un problema de verdadero calado en tanto que llevan aparejadas la necesidad de variar todo el proceso productivo, desde la planificación de la fabricación hasta el momento mismo del consumo. Un cambio tan significativo no puede ser asimilado por todos los agentes que se encuentran en el mercado por lo que muchos de ellos deberán cesar en su actividad económica. Sin embargo, otros serán capaces de adaptarse al nuevo escenario mientras que otros nuevos agentes se incorporan. Toda situación de cambio produce desajustes y supone una oportunidad. Si analizamos las nuevas necesidades nos damos cuenta de que muchos de

[4] Shirky, C. (2012) Excedente cognitivo. Creatividad y generosidad en la era conectada. Deusto. Barcelona.

los cambios que traerán consigo permitirán que muchas más personas se sumen de forma productiva a las nuevas economías porque requieren menos recursos, por el contrario, exigen mucha más capacidad de adaptación, dinamismo y creatividad.

La nueva situación romperá con algunas de las ideas más asentadas. Hasta el siglo XX la titularidad de los medios de producción se reservaba a porcentajes de población verdaderamente minoritarios. Los medios de producción exigían inversiones importantísimas que contribuían a una concentración de dichos medios en muy pocas manos. Con el desarrollo de las economías y, fundamentalmente, con la aparición de diferentes mecanismos de créditos, durante todo el siglo XX se inició una tendencia que permitía incorporarse a la actividad empresarial a personas con menores patrimonios. Hoy en día la tendencia es a una progresiva reducción de los costes de acceso al mercado, las necesidades de capital pierden importancia a favor de las nuevas capacidades creativas para implementar novedosos modelos de creación de valor. La principal vía de desarrollo vendrá de la red, la red no tiene costes importantes pero exige una nueva concepción de la realidad y no solo de los negocios. Una concepción donde la conexión se convierte en un recurso imprescindible para articular los procesos colaborativos que crean y enriquecen los contenidos, los productos y servicios, la forma en que se prestan y la propia concepción de propiedad de los mismos. El periodo de crisis en el que nos encontramos inmersos no solo va a cambiar a economía sino que ya está cambiando las formas de trabajar, de consumir, los estilos de vida y los referentes aspiracionales que se alejan de modelos y hábitos asociados a modelos anteriores. Se crearán nuevas estructuras sociales que llevarán de la mano el nacimiento de nuevas instituciones que den respuesta a las necesidades sobrevenidas con nuevas fórmulas de trabajo. Todos estos cambios que ya se han iniciado darán sus frutos en el mismo momento que dejemos tratar el panorama como una crisis y lo consideremos como un simple hecho.

La solución a nuestra crisis vendrá determinada por lo que seamos capaces de hacer con el inmenso excedente cognitivo que presentan nuestras sociedades en el momento actual. Este hecho nos hace ser especialmente optimistas, la mayor parte del excedente congnitivo se ha venido dedicando desde la década de los sesenta, fundamentalmente, a ver televisión. Según se recoge en algunos estudios dirigidos por Jib Flowes[5] el consumo de televisión fue incrementando durante toda la segunda mitad del siglo XX en detrimento de otras formas de entretenimiento, de los periodos de sueños de los espectadores y, fundamentalmente, de sus tiempos de socialización y relaciones interpersonales, hasta el punto de que la soledad ha sido considerada en el inicio del milenio como una de las principales y más peligrosas pandemias por la UNESCO.

La teoría de la sustitución social ha advertido en reiteradas ocasiones sobre los riesgos del consumo de televisión por su capacidad para generar desconexión entre los miembros de un grupo social, alterando sus patrones tradicionales de comportamiento entre ellos[6]. Por primera vez en la historia asistimos a un decrecimiento del tiempo destinado al consumo de televisión. Como se señala en numerosos estudios[7] elaborados desde diferentes ámbitos del conocimiento, los jóvenes están consumiendo menos televisión en favor de nuevos medios, mucho más participativos, en los que se alejan del papel de espectador pasivo para tomar protagonismo en el proceso de producción y

---

[5] Flowes, J. (1992) Why Viewers Watch: A Reappraisal of television´s Effects. Sage Publications. Newbury Park. Pp. 34-40.

[6] Gui, M. y Stanca, L. (2008) Watching alone: Relational godos, televisión and happiness. Journal of economic behavior & organization, 65. Pp. 506-528.

[7] Veasé, entre otros, los estudios de Bound, P. (2010) "Young people wacht less Tv" o de Mares, M.L. y Woodard, H. (2006) "In search of the older audience: Adult age. Diferencens in Television viewing". Journal of Broadcasting and electronic media. 50.4.

circulación de los contenidos. Los ciudadanos debemos de tomar, mejor dicho retomar, el papel protagonista y participativo. Al mismo tiempo que percibimos un cambio en el consumo de medios podemos apuntar un incipiente cambio en los roles sociales en el trabajo y en el consumo. El consumo ya no puede ser considerado como un acontecimiento único, más bien al contrario, surge una nueva variable en el proceso de consumo que se sitúa entre la producción y el consumo. En el momento actual se rompe en mil pedazos la lógica lineal tradicional que venía a decir cuanto más se produce más se consume porque el compartir se ha convertido en una parte vital del proceso de consumo.

