

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB

---

# Construyendo redes para compartir. Del paradigma espacial al relacional

Garbiñe Henry y José Luis Larrea

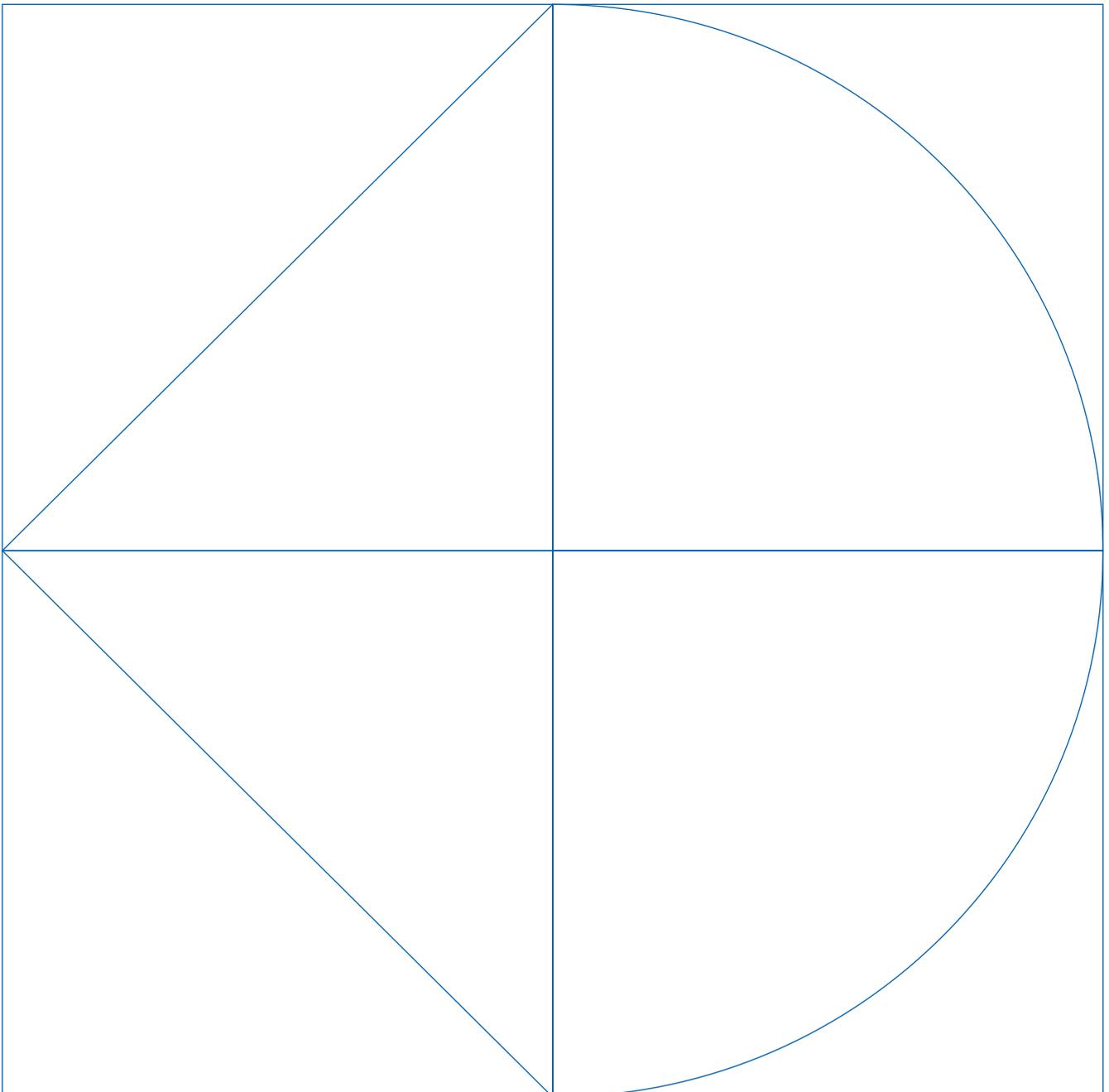




---

# Construyendo redes para compartir. Del paradigma espacial al relacional

Garbiñe Henry y José Luis Larrea



En el marco de la labor llevada a cabo por Deusto Social Lab anualmente se desarrollan diferentes proyectos, estudios e investigaciones a partir de los cuales se elaboran y publican los denominados Cuadernos Deusto Social Lab.

Son unas monografías dirigidas al conjunto de agentes económicos y sociales que conforman el ecosistema de cooperación abierto sobre el que se despliega la misión de Deusto Social Lab (empresas y organizaciones, administraciones públicas, centros educativos, organismos sociales y culturales entre otros) y en definitiva, a la sociedad en general, que, en lenguaje no académico, responden al objetivo de poner de manifiesto la acción transformadora de la investigación, posibilitando que los resultados de la investigación de Deusto sean compartidos con los agentes sociales y puedan ayudarles a responder a los retos de transformación social a los que se enfrentan, ofreciéndoles buenas prácticas, guías o recomendaciones en la labor que desempeñan.

---

#### **Frecuencia de publicación y formato**

Los Cuadernos Deusto Social Lab se publican en versión impresa y electrónicamente dos veces al año.

#### **Suscripciones**

Actualmente, no se aplican cargos por la presentación, publicación, acceso en línea y descarga. Las copias impresas se ponen a disposición de los colaboradores y socios clave.

#### **Derechos de autor**

Los Cuadernos Deusto Social Lab son publicaciones de Acceso Abierto de la Universidad de Deusto (España). Su contenido es gratuito para su acceso total e inmediato, lectura, búsqueda, descarga, distribución y reutilización en cualquier medio o formato sólo para fines no comerciales y en cumplimiento con cualquier legislación de derechos de autor aplicable, sin la previa autorización del editor o el autor; siempre que la obra original sea debidamente citada y cualquier cambio en el original esté claramente indicado. Cualquier otro uso de su contenido en cualquier medio o formato, ahora conocido o desarrollado en el futuro, requiere el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor.

© Universidad de Deusto  
P.O. box 1 - 48080 Bilbao, España  
Publicaciones  
Tel.: +34-944139162  
E-mail: publicaciones@deusto.es  
URL: www.deusto-publicaciones.es  
ISSN: 2792-582X (version impresa / printed version)  
ISBN: 978-84-1325-211-7 (version impresa / printed version)  
Deposito Legal / Legal Deposit: LG BI 01584-2021  
Impreso en papel ecológico y encuadernado en España

## CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB, No. 2023/07

### Consejo Editorial

**José Luis Larrea Jiménez de Vicuña**, Presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab y miembro del Consejo de Gobierno de la Universidad de Deusto.

**Víctor Urcelay Yarza**, Vicerrector de Emprendimiento y Relacionales Empresariales de la Universidad de Deusto y profesor – catedrático en la Deusto Business School.

**Irene Cuesta Gorostidi**, Directora de Formación Dual y Continua de la Universidad de Deusto y profesora de la Deusto Business School.

**Garbiñe Henry Moreno**, Directora de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Deusto.

**Jesús Riaño Sierra**, Director de Alumni y Empleo de la Universidad de Deusto.

**José Luis del Val Román**, Profesor – catedrático de la Facultad de Ingeniería y profesor en la formación ejecutiva de Deusto Business School.

**María Lambarri Villa**, Directora de la Unidad de Relación con los Agentes Económicos y Sociales de Deusto Social Lab.

Oficina Editorial

María Lambarri, Responsable editorial

Deusto Social Lab

Universidad de Deusto

Avda. Universidades 24

48007 Bilbao

Tel: +34 944 13 90 00 (ext 2107)

Email: Maria Lambarri. <maria.lambarri@deusto.es>

Web: <http://www.deusto.es/>



# Prólogo

La puesta en marcha de Deusto Social Lab responde a los retos que plantea la sociedad del siglo XXI y sitúa en su corazón y núcleo a las personas y el acompañamiento que la Universidad debe ofrecerles a lo largo de su vida para que puedan ser agentes activos de transformación.

Este planteamiento implica que el desarrollo de la persona como agente de cambio y transformación se va produciendo a lo largo de la vida de la mano de un proceso de permanente formación y aprendizaje. Y considera que la transformación a la que aspiramos debe tener un propósito: buscamos que las personas sean agentes de cambio al servicio del bienestar, pretendemos que nuestra sociedad se caracterice por un bienestar inclusivo y sostenible en el que las personas jueguen un papel protagonista.

De igual forma, reconocemos que el conocimiento no está solo en la universidad, y que por lo tanto es imprescindible generar un ecosistema para el aprendizaje abierto, que ponga en relación las áreas de conocimiento con los agentes económicos y sociales. En este ecosistema el modelo de relación deberá basarse en la cooperación, desde el reconocimiento de que los mundos de la empresa, de la administración pública, o de cualquier tipo de organización social deben caminar juntos para hacer frente a los desafíos que el nuevo contexto impone.

A través de los Cuadernos Deusto Social Lab buscamos trasladar y compartir con todo nuestro ecosistema los resultados de una selección de proyectos, iniciativas o estudios desarrollados con el ánimo de contribuir en la labor que todos desempeñamos para responder a los mencionados retos de nuestra sociedad.

Víctor Urcelay Yarza  
Vicerrector de Emprendimiento y Relaciones Empresariales y  
responsable de la Iniciativa Deusto Social Lab

Deusto Social Lab aspira a construir un espacio para el aprendizaje en cooperación que permita cogenerar conocimiento al servicio del progreso, al tiempo que transforma el día a día de lo que hacemos. Este espacio de aprendizaje se compromete con el estímulo, la conversación, la reflexión, la acción, el reconocimiento y la divulgación como espacios a trabajar de forma permanente para garantizar procesos de aprendizaje sostenidos y sostenibles en el tiempo. Procesos útiles y que aporten un valor reconocido por la sociedad en términos de impacto social.

En este contexto, los cuadernos pretenden ser un instrumento válido no solo para la divulgación, sino también para estimular y provocar la conversación que nos lleve a la reflexión, la acción y el reconocimiento de lo que hacemos, en una suerte de espiral creativa que se despliega a lo largo del tiempo.

El estímulo es clave para desencadenar cualquier proceso de aprendizaje y es fundamental para activar la cooperación al servicio de un futuro común imaginado. Un futuro común imaginado que nos estimule, que nos lleve al diálogo y la conversación para compartir, que demande reflexión individual y colectiva y nos interpele a la acción en cooperación. Una acción que necesita ser evaluada y reconocida como parte del proceso de construcción de ese relato común que materializa todo proceso de aprendizaje. Y todo ello encaminado a divulgar y socializar los aprendizajes compartidos, que son la mejor manera de estimular un nuevo estadio de generación de conocimiento a través del aprendizaje. Siempre de la mano de las personas, que son los verdaderos protagonistas.

José Luis Larrea Jiménez de Vicuña  
Presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab



## CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB, No. 2023/07

Universidad de Deusto. 2023.

## Construyendo redes para compartir. Del paradigma espacial al relacional

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>2. UN MUNDO EN TRANSFORMACIÓN</b> .....	11
2.1. Época de cambio y transformación. El desafío de la complejidad .....	12
2.2. Globalización .....	13
2.3. Desarrollo tecnológico y transformación digital.....	14
2.4. Diálogo en el planeta, personas y relaciones .....	15
2.5. Demografía .....	16
2.6. Demanda de seguridad y miedos.....	16
2.7. Energía y medio ambiente .....	17
2.8. Dimensión social de la empresa .....	17
2.9. Empleo y relaciones sociolaborales .....	18
<b>3. CAMBIO DE PARADIGMA</b> .....	20
3.1. Influencia en las tendencias generales y en las fuerzas tractoras.....	22
3.2. La Academia y el conocimiento .....	23
3.3. Las organizaciones .....	24
3.4. Los espacios físicos y sus relaciones .....	24
3.5. Nuevo lenguaje .....	25
3.6. La desmaterialización .....	25
3.7. Dimensión relacional, personas y organizaciones .....	26
<b>4. EL ARTE DEL COMPARTIR</b> .....	28
4.1. Compartir .....	29
4.2. Expresiones del compartir.....	30
<b>5. La cooperación</b> .....	34
5.1. El algoritmo de la cooperación .....	35
<b>6. Conocimiento, tecnología y aprendizaje</b> .....	37
6.1. La pirámide del conocimiento.....	38
6.2. La tecnología.....	38
6.3. Conocimiento, tecnología y aprendizaje .....	39
6.4. Los desafíos de la sociedad del aprendizaje.....	40

<b>7. LA RED COMO TECNOLOGÍA PARA COMPARTIR</b> .....	42
7.1. Nodos .....	43
7.2. Conexiones .....	44
7.3. Vínculos .....	44
7.4. Propósito .....	45
7.5. Marco .....	45
7.6. Lenguaje .....	45
7.7. Gobernanza .....	45
7.8. Nodo de nodos .....	46
7.9. Red de redes .....	46
7.10. El ecosistema como red .....	47
<b>8. EL EMPRENDIMIENTO COMO PROCESO DE APRENDIZAJE. APRENDER A EMPRENDER</b> .....	48
8.1. La innovación como transformación .....	49
8.2. Innovación, conocimiento y aprendizaje .....	49
8.3. Una sociedad en transformación y crisis permanente .....	50
8.4. Competitividad, innovación y emprendimiento .....	51
8.5. Los agentes de la innovación y el emprendimiento .....	53
8.6. La persona emprendedora .....	54
8.7. El mito del “emprendedor guay” .....	54
8.8. El potencial de la persona emprendedora. Factores que explican el éxito .....	55
8.9. ¿La persona emprendedora nace o se hace? La respuesta está en el ecosistema .....	57
<b>9. EL CASO DE LA RED DE EMPRENDIMIENTO GLOBAL DEUSTO-BIZKAIA</b> .....	58
9.1. Objetivos del proyecto .....	59
9.2. Descripción del proceso .....	59
9.3. Resultados del proceso .....	60
<b>10. EL CASO DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL DE BARAKALDO</b> .....	62
10.1. Objetivo del proyecto .....	63
10.2. Descripción .....	63
10.3. “Barakaldo: Retos Innovación Abierta” en cifras .....	64
<b>11. CONCLUSIONES</b> .....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	68
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	69

---

# 1.

## Introducción



Las redes constituyen una referencia cada vez más socorrida cuando queremos expresar el potencial de un sistema articulado en base a diferentes elementos interrelacionados entre sí. La lógica de una organización basada en estructuras jerárquico-funcionales responde claramente a un paradigma espacial, más propio del pasado que del presente. Sin embargo, la riqueza de las relaciones y de las conexiones que se derivan de un mundo en el que las manifestaciones de diversidad crecen y la necesidad de conectarlas para compartir se rebela cada vez más acuciante, nos llevan a valorar de manera especial la lógica de las organizaciones en red, ya que permiten abordar con más efectividad los desafíos de un paradigma relacional que se va imponiendo en el día a día.

En este contexto, resulta necesario avanzar en la conceptualización y modelización de lo que entendemos por una red para ver la manera de poner todo su potencial al servicio de diferentes objetivos, que difícilmente se podrán alcanzar con estructuras organizativas jerarquizadas y burocratizadas.

El mundo en el que vivimos es un mundo en constante transformación en el que fuerzas de diferente naturaleza se manifiestan con unas consecuencias que parecen fuera de toda duda. Además, todas ellas se interrelacionan cada vez más haciendo que sus efectos adquieran un perfil exponencial. En este mundo en transformación resulta fundamental tomar posición ante los diferentes retos con los que nos enfrentamos. Para ello es clave entender el alcance de las fuerzas que están en marcha y hacer un esfuerzo por incorporar un modelo de interpretación de las mismas. Todo ello es necesario para tomar posición y para construir un relato.

Entre las fuerzas que condicionan el devenir de lo que hacemos podemos distinguir entre aquellas que consideramos tendencias generales, en las que nuestra capacidad de incidencia puede ser muy pequeña y aquellas otras en las que merece la pena que nos planteemos un protagonismo activo para convertirlas en fuerzas tractoras que comprometan nuestros esfuerzos. Se trata de ser protagonistas del desafío que nos presentan el conocimiento y el aprendizaje, la innovación y el emprendimiento, y una competitividad al servicio del bienestar. De estas destacaremos, a los efectos de esta aproximación, la importancia capital del emprendimiento, pues se trata de ver cómo la existencia de redes potentes puede resultar relevante para este campo.

En todo caso, quizá la fuerza más condicionadora de todo lo que hacemos venga de la mano del cambio de paradigma mental al que estamos asistiendo, transitando de un paradigma espacial a un paradigma relacional. Esta transición supone un verdadero reto para todo y, en especial

para el emprendimiento, poniendo de manifiesto la necesidad de abordar fórmulas organizativas que, en forma de red, nos permitan superar los desafíos con los que nos enfrentamos. No es, pues, ajena a la evolución del contexto la demanda de articular redes al servicio del emprendimiento. El caso de la articulación de la Red de Emprendimiento Global de la Universidad de Deusto responde a esta necesidad. Otro tanto ocurre con el caso de la articulación de un ecosistema de innovación y emprendimiento empresarial en Barakaldo.

Para entender en todo su alcance la modelización de una red conviene reflexionar sobre la incidencia del cambio de paradigma, tomando conciencia de que el paradigma relacional nos lleva a poner el foco en la necesidad de compartir y en la manera de facilitar que esa necesidad sea satisfecha. De ahí que la intensidad en el compartir sea relevante para entender el alcance, en cada caso, de las diferentes formas que tenemos para compartir, en función de la intensidad con la que compartamos el propósito, el marco general y el lenguaje. La intensidad más alta se alcanza cuando hablamos de cooperación, que necesita apoyarse en valores y principios, en aprendizaje y conocimiento, en tecnología y en liderazgo.

Así que para entender el sentido de una red resulta fundamental entender que es una estructura al servicio del compartir, de forma que no deja de ser una forma de tecnología. Si comprendemos la red como una forma de tecnología al servicio de la satisfacción de la necesidad de compartir, comprenderemos también la importancia de la relación entre conocimiento, tecnología y aprendizaje.

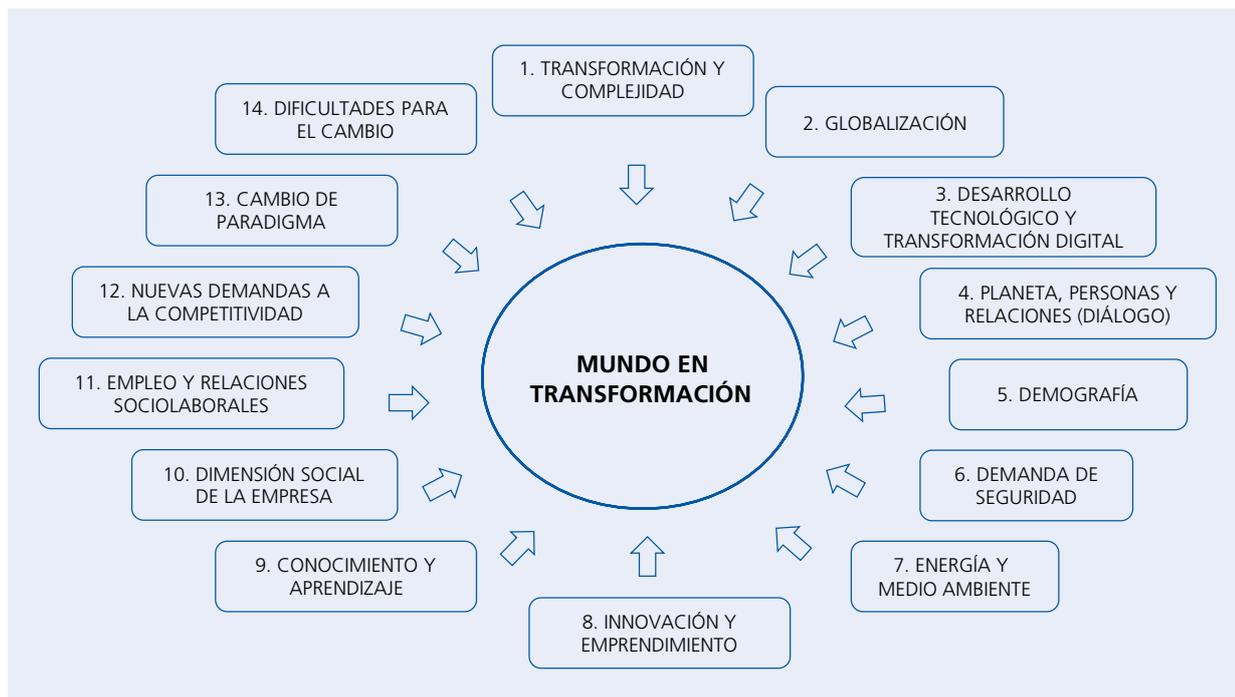
La red como expresión de una tecnología para compartir nos lleva a establecer las características básicas de la misma y a conceptualizar los elementos que la conforman. Así, hablaremos de nodos, conexiones, vínculos, propósito, marco, lenguaje y gobierno de la red.

El propósito de la red es una cuestión relevante, que merece la pena tomar en consideración pues determina el para qué y el porqué de la red, lo que resultará fundamental para analizar las características de la misma. En este caso se trata de redes al servicio del emprendimiento, lo que implica la necesidad de establecer un marco conceptual y un lenguaje compartido mínimo acerca del mismo. Puede parecer una tarea sin importancia, pero resulta capital. Por eso, se adelantan los elementos básicos conceptuales que impregnan nuestra aproximación al emprendimiento. Todo ello nos permitirá culminar con la aplicación del modelo general al caso particular de la red de Emprendimiento Global de la Universidad de Deusto, así como al del ecosistema de innovación y emprendimiento empresarial de Barakaldo.

# 2.

## Un mundo en transformación





Fuente: Larrea (2021)

**Figura 1.** Aspectos a considerar en un mundo en transformación.

En realidad, por la propia naturaleza de las cosas, el mundo siempre ha estado y estará en constante transformación, por lo que podría parecer irrelevante insistir en esta materia. Sin embargo, cualquiera de nosotros estaría en condiciones de afirmar que, hoy más que nunca, el mundo está sometido a una profunda transformación.

Para abordar las características más relevantes de un mundo en constante transformación es indispensable tener en cuenta algunas tendencias generales, el contexto social, económico y territorial de referencia y los retos contextualizados a los que se enfrenta la sociedad, desde una perspectiva local y global. Este ejercicio de contextualización no deja de ser un ejercicio de simplificación, que puede implicar un alto grado de sesgo inicial. En todo caso, una primera aproximación sobre las fuerzas que dominan nuestro mundo en transformación (Larrea, 2021) la podemos visualizar en la figura 1.

