

El domingo 17 de enero, cinco días después de que un devastador terremoto azotase Haití, un mensaje de texto enviado desde un teléfono móvil en Puerto Príncipe se tradujo del criollo haitiano al inglés y se publicó en un sitio web de seguimiento interactivo de situaciones de crisis mediante cartografía digital, supervisado por los servicios de emergencia. Este SMS era un grito de ayuda de un superviviente y, al parecer, se había enviado desde un lugar situado bajo los escombros de uno de los mayores supermercados de Haití. Para entonces, la probabilidad de encontrar supervivientes era ya muy escasa, y las organizaciones de ayuda a los damnificados perdían paulatinamente las esperanzas. Sobre el terreno la situación era nefasta: sin acceso al agua o a los alimentos, decenas de miles de personas habían perecido bajo los cascotes de los edificios derrumbados por toda la ciudad. Sin embargo, ese mensaje de texto publicado *on line* anunciaba un milagro: ¿podía estar viva la persona que lo envió? ¿Era posible soportar una espera tan espantosamente larga hasta la llegada del auxilio? Un equipo de salvamento estadounidense acudió al lugar para averiguarlo. Al cabo de muchas horas, después de atravesar varios metros de hormigón, los salvadores se toparon con una terrible realidad: el cuerpo que extrajeron de los escombros era el de una niña. El endeble y diminuto cuerpo de una niña de 7 años emergió de los escombros, debilitado, casi exánime. Con gran alivio y emoción, la niña relató la terrible experiencia a su atónita familia. Había logrado sobrevivir con una pequeña ración de correosas gominolas y grandes dosis de esperanza.

Fue un rayo de luz en una trágica historia. Poca gente olvida-

rá pronto las devastadoras consecuencias del terremoto de magnitud 7,0 que asoló la zona de Puerto Príncipe el 12 de enero de 2010, causando más desgracias humanas y daños económicos que ningún otro terremoto documentado. En sólo 45 segundos de temblores sísmicos, nada menos que el 15% de la población —1,5 millones de personas— quedó sin hogar. Decenas de miles de personas murieron y cientos de miles resultaron heridas. Hasta el menor atisbo de la infraestructura habitual que requieren los servicios de emergencia (carreteras, hospitales, agua, saneamiento, electricidad y redes de comunicación) quedó arrasado. Se derrumbaron amplias zonas de un tejido urbano de doscientos cincuenta años de antigüedad.

Con todo, las fuerzas implacables e indiscriminadas de la naturaleza sólo fueron el preludeo de la verdadera desgracia. Las circunstancias sobre el terreno dificultaron terriblemente la labor a los que acudieron en auxilio. Los puertos y aeropuertos estaban congestionados. Se disponía de muy pocos camiones para transportar productos de primera necesidad y no había lugar seguro para almacenarlos. Ni el ejército, ni el gobierno ni las organizaciones de ayuda humanitaria conocían exactamente la magnitud de la catástrofe que se desencadenaba a su alrededor. Reinaba la confusión respecto a los productos que se habían recibido, y en qué cantidades. Se advertía también cierta falta de coordinación entre los organismos de ayuda humanitaria y otras entidades respecto de las personas y las zonas que se debían considerar prioritarias, y sobre cómo superar esta pesadilla logística. Esta falta inicial de coordinación dejó a las víctimas del terremoto de Haití (que ya se contaban entre las más pobres del mundo) en la más absoluta indigencia, sin comida, ni agua, ni ropa, alejadas de sus seres queridos, y en un estado que requería en muchos casos atención médica urgente. Sin embargo, en medio de este tremendo sufrimiento, surgió de entre los escombros la extraordinaria noticia de un equipo especial de voluntarios, procedentes de diversas partes del mundo, que habían ideado una herramienta de gestión de información mucho más eficaz que todo lo impulsado hasta entonces por los cooperantes enviados en respuesta a la crisis, incluidas las principales organizaciones internacionales de ayuda de emergencia, así como el Departamento de Estado y el ejército estadounidenses.

La iniciativa partió de una pequeña organización de origen keniana, llamada Ushahidi, cuyo sitio web de seguimiento y representación cartográfica permite enviar por correo electrónico, SMS o mediante Twitter testimonios presenciales u otra información relevante en situaciones catastróficas, además de visualizar la frecuencia y la distribución de tales acontecimientos en un mapa. A Ory Okolloh, prestigiosa abogada y bloguera keniana, se le ocurrió esta idea en 2007, cuando se desató la violencia tras los disputados comicios de su país. Al conocer numerosos casos de violaciones, saqueos y asesinatos a través de amigos y familiares, sospechó que el gobierno y las agencias oficiales de noticias minimizaban la violencia. Tuvo ocasión de constatarlo cuando, tras la publicación de su propio testimonio en su blog, *Kenyan Pundit*, se desató una avalancha de correos electrónicos y SMS remitidos por centenares de kenianas que habían presenciado o vivido de cerca la violencia. El volumen de informes superó enseguida la capacidad de verificación y documentación a través de este blog, de modo que bosquejó los parámetros básicos de una herramienta de cartografía digital a través de Internet y, con la ayuda de unos colegas kenianas, expertos en nuevas tecnologías, construyó la plataforma Ushahidi en un largo fin de semana. A las pocas horas de su lanzamiento, el sitio web fue recabando informes generados por los usuarios mediante telefonía móvil sobre disturbios, refugiados en apuros, violaciones y muertes, y los situaba en un mapa según las referencias aportadas. Por primera vez, las partes interesadas podían observar claramente las zonas del país donde se concentraban los conflictos. El sitio web de Ushahidi recibía más testimonios, a mayor velocidad y con un alcance mucho más amplio, que los medios o los funcionarios locales, y con una diferencia fundamental: Okolloh no tenía subvenciones estatales, cargos públicos, estructuras de mando formales ni complejos protocolos de comunicación; sólo era un grupo de individuos comprometidos, coordinados mediante un liderazgo eficaz surgido de la participación ciudadana, que recurrían a tecnologías rudimentarias de código abierto para ayudar a los necesitados.

Cuando ocurrió la catástrofe de Haití dos años después, el director de las representaciones cartográficas de Ushahidi, Patrick Meier, se puso en marcha. Estaba tranquilamente en su

casa de Boston, viendo el telediario. Eran las siete de la tarde cuando conoció la noticia del terremoto. A las siete y veinte contactó con un colega que residía en Atlanta. A las ocho menos veinte, los dos empezaron a construir un sitio web específico para Haití en la plataforma de Ushahidi. A las ocho ya estaban recabando información de todas partes, en una convocatoria global de colaboración voluntaria destinada a Haití.