Ni se produce al margen de la participación de los potenciales consumidores ni se consume como un acto privado o individual. El papel de la conexión y del compartimiento de los actos, el activismo y la contribución a procesos colectivos se torna en el elemento más característico del momento actual. Esta sustancial variación no podría entenderse al margen de la irrupción de los nuevos medios, pero fundamentalmente no podría entenderse si desvinculamos esos nuevos medios de las nuevas manos en las que se encuentran. Los nuevos medios que posibilitan la conexión se encuentran en nuevas manos, las de los ciudadanos, y especialmente en las de los ciudadanos más jóvenes (incluso adolescentes) que los hacen aún más novedosos porque generan nuevas oportunidades de utilización. Los nuevos medios en las nuevas manos están generando toda una serie de nuevas posibilidades que, aunque en una primera impresión puedan resultar superficiales, frívolos o casuales, no lo son en absoluto. Si analizamos con un mayor detenimiento nos daremos cuenta que la utilización de los nuevos medios basados en la conexión, la viralidad y el compartimiento están generando una nueva forma de comunicación, integración y movilización que, por primera vez en la historia, se encuentran ajenas a los entramados del poder, de la organización social, del poder político o de las estructuras económicas. Es muy posible que asistamos a un cambio en la concepción

social pero, lo que resulta incuestionable a estas alturas, es que ya se ha modificado el concepto de acción social.

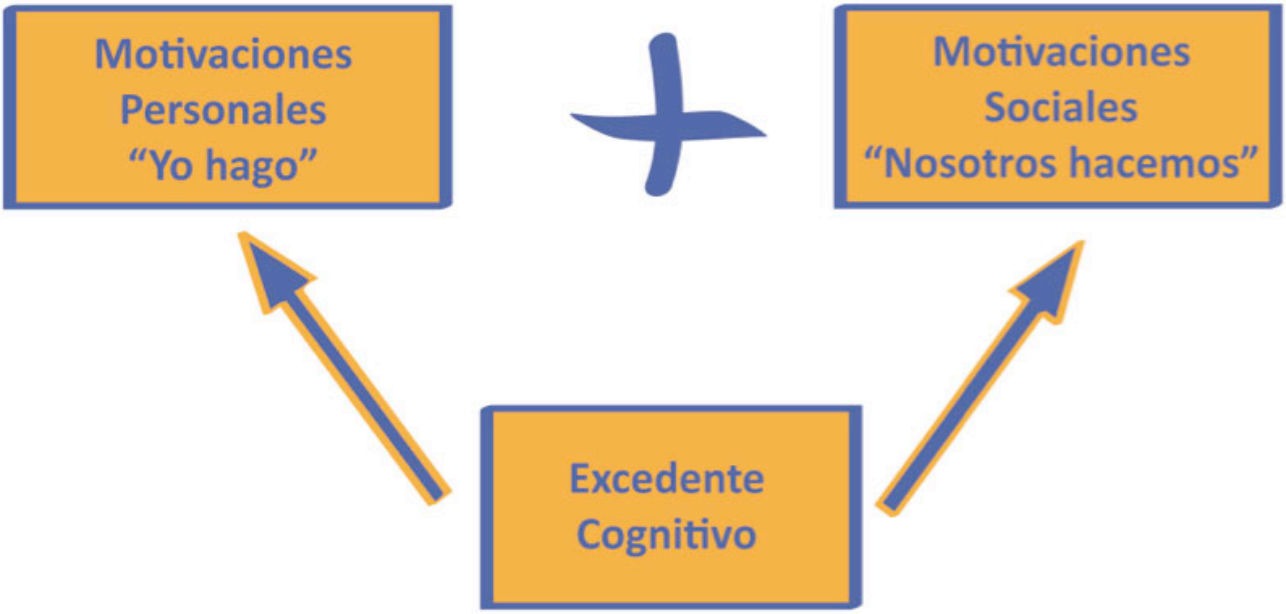
Se está construyendo un nuevo tipo de tejido conectivo. Ahora usamos los medios de comunicación y no nos limitamos únicamente a consumir sus contenidos. Toda la población, independientemente de su capacidad económica o posición social es capaz de acceder a ellos y utilizarlos en su propio beneficio. Entre las muchas posibilidades novedosas que ofrece la nueva realidad hay una cuestión que resulta absolutamente determinante, se trata de la posibilidad de publicar, de hacer público un mensaje o pensamiento. En realidad se produce una fusión de los medios públicos y de los medios privados rompiendo con la tradicional imposibilidad de los ciudadanos de influir en la escena pública que se limitaba a las grandes corporaciones o a quien atesorara una importante capacidad económica para comprar espacios en los medios. Las opiniones públicas se convirtieron en patrimonio exclusivo de los medios de comunicación que imponían un sistema a base de profesionales (periodistas). En la medida que esta situación se repetía sistemáticamente se fue atenuando la capacidad creadora de los ciudadanos. Hoy en día el excedente cognitivo, los nuevos medios y el tiempo libre crean redes de ciudadanos que presentan un comportamiento creativo, generoso, público y social.

Las motivaciones de los ciudadanos pueden dividirse en dos grandes categorías como señalan Yochai Blenker y Helen Nissenbaum[8]. El primero de ellos se vertebra sobre los conceptos de afiliación y conexión. El segundo de ellos se basa en el constante y permanente intercambio y la generosidad que implica. Tanto la primera como la segunda

[8] Blenker, Y. y Nissenbaum, H. (2006) Commons-Based peer production and virtue. Journal of political philosophy 14.4. pp. 394-419

de las categorías debemos de ponerlas en relación con la autonomía de los ciudadanos en modelos de convivencia basados en las libertades y en la competencia de un entramado social que ha recibido la mejor educación de toda la historia de la humanidad.

Cuando las motivaciones personales se suman a las motivaciones sociales y el excedente cognitivo se emplea en dar respuesta a las cuestiones que se plantean en ambos ámbitos encontramos que se produce un círculo cerrado de retroalimentación.