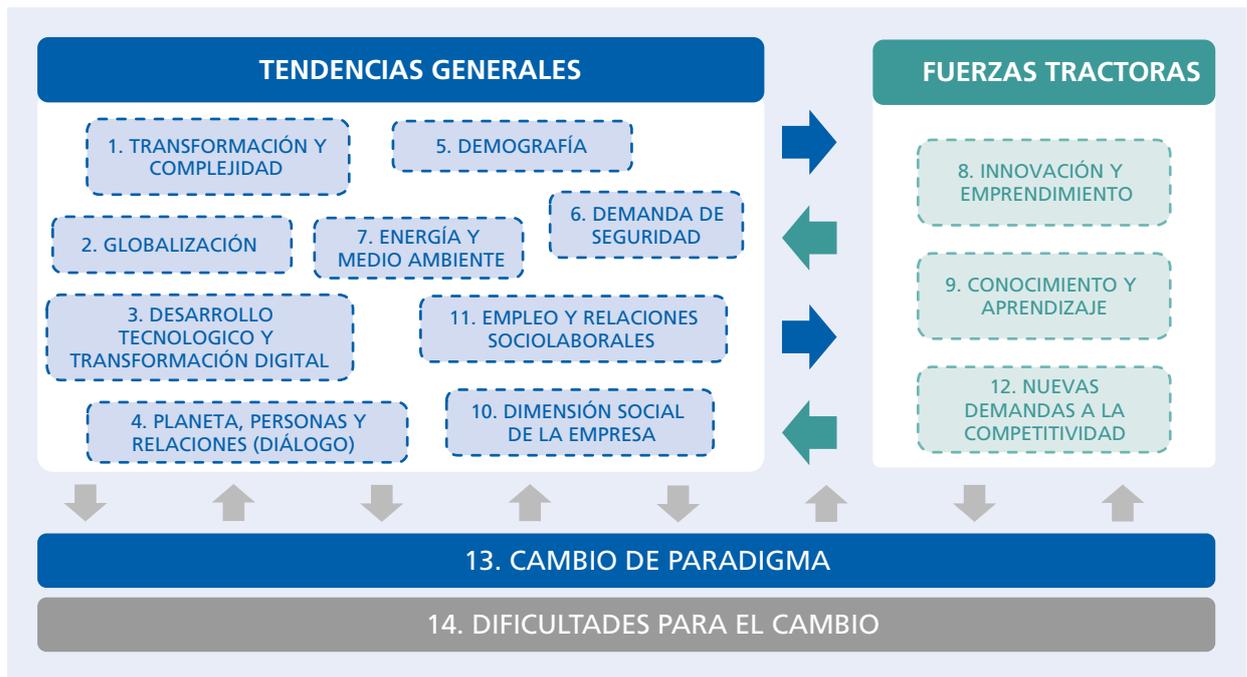
Las fuerzas identificadas están íntimamente relacionadas. Influyen unas en otras, son causa y efecto. Son expresión del contexto y, al mismo tiempo, generan contexto. Y no todas tienen la misma importancia a la hora de construir un relato. Por todo ello es necesario incorporar un determinado modelo de interpretación, para poder articular un relato consistente.

Desde esta perspectiva, un modelo que nos puede resultar especialmente esclarecedor –y que se recoge en la figura 2– es aquel en el que distinguimos entre tendencias generales y fuerzas tractoras (Larrea, 2021).

Las tendencias generales tienen las características de corrientes de fondo que fluyen a lo largo y ancho de lo que hacemos, y que en gran medida nos vienen dadas, sin que tengamos una gran capacidad de influencia sobre las mismas. En cambio, las que calificamos como fuerzas tractoras son fuerzas que, de alguna manera, podemos poner en marcha para que las cosas que nos interesen pasen. Además, las tendencias generales y las fuerzas tractoras expresan un verdadero cambio de paradigma. Un cambio de paradigma que nos lleva a transitar de lo espacial y material a lo relacional e inmaterial. Este cambio de paradigma se observa en las tendencias generales y las fuerzas tractoras. En ese proceso de transición nos encontramos con verdaderas dificultades.

## 2.1. Época de cambio y transformación. El desafío de la complejidad

Todo cambia o, al menos, parece que cambia. Al no controlar lo que nos rodea, que cada vez es más amplio y se mueve más rápido, el cambio aparece como una constante de nuestro tiempo. De ahí que la interiorización del cambio, como uno de los ejes que caracteriza y condicio-



Fuente: Larrea (2021)

**Figura 2.** Un modelo de interpretación de las principales fuerzas que caracterizan un mundo en transformación.

na el devenir de nuestra sociedad, explicaría la necesidad de incorporar la transformación y la innovación como uno de los distintivos de la sociedad actual.

Así, podemos entender que el mundo se ha convertido en un lugar en el que el cambio y la transformación generan cotas crecientes de incertidumbre e inseguridad. El conjunto de elementos que nos afectan crece de manera exponencial, los estímulos externos se multiplican y nuestro ámbito existencial, el lugar en el que pasan las cosas que nos importan, se ha expandido de forma brutal. Tenemos motivos para sentirnos cada vez menos dueños de nuestro destino, envueltos por espacios de incertidumbre. De manera que la falta de certeza, de conocimiento seguro y claro sobre las cosas, se ha convertido en nuestro compañero habitual de viaje.

Por otra parte, el término complejidad empieza a ser un lugar común a la hora de expresar las características más relevantes del contexto social en el que nos desenvolvemos, pues pone de relevancia la necesidad de enlazar las diferentes expresiones de diversidad emergentes y crecientes en la sociedad; lo que constituye un verdadero desafío. En la medida en que la diversidad es mayor, crece el desafío de la complejidad, pues crece la necesidad de armonizar la diferenciación y la integración. Por eso, la cooperación resulta sugerente y fascinante como forma de superación de este desafío.

## 2.2. Globalización

La sensación de cambio permanente y acelerado que se ha instalado en nuestras vidas es fruto, entre otras cosas, de una globalización creciente. La globalización no es algo nuevo, pero ahora se percibe más fuerte que nunca. Lo cierto es que la globalización de las relaciones económicas y sociales cambia la naturaleza del pensamiento y de la acción.

La globalización es una expresión de uso habitual para referirnos a los procesos por los cuales las cosas, cualquier cosa, se hacen más generales, en realidad mundiales, trascendiendo a lo inmediato, a lo próximo, a lo local. Supone un incremento de la comunicación y de la interdependencia entre países, culturas, sociedades, organizaciones y personas. La Real Academia Española de la Lengua (RAE) define el término, desde la perspectiva económica, como la "tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales". En gran medida la aproximación económica ha sido la dominante en los últimos tiempos, quedando más relegadas otras definiciones de corte más institucional, que entienden la globalización como la "extensión del ámbito propio de instituciones sociales, políticas y jurídicas a un plano internacional", o de perfil más sociológico, en términos de "la difusión mundial de modos, valores o tendencias que fomentan la uni-

formidad de gustos y costumbres”. Una de las lecciones de la crisis sanitaria del coronavirus es que la globalización trasciende a las relaciones estrictamente económicas, reflejándose en términos de relación y conexión entre los habitantes del planeta en el plano más personal, afectando a la salud de cada uno de ellos. Esta globalización que afecta al bienestar personal en términos de salud viene, por supuesto, acompañada de la globalización de las relaciones económicas que se manifiestan en toda su intensidad y que también afectan al bienestar de las personas en términos del acceso a los bienes y servicios necesarios para su subsistencia y bienestar.

Parece indudable que se está produciendo un cambio en las reglas del juego, que afecta al papel de los estados, el sentido de la ciudadanía, la lógica de las macroempresas y la aparición de nuevas plataformas tecnológicas, la amenaza latente de la configuración de nuevos monopolios que operan a escala mundial, la propia naturaleza de las empresas en un entorno que intensifica su dimensión social, y un largo etcétera. En definitiva, de la mano de la globalización, coexisten procesos que favorecen la relación entre espacios y personas, lo que plantea cuestiones que también afectan a la seguridad –como las nuevas manifestaciones del terrorismo– junto con otros procesos que representan rupturas claras de esa globalización de la mano de nuevas fronteras. De hecho, la última década nos ha llevado más cerca de las nuevas fronteras físicas y políticas que de la ausencia de las mismas. Ahora mismo estamos viviendo el episodio bélico de Ucrania, que supone una verdadera marcha atrás hacia un escenario, que creíamos del pasado, de bloques y fronteras. Las contradicciones son cada vez más profundas.

Sabemos que la historia del progreso es una historia de contradicciones en la que avanzamos de la mano de la búsqueda de un equilibrio que haga que el proceso sea sostenible en el tiempo y llegue a todas las personas. En esa búsqueda de un equilibrio en transformación permanente y creativo, el ámbito de lo global no debe confundirse con la totalización de las ideas, de los procesos y de las relaciones. Por eso es fundamental el contrapeso del desarrollo del ámbito local, el más próximo a la persona, que es la base en la que se sustenta la vida de cada uno. Este debate del progreso y de la globalización va a resultar crucial en los próximos tiempos y va a marcar, sin duda, el futuro de la humanidad.

## 2.3. Desarrollo tecnológico y transformación digital

Una de las tendencias que explican el cambio acelerado es la que tiene que ver con el imparable desarrollo de la

tecnología de la mano, inicialmente, de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC). Pero esto no es más que el comienzo. Ya están en marcha, aunque todavía no seamos muy conscientes, profundos cambios tecnológicos en los campos de las tecnologías de materiales y nanotecnologías, la biotecnología y la biogenética –tecnologías de la vida–, las tecnologías de energías limpias y las tecnologías de las ciencias cognitivas. Con un impacto añadido: el de que el potencial de cada una se ve incrementado por la capacidad de integración con las otras. Una integración de las tecnologías que cada vez está más presente en el día a día, de manera que la vemos en dispositivos y soluciones que van incorporándose a nuestra vida.

Esta imparable fuerza tecnológica se traduce en un incremento exponencial de la capacidad de conectar y relacionar personas, actividades y conceptos. Además, va acompañada de un incremento exponencial en la velocidad en el intercambio de información, debido en gran medida a las facilidades derivadas del desarrollo tecnológico. La capacidad de impacto en la vida de las personas es brutal, por lo que tenemos un verdadero desafío a la hora de poner toda esa fuerza al servicio de la persona.

Existen pocas dudas de que este mundo en transformación viene marcado por la *conectividad* de todos con todos –a través de redes sociales de diferente naturaleza, de infraestructuras físicas y materiales...– y de todo con todo –el conocido como Internet de las Cosas–. Una conectividad que va acompañada de la *accesibilidad* de todos y a todos –algo que caracteriza el creciente proceso de globalización– y de la *movilidad* –con la implantación creciente del teléfono móvil, las tablets, medios de transporte...–. Además, se produce un incremento exponencial en la *capacidad de integrar y manejar datos*, de la mano del desarrollo de ordenadores de nueva generación, de tecnologías conocidas bajo el término del Big data, del desarrollo de los algoritmos... Todo ello en un entorno de incremento constante de la *velocidad* a la que todo ocurre y todo es posible que pueda ocurrir.

El escenario que se dibuja es un escenario que presenta un cúmulo de fuertes tensiones sobre el sistema social que ponen en evidencia la red de compromisos que habíamos articulado en el pasado como colectivo social. Por eso, necesitamos transformar los compromisos sociales para innovar el sistema de relaciones. Esto implica audacia y riesgo. Supone innovación social en el sentido más amplio de la palabra: innovación en la política, en la economía y en la sociedad. Además, conviene recordar que en todo proceso de innovación social no podemos olvidar nunca que la persona, cada persona, es el protagonista principal. Esto es algo que acostumbramos a olvidar en cuanto hablamos de sistemas, instituciones, organizaciones... y que convendría tener siempre muy en cuenta.

El desarrollo tecnológico, más allá de otras revoluciones pendientes de percibir en toda su profundidad y que ya están en marcha, presenta de manera inminente el desafío de la transformación digital. La transformación digital es la expresión que recoge gran parte de las transformaciones que se están produciendo en el mundo, a todos los niveles, de la mano del desarrollo de las tecnologías, con especial incidencia de las tecnologías que tienen que ver con la comunicación, la información y los datos. En este contexto las “nuevas plataformas” adquieren una relevancia especial.

Siempre han existido infraestructuras tecnológicas, a modo de plataformas, sobre las que hemos construido relaciones y transacciones. Así, cultivamos o fabricamos productos que se intercambiaban como mercancías, lo que creó el comercio, y surgió una plataforma de representación del valor de lo intercambiado, dando lugar a las monedas, los pagarés y los billetes; en definitiva, una plataforma tecnológica basada en papel moneda y en instituciones generadoras de confianza en lo que ese papel representaba. Al día de hoy, se evoluciona hacia la desaparición del papel moneda, sustituido por puras transacciones electrónicas.

Por otra parte, las transacciones que implicaban intercambio de servicios resultaban difíciles de materializar si no se daba una conexión real de las personas –esto es, en un tiempo y un espacio físico compartido–, pero la evolución de las comunicaciones ha ido permitiendo la asincronía en el tiempo y en el espacio para que las transacciones de servicios se produzcan.

Pues bien, el elemento diferencial que resalta el papel de las plataformas tecnológicas y su necesidad de adaptación es el llamado Internet de las Cosas (IdC), que supone la aparición de una nueva infraestructura inteligente que integra, según Rifkin (2014), el internet de las comunicaciones, el internet de la logística y el transporte, y el internet de la energía. Un escenario en el que la capacidad de transformación e innovación derivada de la integración de diferentes tecnologías es brutal. Cuando el internet de las cosas permita transacciones de productos a través de códigos transmitidos por internet, de forma que impresoras 3D permitan obtener el producto en nuestra propia casa, las redes de transporte y logística se verán profundamente afectadas. Así, las nuevas formas de energía, de comunicación y de transporte cambiarán las condiciones de las relaciones económicas, fundamentadas en transacciones comerciales.

A pesar de los riesgos, inherentes a toda época de cambio y transformación, esta nueva era está llena de oportunidades en todos los ámbitos –educación, salud, asistencia social...– y, en especial, es clave para articular una economía colaborativa, basada en compartir, que puede resultar capital para progresar de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

## 2.4. Diálogo en el planeta, personas y relaciones

Hoy en día deberíamos ser conscientes de que cualquier discusión incorpora una dimensión planetaria, la de un planeta en la que las personas se relacionan unas con otras. Se trata de la manifestación creciente de un proceso imparable de planetización. No es factible abordar el desafío del progreso sin tener en cuenta y reconocer la existencia de los demás, sin asumir que no estamos solos, sin atrevernos a dialogar. Y esa constatación se produce a todas las escalas, desde lo más próximo y local hasta lo más general y global. Ese diálogo con los demás, incluido con el planeta en el que existimos, es fundamental y constituye un verdadero reto para alcanzar un desarrollo sostenible respetuoso con el medio ambiente. En ese diálogo el foco del debate se encuentra en el concepto de bienestar, que se basa en las personas, en todas y cada una de ellas. La cuestión es que ese debate ya no se puede focalizar exclusivamente en el espacio territorial más próximo, porque el mundo se ha convertido en una “aldea global”, en un espacio de todos y para todos. Y, en ese sentido, nos enfrentamos a problemas nuevos con un bagaje de herramientas y soluciones fruto de paradigmas viejos. Así que tenemos un gran desafío y una gran oportunidad de innovar, porque si no lo hacemos no estaremos a la altura y fracasaremos. Algo que no nos podemos permitir.

Para que el diálogo que tenemos pendiente de articular a nivel planetario se produzca tenemos que asumir que lo que está sobre la mesa es la tarea de gobernar el mundo con nuevas formas, bastante más evolucionadas que las que conocemos. Cómo van a relacionarse unos estados y sus gobiernos con otros, cómo van a ser capaces de articular un modelo de gobernanza que facilite el diálogo con el planeta, entre comunidades y entre individuos. Preguntas que necesitan ser respondidas. Una demanda que los procesos de planetización ponen sobre la mesa con carácter urgente y que cada vez que ocurre una crisis planetaria, cosa que cada vez será más frecuente, nos coloca ante el espejo de nuestras carencias en este orden.

Sabemos que el progreso de la humanidad pasa por el compromiso con la sostenibilidad a nivel planetario, lo que pone de relieve la importancia de establecer un diálogo global que nos permita abordar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) marcados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Lo más relevante del nuevo paradigma relacional al que estamos transitando es que pone el centro de atención en las relaciones, cuyas protagonistas son las personas. Así, cuando hablamos de un mundo en transformación, esta-

mos hablando de personas que están transformando el mundo. Las personas ocupan el centro de todo, pero no unas personas entendidas como entes individuales aislados de todo y de todos, sino personas siempre en relación con otras, dando lugar a organizaciones de diferente naturaleza. Así, junto a las personas siempre están las organizaciones como los protagonistas del desafío en momentos de profundas transformaciones sociales. Personas y organizaciones representan dos dimensiones que solo se pueden entender de manera conjunta y simultánea.

Las organizaciones reflejan estructuras formales de relación de las personas que se ponen en marcha para compartir con el fin de alcanzar diferentes objetivos. Por eso es importante analizar el sentido de las organizaciones desde la perspectiva de las personas, porque son el resultado de las mismas y expresan su necesidad y vocación de compartir.

## 2.5. Demografía

Las tendencias demográficas son muy importantes a escala planetaria para entender la relevancia de las políticas de inmigración y explicar los miedos a lo diferente, pero también lo son en planos mucho más próximos. En todo caso, la demografía nos ayuda a explicar la intensificación de los procesos y movimientos migratorios entre países, cuestión de gran relevancia que debe ser tenida en cuenta para entender las políticas de integración de los colectivos que se incorporan, así como la problemática derivada de esos procesos desde diferentes perspectivas –sociales, económicas, culturales, políticas...–.

Por otra parte, con carácter global y también local los movimientos de personas dentro de un espacio territorial de referencia explican el creciente auge de las ciudades. Ese movimiento de población del campo a las ciudades es de una importancia capital, porque entraña repercusiones a todos los niveles, que van desde el bienestar a la sostenibilidad. No es una cuestión menor. La ONU estima que para 2050 dos tercios de la población mundial vivirá en grandes ciudades. Las repercusiones de estos movimientos de la población son de indudable calado.

Pero la demografía no solo sirve para explicar la evolución de las diferentes comunidades y sus movimientos, sino también el desarrollo de cada comunidad o colectivo. Por eso es relevante abordar la importancia del papel sustancial de la mujer, así como los problemas de algunas comunidades derivados del paulatino envejecimiento de la población. Cómo desplegar políticas que resuelvan este problema tiene mucho que ver con la cultura, la manera de ser y comportarse de los individuos y con las actitudes

para incorporar a otros que vienen a compartir su futuro con nosotros. Este campo del progresivo envejecimiento de la población en algunas sociedades está lleno de retos de todo tipo: económicos, asistenciales, sanitarios, educativos, culturales... y pone de relieve la necesidad imperiosa de activar un diálogo intergeneracional que garantice el adecuado relevo generacional. Conviene apuntar que la cuestión demográfica y el tema del envejecimiento de la población necesitan ser convenientemente contextualizados, porque no se manifiesta de la misma manera en las diferentes partes del mundo.

Una población envejecida implica una carga mayor de las prestaciones para pensiones y un incremento de los servicios sanitarios y asistenciales; lo cuál con una fuerza laboral joven, proporcionalmente escasa, no alcanza a generar el crecimiento económico y los ingresos suficientes para el sostenimiento del sistema. El impacto del envejecimiento, como señala la OCDE, es especialmente considerable en el sistema de pensiones, el sistema de salud y asistencia social, el mercado de trabajo y los subsidios de desempleo. Sin embargo, el envejecimiento, en su adecuado contexto, teniendo en cuenta que las personas viven más años, con mejor salud y plenas facultades, debería llevarnos a revisar las medidas de edad nominal que tratan a las personas mayores como un problema.

Por otra parte, necesitamos un pacto generacional que concilie las expectativas de los jóvenes con las de los mayores, en un espacio compartido en el que unos aportan capacidad ejecutiva y los otros, capacidad consultiva. Una mirada optimista al progreso, como diría Johan Norberg (2017), significa reconocer que más ojos que nunca pueden ver los problemas pendientes de resolver y que más cerebros que nunca estarán afanados en descubrir posibles soluciones. En esa misión no podemos dejar de lado la aportación de generaciones de personas con experiencia que pueden contribuir a construir el mundo que viene.

## 2.6. Demanda de seguridad y miedos

La complejidad del mundo actual proyecta un incremento exponencial de la incertidumbre, lo que lleva a valorar cada vez más la seguridad. Se produce una mayor sensación de riesgo y debilidad, de forma que, siendo más globales, con más tecnología y más rápidos, en vez de sentirnos más seguros nos vemos atenazados por miedos que antes no teníamos. El desarrollo de conflictos bélicos cada vez más presentes, como es el caso de Ucrania, añade una sensación adicional de fragilidad, de incertidumbre y miedo.

Los miedos son un compañero de viaje inevitable en todo lo que hacemos, sobre todo en la medida en que abordamos nuevos escenarios y contextos. Escenarios caracterizados por fuerzas que transforman los paradigmas del pasado y nos enfrentan a situaciones desconocidas, ante las que nos sentimos desvalidos, sin referencias que nos ayuden a superar la incertidumbre. La incertidumbre, la falta de certeza acerca de lo que nos viene encima, encuentra su desahogo activando los miedos y generando inseguridad. Por eso la incertidumbre busca cobijo en una demanda creciente de seguridad a todos los niveles. Una demanda que está cargada de subjetividad, porque es privativa de cada uno de nosotros.

Todo esto puede llevarnos a pensar que se pueda fomentar una cultura de aversión al riesgo, lo que tendría un efecto demoledor, porque llevaría a una caída del espíritu emprendedor. Tampoco tiene por qué ser así si sabemos manejarlo; y contamos con herramientas y tecnologías para hacerlo. En cualquier caso, es lógico y natural que las demandas de mayor seguridad y estabilidad en todo, y por supuesto en el empleo, aparezcan como algo creciente dado el incremento de la incertidumbre, en contradicción con un entorno que demanda, sobre todo, flexibilidad, capacidad de adaptación y disposición al cambio.

También desde la perspectiva de la creciente transformación digital y del impacto de las tecnologías en todas las facetas de la vida, adquieren especial relevancia y actualidad todos los aspectos relacionados con la seguridad, poniendo el foco en aquellas tecnologías que garantizan la ciberseguridad. Tecnologías que se encuentran comprometidas en una carrera sin descanso, y de resultado incierto, compitiendo con los posibles impactos derivados de la evolución exponencial de las tecnologías más disruptivas.