Dado que la mayoría de los mensajes de texto recibidos estaba en criollo haitiano, necesitaban un servicio de traducción. Y como la mayor parte de los informes carecía de detalles suficientes sobre la localización, necesitaban un modo de identificar rápidamente las coordenadas GPS, de forma que los incidentes pudieran localizarse en el mapa con la máxima precisión. Así pues, Meier solicitó la ayuda de decenas de comunidades haitianas, incluidas las poblaciones emigradas en Boston. En poco tiempo se ofrecieron cientos de voluntarios de todo el mundo para traducir, clasificar y geolocalizar mensajes de texto urgentes, de vida o muerte, en tiempo real a través del sitio Ushahidi-Haití. Muchos voluntarios se pasaron semanas delante de un portátil, en un lúgubre sótano escolar de Boston que Meier convirtió en un improvisado gabinete de crisis. Aunque se encontraban a unos 2.600 kilómetros del lugar donde sucedían los acontecimientos, los voluntarios encargados del seguimiento utilizaban Skype para transmitir información crítica sobre la localización de potenciales supervivientes a los equipos de búsqueda y salvamento destinados en Puerto Príncipe. Atendían en plena noche las solicitudes del Programa Mundial de Alimentos y del portaaviones estadounidense *Carl Vinson*. Y para enlazar mejor las llamadas con las coordenadas GPS, se les facilitó el acceso directo a las imágenes por satélite de alta resolución de Digital Globe y a las secuencias de vídeo grabadas por los aviones teledirigidos del ejército norteamericano. Cuando el equipo de Meier tenía ya afinado el proceso, los mensajes de texto se traducían al inglés y se publicaban *on line* a los pocos minutos de su envío desde Haití. Gracias a su dedicación, el gabinete de crisis de Ushahidi saltó a la palestra en un esfuerzo urgente por salvar vidas durante una de las operaciones de ayuda humanitaria más importantes de la historia.

«Si un cooperante de la Cruz Roja tiene una oficina en el

distrito de Delmas —señala Meier—, puede suscribirse a Ushahidi para recibir información sobre todas las notificaciones procedentes de las inmediaciones de su zona en un radio determinado.» Los servicios de emergencia no sólo podían especificar su zona geográfica de interés, sino que también tenían la opción de seleccionar el tipo de alerta: edificios derrumbados, urgencias médicas, carestía de alimentos o pillajes. Ahora que se concentran los esfuerzos en la reconstrucción, que se desarrollará durante los próximos años, Meier cree que las herramientas de Ushahidi de seguimiento y localización pueden ser útiles para que los haitianos tengan organizaciones de ayuda humanitaria, contratistas privados e instituciones gubernamentales más eficaces y responsables que los que predominaban durante los largos años de esfuerzos fallidos para sacar de la pobreza a este país caribeño. Este sistema de seguimiento, donde todos los usuarios pueden participar como informantes, vaticina sin duda profundos cambios, a medida que el mundo wiki revoluciona la labor de las organizaciones humanitarias, de los periodistas y de los soldados que aportan ayuda y asistencia en las circunstancias más desastrosas que quepa imaginar.

En el antiguo paradigma de gestión de crisis, las grandes instituciones y los cooperantes intervienen en la zona afectada, evalúan la situación y prestan ayuda con la limitada información de que disponen. Las organizaciones de cooperación internacional suelen carecer de sistemas adecuados para compartir información, y tampoco son muy partidarias de ceder terreno o actuar al ritmo que les marca otro organismo. La consiguiente fragmentación da lugar a una inadecuada toma de decisiones, así como a la redundancia y la confusión, lo que a menudo conlleva un derroche de medios económicos y una pérdida de oportunidades.¹ Es más, los receptores finales de la ayuda internacional en situaciones catastróficas suelen ser tratados como víctimas indefensas y consumidores pasivos de la caridad ajena. Esto favorece los dramas televisivos perversamente conmovedores (la llamada «pornocatástrofe» incrementó la audiencia de CNN en un 95%), pero resulta muy poco eficaz en la gestión real de la crisis. De hecho, en un informe elaborado por la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja a raíz de la respuesta de la comunidad internacional

al *tsunami* del océano Índico ocurrido en 2004, se ponía de relieve la necesidad de mejorar la coordinación, así como la participación de los damnificados, en las futuras campañas de ayuda en situaciones de catástrofe, a fin de evitar que se ignoren las necesidades y los intereses de las víctimas en el afán de implementar soluciones.²

El nuevo paradigma de las misiones humanitarias trastoca por completo gran parte de los protocolos convencionales. Las víctimas, lejos de esperar pasivamente la llegada de la ayuda, aportan datos desde el lugar de los acontecimientos mediante teléfonos móviles o cualquier otro canal de comunicación que tengan a su alcance. En lugar de limitarse a donar dinero, una red autoorganizada de voluntarios selecciona y clasifica estos datos, traduce y verifica los mensajes de texto, y señala los incidentes en sistemas interactivos de representación cartográfica que ayudan a los cooperantes a dirigir eficazmente la respuesta. Y los nuevos canales de comunicación como Ushahidi, en vez de estar al servicio de las limitadas prioridades institucionales, facilitan el funcionamiento de todo un ecosistema de ayuda de emergencia como una entidad coherente. Por supuesto, pueden fallar muchas cosas en este modelo colaborativo. Es posible que alguien aporte unas señas erróneas o exagere la situación en que se encuentra. No obstante, a medida que se acumula la información, los mapas de la crisis revelan enseguida los datos fundamentales de una situación de emergencia: ¿cuántos kilómetros de tierra arrasó el *tsunami*? ¿Qué vías son transitables y dónde se encuentran las salas de emergencia provisionales más próximas? ¿Los incidentes violentos y los pillajes se extienden por todo el territorio o se concentran en determinadas zonas?

Si se dispone de una plataforma abierta y unas herramientas sencillas, cualquier persona puede crear nuevos servicios de información más rápidos y eficaces que los canales burocráticos tradicionales. Es cierto que no son infrecuentes los casos de heroicidad voluntaria, pues las situaciones catastróficas sacan lo mejor de las personas. Pero lo más notable del proyecto Ushahidi-Haití es que, si se hubiese desarrollado desde un organismo público, habría requerido cantidades ingentes de dinero y más de un año de ejecución. En cambio, gracias a innovadores sociales como Okolloh y Meier, esta comunidad de seguimiento y lo-

calización de la crisis consiguió llevarlo a la práctica en cuestión de días y sin ningún coste para el contribuyente.

De hecho, la historia de los orígenes y la evolución de Ushahidi pone de manifiesto una poderosa forma de innovación económica y social que abarca todos los sectores; un modelo en el que la gente con dinamismo, pasión y experiencia puede valerse de las nuevas herramientas basadas en la Red para contribuir a que el mundo sea más próspero y sostenible. Okolloh creó Ushahidi en una situación de crisis; nunca se le ocurrió patentarlo o monopolizarlo. Consciente de que los ordenadores no estaban al alcance de la mayoría de los keniatas, propició que Ushahidi funcionase con telefonía móvil.³ Y dado que no contaba con el respaldo de capitales de riesgo, recurrió a software de código abierto y facilitó que otros usuarios reutilizaran sus herramientas para nuevos proyectos. Hasta la fecha, esta versátil plataforma se ha utilizado en África para informar sobre la carestía de medicamentos; en Gaza para hacer un seguimiento de la violencia; y en la India y México para supervisar las elecciones. Hasta *The Washington Post* se asoció con Ushahidi en 2010 para cartografiar las carreteras obstruidas y la localización de las máquinas quitanieves durante el famoso *Snowmageddon*, la peor tormenta de nieve sufrida en Washington durante el último siglo.