Elaboración propia

Los nuevos medios conducen irremediablemente a uno de los hechos más relevantes que condicionarán los modelos de desarrollo que establezcamos en el futuro, la eliminación de los costes de descubrimiento. En la medida en que los nuevos medios se han generalizado y alcanzan a la práctica totalidad de la población los círculos cerrados de retroalimentación se hacen, en primera instancia visibles, y en segundo lugar públicos. La

participación de ciudadanos amateurs o aficionados en contraposición al concepto de profesionalidad en los procesos de producción y organización ha experimentado en los últimos años un crecimiento absolutamente significativo y continuarán haciéndolo en el futuro porque ofrecen respuesta a nuestras necesidades más elementales de afiliación e intercambio. Las necesidades personales y sociales encuentran en los nuevos medios sociales un lugar donde ser expresados y compartidos por ciudadanos sin ninguna relación interpersonal previa por lo que pronto comienzan a amplificarse entre sí reproduciendo el modelo del círculo cerrado de retroalimentación. La diferencia sustancial con respecto a los medios tradicionales la encontramos en que cuando las necesidades o intereses humanos no eran recogidas por los mismos entraban en un proceso progresivo de desaparición. En primer lugar, eran más difíciles de visualizar y, consecuentemente, cada vez eran más extrañas de imaginar.

La irrupción de la red y la transformación sociocultural que conlleva origina una enorme oportunidad en tanto que elimina por completo los costes de descubrimiento, o al menos los reduce a la más mínima expresión. Internet posibilita el descubrimiento, la conexión y la interacción de personas con intereses semejantes o, lo que es aún más interesante, complementarios. Si a esta nueva realidad sumamos el hecho de que otra de las principales aportaciones del nuevo modelo basado en la red conlleva es la coordinación de acciones personales que se elevan a la esfera pública, encontramos la principal razón de la impresión de partida en la que nos atrevíamos a afirmar el agotamiento de los modelos tradicionales de desarrollo que no contemplaban estas dos características de enorme importancia para la organización, no solo en el plano sociocultural sino, fundamentalmente, en el plano económico financiero.

La nueva situación exige de enormes cantidades de innovación: la creatividad aplicada a los procesos de innovación en manos de usuarios cada vez más avanzados

genera nuevas posibilidades de enorme valor. En los grupos en los que sus miembros comparten intereses preocupaciones y aficiones la competencia puede, y con frecuencia así sucede, tomar un cariz colaborativo. Las capacidades de una herramienta, independientemente de su naturaleza, no determinan por completo sus funciones finales. Los usuarios pueden utilizar un utensilio, espacio, proyecto o idea de millones de formas diferentes, la mayoría de ellas ni siquiera habrán sido tomadas en consideración por sus diseñadores. Sin embargo, esas nuevas funciones son descubiertas y perfeccionadas por sus usuarios que mediante la exploración, la utilización reiterada y la mejora dentro de grupos que colaboran entre sí. Desde mediados de los años ochenta encontramos estudios[9] que toman en consideración la innovación impulsada por los usuarios avanzados de los productos en contraposición con los diseñadores y desarrolladores profesionales de los mismos. El sentimiento de afiliación y pertenencia a un determinado grupo estimula con frecuencia la autonomía y la competencia de quienes forman parte de la red y, en la medida en que ese grupo evoluciona y se fortalece, aumenta también su capacidad para atraer a nuevos miembros que contribuyen a su fortaleza y su continua renovación. Dentro de todo este proceso la autonomía y la competencia personal de cada uno de sus miembros también mejoran. Según se ha podido comprobar en base a la experiencia, en conjuntos relativamente grandes y dispersos también se genera una conciencia mutua, en ocasiones incluso mucho más fuerte que en grupos que comparten tiempos y lugares, que determina normas y comportamientos, tanto para sus participantes como para el resto de individuos ajenos a ese mismo grupo. Con frecuencia, para ilustrar estas ideas, suele

[9] Von Hippel, E. (1986) Lead users: A source of novel products concepts. Management Science. 32.7 pp. 791-805.

utilizarse la capacidad de influencia del grupo de pintores impresionistas para determinar la concepción artística y creativa de otros artistas contemporáneos y posteriores a su arte.

6.- Nuevas estrategias

Resulta inevitable a estas alturas pensar que los tiempos que corren exigen un esfuerzo por implementar soluciones diferenciales a las de tiempos pasados. En el recorrido que venimos tratando a lo largo de esta investigación hemos partido del estudio de unos modelos de desarrollo que han contribuido a la creación de un estado de bienestar[10] que se caracteriza por el establecimiento de unos estándares de calidad de vida para sus ciudadanos bastante aceptables[11]. No obstante, hemos podido comprobar que esos modelos de desarrollo, sustentados en un capitalismo de consumo, han alcanzado un punto de agotamiento que, en el momento actual, no permiten sustentar el modelo que han contribuido a instaurar y sobre el que los ciudadanos hemos planteado nuestros proyectos vitales, profesionales y sociales. La crisis irrumpe como consecuencia de esta necesidad de cambio. La forma en la que tradicionalmente se organizaba la economía, los mercados, el trabajo, la educación, el comportamiento social y cultural deviene en ineficiente en el momento en el que los cimientos sobre los que sustentaban comienzan a no poder soportar el peso de toda la construcción del modelo.

Los seres humanos hemos planteado nuestra vida, y sus relaciones con los grandes temas de la existencia, sobre la base de un modelo que garantizaba el aumento progresivo del confort vinculado al crecimiento económico ilimitado obtenido mediante mecanismos de consumo de masas. Hoy en día ese modelo se encuentra en tela de juicio.