## 2.7. Energía y medio ambiente

El carácter estratégico de las fuentes de energía es una cuestión indiscutible que va adquiriendo una importancia creciente a todos los niveles y escalas. Forma parte sustancial del debate del bienestar y necesita abordarse a través del diálogo, sobre la base de una toma de conciencia activa de la escasez de los recursos naturales y de los riesgos medioambientales. El compromiso activo y decidido de los responsables institucionales con las políticas de protección medioambiental y las consecuencias geopolíticas derivadas de las decisiones que se toman por los diferentes países constituyen una referencia capital para el día a día de las personas, que van tomando conciencia clara de las mismas. Una sensibilidad que se irá acrecentando ante una realidad que proyecta unos indudables riesgos medioambientales que amenazan con la sostenibilidad de

la vida en el planeta. A pesar de todo, ese diálogo a nivel del planeta no acaba de cuajar, lo cual resulta desalentador. Quizás las últimas crisis sanitarias y bélicas supongan una toma de conciencia acelerada de que los problemas que nos acechan, también en el campo del medio ambiente y la sostenibilidad, son reales y no tenemos tiempo que perder para enfrentarlos y poner soluciones en marcha.

En el debate de la sostenibilidad y el desarrollo, los recursos naturales y medioambientales suponen una cuestión capital que está íntimamente ligada con la perspectiva de las tecnologías de las energías limpias y su evolución. En este sentido, las perspectivas de la evolución tecnológica en este campo están llenas de posibilidades y de esperanza para resolver los acuciantes problemas que ya se están produciendo, pero, qué duda cabe, suponen un verdadero cambio de modelo de desarrollo de las economías y de la sociedad en general. No es, por tanto, una cuestión menor.

Desde la perspectiva de las ciencias del medio ambiente y las ciencias de la computación, su protagonismo está fuera de toda duda. Están llamadas a facilitar soluciones desde su propia disciplina, pero además se dan sugerentes espacios comunes para la convergencia de ambas, de manera que se incrementen exponencialmente las posibilidades de encontrar soluciones a los graves problemas con los que nos enfrentamos. Todo esto supone, también, un espacio de confrontación entre tecnologías clásicas, que sustentan los perímetros de poder económico instalados, y tecnologías nuevas y disruptivas, que generarán nuevos campeones y nuevos espacios de poder económico.

## 2.8. Dimensión social de la empresa

La denominada Responsabilidad Social Corporativa constituye, también, una referencia obligada para situar la reflexión sobre un mundo en transformación y, en especial, sobre el bienestar y la competitividad desde la perspectiva organizativa e institucional. Este marco aporta una sensibilidad clara desde el punto de vista de la dimensión social de la empresa. Desde esa perspectiva se ha venido trabajando en los últimos tiempos para poner de relieve el sentido social de la actividad empresarial.

La dimensión social de la empresa ha sido una referencia constante en el entorno empresarial, acompañando, en algunos casos de manera natural, al devenir de los proyectos empresariales. En este sentido, la proyección social de la actividad empresarial podríamos decir que forma parte del acervo cultural de determinadas sociedades, constituyendo un elemento característico de la forma de

hacer empresa del tejido empresarial, aunque no podamos afirmarlo de forma generalizada.

Sin embargo, es a partir de comienzos de la década de los 2000 cuando toma importancia, a nivel de España, el tema de la responsabilidad social corporativa, haciendo una llamada a la necesidad de las empresas de tener en consideración su compromiso con el entorno social, más allá de su objetivo de búsqueda de beneficios empresariales. Esta llamada se articula a través de una iniciativa de la Fundación Entorno (Empresa y Medio Ambiente), el IESE y la consultora PwC que se materializa en el denominado “Código de Gobierno para la empresa sostenible”.

Alineados con los movimientos que ponen en valor la responsabilidad social de la empresa, en los últimos tiempos la expresión de moda se articula en términos del impacto social de la misma. Se acuñan nuevos conceptos, como los de “inversión de impacto” o “inversión de saldo triple”, para referirse a aquellas inversiones realizadas por agentes que apuestan por negocios que, además de generar beneficios, se plantean alcanzar objetivos medibles en el ámbito social y medioambiental. Se trata de reconocer que el impacto social de la actividad empresarial va más allá del beneficio puramente económico.

Estas tendencias, que ponen el énfasis en el impacto social, se alinean de manera natural con el objetivo de la búsqueda de un bienestar inclusivo y sostenible, planteando la necesidad de visitar el concepto de empresa y de situar el marco de referencia también desde la perspectiva de una competitividad al servicio del bienestar de las personas.

Se abre un campo de reflexión de gran importancia que se alinea claramente con el debate más general al que se enfrenta la competitividad, que le lleva a ir “más allá del PIB”, buscando nuevos indicadores para evaluar el progreso social. Desde el punto de vista de la “empresa revisitada”, que supone acercarnos a la consideración de la misma desde otras perspectivas además de las tradicionales, esta visión centrada en las personas y en su bienestar nos impulsa a buscar indicadores nuevos “más allá de las ventas, los resultados, los balances y los salarios”, de manera que podamos evaluar la aportación de la empresa al progreso desde la dimensión del bienestar de las personas.

## 2.9. Empleo y relaciones sociolaborales

La perspectiva anterior, que nos acerca a un nuevo concepto de empresa –la “empresa revisitada”– tiene una

importancia capital desde la perspectiva del diálogo intra-empresarial y la necesidad de abordar la inevitable evolución del modelo de relaciones laborales. Parece evidente, y cada vez lo será más, que el modelo actual de relaciones laborales tiene que evolucionar hacia un modelo más abierto de relaciones socio-laborales. Esta posible evolución llevaría a propiciar el desarrollo del espíritu emprendedor, pero a nadie escapa que es contradictoria con la búsqueda de mayor seguridad, que es algo que, por otra parte, se valora cada vez más. Aquí tenemos un motivo de reflexión de indudable importancia sobre la evolución del actual mercado de trabajo.

En general, el mercado de trabajo en su concepción actual y la propia naturaleza del empleo se ven sometidos a intensas presiones de la mano de fuerzas con gran potencial de transformación. El impacto de la automatización en el empleo, las necesidades de aprendizaje permanente, las nuevas plataformas y su impacto en el empleo, la manera en que se produce el acceso de la mujer y de los jóvenes al mercado de trabajo, las nuevas demandas de la competitividad desde la perspectiva de la búsqueda de la productividad, o el impacto de los procesos migratorios en la incorporación de los empleados a las empresas son algunas de las expresiones de un entorno en profunda transformación. Cada uno de estos aspectos manifiesta un gran poder transformador sobre la manera de entender el empleo y la forma en que este va a evolucionar con el paso del tiempo. Así, por ejemplo, la automatización proyecta sobre el empleo cuestiones que todavía no hacemos sino intuir, pero que van a tener un impacto brutal.

Por otro lado, el mercado de trabajo clásico tiene verdaderas dificultades para anticipar las necesidades futuras de cualificación de los trabajadores necesarios para la producción de bienes y servicios, debido a las profundas transformaciones a las que se ven sometidas las organizaciones proveedoras de los mismos. Esto hace que no tengamos ni idea de cómo va a ser el mercado laboral en los próximos años, de manera que el reto para las instituciones educativas es mayúsculo, porque no sabemos qué habilidades va a demandar el mercado.

Para que el país, las instituciones o las empresas progresen necesitan que crezcan las personas en número y en capacidades, por lo que no le resultan ajenas, ni mucho menos, cuestiones tales como la tasa de fecundidad de las mujeres, la edad de los trabajadores, el problema del envejecimiento, la entrada de movimientos migratorios, el nivel de formación de los trabajadores, la existencia de nuevos perfiles de capacidades demandadas ante el imparable desarrollo tecnológico y la creciente automatización, etc. No es de extrañar, pues, que las aproximaciones al empleo estén impregnadas de esta perspectiva territorial y organizativa-empresarial, de manera que nos preocupen sobremedida aquellas tendencias que nos hablan de la incorporación de la mujer al mercado laboral, la baja natalidad, el

progresivo envejecimiento de la población, el incremento de personas inmigrantes, o las nuevas formas de trabajo, que tienen un fuerte impacto en el mercado laboral y suponen un reto para las políticas de empleo. Además, la propia naturaleza del empleo se ve afectada por la transformación digital que posibilita nuevos modos de relación laboral, el trabajo a distancia, la economía de plataforma, la "gig economy", la relación directa entre el consumidor y el productor, el prosumidor...

En esta lógica de competitividad territorial y empresarial se enmarca la aproximación al empleo como un espacio de intercambio entre la oferta y la demanda, apareciendo el mercado laboral como el conjunto de relaciones entre empleadores y personas que buscan trabajo remunerado. En definitiva, el enfoque del mercado de trabajo es un enfoque clásico de oferta y demanda que proyecta una visión de las relaciones laborales basadas en la confrontación y en la dialéctica permanente del salario –en térmi-

nos de retribución por unidad de tiempo– y la dedicación horaria. Unas relaciones laborales que están muy lejos de evolucionar hacia unas relaciones socio-profesional-personales. Los agentes económicos y sociales, en especial las asociaciones empresariales y los sindicatos responden a esa lógica de confrontación con lenguajes que, muchas veces, parecen anclados en el siglo XIX.

Desde la perspectiva del bienestar de las personas el empleo debería ir más allá de la pura transacción material en términos de trabajo realizado durante un tiempo a cambio de un salario que le permita obtener los recursos materiales-monetarios que puedan ser intercambiados por bienes y servicios, y deberá incorporar las demás facetas del bienestar de las personas. Por otra parte, la creciente automatización apunta a que el empleo puede perder su función de dotación de recursos para la supervivencia, con lo que se plantea el debate de garantizar una renta universal básica.

---

# 3.

## Cambio de paradigma



Estas tendencias generales, que calificábamos como corrientes de fondo, se manifiestan al mismo tiempo y, muchas veces, de la mano de las fuerzas tractoras reflejando la realidad de un verdadero cambio de paradigma. Un cambio que nos lleva de un paradigma espacial, claramente dominante todavía, a un paradigma relacional, en el que las relaciones se manifiestan como el punto de referencia fundamental para explicar las profundas transformaciones en las que estamos implicados y nos señalan el camino para poder activar las fuerzas tractoras necesarias que nos permitan enfrentar los desafíos con los que nos enfrentamos.

No resulta aventurado decir que estamos en momentos en los que los paradigmas que nos han traído hasta aquí resultan insuficientes para explicar el presente y para proyectar el futuro. Necesitamos revisar los paradigmas subyacentes en lo que hacemos para afrontar el cambio necesario en los mismos que nos permita progresar. En este sentido, ese proceso de cuestionamiento pone de manifiesto las limitaciones del paradigma mental con el que nos acercamos a la realidad y construimos el lenguaje para explicarla. Somos prisioneros, en gran medida, de un paradigma espacial –muy territorial y material– que proyectamos permanentemente en todo lo que hacemos, sin dar la importancia que tiene a una mirada relacional, que descansa en las personas más que en los territorios y las organizaciones, y que aporta elementos inmateriales que cada vez tienen más relevancia.

De ahí que no es de extrañar que en el corazón de esa percepción de necesidad de cambiar o hacer evolucionar nuestros paradigmas se encuentre el desafío de pasar de un paradigma espacial a un paradigma relacional. El mundo que vivimos ha hecho saltar por los aires la influencia asfixiante del territorio, de lo físico –paradigma espacial–, frente a la fuerza de las relaciones –paradigma relacional–, pero todavía seguimos explicando el mundo y transformándolo desde un lenguaje material, espacial, físico y territorial. Sin embargo, las cosas se explican, se comprenden, se transforman, cada vez más, desde las relaciones. Esto supone un cambio de paradigma que pone en el centro a la persona y la empodera de manera determinante.

Cuando estamos hablando de este cambio de paradigma y hacemos referencia a que se trata de paradigmas mentales, de la forma de ver, percibir, interpretar y construir el mundo, estamos hablando de un cambio de paradigma que afecta de lleno a los procesos de discernimiento, a través de los cuales interpretamos y entendemos la realidad. Así, mientras el paradigma espacial identifica y pone el foco de su atención en los elementos, los componentes, las estructuras, los compartimentos estancos, los silos, los aspectos materiales... el paradigma relacional identifica y pone el foco en las relaciones entre las partes, observa redes interconectadas y da valor a los aspectos inmateriales de las relaciones. En gran medida el paradig-

ma relacional propicia estrategias dinámicas, de flujo, mientras que el paradigma espacial corre el riesgo de generar estrategias estancas, de poso.

El paradigma espacial dominante hasta ahora ha marcado el lenguaje, la forma de ver las cosas y la manera de enfrentar los desafíos. Muchas veces el paradigma espacial deriva en la creación de barreras de diferente naturaleza, a través de normas, procedimientos, espacios físicos, valores y actitudes, lenguajes, instrumentos y tecnologías... Por eso el nuevo paradigma se enfrenta al reto de ver relaciones donde hasta ahora veíamos barreras. El propio Winston Churchill decía que “damos formas a nuestros edificios y a partir de ahí son ellos los que nos dan forma a nosotros”, poniendo el énfasis en la influencia de un paradigma mental que necesita tocar cosas, construir espacios... y al hacerlo, levanta barreras. Así, un paradigma espacial es sobre todo material, mientras el relacional se basa también en los aspectos inmateriales. Lo cual nos llevaría a hablar de los procesos de desmaterialización a los que estamos asistiendo.

Siguiendo la línea sugerida por Churchill, podríamos decir que el paradigma espacial, en tanto en cuanto se focaliza en las partes materiales, en los componentes, tiende a construir barreras físicas, pero también a influir en la manera de actuar, en los valores y en los principios dominantes. Así, el gran peligro de compartimentar y fijar la mirada hacia dentro radica en su deriva hacia la implantación de burocracias, en las que los valores defensivos se imponen y crean un caldo de cultivo apropiado para que florezca la mediocridad. Por el contrario, el paradigma relacional, aunque siempre lo haga sobre la base de los componentes de las cosas o de las organizaciones, tiende a fijarse en las relaciones, propiciando una mirada hacia fuera para compartir, para construir puentes, de manera que las organizaciones se preparan mejor para la creatividad y el dinamismo.

La lógica del paradigma espacial es una lógica de sistemas propietarios, frente a la lógica relacional que se basa en sistemas compartidos. De ahí que nos encontremos ante la disyuntiva entre la propiedad de las cosas o el acceso a las mismas, una reflexión relevante para entender el mundo actual, los nuevos modelos de negocio o las nuevas formas de manifestarse las relaciones económicas y sociales. Así, mientras el primero refuerza una visión de la economía desde una perspectiva individual, el segundo propicia las bases de una economía colaborativa.

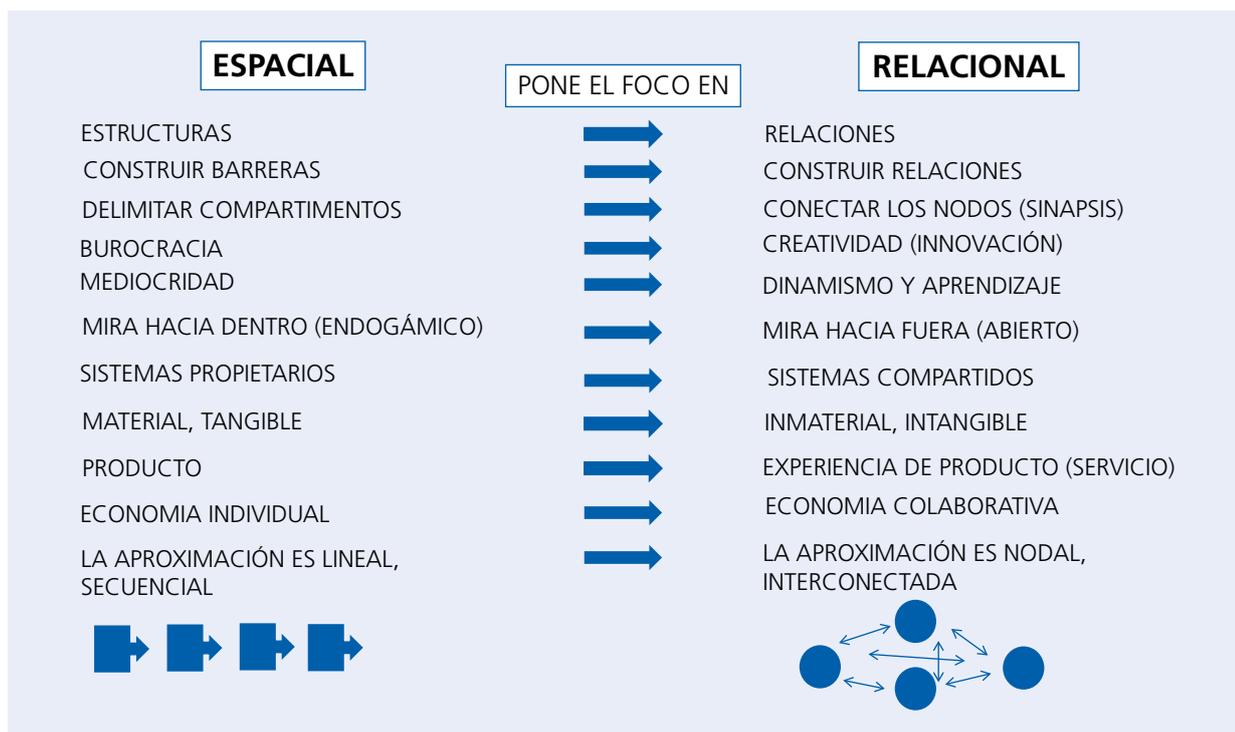
Por otra parte, el paradigma espacial tiende a expresarse a través de aproximaciones lineales y secuenciales, mientras el relacional busca aproximaciones nodales interconectadas y simultáneas. En cierto sentido, el paradigma espacial propicia un pensamiento lineal, que por otro lado es importante para concentrarse y pensar. Mientras

tanto, el paradigma relacional refuerza un pensamiento exponencial, algo que tiene también sus dificultades y complejidades. Todo lo cual nos hace pensar que no se trata de optar por un paradigma u otro, sino de hacerlos convivir, lo cual en estos momentos supone transitar hacia el paradigma relacional, que representa el nuevo pensamiento que necesitamos incorporar para explicar mejor el mundo.

Por eso, siendo fundamental abordar el cambio de paradigma y transitar hacia un paradigma relacional, no podemos caer en el error de pensar que el espacio no cuenta, que todo es virtual. Nada más lejos de la realidad, ya que el espacio físico es determinante como espacio real de referencia, por lo que debemos buscar un equilibrio entre lo espacial y lo relacional. Porque en el paradigma relacional también hay nodos –que son espacios– pero funcionan con una mirada diferente, proyectada hacia fuera para establecer relaciones y no para

reforzar barreras. El foco de las miradas en cada caso es distinto –ver figura 3– y esto afecta a la manera de acercarnos a las cosas, poniendo de manifiesto la necesidad de generar capacidades relacionales en el marco del nuevo paradigma.

La importancia que tiene esta transición de un paradigma a otro no es menor, porque estamos hablando de la manera de entender y abordar las profundas transformaciones que se están produciendo a todos los niveles. Kevin Kelly (2017) llama la atención sobre el hecho de que “nuestra sociedad está pasando del rígido orden de la jerarquía a la fluidez de la descentralización. Está pasando de los nombres a los verbos, de los productos materiales a los intangibles. De los medios fijos a los recombinaos. De los almacenes a los flujos. Y el motor del valor está pasando de las certidumbres de las respuestas a las incertidumbres de las preguntas”.



Fuente: Larrea (2021)

**Figura 3.** Evolución de las miradas del paradigma espacial al relacional.

### 3.1.

## Influencia en las tendencias generales y en las fuerzas tractoras

Pues bien, las corrientes de fondo y las fuerzas tractoras que dominan el mundo se encuentran profundamente impregnadas por esta nueva mirada. Así, el cambio de paradigma se manifiesta en la necesidad de abordar nuevas perspectivas en los enfoques de la competitividad, que añadan la mirada personal y relacional a la territorial y organizativa. También se evidencia en la forma de afrontar la innovación, en donde la mirada espacial, que proyecta estructuras, espacios, centros, incubadoras, discurso de transferencia de conocimiento... cede el paso a una mirada relacional, que enfatiza el ecosistema, el discurso de la cooperación y la cogeneración de conocimiento, las relaciones y las personas... Ambas perspectivas, las de la innovación y la competitividad, necesitan ser revisitadas para incorporar esta nueva mirada.

La globalización y todos los procesos que se ven afectados por la misma, son un buen ejemplo de la necesidad de incorporar esta perspectiva relacional que vaya más allá del espacio físico y el territorio. Las consecuencias de la crisis sanitaria del coronavirus constituyen una buena referencia para entender que debemos abordar los problemas desde otras perspectivas. Necesitamos incorporar el paradigma relacional en la búsqueda de las soluciones a los problemas que nos presenta la globalización, porque son problemas derivados de relaciones que nos llevan de lo local a lo global y de lo global a lo local. Además, la importancia del paradigma relacional llegará a cambiar la perspectiva de los propios espacios físicos de referencia.

Este cambio de paradigma se manifiesta en la forma de entender la economía, abriendo nuevas perspectivas, como la economía colaborativa o la economía circular, en donde la sostenibilidad es determinante. Tenemos un modelo económico sustentado en los derechos de propiedad, que responde a una lógica espacial, que proyecta el concepto de bienestar a través de la posesión material de las cosas que creemos que necesitamos para nuestro bienestar. Propiedad que no se comparte, por cuanto estamos abocados a un problema que no tiene solución. Sin embargo, si la manera de progresar la medimos en base a la capacidad de acceder al uso de cosas materiales que satisfagan nuestras necesidades sin que tengamos que poseerlas, podríamos crecer de manera indefinida, en la medida en que la tecnología permitiría reusar esos recursos, de forma que sean reutilizados por diferentes personas, sin necesidad de poseerlos y capitalizarlos. La deno-

minada economía circular supone una apuesta clara por esta manera de entender la economía.

La importancia de las relaciones con respecto al territorio físico se percibe también en los nuevos marcos políticos y de gobernanza, incidiendo en la manera en que se establecen las reglas de distribución del poder institucional y la manera en que se configuran los estados y los países. En cualquier caso, la distribución de los poderes políticos proyectados en estructuras como los estados está firmemente asentada en espacios territoriales, de manera que el propio concepto de ciudadano tiende a identificarse con el de residente, ya que depende del lugar en el que naces o en el que vives, que es el que te otorga derechos y obligaciones. De ahí que se imponga el concepto de residente sobre cualquier otro. Sin embargo, se intuye que emerge una nueva manera de entender la ciudadanía, en la que la presencia física en el territorio perderá fuerza frente al sentido de pertenencia, trascendiendo del lugar en el que estás, y vinculándose más con el colectivo con el que te relacionas y del que te sientes parte.

Esta influencia de lo relacional en la geopolítica se pone de manifiesto también en la manera de producirse los conflictos bélicos, que cambian su perfil de manera drástica. Así, la cuestión no es tanto ocupar territorios con medios materiales y personales –aviones, tanques, soldados...–, desplegando fuerzas inmensas que hacen imposible su sostenibilidad, sino la de ser capaces de incidir en el plano relacional e influir en los cambios que se consideren necesarios.