Con cada nueva aplicación, Ushahidi confiere poder a millones de individuos comunes para que desempeñen un papel más activo en todos los procesos, desde la toma de decisiones hasta la gestión de crisis o la protección de la salud pública. De este modo, Ushahidi pone de relieve el profundo contraste entre un conjunto de instituciones profundamente atribuladas y estancadas, que giran en torno a un modelo de pensamiento y organización jerárquico, propio de la era industrial, y otra serie de instituciones construidas desde la participación ciudadana, basadas en principios como la transparencia, la colaboración y el uso compartido de los datos y la propiedad intelectual. Este nuevo modelo de colaboración y producción social trasciende con mucho el ámbito de la cooperación internacional en situaciones catastróficas, pues se amplía también al *modus operandi* de casi todas las instituciones de la sociedad, como el gobierno, el sistema educativo, los servicios sanitarios, la ciencia, las finanzas y

la diplomacia internacional. Estas instituciones propias de la era industrial nos han aportado bienes de producción masiva, medios de comunicación de masas como la prensa, la radio y la televisión, instituciones de enseñanza y aprendizaje para todos los ciudadanos, marketing masivo, democracia y sistemas gubernamentales donde los cargos electos promulgan y distribuyen leyes y servicios. Como modo de producción, la economía industrial era infinitamente superior al sistema existente hasta entonces (la sociedad agraria y artesanal), por lo que supuso un drástico incremento de la riqueza, la prosperidad y el nivel de vida de muchos ciudadanos. Pero era un modelo centralizado, unidireccional, masivo y homogéneo para todos, controlado por los poderosos dueños de la producción y la sociedad.

En la actualidad, gracias a la nueva Red, se están trastocando por completo los viejos modelos industriales. Existe un nuevo motor de innovación y creación de riqueza, así como una nueva fuerza muy poderosa que reduce drásticamente los costes de la participación ciudadana y, por lo tanto, permite que las comunidades colaboren en sus intereses, desafíos y empeños colectivos. Una mayor apertura en la innovación y la ciencia, por ejemplo, está creando más oportunidades económicas para los ciudadanos y las empresas que aprenden a explotar las redes de innovación global. En la lucha contra el cambio climático, los ciudadanos están construyendo un movimiento masivo para concienciar a los consumidores e imprimir un cariz más comunitario a las decisiones domésticas y empresariales, con el fin de reducir las emisiones de dióxido de carbono. En el sistema educativo, las principales universidades están derribando sus torres de marfil para construir una red global de enseñanza superior, un rico tapiz de recursos educativos de nivel mundial que cualquier alumno potencial del planeta puede utilizar y consultar durante toda su vida. Los innovadores del sector público aprovechan la Red para generar servicios más productivos y equitativos, afianzar la legitimidad y la confianza pública, y abrir nuevas posibilidades de co-innovar soluciones para los desafíos locales, nacionales y globales. Todo este panorama nos indica que podemos repensar y reconstruir muchos sectores de la sociedad según un modelo abierto, profundamente nuevo, interconectado. Por primera vez en la historia, los ciudadanos de

todo el mundo pueden participar plenamente en la consecución de este nuevo futuro.

En nuestro libro anterior, *Wikinomics*, denominamos esta nueva fuerza «colaboración masiva» y sosteníamos ya entonces que se estaba alcanzando un punto de no retorno donde las nuevas formas de colaboración social en red transformarían para siempre los modos de inventar, producir, comercializar y distribuir los bienes y servicios en una escala global. Sin embargo, en los cuatro años transcurridos desde que perfilamos la idea, parece claro que la wikinomía se consolida como un cambio social mucho más amplio que una mera tendencia tecnológica o empresarial. Es comparable a la transición de la micro a la macroeconomía. Por lo tanto, la wikinomía, definida como el arte y la ciencia de la colaboración ciudadana en la empresa, se transforma en la macrowikinomía, esto es, la aplicación de la wikinomía y sus principios fundamentales a la sociedad y a todas sus instituciones. Al igual que millones de personas han contribuido a conformar la Wikipedia, y miles continúan participando en colaboraciones a gran escala como Linux y el proyecto del genoma humano, existe ahora una oportunidad histórica de recabar el conocimiento, el ingenio y la inteligencia humanos a una escala masiva con el propósito de reevaluar y redefinir muchas de nuestras instituciones para las próximas décadas y las futuras generaciones. Al fin y al cabo, el potencial de los nuevos modelos de colaboración no concluye con la producción de software, medios, entretenimiento y cultura. ¿Por qué no concebimos el gobierno, la educación, la ciencia, la producción de energía y el sistema sanitario como un código abierto? Como veremos en los siguientes capítulos, no se trata de fantasías vacuas, sino de oportunidades reales que se abren gracias al nuevo mundo de la macrowikinomía.

UN PUNTO DE INFLEXIÓN EN LA HISTORIA

La crisis económica, iniciada en 2008, costó a los contribuyentes norteamericanos miles de millones de dólares. Ante una debacle histórica de los mercados, la peor recesión en tres generaciones, y unos avales públicos que exceden el coste de todas

las guerras donde ha participado Estados Unidos, es comprensible que los contribuyentes norteamericanos estén furiosos. La situación es bastante parecida en todo el mundo. Mucha gente reclama nuevas regulaciones, una mayor intervención gubernamental, e incluso la disolución o nacionalización de los principales bancos. Entre tanto, los efectos de la debacle financiera amenazan con engullir no sólo a las empresas, sino a países enteros en una crisis de deuda soberana. A principios de 2010, Grecia parecía incapaz de afrontar el pago de su deuda pública contraída con los obligacionistas internacionales. El miedo a la declaración de mora en la deuda pública se extendió enseguida a España, Portugal e Irlanda, en un efecto dominó que puso en peligro a los dieciséis países que tienen el euro como moneda común. Todos los gobiernos afrontan una deuda sin precedentes, potencialmente insostenible. El problema es acuciante en Estados Unidos, donde el Congreso debate un presupuesto que en 2020 podría duplicar la deuda nacional hasta alcanzar los 22 billones de dólares, es decir, el doble del PIB estadounidense.⁴ Es evidente que debemos enfocar de otra manera la gestión de la economía global. Pero la reconstrucción de las finanzas públicas y la restauración de la confianza a largo plazo en la industria de los servicios financieros en Estados Unidos y otros países requerirán algo más que la intervención gubernamental y unas nuevas regulaciones. Es cada vez más evidente que lo que se necesita es un *modus operandi* distinto, basado en nuevos principios empresariales como la transparencia, la integridad y la colaboración.