---

[10] Asini, D. (1995) Creadores de escasez. Del bienestar al medio. Alianza editorial. Pp. 42 y ss.

[11] Galbraith, J.K. (2010) La cultura de la satisfacción. Ariel. Barcelona.

La crisis que se origina en torno al año 2008 compromete incuestionablemente el crecimiento. Los sistemas financieros se muestran abrumados y claramente superados, los modelos económicos devienen incapaces de reconducir la deriva de contracción económica. La financiación deja de fluir, el consumo se estanca y se produce lo que a nuestro juicio resulta más significativo, la percepción de la realidad que construye el individuo varía. Se modifican sus aspiraciones, deseos y comportamientos. Los seres humanos tenemos una increíble capacidad de adaptación a entornos cambiantes. Sin embargo, no deberíamos pasar por alto que lo que se está produciendo en la actualidad es que, mientras que las personas han variado, de una forma casi inconsciente sus hábitos, los modelos no presentan esa capacidad de adaptación y se empeñan, una y otra vez, en modificar el entorno sin modificarse a sí mismos.

Si en los años finales de la primera década del siglo XXI asistimos a la irrupción de una crisis que se venía gestando desde el inicio del milenio, en el momento actual, por desgracia, estamos comprobando la incapacidad de adaptación de las estructuras tradicionales, tanto de naturaleza económica como política, al cambio de escenario.

En una situación tan comprometida como la actual en la que, sin pretender adoptar un tono trascendente, parece que nos encontramos en una de esas encrucijadas históricas que condicionan la evolución de las sociedades, se plantean dos alternativas radicalmente diferenciadas. Una de ellas consiste en tratar de agrupar todos los esfuerzos en reconducir una situación que se ha desbordado por una serie de cuestiones que han confluido. La segunda, mucho más creativa, pero también mucho más complicada, consiste en la necesidad de plantear un nuevo modelo.

La primera de las estrategias es la que de una forma espontánea han puesto en marcha todos los resortes de poder. La mayoría de los modelos que tiene un cierto recorrido histórico desarrollan una serie de instituciones que garantizan su capacidad de

supervivencia ante cambios de circunstancias coyunturales. De esta forma podríamos explicar la increíble capacidad del modelo económico del capitalismo para adaptarse a las nuevas circunstancias que cíclicamente se presentan. Sin embargo, todos estos cambios implican una necesidad de flexibilidad que por lógica nunca puede ser ilimitada. La cuestión es: ¿habremos llegado a ese límite de elasticidad?

Los poderes económicos y políticos han puesto en marcha, de forma dubitativa en un primer momento, y mucho más convencida desde 2011, probablemente por la comprobación de la inefectividad de sus primeras decisiones, una batería de medidas que pretenden volver al crecimiento desde la redimensión de un modelo superado.

Toda adaptación requiere una dosis de innovación, lo que cuestionamos en esta investigación es hasta qué punto esa innovación debe centrarse en la remodelación del modelo existente o en la creación de otro alternativo.

En nuestra opinión es el momento de abordar la segunda de las vías expuestas, la de dejar atrás el modelo que ha sustentado nuestro crecimiento económico y nuestro bienestar individual y social durante todo el siglo pasado para poder construir otro sistema que nos permita seguir creciendo y seguir aumentando nuestro bienestar durante todo el siglo XXI. Es posiblemente el momento ideal para hacer un replanteamiento global.

Es el momento de aprender a desaprender[12] para construir aprendizajes innovadores y creativos que nos permitan asumir nuevos riesgos de forma que se generen soluciones nuevas a diferentes desafíos.

Las crisis son oportunidades como han señalado tantos y tantos autores y como podíamos comprobar al principio de estás páginas de la mano de A. Einstein. La crisis que

[12] Puede consustarse, entre otros, a Punset, E. (2010) Viaje al poder de la mente. Destino. Barcelona, o Atencia, J.M (2011) Aprender a desaprender publicado en el diario El País el 6 de septiembre de 2011.

asola las sociedades modernas es la oportunidad de implantar nuevos modelos que se basen en la utilización más eficiente de los recursos y capacidades, tanto del planeta como de sus habitantes, para conformar nuevos sistemas que ofrezcan soluciones sin comprometer la supervivencia de los ecosistemas biológicos y sociales.

El inicio de todo este cambio pasa irremediablemente por la transformación de las instituciones educativas. En la mayoría de los países occidentales, España no es ninguna excepción en este sentido, la educación presenta cada día nuevas situaciones problemáticas, lo cual no es de extrañar si tomamos en consideración que se asienta sobre una concepción decimonónica, dirigida por un claustro que en su mayoría procede del siglo XX y que proyecta su trabajo sobre alumnos del Siglo XXI.

La creatividad debe asumir mucho más protagonismo en los procedimientos de enseñanza-aprendizaje. Los planes de estudio apenas dejan espacio para el desarrollo de las capacidades creativas. La educación debe basarse en la multidisplinariedad flexible de tal manera que se puedan generar aprendizajes asociativos que conduzcan a la consecución de competencias relativas a la cooperación, la empatía y el sentimiento colectivo y responsable. La nueva educación deberá articular la convivencia de los aprendizajes técnicos y de contenidos con los de carácter emocional y social. El reto es crear un alumno comprometido con los problemas de su entorno, que desarrolle una conciencia de colectividad desde la reafirmación de su personalidad individual, que aúne el atesoramiento de conocimientos con la generosidad para compartirlos y hacerlos eficientes en procesos de colaboración con otros individuos conectados en amplias redes. Una educación que posibilite la conciliación de los intereses individuales y sociales en un juego cooperativo[13]. La educación debe conseguir articular un sistema que permita, de una vez

[13] En el sentido en el que lo formuló Von Neuman, J. y posteriormente fue desarrollado por Nash, J.

por todas, aunar la doble naturaleza del ser humano, tanto su vertiente racional como la emocional.