### 3.2.

## La Academia y el conocimiento

Volviendo a aspectos que nos ayuden a ser más optimistas, la importancia de tener en cuenta el nuevo paradigma relacional resulta especialmente sugerente en las nuevas formas de generación de conocimiento, que rompen la distancia entre la Academia y la sociedad, afectando a la misión de las instituciones universitarias. El aprendizaje y el conocimiento resultan capitales para un mundo en constante transformación y la manera de abordarlos desde un prisma relacional nos lleva a entender de diferente manera los procesos de formación y de investigación –rompiendo la distancia entre las “torres de marfil” de la Academia y la sociedad, a través de relaciones para compartir–. La importancia del aprendizaje y del conocimiento es también expresión del nuevo paradigma pues la nueva economía global está pasando de ser una economía basada en lo material a una economía basada en el conocimiento.

La diferenciación entre las universidades y centros de investigación, por un lado, y las empresas, por otro, ha dado lugar a una manera de entender la generación del conocimiento y su aprovechamiento como fases estancas y separadas, protagonizadas por agentes diferenciados y compartimentados. Así, los centros de investigación y las universidades crearían el conocimiento y luego lo transferirían a las empresas para que lo aplicasen. Esto ha puesto de relieve la importancia del concepto de “transferencia de conocimiento”, contribuyendo a un lenguaje en el que aparecen expresiones como “el valle de la muerte” para referirse a las dificultades de que el conocimiento recorra el camino que va del lugar en el que se produce al sitio en el que debe aplicarse. Como vemos, toda una expresión de un lenguaje que se construye sobre una base espacial, física, que nos habla de silos, de stock de conocimiento, de academias, de empresas, de transferencia, de capacidad de absorción y de valles de la muerte. Sin embargo, por otro lado, nos hemos dado cuenta que los espacios más innovadores son aquellos en los que no hay distancias entre disciplinas, por lo que no hay nada que transferir, dado que se cogenera como fruto del compartir y de la hibridación. El conocido MediaLab del MIT (Massachusetts Institute of Technology) es un ejemplo de estos ecosistemas. El propio concepto de ecosistema, frente a una visión compartimentada, responde a un paradigma relacional en vez de espacial. Sin embargo, la presencia del paradigma espacial es tan dominante que cuando queremos articular un ecosistema acabamos denominándolos con términos como “parques tecnológicos” –o sea, un parque, un espacio–.

### 3.3. Las organizaciones

La influencia del cambio de paradigma también se observa en el gobierno de las organizaciones y las empresas, que necesitan evolucionar de organizaciones en silos, compartimentos estancos, de carácter jerárquico-funcional a formular redes nodales interrelacionadas; lo que supone poner el foco en las personas y las relaciones. Como diría Frederic Laloux (2015), al hablar de la necesidad de reinventar las organizaciones, “por naturaleza estamos interconectados y formamos parte de un todo, aunque lo hayamos olvidado”. Para Laloux, “históricamente las organizaciones han sido lugares en los que las personas llevan una máscara, un uniforme”. Lugares en los que se desarrollan funciones determinadas, especializadas y separadas de otras. Esta visión jerárquica-funcional es una visión típica de un paradigma espacial en el que las fronteras, el territorio de cada uno, se imponen a las relaciones y a la visión y actuación en cooperación.

La mirada de la organización como un ecosistema de relaciones articuladas a través de redes de conexiones hace que las organizaciones pongan su foco en las personas en vez de en los procedimientos y marca claramente las formas de gobierno y los estilos de liderazgo. Kelly insiste en que los ecosistemas se dirigen mediante co-evolución, que es una clase de codependencia biológica, una mezcla de competición y cooperación. En todo caso, la importancia del paradigma relacional se proyecta en su capacidad para explicar y profundizar en la teoría de las organizaciones, aportando esa mirada adicional en la que las personas y sus relaciones resultan capitales.

### 3.4. Los espacios físicos y sus relaciones

La nueva mirada relacional está llena de posibilidades para progresar; no es solo algo que resulta necesario, es una gran oportunidad. En la medida en que entendamos el alcance del cambio podremos adelantarnos al mismo y buscar maneras diferentes de satisfacer las necesidades de las personas a todos los niveles. Esa satisfacción de necesidades que está en el origen de la acción en cooperación de las personas para mejorar en su bienestar. Una nueva mirada que nos permitirá mejorar las respuestas a preguntas ya conocidas y nos ayudará a plantarnos nuevas preguntas. Así, por ejemplo, desde el punto de vista de las propias infraestructuras físicas, como es el caso de los edificios o de los apartamentos en los que habitamos, se abren inmensas posibilidades para la mejor satisfacción de nuestras necesidades.

Sabemos que la acumulación de las personas en las grandes ciudades –una de las tendencias demográficas que hemos comentado– plantea verdaderos problemas de vivienda, dada la escasez de espacio disponible. Nuestros esfuerzos encaminados a ver cómo conseguimos dar más espacio a las personas para que vivan se ven enfrentados a la limitación física del mismo. Entonces intentamos resolverlo haciendo espacios funcionales separados con barreras-tabiques cada vez más pequeños en base a las necesidades –para dormir, para comer, para estar, para trabajar, para estudiar, para cocinar...–, lo que tiene un claro límite. Esto se debe a que se impone el paradigma espacial al resolver el problema, diseñando espacios a los que nos tenemos que adaptar y condicionando la forma en que nos relacionamos con el. Pues bien, una start-up surgida del entorno del MediaLab del MIT, que se denomina ORI, está revolucionando el tratamiento del espacio y nuestra relación con el mismo. ¿Cómo? Cambiando la pregunta en vez de las respuestas, incorporando un paradigma relacional y preguntándose ¿cómo se

adapta el espacio a mí? en vez de ¿cómo me adapto yo al espacio? Un ejemplo muy significativo de incorporación del pensamiento relacional para hacer frente a un problema típicamente espacial. Para ello aplica la tecnología –robótica, electrónica, mecánica, informática, sensorica, internet de las cosas...– creando muebles que tienen vida –el caso de armarios que al abrirse se duplican, convirtiéndose en vestidores–, paredes que se mueven y encierran múltiples utilidades –como camas incorporadas, mesas...–, camas que bajan del techo, etcétera. De forma que el mismo espacio a través de paredes, suelos, techos y muebles robotizados se adapta para manifestarse y distribuirse de maneras diferentes con funcionalidades distintas. En definitiva, es el espacio el que se adapta a las necesidades de la persona y no al revés. El pensamiento subyacente es un pensamiento relacional que impregna la perspectiva de ver cómo el espacio se relaciona conmigo y se adapta a mis necesidades en vez de adaptarme yo al mismo.

Este tipo de soluciones no solo contribuyen al bienestar de las personas desde la perspectiva de la vivienda –incrementando sus espacios de habitabilidad–, sino también desde la salud –aportando posibilidades de incrementar los espacios de atención en los hospitales, incorporando todo tipo de sensores de apoyo al seguimiento...–, desde la higiene –ya que resulta más fácil de atender y mantener en buenas condiciones en espacios abiertos y móviles que en estancados y fijos–, desde la educación –permitiendo aprovechar los espacios de manera flexible y adaptarlos a las necesidades de cada grupo de personas–, y así sucesivamente. En realidad, si lo pensamos un poco, el espacio como algo fijo e inmutable está condicionando en gran medida nuestro bienestar y no solo desde la perspectiva de la vivienda.

### 3.5. Nuevo lenguaje

Vamos a asistir, sin lugar a dudas, a un cambio en la manera de ver las cosas y en la forma de abordar los problemas. Surgen, y esto no ha hecho más que empeorar, nuevos conceptos cargados de sentido e impregnados de un paradigma relacional cada vez más presente. Términos como ubicuidad –cualidad de ubicuo, que está en todas partes– aplicados a la informática, que nos llevan a hablar de la informática ubicua, o el propio concepto del Internet de las Cosas responden a esos nuevos términos que nos está aportando el nuevo paradigma. Un paradigma que no se basa en sistemas propietarios, que pasan a ser compartidos y que nos lleva a decir, por ejemplo, que la información está en la nube –“cloud”– en un exceso de distanciamiento de lo territorial –ya que

estará lejos físicamente, pero no en una nube–. Estamos construyendo el nuevo lenguaje y tendremos que ser precisos, sabiendo que afecta a cosas muy importantes, porque expresan conceptos, ideas, formas de ver el mundo.

La verdad es que siempre hemos sabido que el lenguaje transforma la realidad. Lo mismo pasa con los indicadores, que muchas veces en vez de estar al servicio del conocimiento de la realidad que se pretende comparar o medir acaban condicionando a esta y la transforman. Por eso es importante ser conscientes de que el lenguaje con el que nos desenvolvemos hasta la fecha responde a un paradigma espacial que lo impregna todo y necesitamos hacerlo evolucionar.

### 3.6. La desmaterialización

Uno de los aspectos característicos de este periodo de transición tiene que ver con un concepto que empieza a tomar carta de naturaleza. Se trata de la “desmaterialización”, que hace referencia al proceso por el cual la presencia material y física de las cosas va perdiendo peso. Esa desmaterialización es expresión de una tendencia tecnológica que sustituye lo material por lo virtual, lo analógico por lo digital. Los soportes físicos clásicos son reemplazados por soportes electrónicos fruto del proceso intenso de transformación digital en el que estamos inmersos. Se trata de una consecuencia clara del desarrollo tecnológico, que nos permite hacer cada vez más con menos. Desde hace ya tiempo, el desarrollo tecnológico va produciendo grandes avances de la mano de la miniaturización, que refleja el efecto de la célebre ley de Moore sobre circuitos integrados –según la cual el tamaño de las matrices de los transistores se divide por dos cada veinticuatro meses, duplicándose tanto la capacidad de cálculo (cantidad de transistores), como la velocidad de cada transistor–, y que va alimentando una lógica exponencial en vez de lineal, típica del pensamiento relacional, que está muy presente en el desarrollo de las nuevas tecnologías. Así, junto con las tecnologías de la información, las tecnologías de los materiales y los avances en las nanotecnologías contribuyen de manera importante a esta tendencia de desmaterialización.

La importancia de la desmaterialización no se percibe solamente en su vertiente estrictamente física y material, sino que también afecta a la manera de entender el mundo y las relaciones, de forma que van tomando relevancia los aspectos inmateriales e intangibles de las cosas, frente a los aspectos materiales. En este sentido hay que entender la dialéctica creciente entre los modelos basados en la propiedad y los basados en el acceso al uso de las cosas,

que está en la base de los nuevos modelos de negocios. Casos como el de Netflix en relación con los contenidos audiovisuales –no necesito poseer la película para disfrutar de ella–, o la nueva industria editorial en la que los contenidos se pueden compartir en vez de poseer, son algunos ejemplos de estos procesos que están en marcha.

También se produce una desmaterialización desde la perspectiva de los hábitos y las costumbres, con la creciente tendencia a un consumo más colaborativo y a valorar, cada vez más, las experiencias frente a la posesión de cosas o productos. Qué duda cabe que asistimos a una tendencia en la que los intangibles ganan terreno frente a los productos materiales.

Desde una perspectiva más global esta desmaterialización se produce, además, de la mano de una economía global que está pasando de basarse en lo material a basarse en el conocimiento. A esto responde la lógica de una competitividad que cada vez menos depende de los recursos naturales –minas, pozos de petróleo, terrenos cultivables...– para basarse en el conocimiento.

Esta tendencia a la desmaterialización se percibe también en una creciente desmonetización, no solo desde la perspectiva de la sustitución creciente del papel moneda por transacciones electrónicas, sino también desde el punto de vista de que muchas de las cosas por las que solíamos pagar pasan a ser gratis. En ese sentido, determinados servicios de noticias, de información, de comunicaciones, y un largo etcétera han dejado de contribuir al PIB. Diamondis y Kotler ponen el énfasis también en esta tendencia desde una perspectiva positiva, dado que contribuye a la abundancia en el planeta, entre otras cosas por la disminución de la huella ecológica y el menor impacto para la sostenibilidad.

Sin embargo, a pesar de que el conocimiento aparece como un ejemplo claro de cómo se impone lo intangible en los procesos de desmaterialización, en términos de lenguaje y algo más que el lenguaje, seguimos tratándolo más como un stock material que como un flujo creativo. Todavía más, cuando hablamos de talento, algo evidentemente desmaterializado, nos acercamos a él como algo material, olvidando que el talento está en las personas y estas son algo vivo que necesita fluir y desarrollarse. No son un stock, algo que se almacena, se tiene y se administra. Al revés; son flujo, diversidad, movimiento.

En definitiva, esta desmaterialización y desmonetización son claras expresiones del cambio de paradigma en el que lo relacional va ganando terreno a lo espacial, lo inmaterial a lo material, y el acceso al uso a la propiedad.

## 3.7. Dimensión relacional, personas y organizaciones

Así pues, la perspectiva del paradigma espacial, dominante hasta la fecha en las miradas con las que construimos el día a día y proyectamos el futuro, necesita evolucionar hacia un paradigma relacional que nos permita añadir una nueva mirada. Una nueva mirada que pone de relieve la importancia de las personas y las organizaciones a las que estas dan lugar al relacionarse.

El papel capital de la persona en los procesos de transformación social pone de manifiesto su doble vertiente: como agente activo imprescindible del proceso de transformación –un input, un medio absolutamente necesario– y como resultado del proceso de transformación –el output, el propósito y fin del proceso–. Por otra parte, también se manifiesta la importancia de la persona considerada siempre en un doble rol: como persona individual –su rol personal– y como parte y representante de un espacio relacional, de una organización –su rol representado–. El doble rol de la persona implica siempre complejidad, porque tiene que convivir con la diferenciación –fruto del rol personal– y la integración –fruto del rol representado–.

Esta aproximación de una sociedad en transformación permanente pone de manifiesto diferentes dimensiones que deben ser tenidas en cuenta:

- La dimensión personal –pues se trata de personas...–.
- La dimensión relacional –... que se relacionan...–.
- La dimensión contextual y espacio-temporal –... en un espacio-tiempo determinados y en un contexto...–.
- La dimensión del bienestar –... para avanzar y progresar en la satisfacción de sus necesidades y alcanzar cotas de crecientes de bienestar–.

Así, el protagonista es la persona, pero una persona siempre en relación con otras, que construyen organizaciones, se relacionan para compartir, dando lugar a diferentes expresiones de ese compartir. Desde esta perspectiva, la dimensión relacional es, pues, una dimensión que se refiere al compartir y que, basándose en las personas, se refleja en diferentes tipos de organizaciones, porque al compartir nos apoyamos en estructuras que lo faciliten. Todo ello sin perder de vista que en los espacios de relación que se manifiestan a través de esas estructuras formales, subyacen estructuras de poder que inciden de manera determinante en el perfil e intensidad de las relaciones a través de las personas ejerciendo su rol representado y su rol personal.

El potencial de las relaciones, que expresan conexiones y vínculos, es capital para el progreso y es inmenso desde todos los puntos de vista, empezando por el personal. Las relaciones tienen el potencial de desencadenar un impacto exponencial, dando lugar a redes sociales que encierran un potencial descomunal. Alex Pentland (2010), el prestigioso investigador del MediaLab del MIT, define una red social como “una red de personas cuyos comportamientos están conectados de algún modo. Los comportamientos específicos que están conectados, ya sea trabajar, jugar o asistir a la iglesia, definen el carácter de la red social”. La lógica de las redes frente a los compartimentos estancos es una lógica relacional que busca acercarnos y ponernos en contacto para compartir y cooperar. En un mundo global como el que compartimos, la lógica relacional nos acerca en vez de alejarnos, lo cual está lleno de posibilidades para aprender juntos y generar conocimiento.

Las posibilidades de las redes de conexiones para avanzar en el bienestar son inmensas. A ellas se refiere Norberg (2017) cuando pone de ejemplo a la educación y apunta que “la alfabetización es lo que se conoce como un bien relacional clásico: cuanto más gente sepa leer y escribir, más probable es que nosotros también sepamos leer y escribir”. Todo ese potencial debe ser tenido en cuenta y puesto en valor. Porque es inevitable y, además, puede volverse en contra. Así que más vale que nos movamos al nuevo paradigma. Nos podemos imaginar que todo este potencial de las redes de relaciones constituye una infraestructura material e inmaterial que también puede ser utilizada con motivos menos confesables, ya que está igualmente disponible para conexiones físicas y no físicas que pueden desencadenar pandemias sanitarias o digitales –virus biológicos o virus informáticos–, que influirían negativamente en el bienestar de las personas.

---

# 4.

## El arte del compartir



La persona entendida como ente individual, separada y abstraída de los demás y de su contexto espacial y temporal, no tiene sentido, ya que es relacional en su propia esencia. Solo se puede comprender en relación con otras personas y con su entorno –“la persona en relación con”–, articulando y formando parte de organizaciones de diferente naturaleza. Esta llamada a relacionarse para compartir explica la naturaleza de nuestro progreso como especie. Necesitamos a los demás para progresar y para eso necesitamos normas e instituciones que lo faciliten, de manera que se produzca la necesaria armonía entre los intereses particulares y los generales. Pues la manera en la que las relaciones se producen tiene mucho que ver con principios y valores, y también con formas de tecnología que se refieren a estructuras organizativas, procedimientos y mecanismos de participación y relación.

Así pues, la dimensión individual y la organizativa resultan coexistentes y simultáneas como expresión de la dimensión relacional de la persona, que se manifiesta a través de diferentes formas y expresiones del compartir, ya que al relacionarse se comparte. Por otra parte, de manera natural nos sugiere la importancia de la cooperación, que resulta determinante para el progreso de un colectivo social y de las personas que lo integran. Pero no debe de ser tan fácil la cuestión cuando observamos las dificultades que encontramos en el día a día para activar verdaderos espacios de cooperación. Por eso no estaría de más que reflexionemos acerca de las diferentes expresiones del compartir, porque admite grados muy diversos en intensidad y formas, que nos pueden ayudar a entender las dificultades que plantea la cooperación.

## 4.1. Compartir

Compartir es repartir, dividir, distribuir algo en partes; pero en su acepción más general compartir es participar en algo. Un compartir que presenta múltiples dimensiones, expresiones de la intensidad de lo que se comparte, que nos llevan a hablar, por ejemplo, de coexistir, convivir, intercambiar, armonizar, coordinar, colaborar y cooperar.

*El compartir* es una expresión de la dimensión relacional que supone un diálogo constante entre la diferenciación –la originalidad, específica de cada uno– y la integración –propia del conjunto– lo que implica complejidad. El grado de complejidad es mayor cuanto mayor sea la diversidad implicada y la intensidad del compartir. El compartir se produce en un espacio-tiempo determinado y demanda un compromiso de las posi-

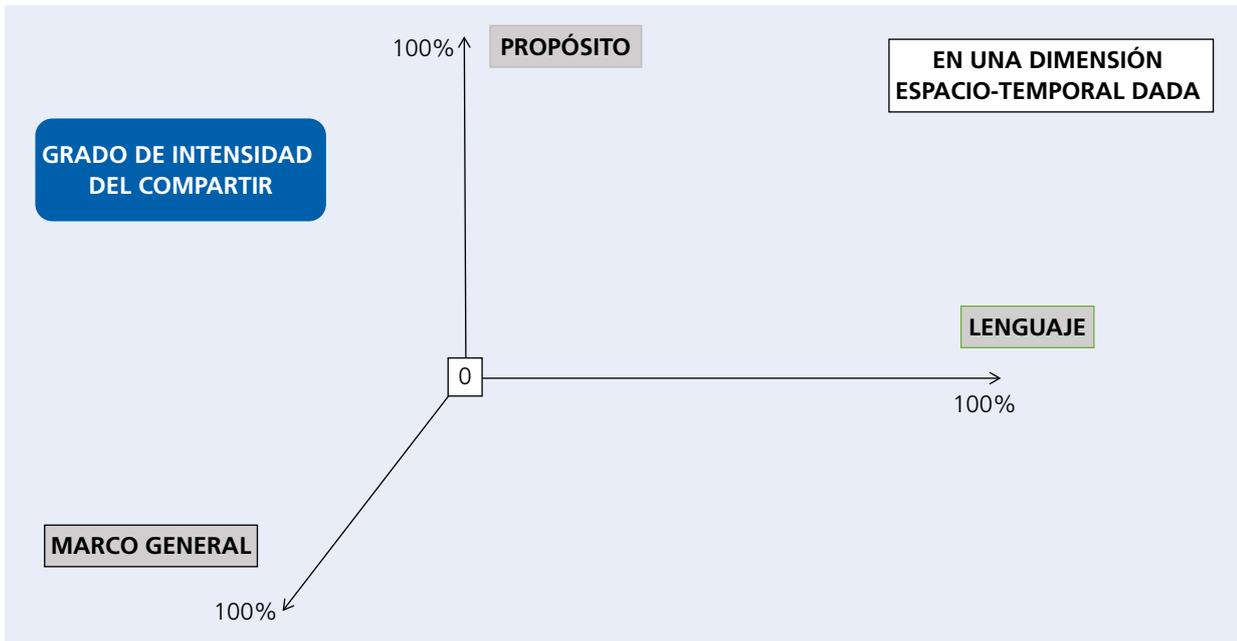
ciones personales, que vincula a las partes con respecto al marco general de referencia, al propósito y al lenguaje. La intensidad de ese compromiso explica la intensidad del compartir. Una intensidad que se manifiesta tanto desde la perspectiva cualitativa como cuantitativa. Así pues, las diferentes expresiones del compartir se manifiestan en base al grado de intensidad con el que se comparten tres aspectos fundamentales de toda dimensión relacional: el marco de referencia, el propósito y el lenguaje.

El marco de referencia de cualquier espacio relacional se refiere al contexto general en el que se desenvuelve la relación y tiene que ver con los paradigmas dominantes que explican el marco general de relaciones económicas, sociales y políticas. Es una dimensión contextual compartida por los sujetos de las relaciones a diferente nivel y situadas en un espacio y tiempo determinados –dimensión espacio-temporal–. Así, por ejemplo, se refieren a los modelos de sociedad, modelos económicos, formas de organización política e institucional, modelo de relaciones sociales, valores y principios comúnmente aceptados, normas de conducta... Tienen que ver con los paradigmas dominantes, entendidos como modelos de referencia, que afectan al propósito del compartir –se comparte para algo–, en un espacio y tiempo, afectando a aspectos generales de las relaciones sociales –modelo de sociedad–, políticas –modelos políticos de referencia–, económicas –modelos de relaciones financieras, reglas de comercio...–, entre otras. También pueden referirse, en un plano más concreto, a las condiciones que enmarcan el desarrollo de un proyecto o de una actividad concreta, como un modelo de referencia en el que situar unas acciones determinadas.

El propósito tiene que ver con la capacidad de imaginar un futuro común, identificarse con el mismo y comprometerse en su construcción. Es fundamental analizar el grado de intensidad con el que se comparte el propósito en una relación para poder entender el grado de compromiso con la misma.