El sistema financiero no es la única institución que precisa urgentemente una reestructuración. Las fascinantes posibilidades que hemos descrito contrastan con el rápido declive de la economía industrial en su conjunto. Muchas de las instituciones que nos han prestado un buen servicio durante décadas —acaso durante siglos— parece que estén congeladas y sean incapaces de avanzar. La economía industrial nos ha aportado tres siglos de productividad, conocimientos e innovaciones sin precedentes, factores que han generado una riqueza y una prosperidad inimaginables. Pero esa prosperidad ha tenido un coste importante para la sociedad y el planeta. Es obvio que la riqueza y la seguridad de las economías avanzadas pueden dejar de ser

sostenibles ahora que miles de millones de ciudadanos de los mercados emergentes aspiran a integrarse en la clase media global. Si continuamos por la misma senda, como si nada hubiera ocurrido, se incrementará la inestabilidad global. De hecho, creemos que el mundo ha llegado a un punto crítico: es necesario reinventar los viejos modelos, enfoques y estructuras para evitar el riesgo de parálisis o desmoronamiento institucional. Es cuestión de estancarse o renovarse. Atrofia o renacimiento. La sociedad tiene a su alcance la plataforma más poderosa para aglutinar los recursos humanos, las habilidades y el conocimiento necesarios para resolver muchos de los problemas mundiales más acuciantes. En este libro veremos que se obtienen buenos resultados cuando los individuos y las organizaciones aprovechamos la oportunidad de aportar ideas, pasión y creatividad. La cuestión es si el mundo está preparado para acoger las innovaciones sociales y económicas que puede generar esta colaboración.

Tal vez parezca una perspectiva radical, pero cuenta con numerosos adeptos dentro de las corrientes de pensamiento dominantes. Nada menos que la revista *Time* consideró apropiado, recientemente, dar la voz de alarma sobre los problemas que se divisan en el horizonte. En un número especial sobre las diez ideas que definirán los próximos diez años, Christopher Hayes afirma que ha llegado el ocaso de las élites. Sostiene lo siguiente: «En la última década, casi todos los pilares institucionales de la sociedad estadounidense —ya sea General Motors, el Congreso, Wall Street, las grandes ligas de béisbol, la Iglesia católica o los medios dominantes— han resultado ser corruptos, incompetentes o ambas cosas. En el origen de tales fracasos se encuentran las personas que gestionan dichas instituciones, las brillantes y esforzadas mentes que ocupan los principales puestos de esa jerarquía. A cambio del poder, la posición y el dinero que les confiere su estatus, se supone que deben velar para que todo funcione adecuadamente. Pero tras un aluvión de escándalos y catástrofes, ese contrato social implícito ha pasado a ser papel mojado, sustituido por el escepticismo, el desprecio y la decepción colectivos». ⁵ Así pues, ¿qué debemos hacer tras esta implosión de tan gran alcance? Hayes sugiere que el principal reto de esta nueva década consistirá en reformar nuestras instituciones

con el fin de reconstruir una forma de autoridad más fiable y democrática.

Día tras día se constata, de forma cada vez más perceptible, que se está preparando un polvorín. En el momento en que escribimos este libro, quince millones de personas, de edades comprendidas entre los 15 y los 24 años, se encuentran desempleadas en Norteamérica y Europa. Hay un 25% de desempleo juvenil en Francia e Italia. En España, el 45% de los jóvenes está sin trabajo. Dadas estas cifras, se habla de desempleo estructural para toda esta generación, unas perspectivas de futuro nada halagüeñas. El empleo juvenil será el último en recuperarse tras la recesión. Las investigaciones indican que los períodos prolongados de desempleo pueden tener efectos duraderos en las perspectivas de desarrollo profesional, puesto que los conocimientos y la formación pierden vigencia enseñada. El riesgo de que un gran segmento demográfico se quede rezagado ha llevado a los políticos a preguntarse cómo se puede impedir que una de las víctimas de la recesión sea una «generación perdida». ¿Hay algún modo de salir del atolladero? No busquen las respuestas en el gobierno o en las grandes empresas. El análisis desarrollado por la Fundación Kauffman, a partir de los últimos datos de la Oficina del Censo estadounidense, indica que las empresas con menos de cinco años de antigüedad crean dos tercios de los nuevos empleos netos en Estados Unidos.⁶ Dicho de otro modo, si la economía estadounidense logra una recuperación sustancial del empleo, será gracias a los emprendedores con iniciativa.

Cuando la crisis económica global obligó a las empresas de todos los sectores a recortar costes para permanecer a flote, muchas empezaron a ver que, aunque una actitud cauta y defensiva era necesaria para resistir las dificultades, eso resultaba insuficiente para lograr el éxito a largo plazo. Desde las industrias hasta los comercios minoristas, los directivos inteligentes han empezado a introducir los cambios estructurales y estratégicos que se requerían desde hace mucho tiempo. Parece que existe un creciente consenso en que por fin se está forjando una economía muy diferente. El economista Robert Reich se pregunta: «¿Cómo será? Nadie lo sabe. Lo único que sabemos es que la economía actual no puede “recuperarse” porque no puede vol-

ver al punto donde se encontraba antes de la crisis». En cambio, sugiere: «Deberíamos preguntarnos cuándo y cómo empezará la nueva economía».

La transformación se extiende también a otros sectores, desde las universidades hasta los servicios sanitarios, la ciencia, la energía, el transporte o el gobierno. Se desmoronan muchos de los imperios mediáticos más antiguos. El continuo cierre de numerosos periódicos en Estados Unidos vaticina otras caídas similares. En mayo de 2010, quebraron la Tribune Company, propietaria de *Los Angeles Times* y el *Chicago Tribune*, al igual que la empresa propietaria de *The Philadelphia Inquirer*. Los diarios *Rocky Mountain News* y *Seattle Post-Intelligencer* desaparecieron, y el *San Francisco Chronicle*, así como otros medios, atraviesan serias dificultades. La calificación de la deuda de *The New York Times* se ha rebajado a la de los bonos basura, y los amantes de este «diario de referencia» (como nosotros) estamos en vilo, preguntándonos durante cuántos meses podrá hacer frente a sus deudas. Las revistas se encuentran también en horas bajas; la que usted lee con mayor frecuencia tal vez nunca haya tenido tan poca publicidad como ahora.

Básicamente, Internet ha destruido el modelo de negocio ligado a la impresión. En comparación con la inmensa planta física de *The New York Times*, por ejemplo, el periódico *on line* *The Huffington Post* tiene casi nulos costes de «impresión» y distribución. *The New York Times* tiene más de mil empleados sólo en el departamento editorial. *The Huffington Post* tiene sesenta, pero cuenta con una lista de mil redactores voluntarios. En consecuencia, su sitio web recibe 20 millones de visitantes. El periodismo sobrevivirá, pero no en su forma actual. Lo que no está claro es si perdurarán o no los valores periodísticos de la objetividad, la calidad y la veracidad. ¿Y cómo se ganarán la vida los periodistas?