Replantearnos la vida tal y como la conocemos y vivimos exige una importante dosis de valentía, es muy posible que la necesidad de poner en marcha nuevas formas de producir, vender, relacionarnos, educarnos, etcétera nos genere nuevos problemas pero, no es menos cierto, que si no reunimos el valor suficiente como para empezar a asumir todos esos riesgos, estaremos abocados a repetir, una y otra vez, nuestros errores, a recortar y recortar sobre un modelo que ha dejado de ser eficiente alargando su agonía, sin encontrar la solución a los problemas.

7.- I+C+R. La estrategia de la excelencia

Por todo ello es más necesario que nunca que desarrollemos un compromiso con la excelencia. Con frecuencia se ha dado por buena la respuesta de que con mayor trabajo se solucionarán los problemas pero, por desgracia, la solución no es tan sencilla. No basta con trabajar más, se necesita que empecemos a trabajar mejor. Entre otras cuestiones, el trabajo ya no es un recurso ilimitado. Durante décadas, la búsqueda de la productividad se derivó de la aparición de nuevos sectores y nuevos mercados por explotar por lo que, mediante la experimentación en las formas de organización del trabajo, en la tecnología aplicada a los procesos productivos y en la eficiencia de los sistemas de distribución, supuso el principal caballo de batalla sobre el que se sustentaba el crecimiento y la generación de riqueza. Sin embargo, por desgracia, el trabajo ha derivado en un recurso claramente limitado. Hoy en día aumentar la productividad en un escenario limitado no supone más que un simple parche. Por lo que trabajar más, o hacerlo con menos recursos, no supone la solución al problema. Tenemos que conseguir trabajar mejor.

La irrupción de la crisis ha provocado que muchos negocios hayan intentado aumentar sus niveles de productividad a base de recortar en los recursos que venían empleando para prestar su servicio. En el mejor de los casos este aumento en la productividad ha permitido continuar en la actividad económica durante algún tiempo. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones esta situación se ha convertido en un agravamiento del problema. Cuando tratamos de ofrecer lo mismo pero empleando menos recursos lo que habitualmente sucede es que se reduce la calidad del servicio prestado. El ahorro suele conllevar una reducción de calidad de las mercancías o en la atención al cliente y esto, conduce de forma inexorable a una reducción del consumo. Como ya hemos dicho, aumentar la productividad en un contexto de trabajo limitado no es la solución. De qué sirve fabricar 100 unidades si sólo voy a poder vender 10, de qué sirve fabricar más barato si no encuentro salida a las mercancías en los mercados, de qué sirve reducir los costes distribución o venta al público si eso conlleva una percepción en el cliente que frena su voluntad de consumo…

La solución a un periodo de crisis de causalidad diferente a cualquier otro en la historia económica pasa necesariamente por una nueva forma de entender el trabajo, no por aumentar la cantidad del mismo de una forma ineficiente.

Los nuevos modelos de desarrollo deben de construirse desde tres pilares que permitan generar valor en todo el proceso: La creatividad, la innovación y el riesgo. La mezcla de estos tres conceptos será lo que en el futuro permita crear nueva riqueza. Mediante la combinación de estos tres elementos el sector productivo debe conseguir ofrecer un nuevo producto de excelencia que justifique, por sí mismo, el esfuerzo por ser consumido. La solución por tanto se aleja progresivamente de la reducción y el recorte en el sistema para acercarse a la inversión en busca de la excelencia innovadora.

La nueva estrategia I (innovación)+ C (Creatividad)+ R (Riesgo), es la única fórmula que permite crear riqueza, mediante el aumento del valor, en una coyuntura económica, social y cultural como la que nos encontramos.

Quien quiera operar en los mercados con un mínimo éxito deberá conciliar los tres grandes pilares de la estrategia de la excelencia. La innovación para ofrecer un producto o servicio radicalmente diferente a lo que el resto de competidores venga ofreciendo en un modelo tendente al agotamiento. La creatividad para conectar ese producto o servicio con nuevas necesidades latentes en un contexto sociocultural radicalmente diferente. Y, finalmente, la capacidad para asumir el riesgo de implementar proyectos sobre la base de la intuición creativa y no de la experiencia como tradicionalmente venía sucediendo. En una economía en periodo de recesión donde el porcentaje de renta que a los ciudadanos les queda para consumir se va reduciendo paulatinamente sólo un producto o servicio que destaque por resultar considerablemente mejor tendrá demanda. La excelencia debe aplicarse a todos los pasos del proceso económico. Excelencia en la producción, y excelencia en la presentación. Cuando se reduce la repetición de comportamientos de consumo aumenta exponencialmente la necesidad de que ese consumo se experimente con placer por el consumidor hasta el punto de ser percibido como un acierto cuando la mentalidad imperante se articula sobre la conciencia de que hay que reducir en la medida de lo posible los actos de consumo.

La estrategia de la excelencia no es ni mucho menos novedosa. Tener un producto de calidad superior, una distribución particular, o un servicio de venta y posventa excelente siempre se contempló como un valor añadido que aumentaba las posibilidades de negocio. Lo que sí que resulta novedoso en el momento actual, al menos en nuestra opinión, es el hecho de que se haya transformado en la única estrategia que en un contexto desfavorable aumente su eficiencia. Mientras que el resto de estrategias se ven afectados

por la disminución de los recursos circulantes y por el descenso acusado del consumo, las estrategias que se sustentaban sobre la base de la excelencia han crecido en importancia, eficacia y resultados.