El lenguaje es la expresión de la capacidad de comunicarse y articular un relato, con un lenguaje único y compartido, que hable de un propósito en un marco general, con la fuerza suficiente para activar las relaciones entre las personas que las lleven a compartir.

Así, la dimensión relacional se materializa a través de vínculos que expresan el grado de intensidad con el que se comparte algo. La naturaleza del vínculo va a venir determinada por el grado de intensidad con el que se comparten marcos, propósitos y lenguajes. Los vínculos son como “sinapsis” que permiten conectar personas en redes en las que se comparte, generando confianza y convicción en lo que se hace y con quien se hace –ver figura 4–.



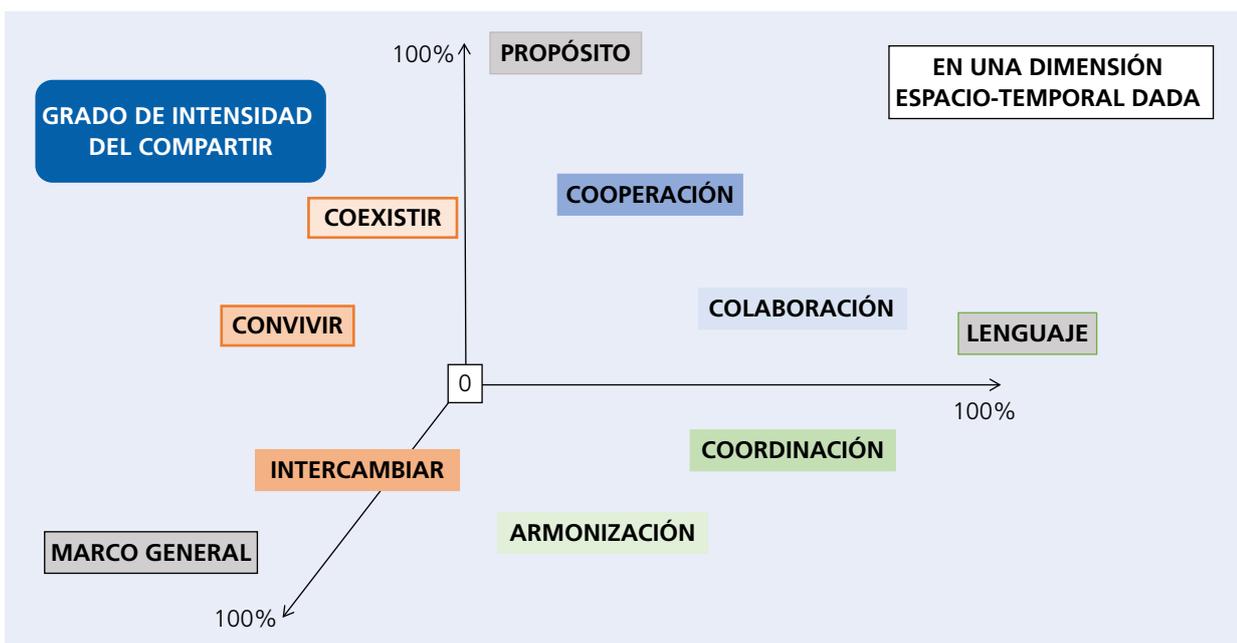
Fuente: Larrea (2021)

Figura 4. Ejes que explican el grado de intensidad al compartir.

## 4.2. Expresiones del compartir

Pues bien, en función de la intensidad en la identificación con el propósito, el marco general y el lenguaje se producirán diferentes manifestaciones del compartir. De menos

a más intensas, en una primera aproximación, podemos identificar las siguientes: coexistencia, convivencia, intercambio, armonización, coordinación, colaboración y cooperación. De manera aproximada podemos situar las diferentes expresiones del compartir desde la perspectiva de las tres dimensiones implicadas, que explican el grado de intensidad –ver figura 5–.



Fuente: Larrea (2021)

Figura 5. Las diferentes expresiones del compartir.

## Coexistir

Coexistir es existir a la vez que otra persona, implica una existencia simultánea. Se puede compartir el espacio y el tiempo y poco más. La coexistencia no implica un alto grado del compartir, supone aceptar la existencia del otro, compartiendo, además del espacio y el tiempo, algunos aspectos básicos del marco general de referencia, reglas que permitan una organización de la sociedad y el control de la violencia. No se comparte propósito ni lenguaje. Ver figura 6.

## Convivir

La convivencia es más que la coexistencia. Supondría un grado más intenso de vínculo, en el que se compartirían, además del espacio y el tiempo, aspectos básicos del marco general de referencia, con más intensidad que en la pura coexistencia, y que tengan que ver con valores compartidos y modelos de sociedad. Convivir es vivir en compañía de otro u otros, cohabitar. Supone un cierto grado de compartir el lenguaje, aunque no así el propósito. Ver figura 6.

Una expresión de convivencia algo más intensa, sin que llegue a constituir una categoría propia, sería lo que Ortega y Gasset denominaba “conllevar” al referirse al modelo de convivencia política de Cataluña dentro del Estado español. Si, para Ortega y Gasset, conllevar supone sufrir, soportar las impertinencias o el genio de alguien,

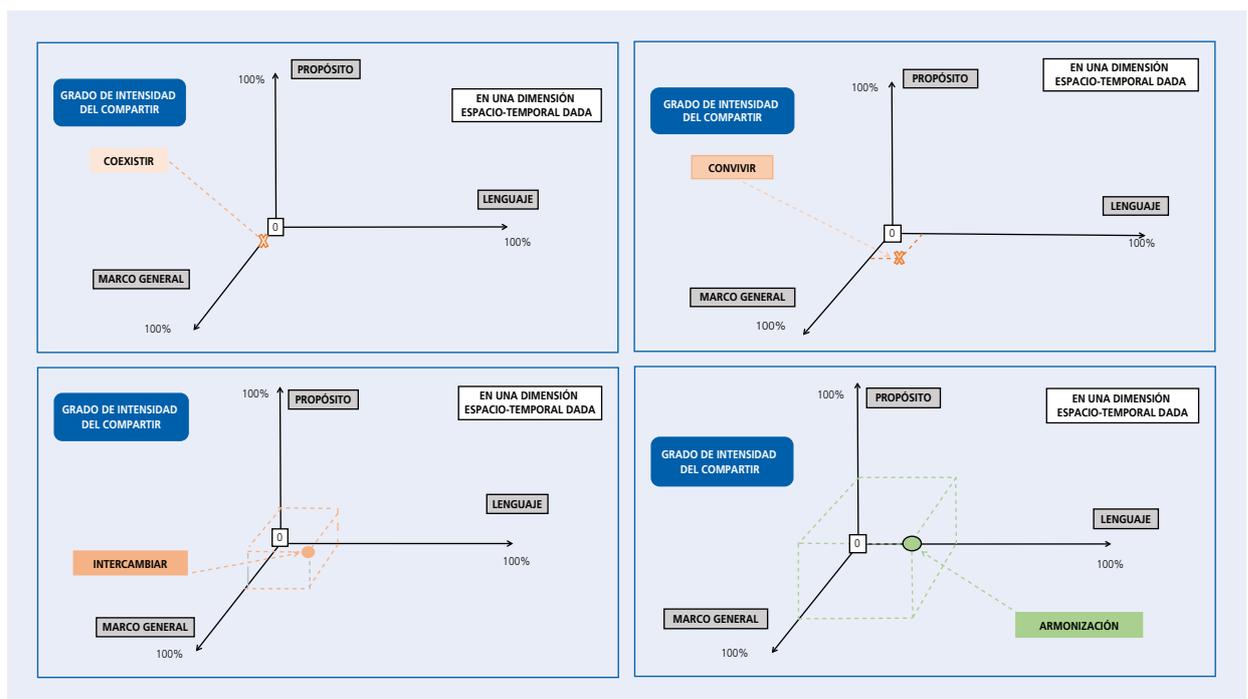
podemos intuir el alcance de la expresión política señalada. En esta misma línea se podría entender la expresión “cohabitación”, que se utiliza en el mundo de la política para referirse a la coexistencia en el poder.

## Intercambiar

El intercambio implica un nivel de relación en el que la intensidad al compartir marcos, propósitos y lenguajes puede ser mayor que el derivado de una simple convivencia. En parte supone un alineamiento mayor de estos tres elementos, ya que el principio de reciprocidad tiene una especial consideración. Ver figura 6.

## Armonización

Un nivel de intensidad mayor de las relaciones es el que se deriva de los procesos de armonización, en donde se comparten en mayor medida los marcos, el lenguaje –existiendo un lenguaje común– y el propósito general. La armonización es el resultado de la búsqueda de armonía, para que las partes de un todo no se rechacen o discuerdan en gran medida en tanto en cuanto deban concurrir a un mismo fin. En este caso el nivel de intensidad con el que se comparte el marco de referencia, el propósito general y el lenguaje es mucho mayor. Sobre todo, supone compartir el marco general y asumir la definición del perímetro de un propósito común con un lenguaje compartido. Ver figura 6.



Fuente: Larrea (2021)

Figura 6. El arte del compartir. Coexistir, convivir, intercambiar, armonización.

### Coordinación

La coordinación implica un mayor grado de intensidad al compartir, ya que coordinar supone unir dos o más cosas de manera que formen una unidad o un conjunto armonioso. Supone un mayor compromiso con el marco, el lenguaje y el propósito. Ver figura 7.

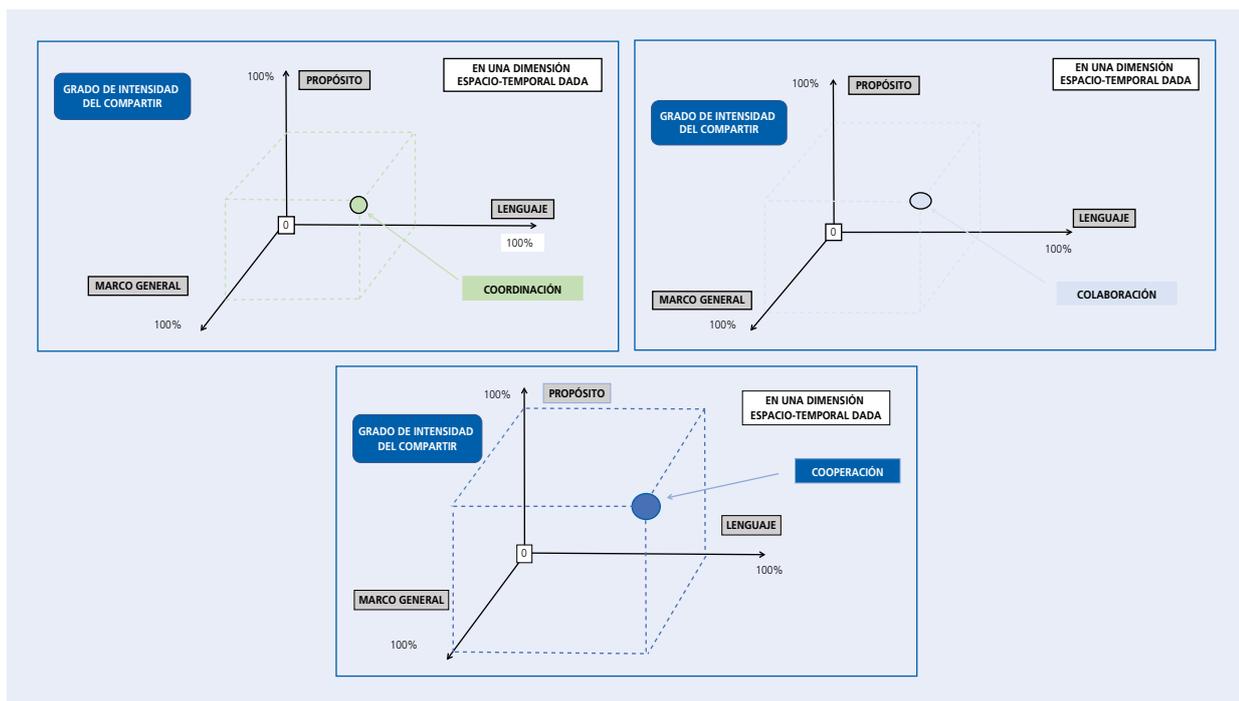
### Colaboración

Y llegamos a la colaboración. Colaborar es trabajar con otro o ayudarlo en la realización de una obra. Implica un mayor nivel de compartir el marco general, el lenguaje y el propósito, aunque no supone un compromiso pleno. En la colaboración se participa en una parte de un proceso más general que tiene su propósito. Pero se puede colaborar puntualmente en algo –algo operativo–, contribuyendo a la buena marcha de un proceso, aunque no se comparta plenamente el propósito último del mismo. No es necesario que todos los que colaboran tengan el mis-

mo propósito. En la colaboración se contribuye a que otros, para los que se colabora, consigan su propósito. El lenguaje se comparte en gran medida, pero no plenamente. Así, por ejemplo, se puede colaborar en un proyecto común desde una perspectiva disciplinar del lenguaje que no sea la general del proyecto, de forma que el espacio de relación sea interdisciplinar. Ver figura 7.

### Cooperación

Por último, estaría la cooperación, en donde se obra conjuntamente con otros para un mismo fin. Aquí se comparte, en su máxima expresión, el marco general de referencia, el propósito y el lenguaje. El propósito final de todos los participantes es el mismo y se utiliza un lenguaje común para construir un relato común y compartido. Es algo estratégico que supone una apuesta por lo transdisciplinar. Supone una cierta pérdida de libertad, por la armonización de la diversidad y la uniformidad, en aras al relato compartido con un lenguaje común. Ver figura 7.

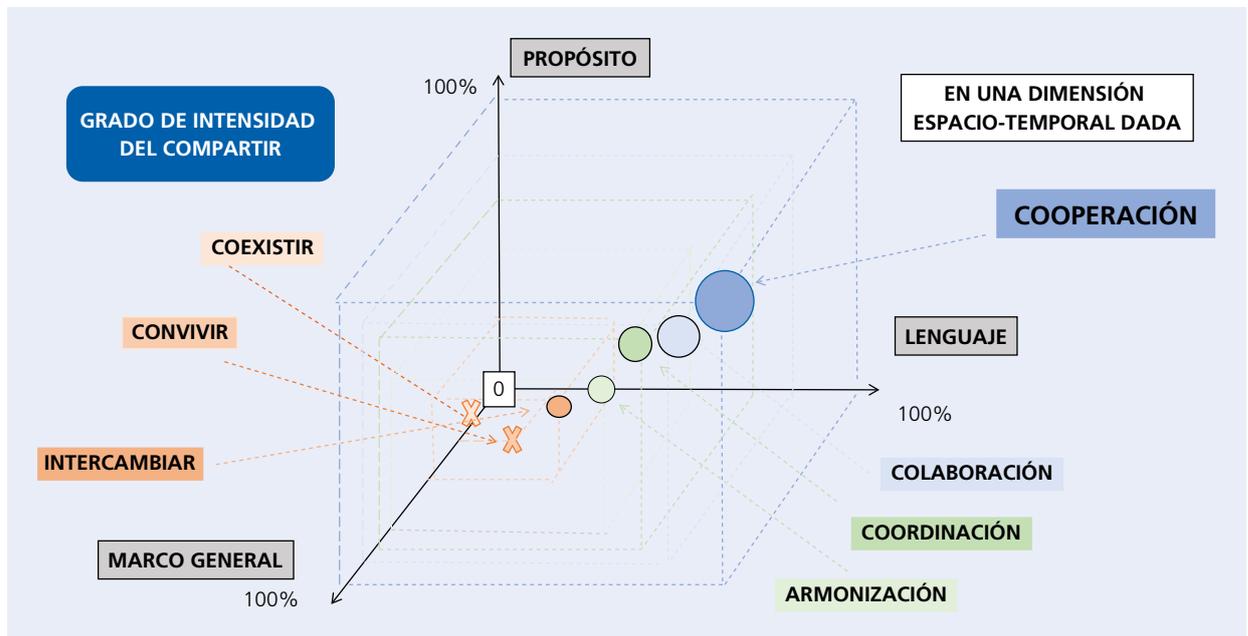


Fuente: Larrea (2021)

**Figura 7.** El arte del compartir. Coordinación, colaboración, cooperación.

La conclusión de este recorrido a través de las diferentes expresiones del compartir es que el mayor grado en el

arte del compartir se expresa a través de la cooperación. Ver figura 8.



Fuente: Larrea (2021)

**Figura 8.** El arte del compartir. Expresiones del compartir.

---

# 5.

## La cooperación

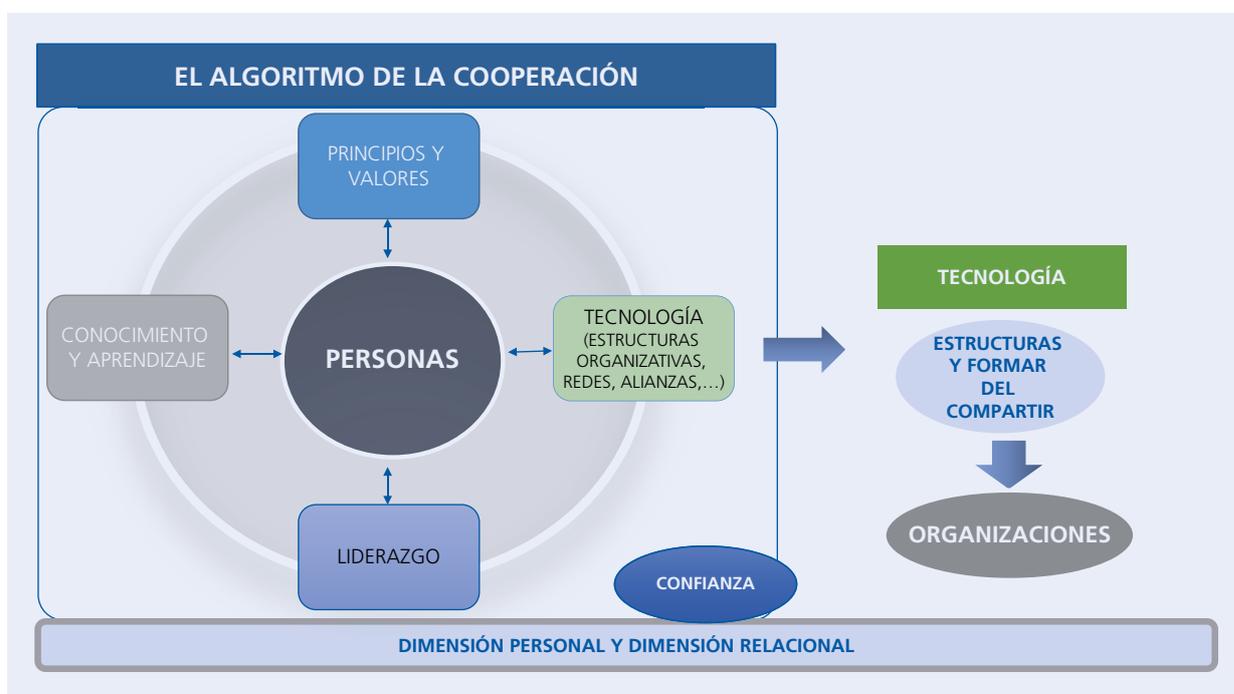


La cooperación, clave para progresar como personas y sociedad, plantea un verdadero desafío cuando queremos profundizar en su materialización. No acabamos de comprender por qué los humanos cooperamos entre nosotros, o por qué no lo hacemos. No entendemos qué explica que seamos capaces de cooperar con personas que no conocemos y que no volveremos a ver. Y esta cuestión no es irrelevante, porque si conociésemos la respuesta, las razones de los comportamientos cooperativos, se podrían diseñar estrategias, políticas y procesos que los promovieran activamente, de manera que la gestión de las contradicciones que alimentan los conflictos se pudiese hacer de manera mucho más rápida, eficiente y gratificante. Constituye uno de los aspectos más intrigantes y sugerentes, al que muchas disciplinas del conocimiento intentan dar respuesta. El "algoritmo de la cooperación", la fórmula matemática que explicaría el misterio, se presenta como la búsqueda de la piedra filosofal que perseguían los alquimistas. Como acertadamente apunta Harari (2015), "el factor crucial en nuestra conquista del mundo fue nuestra capacidad de conectar entre sí a muchos seres humanos. Hoy en día, los humanos dominan completamente el planeta, no porque el individuo humano sea más inteligente y tenga dedos más ágiles que un chimpancé o un lobo, sino porque homo sapiens es la única especie en la tierra capaz de cooperar de manera flexible en

gran número". No es de extrañar, pues, nuestra obsesión por la cooperación.

## 5.1. El algoritmo de la cooperación

Pero mientras seguimos en la búsqueda del algoritmo que nos permita dominar el fenómeno de la cooperación, tenemos algunas pistas acerca de los elementos que facilitan un mayor grado de intensidad a la hora de compartir marcos, propósito y lenguaje. Estos elementos serían: principios y valores; conocimiento y aprendizaje; tecnología y liderazgo. Ingredientes necesarios que necesitarían de un elemento adicional: la confianza. Queda por descubrir la formulación concreta del algoritmo, la manera en la que combinar los elementos. En cualquier caso, estos elementos, que se recogen en la figura 9, ponen de manifiesto el papel capital de la persona como protagonista de los principios y los valores, el conocimiento y el aprendizaje, el liderazgo, y las estructuras y formas organizativas que dan lugar a las organizaciones de diferente naturaleza.



Fuente: Larrea (2021)

Figura 9. El algoritmo de la cooperación.

**Los principios** son normas de conducta que rigen el comportamiento de los miembros de un colectivo y **los valores** son cualidades de las personas. Principios y valores están íntimamente relacionados, aunque sean cosas distintas. En todo caso, principios y valores son capitales para cualquier espacio cooperativo, ya que constituyen el lugar común, la base sobre la que se construyen las actitudes y comportamientos que dan sentido a la diversidad y permiten activar la cooperación. Los principios que facilitarían la cooperación se refieren a la transparencia, la calidad y la eficiencia; la identificación con las necesidades de los demás; el desarrollo personal y profesional de las personas; la creación de valor para el colectivo y el compromiso con el progreso y la innovación. Entre los valores que necesitamos trabajar para la cooperación estarían el compromiso ético, el respeto a los demás, la empatía, la generosidad, la solidaridad, la disposición al cambio, la integridad, la perseverancia y el compromiso con el éxito del colectivo.

**El aprendizaje y el conocimiento** son otra de las claves para la cooperación, que busca alcanzar un propósito común construyendo un lenguaje compartido. Para ello se necesita interiorizar que el aprendizaje permanente es básico para avanzar en la construcción del relato. Toda estructura formal de relación implica un modelo de generación de conocimiento a través del aprendizaje. Un espacio de cooperación es, por su propia naturaleza, un espacio de aprendizaje, que debe ser abordado como tal si queremos que sea efectivo y se traduzca en un incremento del conocimiento que transforma el entorno y transforma a todos los que forman parte del espacio cooperativo de que se trate.