En todo el mundo, los sistemas sanitarios están sometidos a una fuerte presión, principalmente en Estados Unidos. En 1960, Estados Unidos dedicaba solo el 5,2% del PIB a los servicios sanitarios. En 2009, el porcentaje se elevó al 17,3%, de modo que ahora se invierte más en sanidad que en alimentación.⁷ Las causas subyacentes son complejas y abarcan desde la expansión de las posibilidades médicas, gracias a las nuevas tecnologías y

la investigación, hasta determinados factores demográficos y hábitos sociales, como el envejecimiento de la población y las dietas poco saludables. Tales niveles de gasto se justificarían si el sistema ofreciese mejores resultados, pero muchos indicadores apuntan lo contrario. A pesar de que Estados Unidos es el país que más gasta en este concepto, ocupa el puesto número 49 de 224 en calidad de la atención sanitaria, con una esperanza de vida desproporcionadamente inferior y un nivel de mortalidad infantil mucho más elevado que otros países ricos como Alemania y Japón.⁸ Paralelamente, unos 46 millones de ciudadanos estadounidenses con una cobertura sanitaria inadecuada o inexistente tienen miedo de tener que recurrir a los servicios de salud tanto como a la enfermedad en sí, si no más. Hasta los que cuentan con una «buena cobertura» se encuentran poco protegidos en muchos casos. Un estudio desarrollado por investigadores de Harvard concluyó que los problemas médicos habían causado nada menos que el 62 % de las declaraciones de quiebra personales presentadas en Estados Unidos durante el año 2007. Pero lo más sorprendente era que el 78 % de los individuos que habían presentado tales declaraciones tenían un seguro médico al comienzo de su enfermedad.⁹

Si a esto se añaden los altos niveles de ineficiencia administrativa, resulta manifiesto que los modelos actuales de atención sanitaria son insostenibles. Si continúa la trayectoria actual de crecimiento, los costes de la atención sanitaria se duplicarán en menos de una década, hasta alcanzar la cifra de 4 billones y medio de dólares, lo que socavará los sistemas fiscales y de seguridad social y endeudará cada vez más a Estados Unidos.¹⁰ Mientras que los políticos proponen nuevos modelos de financiación, los médicos y los pacientes constatan que sólo se podrá salvaguardar el sistema mediante una transformación más profunda en el modo en que se promueve el bienestar físico y se atiende a los enfermos. Como apunta el doctor Michael Evans, del St. Michael's Hospital de Toronto: «Las instituciones sanitarias actuales son como los medios de antes: centralizados, unidireccionales, inmutables y controlados por la gente que los crea y administra. Los pacientes son receptores pasivos». En el nuevo modelo, los pacientes pasan a ser una especie de socios: se autoorganizan, contribuyen al acervo total de conocimientos,

comparten información, se apoyan mutuamente y adoptan una postura activa en la gestión de su propia salud.

Sin embargo, con los graves problemas que se avecinan, la preocupación por el futuro de los servicios sanitarios estadounidenses puede parecer un lujo. El agua, o más exactamente la escasez de agua dulce, se perfila como una catástrofe para la humanidad. Aproximadamente 2.800 millones de personas, el 44% de la población mundial, vive en zonas donde los acuíferos están sobreexplotados. Esta preocupante cifra puede crecer hasta alcanzar los 3.900 millones en 2030.¹¹ Sin embargo, nadie ha determinado exactamente cómo se va a satisfacer la necesidad mundial de agua dulce. Ante tan inmenso desafío, necesitaremos que las mejores mentes se concentren en la búsqueda de soluciones antes de que las carencias de agua desencadenen conflictos.

En un momento de creciente capacidad y riqueza, nuestro mundo es un lugar muy desigual. Algunos países —como China y la India— han logrado sacar de la pobreza a un inmenso porcentaje de su población en un período de tiempo muy corto. No obstante, amplias regiones del planeta no han alcanzado esta prosperidad. En el mundo mueren de hambre diez niños por minuto. Casi la cuarta parte de la población mundial lucha por sobrevivir con menos de dos dólares diarios. ¿Es aceptable que el mundo moderno haya desdeñado a un porcentaje tan alto de la humanidad? ¿Durante cuánto tiempo puede persistir este desequilibrio?

El fin de la Guerra Fría supuestamente debía traer una etapa de paz duradera. Sin embargo, el mundo es cada vez menos seguro, a pesar del gasto anual de 1.460 millones de dólares en defensa.¹² El fáustico pulso nuclear entre las superpotencias del mundo bipolar de antaño ha sido reemplazado por un polvorín imprevisible, donde algunos países y ciertos colectivos criminales hacen acopio de armas de destrucción masiva. Lejos de una improbable lluvia de misiles, nos enfrentamos a la posibilidad real de que una mochila o un paquete enviado por mensajería contenga toxinas o la potencia explosiva necesaria para destruir una ciudad.

Por otro lado está el desafío más colosal: deshabituarnos al mundo de su peligrosa adicción a los combustibles fósiles y construir

una nueva economía verde, capaz de sostener la civilización humana durante los próximos siglos. Al ritmo actual de desarrollo, faltan todavía varias décadas para que sea posible un despliegue comercial masivo de alguna solución energética limpia y, por supuesto, para la implantación de todas ellas en conjunto. «Se puede tardar diez años en desarrollar una nueva tecnología hasta que pueda pasar del laboratorio a una primera planta comercial. Y eso es sólo el principio —afirma Peter Voser, director ejecutivo de Royal Dutch Shell—. Normalmente se requieren otros veinticinco años para que este nuevo tipo de energía conquiste el 1% del mercado global.»¹³ Los biocombustibles están alcanzando ahora ese nivel. El viento podría conseguirlo hacia 2015, veinticinco años después de que los primeros parques eólicos a gran escala se implantaran en Dinamarca.

Es cierto que la inversión tiende a incrementarse. China ha aumentado recientemente sus inversiones en tecnología verde, hasta 9.000 millones de dólares mensuales, según algunas informaciones.¹⁴ Al Gore desafía a Estados Unidos a que produzca todos los kilovatios de electricidad a través del viento, el sol y otras fuentes de energía limpia dentro de diez años, un objetivo audaz que espera que asuma la administración Obama. Hasta la industria de la energía verde lo considera un reto «ambicioso». Lo que parece seguro es que, para llevar a cabo todos estos cambios, es necesario concebir de otro modo los desafíos y las oportunidades asociados con la economía de la energía verde; entre otras cosas, se requiere un nivel inusitado de transparencia, colaboración y uso compartido de la tecnología.

Es fácil concebir todos estos factores como aspectos independientes, pero en realidad están muy interrelacionados. Los niveles atroces de pobreza abonan el terreno del extremismo.¹⁵ Los Estados fallidos, donde reside gran parte de la humanidad más pobre, constituyen un refugio seguro donde los terroristas pueden establecer sus bases y apropiarse de petroleros para financiar sus fechorías. A propósito del petróleo, la implacable adicción mundial a las menguantes existencias de este combustible siembra las semillas de una inestabilidad global más profunda que veremos en los próximos años, por no mencionar los desastres medioambientales infligidos por catástrofes como el vertido del golfo de México. Y por si no fuera suficiente, el de-

senfrenado cambio climático podría desplazar a centenares de millones de personas, provocando un estado permanente de emergencia tan grave que, por comparación, reduciría los trágicos acontecimientos de Haití a un mero ejercicio de calentamiento para la comunidad internacional.