En el plano empresarial la deriva de acontecimientos ha propiciado que sólo un tipo de consumo haya crecido en los últimos ejercicios, curiosamente el consumo relacionado con el lujo, aquel que más se aproxima a la idea de excelencia que venimos comentando. Por poner un simple ejemplo pensemos en el comercio minorista de alimentación que brillantemente estudia la investigadora Aurora López[14]. En los últimos años se ha ido transformado en un comercio de lujo.

El auge de las tiendas de productos con denominación de origen, de gourmet o de producción bajo premisas de diferenciales de excelencia es directamente proporcional al declive del tradicional comercio de ultramarinos. La diferencia entre uno y otro es muy significativa. La innovación en el enfoque, la creatividad para ponerlo en relación con las nuevas necesidades hedonistas de los consumidores y el riesgo para transformar negocios con muchos años de existencia han generado una nueva percepción en los consumidores, una nueva oportunidad de negocio y, lo que resulta mucho más significativo la creación de un valor en torno a todo el circuito productivo y comercial.

La estrategia de la excelencia no sólo funciona en el ámbito de la producción y el consumo, más bien al contrario, su pertinencia se hace aún más notable en otros contextos de la existencia humana en este periodo convulso. Cuando señalábamos algunas de las razones que nos llevan a pensar en el agotamiento de los modelos de desarrollo citábamos con suma preocupación la deriva que el poder político ha tomado

[14] Conferencia pronunciada en el seminario Consumo y desarrollo en el Programa Interuniversitario de la Experiencia del Campus María Zambrano de la Universidad de Valladolid. Segovia. 29 de febrero de 2012.

dentro de los sistemas democráticos en los que el descontento y alejamiento del los administrados con respecto a las clases dirigentes aumenta día tras día. Para un momento crítico necesitamos una dirección política excelente. Una clase política capaz de innovar, capaz de aplicar la creatividad y capaz de asumir el riesgo de adoptar decisiones que comprometan la vida de los ciudadanos. Vivimos tiempos de miseria pública y profesionalización de la política, el establecimiento de sistemas gregarios que aniquilan la creatividad en virtud de la obediencia debida a las estructuras de poder de los partidos políticos que reparten los puestos. Sin embargo la situación requiere de una renovación de las personas y fundamentalmente de las ideas, una nueva clase política, con nuevas inquietudes, que retomen el sentimiento de servicio público, generoso y desinteresado. La política debe variar como variarán los escenarios económicos y financieros y como lo están haciendo los entramados sociales y culturales. Las formas de interrelación se han transformado en la medida en que se ha creado un nuevo tejido conectivo que utiliza nuevos medios con nuevos propósitos. Se generan nuevas necesidades de pertenencia y de referencia articuladas por la conexión, la afiliación y la generosidad. Se suprimen los costes de descubrimientos y se genera un enorme excedente cognitivo del cual se derivarán las futuras soluciones a la situación actual.

La estrategia que hemos denominado I+C+R requiere un esfuerzo dirigido en una triple dirección para poder alcanzar todo su potencial: coordinación, creación de valor y diversificación de la producción.

La coordinación resulta mucho más importante en la medida en que los nuevos medios permiten la acción e interacción de un número mucho más elevado de personas en cada etapa del proceso productivo. El ciberespacio dejó de ser una alternativa a la vida real en el preciso momento en el que la mayoría de la gente actuaba e interactuaba en él en sus rutinas cotidianas. En ese instante pasó a formar parte de la vida real. El alcance

ilimitado de las redes rompe en mil pedazos las concepciones clásicas de las fronteras territoriales, cada vez en mayor medida se deshace también de las barreras culturales y configura un nuevo escenario planetario, ilimitado y organizado en redes. Un nuevo escenario en el que intervienen muchos más agentes, motivados por pulsiones personales en la mayoría de los casos más que profesionales, donde la información se contagia de unos a otros en un proceso continuo, colectivo, compartido e incontrolable. Si pretendemos aprovechar todas las nuevas posibilidades debemos de agudizar nuestras capacidades para coordinar esfuerzos provenientes desde diferentes lugares y desde diferentes niveles. Conseguir atisbar una maraña de públicos absolutamente compleja y, aparentemente, pero sólo aparentemente desconectada, para poder coordinar todos esos esfuerzos, dotarlos de una lógica coherente y conseguir generar las sinergias propias de su naturaleza diversa. En realidad asistimos a un cambio de escala, los negocios ya no pueden concebirse ni organizarse para actuar de forma local, la red permite y obliga a una concepción muy superior. Los nuevos negocios deben de explorar los campos en los que el potencial de coordinación social es elevado y, mediante la coordinación del trabajo liderar la adopción de soluciones conjuntas en lugar de individuales. La irrupción de los nuevos medios obliga a plantear de nuevo los negocios bajo la premisa de que la comunicación entre grupos que se organizan en redes configuran nuevos enfoques para las los problemas que se basan en la transmisión permanente, gratuita y desinteresada de información entre los usuarios que demandan soluciones de beneficio social.

La coordinación permite que la información genere valor añadido porque los rompe con la concepción de los públicos como conjuntos de individuos para permitir rentabilizar la inmensa maraña de relaciones que se producen entre todos y cada uno de esos individuos creando valor entre sí y de forma permanente.