El conocimiento, que es la toma de conciencia de las cosas, de lo que sabemos acerca de lo que nos rodea, es la expresión, en cada momento, del resultado acumulado de nuestros procesos de aprendizaje. En ese proceso debemos tener en cuenta la importancia de la reflexión y de la acción, pero también incorporar de manera decidida e integrada la perspectiva del estímulo permanente, la importancia del diálogo, el papel de los mecanismos de reconocimiento y el compromiso con la divulgación. Cooperamos para progresar y progresar es aprender, de manera que solo se progresa en cooperación si se aprende en cooperación.

**La tecnología** entendida de manera amplia, como un “conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, de manera que el conocimiento estructurado pueda ser utilizado por alguien no experto de forma eficiente para resolver una necesidad”, supone un ingrediente fundamental para facilitar y hacer posible la cooperación. Diamandis y Kotler nos recuerdan que “la tecnología permite aumentar la especialización que conduce a más oportunidades de cooperación. Es un mecanismo auto-amplificado. Del mismo modo que la ley de Moore es resultado del uso de ordenadores más rápidos, las herramientas de la cooperación siempre engendran la siguiente generación de herramientas de cooperación”. Para Jeffrey Sachs (2000) autor

de Economía para un planeta abarrotado, las TIC han contribuido al desarrollo sostenible a través de herramientas cooperativas facilitando la conectividad, la escalabilidad que permite transmitir los mensajes por enormes redes, la replicación –por ejemplo a través de la formación *on line* que alcanza a todos los lugares de manera simultánea–, la responsabilidad –ya que permite auditar, monitorizar y evaluar–, la capacidad para unir a compradores y vendedores, el uso de las redes sociales para construir comunidades de intereses, y un largo etcétera.

En la conceptualización de la tecnología tienen cabida todo tipo de expresiones, especialmente las que tienen que ver con formas organizativas, estructuras, procesos, procedimientos, instrumentos, estrategias, y formas de actuar. Hablamos de modelos organizativos y de gestión, estructuras administrativas y de gobierno, redes, alianzas de diferente naturaleza –estratégicas, operativas...–, asociaciones, agrupaciones sectoriales y *clusters*, entre otros. Pero también de diferentes tipos de organizaciones –jerárquicas, funcionales, por procesos, en red...–, dispositivos de conexión y comunicación para superar las barreras del espacio y del tiempo, espacios colaborativos...

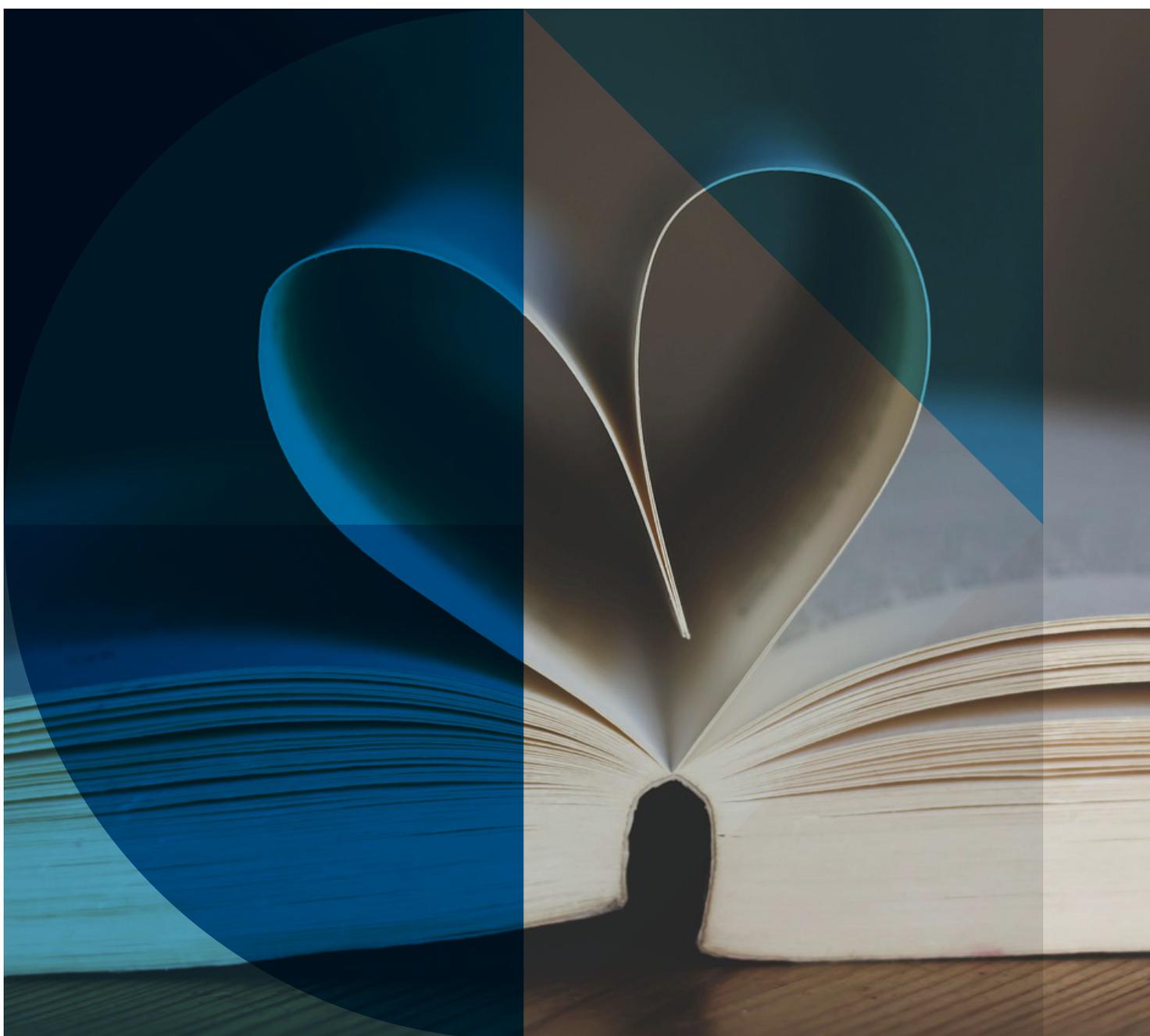
Así, las organizaciones aparecen como expresiones de una forma de tecnología que se materializa en estructuras y formas de compartir. Pero no solo las organizaciones, también las redes constituyen una expresión clara de forma de tecnología que busca posibilitar la actividad de compartir.

**El liderazgo** es otro de los componentes básicos, pues el líder es fundamental en cualquier espacio cooperativo. Es alguien que dirige el colectivo, y es fundamental para alcanzar el propósito común. La manera en que se conduce el colectivo, la forma en que se dirige es capital. Implica también modelos de gobernanza que responden a un estilo de liderazgo. Y dirigir es influir. Ahora bien, hay muchas formas de influir. La capacidad de influir tiene que acomodarse a las nuevas condiciones de los espacios cooperativos. La cooperación se basa en el respeto a la diversidad y el compromiso con la integración, por eso es algo complejo y por eso necesita de un “liderazgo relacional” que sea capaz de establecer relaciones, estimular complicidades, ser costurero de matices, que son como puntos de sutura de las relaciones, y que a través del diálogo facilitan la cooperación.

Pero para hacer posible que las partes cooperen en un espacio-tiempo-contexto determinado al servicio del propósito construyendo un relato compartido, además necesitamos **la confianza**, que es un ingrediente básico para conseguir la cooperación y además es el resultado de la cooperación –es un medio necesario y un resultado buscado al mismo tiempo–, lo que dificulta la expresión de la fórmula matemática. La confianza se alimenta de convicción y genera convicción –convencimiento– y es esperanza. Es la esperanza firme que se tiene de alguien o algo. Sin confianza no hay esperanza en el futuro, no hay progreso y no tiene sentido la cooperación.

# 6.

## Conocimiento, tecnología y aprendizaje



Aunque se ha hablado mucho de la llamada “sociedad del conocimiento”, como un estadio evolutivo de la “sociedad de la información”, el verdadero reto lo tenemos en la “sociedad del aprendizaje”. Esto es una consecuencia clara de las relaciones que existen entre los procesos de generación de conocimiento transformador, los procesos de aprendizaje y los procesos de innovación.

El conocimiento transformador se expresa como el resultado de un proceso de aprendizaje transformador. Desde esta perspectiva, el conocimiento es la expresión, en cada momento, del resultado acumulado de nuestros procesos de aprendizaje. Además, la relación entre el aprendizaje y el conocimiento desde una visión transformadora nos sugiere, a su vez, su estrecha relación con los procesos de innovación a diferentes niveles. Dado que la innovación es un cambio en alguna cosa, la innovación es un proceso de transformación. De ahí que los procesos de generación de conocimiento transformador sean procesos de innovación.

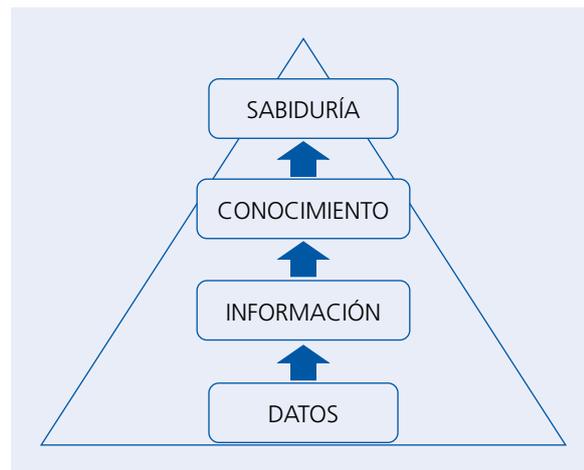
El término “conocimiento transformador” (Larrea, 2017) se refiere al conocimiento que transforma a la persona y a la realidad sobre la que se proyecta. En este sentido, la forma en que el conocimiento se produce y manifiesta pone de relevancia su consideración como el resultado de un proceso. Así, el “conocimiento transformador” es un conocimiento que se genera en un proceso de transformación personal –individual– y social –colectivo–.

El conocimiento que tiene una persona o una organización, y que le da una posición diferencial, se protege de la copia, de la imitación, haciéndolo crecer a través del aprendizaje permanente. Por eso, para una persona, para una institución, o cualquier tipo de organización, su posicionamiento estratégico, lo que le conduce a la construcción de su futuro, se fundamenta en hacer crecer su conocimiento a través del aprendizaje. No se trata solo de proteger lo que le ha llevado hasta un punto, pues ese modelo de protección no es sostenible. Es preciso asumir un modelo de transformación, de innovación y de desarrollo sostenible basado en el aprendizaje permanente. Porque el conocimiento se protege haciéndolo crecer.

## 6.1. La pirámide del conocimiento

Quizás resulte conveniente hacer una breve reflexión acerca de la relación entre el conocimiento, el aprendizaje, la tecnología, la información, la sabiduría y los datos. En la perspectiva de la pirámide clásica del conocimiento –ver figura 10– los datos se situaban en la base de la pi-

rámide y se veían como el primer eslabón de la cadena. A partir de ahí, estamos acostumbrados a construir un relato en el que los datos por sí mismos no aportan gran cosa a los procesos de transformación, en tanto en cuanto no se convierten en información. Se suponía que las personas somos capaces de dar sentido a los datos y convertirlos en información. Una información a partir de la cual se construya el conocimiento, que acababa dando el paso a la sabiduría.



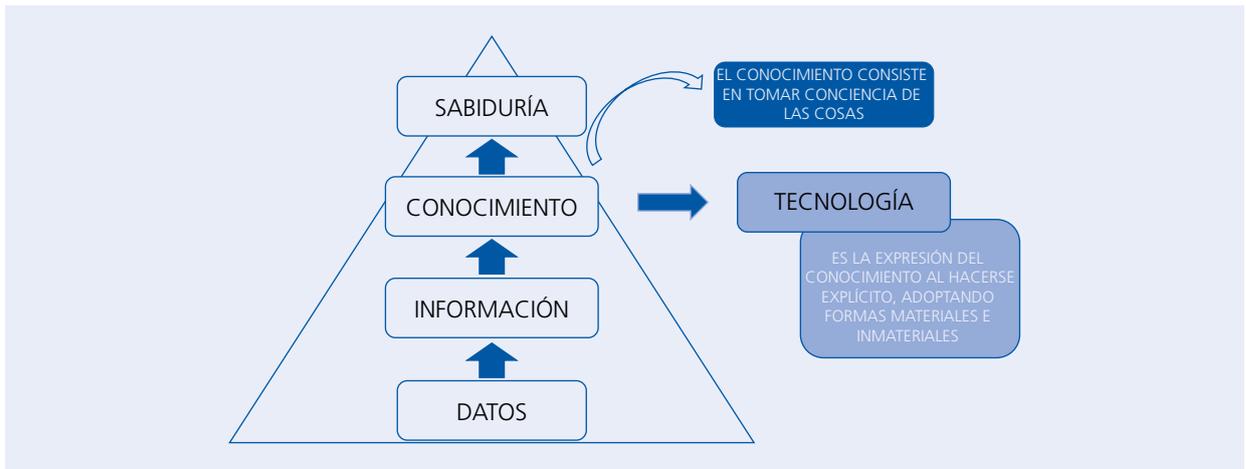
Fuente: Larrea (2021)

**Figura 10.** La pirámide del conocimiento.

El conocimiento consiste en la toma de conciencia de las cosas. Además, cuando el conocimiento profundiza y toma conciencia del yo y del ser, y mi relación con el mundo, con mi circunstancia –entorno, sociedad, familia, organización...–, se transforma en sabiduría. La relación entre el conocimiento y la sabiduría es uno de los desafíos con los que nos enfrentamos en el desarrollo humano, pues como diría Isaac Asimov, “el aspecto más triste de la vida en este momento es que la ciencia reúne el conocimiento más rápido de lo que la sociedad reúne la sabiduría”.

## 6.2. La tecnología

Por otra parte, es fundamental comprender la estrecha relación entre el conocimiento y la tecnología –ver figura 11–. En este sentido, la tecnología es una expresión del conocimiento al hacerse explícito, adoptando formas materiales –productos, instalaciones, infraestructuras, máquinas...– o inmateriales –formas de hacer, modelos de negocio, procedimientos...–. Una primera definición de tecnología nos la presenta como el “conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico” (RAE).



Fuente: Larrea (2021)

**Figura 11.** Conocimiento y tecnología.

Desde un enfoque generalista, para el Museo de la Ciencia de Boston, colaborador del prestigioso MIT (Massachusetts Institute of Technology), “la tecnología es la modificación del entorno natural para satisfacer necesidades y deseos humanos percibidos”. Pues bien, a nuestros efectos podemos identificar algunos elementos comunes en las diferentes aproximaciones al concepto:

- Son un conjunto de teorías y técnicas, que suponen un conocimiento ya explicitado, modelizado, empaquetado, contrastado y preparado para su socialización; algo así como un producto listo para aplicar y consumir.
- Permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, en la medida en que se puede aplicar de manera práctica, útil y eficiente, sin tener por qué ser un experto que conoce el origen de las cosas; simplemente saber aplicarlo.
- Sirven para satisfacer deseos y necesidades humanas, lo que implica la búsqueda de un efecto concreto, una prueba de la utilidad de su aplicación.

Esta concepción de la tecnología tiene un enfoque claro hacia la aplicabilidad y utilidad inmediata, algo que la diferencia de la ciencia y el conocimiento en un sentido más básico. En términos generales, si se entiende por ciencia el conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, estructurados de manera sistemática y de los que se deducen principios y leyes generales, la concepción de la tecnología se identificaría más con el conjunto de procedimientos y recursos de los que se sirve una ciencia o un arte. Tiene, pues, un carácter más instrumental. El prestigioso profesor Carver Mead nos diría que “la tecnología consiste en aplicar la ciencia al mundo real”.

De ahí que una definición de tecnología apropiada para nuestra reflexión es la que hemos comentado anteriormente:

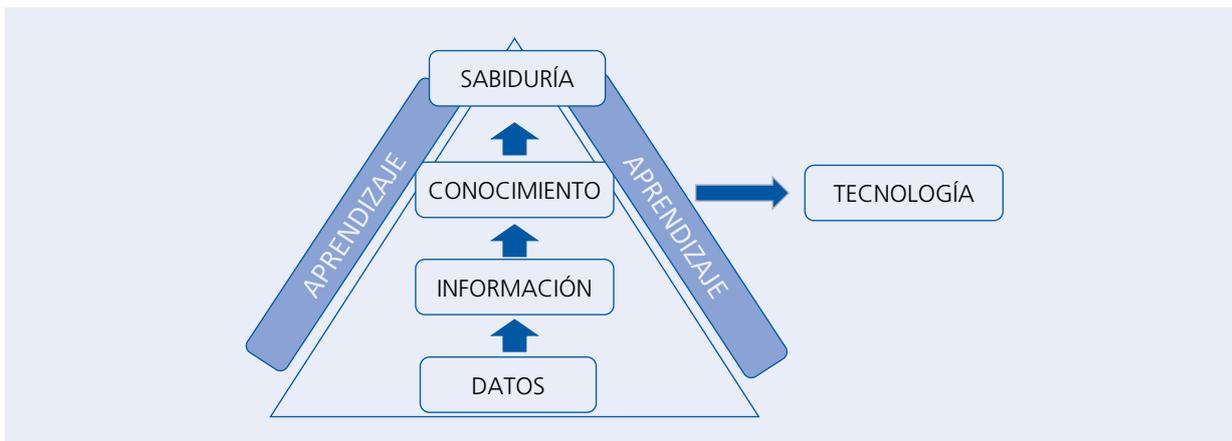
“Se entiende por tecnología el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conoci-

miento científico, de manera que el conocimiento estructurado pueda ser utilizado por alguien no experto de forma eficiente para resolver una necesidad”.

La tecnología es clave para hacer que los procesos de transformación se materialicen de la forma más adecuada. Procesos de transformación que representan procesos de innovación de diferente naturaleza. En general, la profundidad de los procesos de transformación tiene que ver con la evolución –que resulta de cambiar las respuestas a las preguntas ya conocidas– y con la revolución –que resulta de cambiar las preguntas–. Pues bien, la tecnología es una herramienta fundamental para profundizar en buscar las respuestas a preguntas ya conocidas, haciendo que las respuestas sean más creativas, más eficientes, en definitiva, más adecuadas para responder las preguntas. Pero también lo es para plantearnos nuevas preguntas, porque permite cambiar las preguntas y abordar nuevos paradigmas.

### 6.3. Conocimiento, tecnología y aprendizaje

Ahora bien, si profundizamos un poco en el proceso que se encuentra detrás de la cadena que explica la evolución de los datos a la información, de la información al conocimiento, del conocimiento a la tecnología y a la sabiduría no resultaría muy aventurado apuntar que detrás de esa cadena de valor hay un proceso de aprendizaje. De ahí que la relación entre conocimiento y aprendizaje resulte relevante, todavía de forma más determinante si relacionamos el conocimiento con los datos, la información, la sabiduría y la tecnología –figura 12–.



Fuente: Larrea (2021)

**Figura 12.** La pirámide del conocimiento y el aprendizaje.

Ya hemos destacado que la relación entre los procesos de generación de conocimiento y los procesos de aprendizaje es fundamental, hasta el punto que muchas veces tienden a confundirse. De hecho, en muchas ocasiones se utilizan indistintamente.

## 6.4. Los desafíos de la sociedad del aprendizaje

Las relaciones entre los procesos de generación de conocimiento transformador, los procesos de aprendizaje y los procesos de innovación ponen de manifiesto la importancia de asumir el principio de transformación como un eje conductor. Un eje que adquiere una relevancia especial en la medida en que transitamos a un paradigma relacional en el que las personas, siempre en relación con otras, se transforman y transforman la sociedad a través del aprendizaje, que se manifiesta y se comparte a través del conocimiento.

El cambio de paradigma en el que estamos inmersos exige una toma de conciencia clara sobre la importancia del aprendizaje para una sociedad en transformación permanente. Un aprendizaje que explica la generación de conocimiento transformador y que está lleno de desafíos para todos los agentes económicos y sociales, no solo para las universidades, a quienes una primera mirada –típica del paradigma espacial– podría señalar como los únicos afectados. Es cierto que las implicaciones del concepto de conocimiento transformador para las universidades son de gran alcance, pues afecta a la propia naturaleza de la institución y condiciona la forma en la que desarrollar su misión. Así, en la medida en que el conocimiento se ge-

nera en un proceso de transformación personal y social, las implicaciones sobre la forma de generar ese conocimiento van más allá de aspectos puramente operativos y condicionan las estrategias de las instituciones universitarias. No se trata solo de abordar el qué –el conocimiento–, sino que también afecta al cómo –fruto de un proceso de transformación personal y social–. Eso supone un foco de la institución en la persona, pero también en la interacción –de forma activa– con el entorno, como parte del proceso de generación de conocimiento. Pero no son los únicos afectados.