¿Está preparada para esto la comunidad internacional? Probablemente no, según Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, que recientemente ha lanzado una ambiciosa Iniciativa de Reforma Global para desarrollar nuevas instituciones capaces de resolver los problemas globales. «Las instituciones internacionales existentes requieren una renovación exhaustiva, y es necesario introducir un cambio fundamental en los valores y la cultura política si pretendemos impulsar la cooperación mundial necesaria para afrontar los desafíos contemporáneos de un modo eficaz, global y sostenible», afirma Schwab. Tiene razón. Tras varias décadas de desarrollo económico, integración de mercados de productos y servicios, viajes transfronterizos y nuevas tecnologías que permiten la interacción virtual, se ha creado un mundo mucho más complejo, con una estructura más multilateral que jerarquizada. La sociedad percibe cada vez más la interdependencia y busca maneras de expresarla fuera de las estructuras políticas nacionales institucionalizadas. Cuando se fundó la Organización de las Naciones Unidas en 1945, por ejemplo, había sólo una docena de oenegés en todo el mundo. Y por supuesto no tenían sitio en la mesa. Hoy se calcula que operan en el mundo unas 100.000 organizaciones de ese tipo en casi todos los ámbitos de la actividad humana. De todo ello se desprende, según Schwab, que los ciudadanos del mundo «han tomado conciencia de que los problemas globales requieren unidad y de que los esfuerzos por resolver problemas únicamente a través de los procesos de negociación tradicionales resultan inadecuados ante los desafíos globales críticos». Las grandes organizaciones internacionales como las Naciones Unidas y el Banco Mundial reconocen que las oenegés pueden influir notablemente en el mercado y en el sector público, bien como competidores de alto nivel, bien como socios en la búsqueda de nuevas soluciones.

Tales cambios de paradigma han ocurrido con anterioridad. John Gerard Ruggie, director del Centro para la Empresa Privada

da y el Sector Público de la Universidad de Harvard, advierte que la historia puede repetirse. «La lección que necesitaban los países capitalistas para combinar la eficiencia de los mercados con los valores comunitarios más amplios [...] no la aprendieron con facilidad. Hubo que pasar por la desastrosa era victoriana de la globalización, que condujo a la guerra mundial, seguida de la revolución rusa de extrema izquierda, la revolución de extrema derecha en Italia y Alemania, el militarismo en Japón, la Gran Depresión, la volatilidad financiera sin precedentes y el debilitamiento del mercado mundial.» Ruggie, que fue asesor especial del ex secretario general de la ONU, Kofi Annan, considera que esta nueva era de la globalización requiere un nuevo contrato social. Los mercados libres no regulados, advierte, pueden generar otra serie de acontecimientos catastróficos si la economía global carece de las adecuadas protecciones sociales y medioambientales. Dicho de otro modo, la eficiencia de los mercados debe combinarse con los valores de la comunidad para sostener una sociedad global viable. Las instituciones que fundaron los contratos sociales históricos que respaldaron la prosperidad posterior a la Segunda Guerra Mundial (es decir, los gobiernos nacionales, junto con las asociaciones empresariales y organizaciones sindicales) ya no son adecuadas para reconstruir la economía global o para crear una nueva forma de gobernanza sostenible.

UNA ETAPA DE RENOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN, NO DE REFORMAS SUPERFICIALES

El presidente francés, Nicolas Sarkozy, en el discurso inaugural de la reunión del Foro Económico Mundial, celebrada en Davos en el año 2010, habló de la crisis financiera que había desencadenado casi un apocalipsis económico en el planeta. «No se trata de una crisis financiera global —afirmó—, sino de una crisis de la globalización.» Instó a los líderes mundiales a corregir los desequilibrios sistémicos que condujeron al triunfo de los mercados sobre la democracia y la justicia. «En el futuro, la exigencia será mayor y los ingresos deberán ser proporcionales a la utilidad social, al mérito», declaró Sarkozy. Habrá una

mayor exigencia de justicia. Habrá una mayor demanda de protección. No tenemos alternativa. O cambiamos por iniciativa propia o los cambios nos vendrán impuestos por las crisis económicas, sociales y políticas. Si no somos capaces de responder a la demanda de protección, justicia y lealtad mediante la cooperación, la regulación y la gobernanza global, nos toparemos con el aislamiento y el proteccionismo.»

Como muchos jefes de Estado, el presidente Sarkozy tiene buenas intenciones, pero no señaló el camino para lograr los fines que se propone. Reclamó más «cooperación internacional» y mencionó al G20 como fuente de soluciones y nuevos modelos de gobernanza global. Propuso imponer gravámenes a la especulación financiera con el fin de financiar la lucha contra la pobreza. Instó al mundo a que adoptara un acuerdo global más sólido y vinculante con el cambio climático.

Todas estas cosas, aunque necesarias, son sólo el principio de lo que hay que hacer. Como la mayoría de los jefes de Estado, Sarkozy tiende a ver en las mismas instituciones que generaron el desastre actual la fuente de soluciones y estabilidad para el futuro. Aboga por un cambio de valores, pero mantiene la mayor parte de los antiguos postulados sobre el funcionamiento del mundo. Por ejemplo, no se plantea que los mercados hayan triunfado precisamente porque nuestros modelos de gobierno y democracia estén obsoletos. No propone una reconsideración total del enfoque jerárquico con el fin de solucionar los problemas globales. Se limita a convocar al club elitista con potestad decisoria, el mismo de siempre, aunque esta vez con la presencia de algunos socios más. Al parecer, no reconoce que los nuevos modelos de innovación social y de creación de riqueza, que ofrecen una perspectiva de futuro alentadora, son esencialmente incompatibles con su visión trasnochada del papel del Estado-nación en una economía global. Sarkozy propone instrumentos tradicionales como los acuerdos fiscales y jurídicos, pero no serán suficientes. Muchas de las situaciones urgentes que afrontamos en este siglo no se resolverán si no se recaba y se aprovecha, de modo más dinámico y eficaz, el ingenio colectivo de los ciudadanos y de las empresas de todo el mundo.

El planteamiento de Sarkozy no es una excepción. La mayor parte de los líderes mundiales —tanto de la empresa privada

como del sector público— parten de las mismas premisas trilladas sobre cómo resolver los problemas globales. Y por lo general se centran en proponer reformas superficiales de los viejos modelos, en lugar de avanzar hacia algo nuevo y viable. Pensemos en la industria de los servicios financieros disfuncionales. La prudencia política convencional reclama más regulación de los mercados financieros. Pero nadie se plantea si los modelos actuales de supervisión y aplicación de las normas reguladoras son aptos para ese cometido. ¿Cabe esperar que un mosaico de reguladores financieros nacionales —que desarrollan su labor en compartimentos estancos, con una exigua plantilla de trabajadores mal pagados y con sobrecarga laboral— ejerza algún control sobre un sistema financiero global que opera a la velocidad de la luz y emplea a las personas más inteligentes y mejor pagadas del planeta? ¿No va siendo hora de crear un nuevo modelo de regulación que utilice la Red para revelar información pertinente y permita que una red mundial de expertos —incluidos los miles de analistas ya empleados por los reguladores gubernamentales en la actualidad— elabore un fondo común de consejos, modelos de riesgo y análisis según un procedimiento wiki? Desde luego, esto supondría dejar de lado los aspectos de la soberanía nacional y requeriría que las empresas revelasen más información y en formatos más útiles que los que ofrecen ahora. En lugar de aferrarnos al *statu quo*, sostenemos que éstos son los tipos de cambios que deberíamos debatir, según veremos en el capítulo 3.