Si algo convierte a la estrategia I+C+R en verdaderamente interesante en estos momentos de crisis es su capacidad para generar valor, contribuyendo de esta forma a la generación de riqueza y permitiendo la reactivación de las estructuras económicas. Esta creación de valor se construye desde una nueva perspectiva en tanto que permite la posibilidad de construirlo al margen de las mercancías, productos o servicios que se ofrecen. El hecho diferencial se constituye en la medida en que el valor se genera desde los propios consumidores. Cualquier negocio que integra a sus consumidores en sus lógicas organizativas y productivas consigue que su producto o servicio valga más. Los nuevos negocios deberán esforzarse en la creación de plataformas que permitan la conexión e interconexión de ingentes cantidades de usuarios que comparten intereses. Las personas valoramos muy positivamente la sensación de pertenencia a determinados grupos y proyectos colectivos, al margen de motivaciones de corte economicista.

La organización y coordinación de todos estos grupos permitirá, como ya está sucediendo en algunos de los negocios más prósperos de este inicio del milenio, el aprovechamiento de todo un inmenso excedente cognitivo que debidamente orientado genera valor entre los usuarios y clientes reales o potenciales y en torno a cualquier proyecto empresarial. Los consumidores son capaces de generar valor para el negocio y lo hacen de una forma absolutamente efectiva y desinteresada porque como demostró E. Deci[15] en 1972 la motivación humana es puramente aditiva. Cuando las personas hacemos algo porque nos interesa lo hacemos gustosamente y con mayor efectividad que si esperamos una recompensa externa.

[15] Deci, E. (1972) “intrinsic motivation, extinsic reinforcement, and inequity” en Journal os Personality and Social Psychology, 22.1 pp. 113-118.

Finalmente la coyuntura de crisis y la generación de nuevas necesidades implican el desarrollo de una nueva estrategia que favorezca la diversificación de la producción. En etapas anteriores conseguir producir más unidades o hacerlo a menor costo implicaba necesariamente el éxito. Hoy en día la situación es radicalmente diferente. Lo único que es capaz de generar éxito es diversificar la producción hasta el punto de generar nuevos productos o, al menos, nuevas fórmulas de comercialización de los mismos. Para construir valor no basta con aumentar la rentabilidad sino que debemos de asumir el riesgo de crear, de generar algo nuevo. Diversificar la producción implica necesariamente la asunción de un riesgo, siempre es posible que aquello que empecemos a producir no pueda venderse porque no guste a los consumidores. La verdadera novedad radica en que la gestión de ese riesgo con la irrupción de los nuevos medios pierde su naturaleza financiera. Ya no se centra en el importante desembolso necesario para adquirir los medios de producción sino que se suele centrar en un riesgo conceptual porque como ya hemos explicado en páginas anteriores los costes de descubrimiento prácticamente han desaparecido. Todo ello favorece la experimentación y la abundancia y todo ello estimula la competencia. En el largo plazo siempre se genera un producto o servicio mejor y, como ya hemos dicho, solo los productos o servicios excelentes conseguirán generar valor en mercados repletos de productos básicos cuyos márgenes apenas resultan interesantes si no se estructuran en escalas gigantescas.

8.- Nuevos modelos de desarrollo

Todo lo expuesto nos conducirá de forma irremediable a la sustitución de los modelos agotados por nuevos modelos de desarrollo sobre los que sustentará, no solo la economía del futuro, sino la sociedad y la cultura. La historia de la humanidad incita a ser optimistas pues a lo largo de los años el ser humano ha mostrado una capacidad de

adaptación al entorno verdaderamente asombrosa y, en cada cambio de circunstancias o paradigma, ha generado un modelo de convivencia que ha mejorado su calidad de vida con respecto al anterior.

En el momento actual no podemos atisbar nada más que algunas de las claves que a nuestro juicio formarán parte del modelo. Un modelo que, en cualquier caso deberá construirse sobre la base de un cambio en la concepción del desarrollo que prime el conocimiento por encima de la explotación de los recursos naturales guiada por un nuevo liderazgo más dinámico y social.

El prestigioso físico Steven Cowley[16] ha reiterado en numerosos trabajos que, a su juicio, las fuentes de energía del futuro no dependen de los recursos naturales, sino de la capacidad de los hombres para, mediante el conocimiento, generar la tecnología necesaria para su dominio. Estas fuentes son la energía solar, la energía de fusión y la energía nuclear de fisión. El esfuerzo intelectual, el conocimiento y la gestión de la sabiduría serán los motores de desarrollo de los nuevos modelos que se instauren en el futuro. La irrupción del conocimiento como el motor de desarrollo de las sociedades del futuro no es una cuestión baladí pues suponen un inmenso cambio en la concepción de la construcción social. Si hay algo verdaderamente democrático es el conocimiento que sólo depende, hoy en día, de la cultura del esfuerzo que cada individuo cultive.

En la medida en que la sociedad de la información lleve la posibilidad de conexión a todos los individuos del planeta, cuestión que depende más de la voluntad de las clases

[16] TED Ideas worth spreading.

http://www.ted.com/talks/lang/en/steven_cowley_fusion_is_energy_s_future.html consultado el 21/02/2012.

dirigentes que de otras consideraciones, pues apenas supone costes de infraestructuras, la organización social que describía el sociólogo Manuel Castells[17] será una realidad.

Este cambio también precisará de un nuevo liderazgo que lo guie. Un liderazgo capaz de fascinar al resto de la sociedad para que se sumen al proyecto del cambio de modelo bajo la nueva forma de entender la inteligencia individual y colectiva. Un liderazgo inteligente que se caracterice por aunar la flexibilidad necesaria como para romper con las tradiciones establecidas y provocar cambios de opinión, sobre la base de la multidisplinariedad para poder generar proyectos de corte traslacional y aprendizajes asociativos, que busque la creatividad en todo momento como motor de generación de nuevos conocimientos y que encuentre en la cooperación la base de la construcción de nuevos saberes.