Necesitamos generar y activar las condiciones necesarias para abordar una nueva etapa en la que la estrategia del aprendizaje permanente, como forma de ganar el futuro, se convierta en un eje conductor que impregne el día a día de las instituciones, empresas, universidades y centros de conocimiento, sociedad civil y cada una de las personas que formamos parte de ese compromiso de convivencia colectiva. Hemos pasado por diferentes etapas, que han puesto el énfasis en la competitividad en base a estrategias de calidad y de innovación, que nos han permitido superar estadios en los que la única manera de ganar el futuro consistía en producir con costes laborales muy bajos. Ya sabemos que eso no era sostenible. Por eso la calidad impregnó nuestras formas de hacer y nuestro discurso colectivo para ser más competitivos. También interiorizamos que eso no era suficiente y pusimos el foco en la necesidad de innovar, que no deja de ser la constatación de que la transformación es algo capital para el progreso y el desarrollo. Y volvimos a proyectar esfuerzos en nuevos discursos motivadores y nuevas formas de hacer. Pero esto no va a ser suficiente. Se ha convertido en algo necesario, pero no será suficiente. Necesitamos construir un nuevo relato que nos lleve a dar un paso más en la construcción de nuestro futuro en términos de bienestar y cohesión social. Ese nuevo relato tiene que ver con asumir, a todos los niveles, el compromiso con el aprendizaje permanente. Asumir que todo el conocimiento que tene-

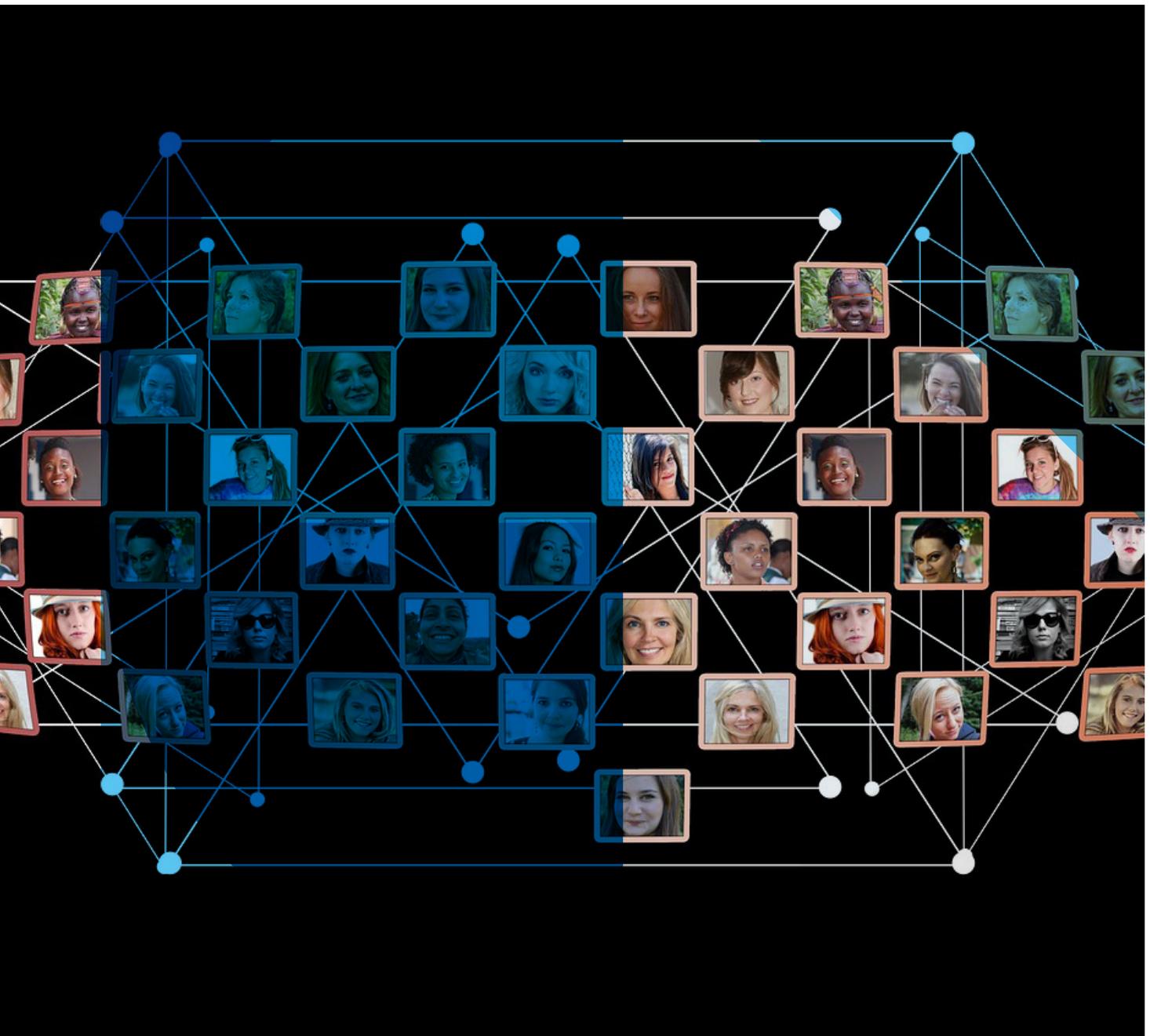
mos acumulado sirve para explicar cómo y por qué hemos sido capaces de llegar hasta aquí, pero no nos garantizan, para nada, el futuro. Esto mismo sugiere Lundvall (2004), cuando habla de economía del aprendizaje.

En este contexto la empresa o es una “empresa que aprende” o no tiene futuro. Porque el conocimiento acumulado puede explicar su posición competitiva en un momento determinado, pero su capacidad competitiva para ganar el futuro dependerá de lo que sea capaz de aprender, más en un entorno complejo e incierto, en constante transformación. Ante estos desafíos, la empresa que aprende tiene en las universidades un aliado natural, insuficientemente aprovechado hasta la fecha, que puede y debe jugar un papel capital, participando en los procesos de aprendizaje y cogeneración de conocimiento en las empresas a través de nuevos escenarios de cooperación.

Es cierto que las relaciones de la universidad con la sociedad están marcadas por un paradigma espacial, propietario, que proyecta relaciones de intercambio y de transferencia, en el que la universidad enseña y la sociedad aprende. Pero, en realidad, todo es más complicado y más enriquecedor, pues el nuevo paradigma relacional, basado en la cooperación y en la cogeneración de conocimiento entre la universidad y los agentes económicos y sociales, hace que enseñar y aprender formen parte del mismo proceso. Así, en esta encrucijada, el camino, aunque resulte paradójico, está en ser una “universidad que aprende”, porque es la que emprende, innova y transforma la sociedad. Una universidad en la que con la excusa de enseñar se aprende.

# 7.

## La red como tecnología para compartir



El reto del compartir ha puesto de relieve la necesidad de activar diferentes formas de tecnologías para facilitar la actuación compartida, de manera especial en su expresión más profunda, la de la cooperación.

Entre las diferentes formas de tecnología para facilitar el compartir adquiere especial relevancia la que se refiere a las redes. En realidad, la red es una forma de organizar la actividad compartida para alcanzar un determinado propósito. En este sentido tiene unas características y peculiaridades que deben ser consideradas y modelizadas. Porque hablar de redes puede resultar un lugar común, pero necesita de una mínima conceptualización para comprender el alcance del concepto desde la perspectiva del compartir.

Empezaremos por señalar que una red es una forma de tecnología para compartir. Pero necesitamos profundizar algo más en el concepto. En una de sus acepciones (RAE), la red sería el conjunto de elementos organizados para un determinado fin. También se refiere al conjunto de personas relacionadas para una determinada actividad. Como se puede apreciar, lo sustantivo de la definición se basa en un conjunto de elementos –personas, organizaciones o cosas– que se relacionan para compartir.

Desde el punto de vista de la red como una forma de tecnología, en una primera aproximación, podríamos expresar que:

“Una red es una forma de tecnología que recoge el conocimiento explícito acerca de cómo organizar un conjunto de relaciones entre diferentes elementos de referencia basada en el establecimiento de vínculos determinados al servicio de un propósito”.

De esta primera aproximación se desprenden algunos de los aspectos fundamentales a tener en cuenta, como son: elementos de referencia o nodos, conexiones o relaciones, vínculos, propósito, marco, lenguaje, gobernanza, nodo de nodos, red de redes.

Desde esta perspectiva general, y a título de ejemplo, la red de emprendimiento de la Universidad de Deusto (UD) sería el “conjunto de relaciones establecidas desde la UD como nodo de referencia con otros nodos de emprendimiento para generar un ecosistema que acompañe al emprendedor en el desarrollo de su actividad”.

## 7.1. Nodos

El nodo es el elemento básico de referencia a partir del cual construir relaciones al servicio de un propósito deter-

minado en un contexto espacial y temporal. Puede ser una persona o un organismo, capaces de conectarse con otras personas u organismos, estableciendo determinadas relaciones materializadas a través de vínculos.

En su articulación interna un nodo puede adoptar la forma de una red, conformada a partir de nodos. Así, por ejemplo, el nodo UD sería la forma organizativa –tecnología– que recoge el resultado de las relaciones establecidas entre diferentes organismos de la UD en forma de red. Cada organismo interno de la UD sería un nodo y la unidad de innovación y emprendimiento sería el nodo principal. Así, la unidad de innovación y emprendimiento de la UD es el nodo principal responsable de articular los vínculos necesarios entre los diferentes organismos de la UD para cumplir el propósito de acompañar a la persona emprendedora.

La caracterización de cada nodo, expresando su contexto espacial, temporal, social, económico e institucional es fundamental para conocer el alcance de su potencial al servicio de la red. Esta dimensión contextual de cada nodo es fundamental para conocer la naturaleza y la identidad del mismo, de manera que podamos buscar puntos de conexión sobre los que establecer las conexiones más adecuadas.

Desde el punto de vista de la dimensión contextual situada en cada nodo, se deberán tener en cuenta aspectos tales como:

- Contexto personal: situaciones personales, situaciones profesionales, características del desempeño profesional, personas que influyen profesionalmente...
- Contexto organizativo: características de la organización que actúa de nodo y su importancia en la generación del contexto. Las organizaciones de diferente naturaleza son generadoras de contexto y son de capital importancia para situar su potencial, de manera que explican, en gran medida, el potencial de cada nodo.
- Contexto territorial: ámbito territorial en el que se produce el desempeño de la actividad y su espacio de proyección territorial. Se refiere al territorio y a las características del mismo que pueden ser relevantes –recursos naturales, condiciones geoestratégicas...-. Así, el medio afecta en gran medida al potencial de desarrollo de la actividad emprendedora, porque condiciona sus posibilidades desde el punto de vista objetivo y subjetivo –entorno rural o urbano, ciudad grande o pequeña...-.
- Contexto social: características más relevantes del contexto social. Se refiere a aspectos que tienen que ver con la cultura y los valores – capital social y capital cultural–, la historia, el nivel de evolución social, ...
- Contexto económico: características más significativas del comportamiento de la economía y de los aspectos más relevantes de las condiciones de competitividad a los distintos niveles –territorial y empresarial-. Dentro del contexto económico es relevante conocer el entramado empresarial que caracterizan el entorno del

nodo, pues será determinante para el tipo de conexiones que se puedan canalizar.

- Contexto político: entorno político en el que se desenvuelve la actividad y condicionantes de orden personal y general que pueden resultar de ese entorno político. Se refiere a aspectos que tienen que ver con la gobernanza institucional y el papel de las élites dominantes. En este sentido, el contexto institucional resulta de especial relevancia para poder desarrollar el potencial del nodo.
- Contexto tendencial: manifestación de las diferentes tendencias generales situadas en un espacio y tiempo determinados. El análisis de las tendencias es capital por su impacto en todo tipo de actividades, y también en las de emprendimiento. Así, por ejemplo, las tendencias demográficas que adelantan una acumulación de las personas en las ciudades tienen un gran impacto en los tipos de emprendimiento a desarrollar—medio rural o urbano, hábitat adecuado, aglomeraciones, estrés, contaminación...—.

## 7.2. Conexiones

Las conexiones expresan las relaciones, a modo de sinapsis, que se establecen entre los diferentes nodos de una red.

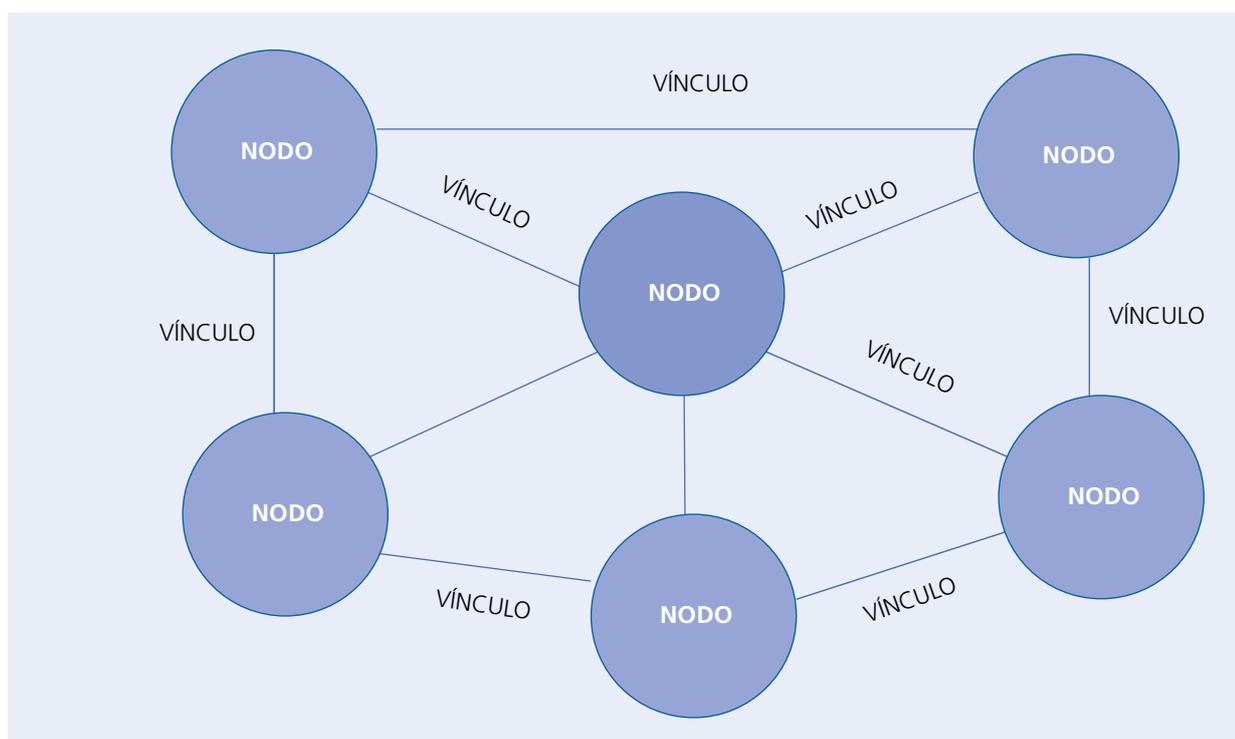
Pueden ser de naturaleza muy diversa. Como hemos visto al analizar las diferentes intensidades del compartir, las

conexiones tienen un perfil diferente en función del nivel de intensidad. En este sentido, el nivel más intenso se refleja en las conexiones que buscan cooperar y que exigen una labor importante para compartir propósito, marco y lenguaje. En todo caso, no es baladí la reflexión inicial acerca del perfil de intensidad de la red, pues esto marcará el tipo de vínculos a establecer para materializar las conexiones. No es lo mismo una red para cooperar que una para colaborar, para coordinar, para armonizar o para intercambiar, por ejemplo. De ahí que siempre debemos tener muy en cuenta el nivel de intensidad de la red, ya que eso determinará el potencial de la misma.

## 7.3. Vínculos

Son las diferentes formas de materializar las relaciones entre los nodos de una red para facilitar el cumplimiento del propósito de la misma. Sabemos que el potencial de la red está en la capacidad de establecer conexiones entre los nodos de la misma, pero esas conexiones necesitan de un vehículo para materializarse. Ese vehículo que materializa las conexiones toma la forma de vínculos.

Los vínculos también pueden ser considerados como formas de tecnología y pueden adoptar diferentes expresio-



Fuente: Elaboración propia

**Figura 13.** Nodos, conexiones y vínculos.

nes. En este sentido, la variedad de vínculos es inmensa en función de los tipos de conexiones que se quieran establecer para alcanzar el propósito de que se trate. Un vínculo es un programa de actuación compartido, o un proyecto, o una actividad concreta. Así, un vínculo puede tener un alcance y profundidad importantes, dando lugar a conexiones sólidas y ricas por las que fluyen intercambios de ideas y personas de forma consistente, sostenida y sostenible. O también un vínculo puede tener un perfil mucho más superficial estableciendo conexiones puntuales sobre temas concretos, dando lugar a conexiones relativamente débiles en las que el tráfico de intercambios es escaso y puntual. En uno y otro caso el vínculo expresa el grado de compromiso con la intensidad en el compartir dando lugar a conexiones fuertes o débiles, calificando el potencial de la red como algo estratégico o puramente operativo.

## 7.4. Propósito

Es la misión al servicio de la cual se articula y se despliega la red. La razón de ser de la red, el por qué y para qué de la misma. Es fundamental precisar muy bien el propósito, porque es lo que dará sentido a la red.

Así, por ejemplo, si estamos hablando de una red emprendimiento, el propósito de la red podría ser acompañar a las personas en el desarrollo de su capacidad emprendedora a lo largo de todo el ciclo de despliegue del desempeño emprendedor materializándose en la formulación y desarrollo de un emprendimiento.

Desde el punto de vista de una red que pretende acompañar a las personas emprendedoras en su desarrollo el protagonismo de la persona es capital. Serán las personas las que establezcan las conexiones a través de determinados vínculos que deben ser formulados de manera respetuosa con las mismas.

## 7.5. Marco

El marco tiene que ver con el contexto de referencia en el que se desenvuelve la red. Empezando por el contexto espacial y temporal, el marco de referencia apela al conjunto de normas, valores y principios que caracterizan a los componentes de la red, así como a la manera de entender las relaciones económicas, sociales, personales y políticas.

En particular se referirá al marco de referencia concreto sobre la actividad que se quiere desarrollar en función del propósito a alcanzar. Si estamos hablando de una red de emprendimiento, el marco se referirá a la manera de entender la actividad emprendedora y al modelo compartido acerca de como propiciar el desarrollo del desempeño emprendedor.

## 7.6. Lenguaje

El lenguaje es la forma específica de comunicación que permite articular un relato al servicio de un propósito, expresando el alcance y los matices de las relaciones establecidas entre los nodos, así como de los vínculos que las materializan.

Es fundamental articular un lenguaje único y compartido que facilite la comunicación entre los nodos. Si estamos hablando de emprendimiento, deberían compartirse las definiciones básicas de la actividad emprendedora, expresando su alcance y estableciendo los conceptos básicos de referencia desde la perspectiva de la red.

La construcción de un lenguaje común resulta un aspecto fundamental al que hay que dedicar los esfuerzos adecuados. La red no será capaz de establecer conexiones ricas a través de vínculos profundos si no comparte un lenguaje común. En este sentido, la consistencia de la red pasa por hacer el esfuerzo de construcción del lenguaje para que todos nos refiramos a lo mismo cuando hablemos de algo. Desde esta perspectiva el tipo de vínculos que se articulen para dar forma a las conexiones resultan de vital importancia, de forma que es capital trabajar en los mismos desde esta perspectiva de construcción de un lenguaje común.

## 7.7. Gobernanza

La gobernanza de la red se refiere al gobierno de la misma desde la perspectiva de cómo se articula el liderazgo y la toma de decisiones dentro de la red. Se refiere también a los principios corporativos y a los valores de la misma.

El gobierno de la red se basa en la caracterización de los diferentes nodos desde la perspectiva de su rol en términos de liderazgo, dirección, gestión y administración—nodo principal, nodos secundarios, ...—. Una red se caracteriza por la articulación de un liderazgo compartido, pero eso

no quiere decir que nos deban establecer las responsabilidades claras de cada nodo y el papel que cada uno debe jugar en cada momento.

El gobierno de la red se debe apoyar en un estilo de dirección participativo, que se sustenta en unos valores compartidos y unos principios corporativos, también compartidos, que determinan la naturaleza y la identidad de la red.

## 7.8. Nodo de nodos

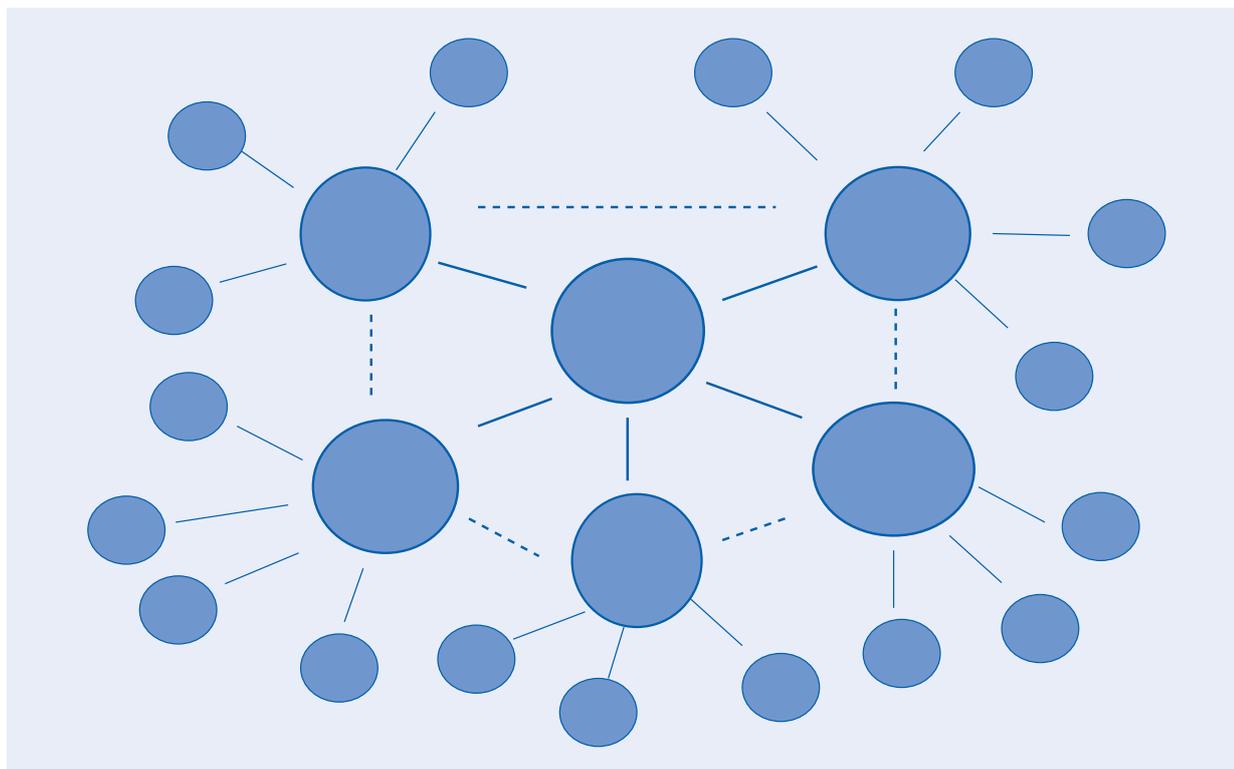
En la medida en que el gobierno de la red lo considere necesario y conveniente, la red puede establecer diferentes niveles de nodos en cuanto a la gestión de la misma, de manera que un nodo pueda ser representativo de un conjunto de nodos para facilitar la gestión de la red. En definitiva, pueden articularse diferentes niveles de participación en la gestión de la red, en la medida en que eso redunde en el mejor funcionamiento de la misma. En realidad, la gobernanza de una red se basa en una lógica de liderazgo compartido e interconexiones simultáneas que no se desarrollan adecuadamente bajo sistemas jerárquico-funcionales. Son los sistemas interconectados y de liderazgo compartido los naturales para una red, aunque

eso no estaría en contra de que se pudiesen establecer protocolos de intervención por capas en base a los diferentes tipos de vínculos establecidos.

## 7.9. Red de redes

En la medida en que una red va desarrollándose en torno a un propósito determinado pueden surgir objetivos complementarios que den forma a nuevos propósitos que demanden nuevas redes a partir de los mismos nodos. La coexistencia de redes complementarias con propósitos diferenciados puede derivar en una estructura de nivel más agregado que permita establecer una red de redes, lo que implicaría formas de gobierno específicas en base a la existencia de diferentes capas de conexiones a través de distintos tipos de vínculos.