El cambio climático plantea desafíos similares a la ortodoxia reinante sobre cómo abordar los problemas globales. La reunión de líderes mundiales celebrada en Copenhague, en diciembre de 2009, se anunció como un momento crucial para la humanidad y una oportunidad de demostrar, de una vez por todas, que la cooperación internacional puede y debe prevalecer ante los desafíos que afronta el planeta. A pesar de los años de preparación y la presencia de muchos jefes de Estado, de Copenhague salió un «acuerdo» de doce párrafos con objetivos vagos, sin detalles, sin compromisos vinculantes. El intento fallido de establecer un acuerdo relevante en Copenhague ha llevado a muchos a preguntarse si es realmente posible un acuerdo político. «Las fuerzas que intentan abordar el cambio climático

están desorganizadas, dispersas en grupúsculos por el campo de batalla como un ejército derrotado», declaró un alto diplomático británico.¹⁶

Muchos políticos y expertos ni siquiera adoptan la estrategia adecuada. Quieren impedir el cambio climático mediante la legislación, con un sistema de derechos de emisión o gravámenes fiscales sobre el dióxido de carbono, cuando todo parece indicar que, a largo plazo, lo que se está gestando es la reindustrialización de todo el planeta. Definir bien los incentivos económicos es un punto de partida importante. Ahora bien, entre otras cosas debemos redefinir los medios de transporte, adoptar nuevas prácticas industriales y logísticas, evolucionar radicalmente hacia los productos y los hábitos sociales más verdes y reformar el sistema energético, dedicando al mismo tiempo enormes recursos intelectuales y financieros a la protección de los pueblos y los lugares más vulnerables del mundo, amenazados por los efectos del cambio climático, como la elevación del nivel del mar. Evidentemente, para lograr todos estos fines resultan insuficientes las reformas políticas superficiales.

En suma, muchas de nuestras instituciones se encuentran en un atolladero, carentes de vitalidad, liderazgo y dinamismo. Es como si se hubiera agotado el último resto de oxígeno, dejando un fárrago de expectativas frustradas y recursos crónicamente infrautilizados. Esta aparente parálisis, a su vez, plantea algunas preguntas fundamentales: si el conocimiento, el liderazgo y la capacidad necesarios para solventar estos complejos problemas brillan por su ausencia en las sedes de las grandes empresas y en las capitales nacionales de todo el mundo, ¿existen en algún lugar? En caso afirmativo, ¿de dónde pueden salir las nuevas ideas y el liderazgo que se requiere? Si los problemas no pueden resolverse mediante la reforma de las instituciones existentes, ¿qué nuevos modelos y estructuras pueden sustituirlas? ¿Está usted, como empleado, directivo, estudiante, profesor, emprendedor, votante, consumidor, vecino o ciudadano del mundo, preparado para asumir un papel más importante en la reinvencción de nuestras maltrechas instituciones? ¿Qué hay que hacer para redefinir la empresa y el mundo, y cómo puede participar usted en ese proceso?

Éstas son algunas de las cuestiones peliagudas que aborda-

remos en este libro. En estas páginas no encontrará un solo ajuste o reforma superficial de las viejas instituciones fallidas. Hablaremos de individuos, empresas y organizaciones que están forjando nuevos modelos de resolución de problemas en sus respectivos sectores, modelos que no se basan tanto en el control central como en recabar una masa crítica autoorganizada de personas y organizaciones que emprenden pequeños experimentos e innovaciones sociales, capaces de introducir profundos cambios en la conducta social. En síntesis, estos individuos y organizaciones han aprendido a utilizar las fuentes mundiales descentralizadas de conocimiento y capacidad, mediante un enfoque que moviliza no sólo a las grandes empresas y a los países, sino a todo un ecosistema de ciudadanos y organizaciones del planeta. Como ciudadanos, y como líderes dentro de nuestras organizaciones, debemos trascender las fronteras de los Estados para concebir la sociedad desde una perspectiva más amplia y global. Si los problemas son de escala global, debemos unirnos como ciudadanos globales para resolverlos. Un sistema construido sobre la primacía de los intereses nacionales y corporativos no va a estar a la altura de las exigencias de este siglo.

FRICCIÓN CREATIVA EN LOS LÍMITES DE LO NUEVO Y LO ANTIGUO

La buena noticia es que, aunque muchas instituciones se encuentran en diversas fases de declive, para cada una de ellas se perfilan los contornos de un pensamiento inédito, nuevos enfoques y una clara regeneración. A pesar de que la crisis de la globalización pinta un panorama funesto, hay otro factor más estimulante y optimista que no se limita a catalogar una larga lista de fracasos institucionales; un elemento que ofrece nuevas soluciones para las instituciones anticuadas en la empresa, el sector público y la sociedad. Miles de millones de personas pueden desempeñar funciones activas en el trabajo, en la localidad donde residen, en las democracias nacionales, así como en los foros y las instituciones globales. Paralelamente, el nuevo mundo de la wikinomía ofrece a las organizaciones una oportunidad de aprovechar nuevas fuentes de conocimiento y valor. Las compañías cerradas, jerárquicas, que antaño innovaron en secreto

ahora pueden recurrir y contribuir a un fondo común de talento global, que abre el mundo de los trabajadores del conocimiento a todas las organizaciones que buscan una mente especialmente cualificada para resolver un problema. Los científicos pueden acelerar la investigación si revelan sus datos y métodos con el fin de ofrecer a todos los investigadores del mundo, en ciernes o experimentados, la oportunidad de participar en el proceso de sus descubrimientos. Los médicos pueden colaborar con comunidades de pacientes autoorganizadas donde los individuos con afecciones similares compartan ideas, se aporten apoyo mutuo y contribuyan a la investigación médica. Como veremos en este libro, las posibilidades son infinitas.

La innovación colaborativa tiene también sus inconvenientes, puesto que requiere difíciles ajustes en los sectores cuyos modelos de negocio se basaban en carestías que ya no existen. El software de código abierto beneficia a algunas empresas —y especialmente a los usuarios—, pero perjudica a los que dependen de los beneficios obtenidos mediante la venta de programas patentados. Los sitios web de atención sanitaria son un recurso valioso y fiable para las personas que buscan información o apoyo mutuo, pero también pueden sembrar la confusión y la desinformación. Internet aporta un enorme activo para impulsar el debate democrático razonado, pero los foros políticos *on line* suelen degenerar en disquisiciones absurdas o en cámaras de resonancia que amplifican el enfrentamiento entre los grupos de ideas afines y sus adversarios ideológicos.