La crisis va a comprometer muchos de los proyectos que hoy disfrutamos pero, en contraposición, también va a generar la oportunidad de crear nuevas estructuras que permitan el desarrollo de la vida bajo parámetros de mayor respeto individual, social y medioambiental. Un liderazgo que conduzca a las nuevas formas de organización, producción, venta y consumo por derroteros de mayor igualdad. El verdadero desafío que se nos presenta no se basa en la transformación de las estructuras económicas y sociales hacia la productividad y la eficiencia, sino articular las medidas necesarias para que esa efectividad y eficiencia se orienten al reto de la construcción de la justicia social.

[17] Castells, M. (2002) *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*. Siglo XXI Editores. México D.F.

Bibliografía

ALONSO, C. (2012) *¡Cambio! El poder de reinventarse*. Ed. Almuzara. Córdoba.

ASINI, D. (1995) *Creadores de escasez. Del bienestar al medio*. Alianza editorial. Pp. 42 y ss.

BLENKER, Y. Y NISSENBAUM, H. (2006) Commons-Based peer production and virtue. Journal of political philosophy 14.4

BOUND, P. (2010) "Young people wacht less Tv" o DE MARES, M.L. y WOODARD, H. (2006) "In search of the older audience: Adult age. Diferencens in Television viewing". Journal of Broadcasting and electronic media. 50.4.

BURNISON, G. (2009) "La gente hace que los negocios tengan éxito". El País de los negocios. 22 de febrero de 2009.

CASTELLS, M. (2002) *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*. Siglo XXI Editores. México D.F.

DECI, E. (1972) "intrinsic motivation, extinsic reinforcement, and inequity" en Journal os Personality and Social Psychology, 22.

EGUIZABAL MAZA, R. (2007). "De la publicidad como actividad de producción simbólica" en MARTÍN REQUERO y ALVARADO LÓPEZ (Coords.) *Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI.* Sevilla. Ed. Comunicación Social.

EGUIZÁBAL MAZA, R. (2011) *El Estado del Malestar. Capitalismo tecnológico y poder sentimental.* Ediciones Península / Barcelona.

ERNER, G. (2005): *Victimas de la moda. Cómo se crea, por qué la seguimos.* Barcelona. Ed. Gustavo Gili. Barcelona.

ESCOBAR, M. (2012) *Los 12 legados de Steve Jobs*. Lid. Editorial. Mexico

FLOWES, J. (1992) Why Viewers Watch: A Reappraisal of television´s Effects. Sage Publications. Newbury Park.

GALBRAITH, J.K. (2010*) La cultura de la satisfacción*. Ariel. Barcelona.

GUI, M. y STANCA, L. (2008) Watching alone: Relational godos, televisión and happiness. Journal of economic behavior & organization, 65.

JUDT, T. (2011*) Algo va mal*. Santillana Ediciones generales. Madrid.

MARINA, J. A. (1993): *Teoría de la inteligencia creadora.* Ed. Anagrama. Barcelona.

MARTÍN REQUERO, M. I. (2003): "La sociedad de consumo. La ambición del ser y del tener". En *A tu salud*.. Editada por Alezeia. Segovia.

MARTÍN REQUERO, M. I. (2005): "La producción del deseo. Nuevo enfoque en el estudio de las necesidades" en *Publicidad y Cambio Social.* Ed. Comunicación Social. Sevilla.

MARTÍN REQUERO, Mª: I. (2004) "Publicidad y Valores, el valor de la Publicidad. En La Comunicación publicitaria. Ed. Comunicación Social. Sevilla

MARTÍN REQUERO, Mª: I. (2010) " "Construir confianza para combatir la crisis. En La Comunicación publicitaria. Ed. Comunicación Social. Sevilla.

NUÑEZ, A. (2011*) La Estrategia del pingüino. Influir con mensajes que se contagian de persona en persona.* Ed. Conecta. Barcelona.

PUNSET, E. (2011*) Viaje al optimismo. Las claves del futuro*. Editorial Destino. Barcelona.

RAU, R., MUSZYNSKA, M. y VAUPEL, J.W. (2012) Europe, The oldest-old continent en The demography of Europe: current and future challenges. Eds. L. Bernardi. Nueva York.

RITZER, G. (2000): *El encanto de un mundo desencantado. Revolución en los medios de consumo..* Ed. Ariel Sociedad Económica. Barcelona.

RODRIGO MARTÍN, L. (2008) "Los viejos y nuevos valores de la sociedad de la información y del conocimiento". En Publicidad y Consumo. Ed. Comunicación Social. Sevilla.

RODRIGO MARTÍN, L.(cood.) (2011): *Publicidad, innovación y conocimiento*.. Ed. Comunicación Social. Sevilla.

SHIRKY, C. (2012*) Excedente cognitivo. Creatividad y generosidad en la era conectada.* Deusto. Barcelona.

TORRES LÓPEZ, J. (1994) "Formas de producción y pautas de consumo en la crisis del Estado del bienestar" en Revista de Occidente. Fundación J. Ortega y Gasset Nº 162. Noviembre de 1994.

VERDÚ, V. (2005) *Yo y tú. Objetos de lujo. El personismo, la primera revolución cultural del siglo XXI.* Ed. Debate. Madrid.

VON HIPPEL, E. (1986) Lead users: A source of novel products concepts. Management Science. 32.7 pp. 791-805.