La creciente importancia de los enfoques colaborativos también plantea ciertas cuestiones complejas sobre la función y la responsabilidad de los diversos actores en la sociedad. ¿Podemos confiar en que las masas autoorganizadas presten servicios esenciales como la recopilación de información vital en una situación de crisis? ¿Qué sucede si se agota la financiación o la gente se desinteresa o decide centrarse en otra cosa? ¿Quién asumirá la responsabilidad si algo falla, o quién se arrogará los méritos cuando las cosas salgan bien? ¿Y quién es el último responsable cuando todo el mundo invade el territorio de los demás?

En el paradigma antiguo, las funciones y las responsabilidades estaban claramente definidas. En el nuevo mundo de la wi-

kinomía, se difuminan las fronteras entre los diversos sectores e instituciones. Las organizaciones sin fines lucrativos actúan cada vez más como empresas emergentes. Las empresas privadas asumen algunas funciones propias del sector público. Los gobiernos se ven atrapados en una red mucho más amplia de poderes e influencias de signo opuesto. Y aunque la mayoría de la gente reconoce que los problemas se solventan mejor cuando los gobiernos, las empresas, las organizaciones sin fines lucrativos y los ciudadanos actúan conjuntamente, todavía se desconoce cómo lograr que las asociaciones entre diversos sectores actúen al ritmo de la wikinomía.

Éstos son algunos de los temas que abordaremos en el libro. En cada sector —ya sea la educación, los medios, la atención sanitaria, la energía, las finanzas o el gobierno— hay una mezcla de perspectivas prometedoras y peligros inminentes. Sin embargo, a fin de cuentas, la wikinomía ofrece profundos beneficios sociales, como la oportunidad de ampliar el acceso a la ciencia y el conocimiento, imponer una mayor transparencia en los mercados financieros, acelerar la invención y la adopción de tecnologías verdes, y contribuir a que los líderes actuales de la empresa privada y el sector público se responsabilicen de arrojar resultados que mejoren el bienestar del mundo. Las comunidades colaborativas no sólo trascienden las fronteras del tiempo y el espacio, sino que atraviesan los diversos compartimentos disciplinares y organizativos que suelen inhibir la cooperación, el aprendizaje y el progreso. De este modo, la colaboración masiva ofrece una interesante alternativa para los sistemas de gestión jerárquicos, de control y mando, que conducen al fracaso de algunas instituciones fundamentales.

Por supuesto, existe el riesgo de que las viejas instituciones se desmoronen antes de que se creen otras en su lugar, lo que puede provocar trastornos notables. Pero la fricción creativa que surge de los modelos antiguos y nuevos de innovación es sana y constructiva; pone de relieve que las instituciones no son estáticas y que nuestras sociedades, dinámicas y diversas, avanzan, aunque las políticas y los políticos vayan a la zaga. Lo que resulta esencial es establecer una base social y política que reconozca el surgimiento de un nuevo modelo económico cuyo potencial ni siquiera ha empezado a verse. Si nos planteamos se-

riamente la reinvencción de la empresa y el mundo, debemos ser capaces no sólo de hablar de innovación, sino de innovar y de hacerlo rápido. Cada uno de los agentes implicados —no únicamente las empresas que operan en diversos sectores como el transporte, los medios, la atención sanitaria y la energía, sino las universidades, las instituciones científicas y los gobiernos— debe hacer acopio de todo el valor y la creatividad que esté a su alcance para reinventarse, valiéndose de la tecnología y la colaboración como factor coadyuvante, catalizador e impulsor del cambio, con el objetivo último de ofrecer mejores resultados a los ciudadanos y usuarios. No se trata de introducir reformas aparentes en aspectos tangenciales. Se trata de concebir, vivir y experimentar un nuevo modelo de innovación que sea adecuado para el siglo xxi.

En otras épocas de la historia se han producido cambios de esta magnitud. De hecho, las sociedades humanas siempre han estado jalonadas de períodos de grandes transformaciones que no sólo provocan que se piense y se actúe de modo diferente, sino que también dan lugar a nuevos órdenes sociales e instituciones inusitadas. En muchos casos, estos cambios se ven impulsados por tecnologías disruptivas que penetran en las sociedades de un modo que transforma radicalmente la cultura y la economía. Internet es la plataforma más poderosa, capaz de facilitar y acelerar nuevas rupturas creativas. Las personas, el conocimiento, los objetos, los dispositivos y los agentes inteligentes convergen en redes multilaterales donde las innovaciones y las nuevas tendencias sociales se difunden con una intensidad viral. Las organizaciones que han luchado por aportar respuestas a los nuevos fenómenos como el intercambio de archivos entre usuarios, la telefonía gratuita por Internet o la blogosfera, deben esperar más de lo mismo —a un ritmo creciente— en el futuro.

Para los individuos se abre una nueva era muy estimulante, que les brinda la oportunidad de participar en la producción y añadir valor a los sistemas culturales, políticos y económicos a gran escala, de una manera hasta ahora inimaginable. Los nuevos modelos de colaboración masiva aportan también a las grandes y pequeñas empresas infinidad de vías para aprovechar los conocimientos, los recursos y el talento externos con el fin de incrementar la competitividad y el crecimiento. Por lo que res-

pecta a los gobiernos y la sociedad en su conjunto, se advierte de una manera cada vez más nítida que podemos aprovechar la explosión de conocimiento, colaboración e innovación empresarial para vivir de una forma más rica y plena, e impulsar la prosperidad y el desarrollo social de todos los seres humanos.

Es evidente que estas transiciones no serán fáciles y no todo el mundo saldrá ganando. Según el 2010 Global CEO Study de IBM, un estudio sobre los máximos responsables de tecnología de la información en empresas de diversos países, ocho de cada diez directivos de este sector prevé que se incremente significativamente la complejidad de su entorno, y menos de la mitad cree saber cómo afrontar con éxito la nueva situación.¹⁷ No es de extrañar. Cada vez que se produce un cambio, se modifican las ventajas competitivas y aparecen nuevos criterios para definir el éxito y el valor. Para salir airoso en este nuevo mundo, no basta con mantener los actuales estímulos, políticas, estrategias de gestión y enfoques curriculares; de hecho, sería contraproducente. Aprovechemos la oportunidad que nos brinda la revolución digital para repensar y reconstruir todos los viejos enfoques e instituciones que están fracasando. Muchas soluciones viables a diversos asuntos, desde la crisis de los servicios sanitarios hasta el cambio climático, ya existen al margen de las instituciones establecidas, en los espacios colaborativos de Internet. Las organizaciones que recurran a esta nueva fuerza podrán asumir funciones de liderazgo en un mundo donde la innovación colaborativa interfronteriza, interdisciplinar e intercultural se está convirtiendo en un imperativo social de primer orden. Los que se resistan a esta corriente, o no logren adaptarse a ella, acabarán cada vez más aislados, al margen de las redes que comparten, adaptan y actualizan el conocimiento para solventar problemas, grandes y pequeños.