En realidad, una vez identificados los nodos para un propósito determinado y puesta en marcha la red, lo más natural sería que, en la medida en que la red se consolide, surjan otros objetivos que sean de interés para los nodos de la red inicial, lo que lleve a activar otros tipos de conexiones para otros objetivos, dentro de una lógica común en la que se comparten marco y lenguaje.



Fuente: Elaboración propia

**Figura 14.** Red, nodos, vínculos y gobernanza.

## 7.10.

### El ecosistema como red

El concepto de ecosistema cada vez es más utilizado para referirnos a un espacio territorial y relacional en el que diferentes agentes se relacionan para compartir. La definición de ecosistema (RAE) nos sugiere la idea de un sistema biológico constituido por una comunidad de seres vivos y un medio natural en el que viven, también se refiere al medio social, profesional o educativo en el cual evoluciona un grupo de personas.

En definitiva, la configuración de un ecosistema pasa por articular un espacio relacional en el que las personas, como individuos o través de las organizaciones de las que forman parte, se relacionan para compartir en torno a un propósito determinado. Desde esta perspectiva un ecosistema se puede identificar con un tipo de red, de manera que no deja de ser una forma de tecnología al servicio del compartir. El ecosistema de innovación y emprendimiento empresarial de Barakaldo sería un ejemplo de este tipo de red.

El objetivo fundamental de un ecosistema de carácter emprendedor es crear un espacio relacional abierto en

el que las personas compartan. Un espacio relacional en donde convivirán personas –emprendedores–, personas en aprendizaje permanente –en las universidades–, personas que desarrollan una actividad empresarial –profesionales de empresas–, formadores e investigadores –que trabajan en universidades y centro tecnológicos–, personas que quieren facilitar los procesos de innovación –responsables de las administraciones– y personas interesadas en tomar riesgos como financiadores –especialistas de instituciones financieras y de capital riesgo–. Porque son las personas las que hacen que las cosas pasen. Si ponemos fuerzas en marcha, creando programas donde lo importante sea construir vínculos que materialicen relaciones, de forma que las personas puedan actuar y cooperar, estaremos dando los pasos adecuados.

Desde el punto de vista de la configuración de un ecosistema podríamos tener en cuenta aquellos aspectos que también son relevantes para una red en general. Así, por ejemplo: los nodos –que pueden ser personas u organizaciones–, las conexiones, los vínculos, el propósito, el marco, el lenguaje y la gobernanza del ecosistema. Todo ello en función del grado de intensidad que se busque al compartir entre los diferentes elementos –nodos– del ecosistema.

# 8.

## El emprendimiento como proceso de aprendizaje. Aprender a emprender



En la medida en que nos ocupa el emprendimiento como propósito para la red, resulta fundamental compartir una aproximación al emprendimiento que ayude a situar el mismo en un marco específico y con un lenguaje determinado. Nos engañaríamos si pensásemos que se puede articular una red potente sin compartir el propósito, el marco y el lenguaje. De ahí que convenga, en este caso, sentar unas bases conceptuales sobre la manera de entender el emprendimiento.

Sabemos que la innovación aparece como una fuerza tractora desde múltiples perspectivas, no solo desde las estrategias más adecuadas para desarrollar la capacidad competitiva. Por otra parte, el emprendimiento se ha convertido en un lugar común en el discurso actual. Ambos conceptos están íntimamente relacionados, pues forman parte de la misma realidad. A nuestros efectos el emprendimiento surge como una expresión de la innovación, de manera que el enfoque que adoptemos sobre la innovación nos ayudará a explicar la aproximación a la figura del emprendedor.

La innovación y, en consecuencia, el emprendimiento son expresiones de la capacidad de transformación de las personas y de las organizaciones. Esta capacidad de transformación es el reflejo de procesos de aprendizaje transformador, que desarrollan las personas relacionándose con otras a través de diferentes formas de organización, y que se consolidan en la generación de conocimiento transformador. De ahí que la innovación, el emprendimiento, el aprendizaje y el conocimiento estén profundamente relacionados a través del hilo conductor que deriva de su carácter transformador.

## 8.1. La innovación como transformación

Existen muchas aproximaciones a la definición de la innovación por lo que resulta relevante detenernos en fijar una posición al respecto, de manera que cuando nos refiramos a la innovación tengamos claro el alcance del concepto que estamos utilizando.

Interesa, en primer lugar, destacar que la innovación es en sí misma transformación, por lo que un mundo en transformación como el que nos ha tocado vivir es un mundo en innovación constante.

Recordemos que transformar es “hacer cambiar de forma a alguien o algo, transmutar algo en otra cosa o hacer mudar de porte o de costumbres a alguien” (RAE). Esta definición se relaciona de manera directa con la defini-

ción de innovación que consiste en “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”. En este sentido, una definición de innovación (Larrea, 2021) pasaría por entender que “innovar es introducir novedades de manera sostenible y sostenida en el tiempo, aportando un valor reconocido por el mercado y la sociedad”, lo que sugiere claramente una determinada aproximación al concepto de transformación, caracterizándolo como una transformación que sea sostenible y sostenida en el tiempo y que resulte útil, aportando un valor reconocible y reconocido. Por otra parte, esta perspectiva de la innovación pone de manifiesto el papel fundamental de la persona y permite una aproximación en la que la transformación se relaciona con el cambio desde una visión de la propia transformación personal.

En todo caso, es clave la idea de que las personas necesitan relacionarse con otras para que se produzcan transformaciones en el entorno y la sociedad, al tiempo que se transforma cada persona. En este sentido resulta fundamental destacar el papel de la persona en una doble vertiente: la persona como agente activo del proceso de transformación –como un input necesario– y la persona como protagonista del resultado del proceso de transformación –como un output–. De todo lo anterior se desprende que el paradigma relacional adquiera una especial relevancia para profundizar en los procesos de innovación como procesos de transformación.

## 8.2. Innovación, conocimiento y aprendizaje

La estrecha relación de la innovación con el conocimiento y el aprendizaje tiene como hilo conductor la naturaleza transformadora que comparten. En cualquier caso, de la aproximación realizada a los procesos de innovación se puede deducir con bastante nitidez que, tratándose de procesos de transformación, por su propia naturaleza, su relación con el aprendizaje y el conocimiento está fuera de toda duda. Así, para un clásico como Freeman (1974), la innovación constituye un complejo proceso de intercambio de conocimiento y de aprendizaje, que puede ser tanto individual como de organizaciones.

Un sistema de innovación, de carácter territorial u organizativo, se fundamenta, entre otras cosas, en el conocimiento que gestionan los actores que participan en el mismo, y es fruto de los procesos de aprendizaje que contribuyen a vertebrar los procesos de innovación. Por otra parte, el aprendizaje es un proceso personal y también es un proceso social que solo puede explicarse en el contexto social y cultural donde tiene lugar, como diría Lundvall

(1992). De ahí la importancia de generar espacios donde compartir el conocimiento e impulsar procesos de aprendizaje que nutran los procesos de innovación.

Ya hemos destacado la importancia de la innovación como una fuerza tractora fundamental para abordar los cambios necesarios en un mundo en transformación. Ahora interesa profundizar en la idea de que esta fuerza solo se puede entender de la mano de una cultura emprendedora que es capaz de asumir retos, enfrentarse a lo desconocido, arriesgarse a dar un paso al frente, tener el arrojo y la habilidad de imaginar un futuro y plasmarlo en ideas, prototipos y modelos que nos lleven a pasar del cero al uno. Pero el camino no termina ahí, no ha hecho más que comenzar. Porque una vez iniciada la aventura del emprendimiento, recorrer ese camino es difícil, está lleno de preguntas en busca de respuestas, y se avanza perseverando en el empeño, luchando por ser capaces de llevar las cosas a buen puerto, de hacer que la transformación iniciada sea sostenible y sostenida en el tiempo, y aporte valor, sea útil y práctica. Y, finalmente, se trata de disfrutar del reconocimiento cuando se produce y se traduce en éxito, así como de ser capaces también de asumir el fracaso, si este se produce, para volver a iniciar un nuevo sueño imaginado.

### 8.3.

## Una sociedad en transformación y crisis permanente

La importancia de la innovación y, en consecuencia, la puesta en valor de la figura del emprendedor no se puede entender sin tener en cuenta la sociedad en la que vivimos. Una sociedad en profunda transformación con cotas de complejidad crecientes, en la que la globalización, el desarrollo tecnológico y el incremento de la velocidad en el intercambio de información suponen verdaderos aceleradores del cambio. Una sociedad en cambio, en la que la necesidad de diálogo entre las personas trasciende del ámbito local y se mueve a nivel planetario. Hemos visto también que la evolución demográfica, el incremento de valoración de la seguridad, la importancia creciente de la dimensión social de la empresa, las nuevas perspectivas con las que enfrentar el empleo y la evolución de las relaciones laborales están dibujando un escenario en el que se da la batalla de la innovación y el desafío para el emprendedor. Un escenario, por otra parte, lleno de dificultades para enfrentar el cambio, por lo que el desafío para el emprendedor es más grande que nunca.

Además, los cambios drásticos que se producen se manifiestan en términos de competitividad y se proyectan en

situaciones generalizadas de crisis que se están convirtiendo en el “pan nuestro de cada día”. El debate de la competitividad, que arroja una perspectiva económica a nuestras relaciones, lleva a identificar a la innovación como la estrategia conductora en los nuevos estadios de desarrollo. En realidad, es el aprendizaje la verdadera fuerza motora, porque sin él no hay posibilidad de innovación. Por otra parte, estamos en pleno tránsito de paradigma, hacia un paradigma relacional, en el que la transformación, fruto del compromiso con el aprendizaje, tendrá sentido desde la lógica de hacer de la innovación sostenible y competitiva el eje de nuestra competitividad futura. En este sentido, competitividad, innovación y emprendimiento van de la mano del aprendizaje.

El proceso de aceleración del cambio que se vive en el día a día de las personas, como individuos y como colectivos, se proyecta de manera especial en algunas de las tendencias que afectan directamente a la figura del emprendedor. La primera es la percepción de un incremento de la incertidumbre, que lleva a una tendencia natural a buscar seguridad. La sensación de riesgo es creciente y nos genera una clara percepción de debilidad, lo que activa nuestros miedos y la búsqueda de redes de seguridad ante las amenazas que nos proyectan. Esto puede suponer una cultura de aversión al riesgo y una caída del espíritu emprendedor. Las demandas de mayor seguridad y estabilidad en todo, y por supuesto en el empleo, aparecen como algo creciente en contradicción con un entorno que demanda flexibilidad, capacidad de adaptación y disposición al cambio. Y esto nos lleva a la segunda de las tendencias que afectan al futuro del emprendedor. Se trata de la necesaria evolución del modelo de relaciones laborales, que deberá caminar hacia un modelo más amplio que abarque las relaciones socio-laborales. No solo se está produciendo un impacto creciente de las tecnologías en la manera de trabajar, de forma que van evolucionando a un ejercicio de la actividad menos presencial y menos condicionada por el espacio físico, sino que la manera de entender la empresa evoluciona de manera permanente y afecta al modelo de relaciones entre el empleador y el empleado.

Por último, convendría destacar la tendencia demográfica como relevante para el tema que nos ocupa. La demografía nos presenta un escenario de envejecimiento de la población en el entorno más próximo, que pone sobre la mesa cuestiones de gran relevancia sobre los colectivos sociales y su relación con la jubilación y la vida activa, el incremento exponencial de las necesidades de asistencia social y sanitaria y los desequilibrios financieros del sistema de pensiones. Pero no solo eso, también nos plantea la profunda intensificación de los procesos migratorios y la necesidad de abordar el relevo generacional pendiente entre las generaciones viejas y las jóvenes, de manera que se produzca una renovación de las élites dominantes. Y esto es muy relevante también para poder activar el espíritu emprendedor.

Pues bien, en este contexto de cambio acelerado que proyecta complejidad e incertidumbre se producen dos fenómenos en particular a los que tenemos que hacer frente con especial atención como personas y como colectivos: la competitividad y la crisis. Dos fenómenos que siempre están presentes pero que en estos momentos adquieren un papel protagonista.

La competitividad no es solo un discurso académico, es sobre todo la medida de nuestras capacidades para hacer frente a los retos de la economía y la sociedad. En general, la capacidad de progresar creando riqueza al servicio del bienestar es la medida de nuestra competitividad, que se mide y se compara también con la de otros y arroja el resultado del que disfrutamos en cada momento. El ejercicio de la competitividad es inevitable y cada vez es más relevante porque los aceleradores del cambio endurecen las condiciones en las que se desenvuelve la misma, haciendo más accesibles para todos las oportunidades y las amenazas. Estamos viviendo ese incremento acelerado de la competitividad en nuestras propias carnes y eso puede ser una gran oportunidad para emprender y progresar.

Junto a la sensación de incremento permanente y desbordado de la competitividad aparece la crisis. Es inevitable hablar de crisis cuando se habla de competitividad, pero ahora vivimos, una vez más, una crisis con mayúsculas. Frente a esa situación de crisis podemos reaccionar de muchas maneras, pero la única con posibilidades de éxito pasa por aguantar el tipo, ajustar las desviaciones del pasado en lo que corresponda y aprovechar las oportunidades del futuro generando nuevos escenarios. En realidad, el reto de la competitividad está siempre en capturar las oportunidades que aparecen fruto de las rupturas que se generan por las crisis. Y a mayor crisis, mayor ruptura.

Sin embargo, el peligro es que la crisis, acompañada de incertidumbre y complejidad, provoque la parálisis del espíritu emprendedor, asome el miedo y acabe con nosotros. El posible emprendedor pasa, así, de ser un cazador de oportunidades a tener la tentación de cobijarse en la inacción esperando que otros resuelvan sus problemas.

## 8.4. Competitividad, innovación y emprendimiento

La competitividad se ha convertido en una referencia permanente de casi todo lo que hacemos. Tenemos que competir para conseguir nuevos mercados, vender nuevos productos o servicios y generar así riqueza para la comunidad. Es una historia que llevamos tiempo protagonizando. Y a lo largo de ese tiempo las palancas que nos

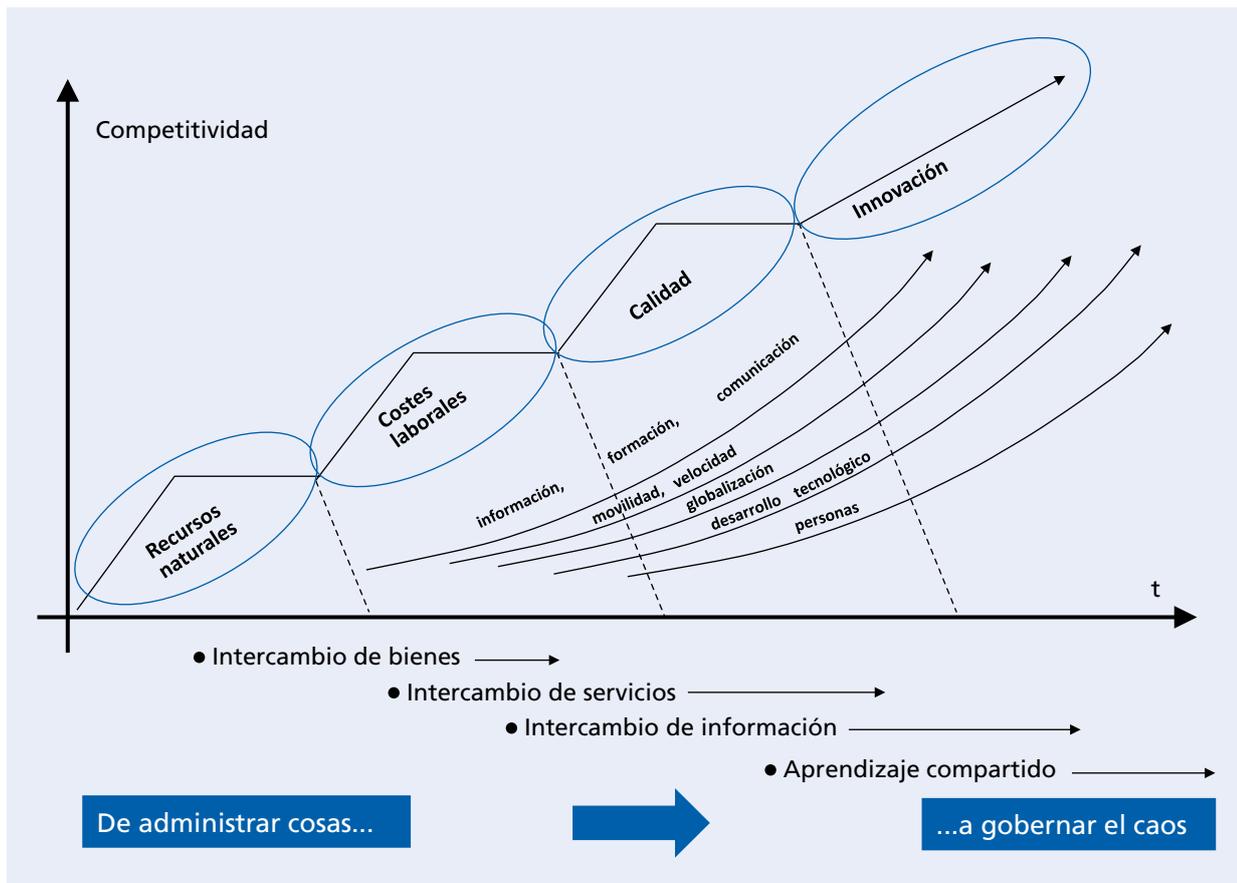
han permitido ganar competitividad han ido transformándose, de manera que hemos ido pasando por diferentes etapas. En la etapa más avanzada la palanca que permite ganar mayores cotas de competitividad se ha identificado con la innovación, y dentro de la innovación el emprendimiento toma un papel protagonista.

Una visión simplificada, pero suficientemente ilustrativa, de la competitividad nos llevaría a visualizar cuáles han sido las estrategias más relevantes que nos permiten ganar competitividad en las diferentes etapas de desarrollo de una sociedad en general y de una organización en particular, desde las perspectivas clásicas de la competitividad territorial y empresarial –ver figura 15–.

En un primer estadio la competitividad se basa en la existencia y abundancia de recursos naturales. Estos pueden ser minas de oro o diamantes, pozos de petróleo, caladeros de pesca, tierras ricas para el cultivo, etcétera. En esta primera fase, el aprovechamiento de los recursos naturales que tenemos, frente a otros que no los tienen, nos da una posición clara de mayor riqueza. En general, este estadio de competitividad no se puede mantener en el tiempo, porque los recursos naturales no son infinitos y se agotan, o porque los competidores pueden llegar a acceder a los mismos, lo cual es otra forma de agotamiento. Así aparece el segundo estadio de la competitividad, basado en los costes laborales bajos. En esa segunda fase adquieren relevancia las personas necesarias para manipular y procesar los recursos naturales. Y esto tiene un coste. En la medida en que los costes laborales son bajos podemos poner en el mercado productos y servicios más baratos y, en consecuencia, más competitivos. Pero esta estrategia de competitividad no es sostenible en la medida en que los beneficios de la competitividad deben ser distribuidos entre los protagonistas de la misma. Esto hace que la lógica presión al alza sobre los costes laborales, que operan, así, como un mecanismo de redistribución de renta y riqueza, nos lleva a agotar esta fuente de competitividad.

Agotadas las estrategias basadas en recursos naturales y en costes laborales bajos, el siguiente estadio nos lleva a competir en base a la calidad. Se trata, así, de destacar por las cosas bien hechas, de manera que la materia prima y el precio, habiendo agotado su recorrido, ceden el testigo a la calidad. Aquí entran en juego los procedimientos de fabricación, la manera de organizarse, la obsesión por la pulcritud y el orden, el compromiso por el trabajo bien hecho... Es el estadio en el que hemos ido construyendo la competitividad en nuestra historia más cercana.

Ahora bien, en el nuevo estadio de la competitividad ya no vale con hacer las cosas bien, incluso muy bien, vamos a necesitar hacer cosas diferentes, explorar nuevos territorios, competir desde la diferenciación, apostar por la innovación permanente. No es el único camino para com-



Fuente: Larrea (2010, 2021).

Figura 15. El despliegue de la competitividad.

petir, pero es el camino más avanzado. Esto no quiere decir tampoco que hasta ahora no se haya innovado en nuestras empresas y sociedad en general. Claro que lo hemos hecho. Si no, no estaríamos aquí. Pero ha sido más inconsciente que consciente, más sobrevenido que anticipado, más improvisado que sistemático. Y ahora los nuevos tiempos nos dicen que la innovación es el nuevo eje conductor, que es algo estratégico, que debemos incorporar una cultura de innovación, de cambio permanente, de búsqueda consciente, incluso obsesiva, para cambiar las cosas y mejorarlas, aportando un valor. La cuestión que debería acompañar a esta constatación es que la innovación como tal no es posible si no ponemos en el centro de nuestras estrategias competitivas el aprendizaje permanente y en cooperación.

Con todo, esta perspectiva de la competitividad está muy influenciada por dos de las miradas de la misma: la organizativa-empresarial y la territorial. Sin embargo, necesitamos incorporar una nueva mirada de la competitividad, la que pone en el centro a las personas y enfatiza que la competitividad es una capacidad y no un fin en sí misma. Una capacidad que se pone al servicio del bienestar.

En este contexto, recordemos que hemos definido la innovación como el proceso y el resultado de innovar, en-

tendiendo que "innovar es introducir novedades de manera sostenida y sostenible en el tiempo, aportando un valor reconocido por el mercado y la sociedad". Así, se trata claramente de un proceso, el de innovar, que arroja como resultado una innovación. Ese proceso, como tal, necesita ser sostenido en el tiempo para que dé resultados. Además, esa lógica conlleva una búsqueda permanente de la sostenibilidad en el resultado del mismo. Proceso sostenido y resultado de sostenibilidad forman parte de una manera determinada de entender la innovación, clave para el nuevo estadio de progreso económico y social que debemos construir. No se trata de hacer un cambio a corto plazo, para olvidarnos después; se trata de pensar en el largo plazo, de pensar en el día de después. Y esto no es un tema menor. Por otra parte, la idea de la sostenibilidad, como resultado de la innovación, va acompañada de otra no menos importante: la de utilidad. Se trata de que la innovación aporte un valor, sea útil.

Una innovación puntual, fruto de un suceso sobrevenido o de un proceso buscado, puede resultar muy útil y práctica y no es para nada desdeñable, pero no respondería a la idea de sostenibilidad. La otra cuestión es que un proceso de innovación, que tenga todas las claves para su sostenibilidad, siempre lo será en la medida en que sea útil, práctico. Es más, si no lo es, no será sostenible. De manera que sos-

tenibilidad y utilidad forman parte de la búsqueda del resultado de un proceso, el de la innovación, que necesita ser sostenido en el tiempo para alcanzar su máxima expresión.

La idea de sostenibilidad es la que nos lleva del suceso al proceso y le da a la innovación su carácter estratégico. Y este cambio de ver la innovación como un suceso a verla como un proceso es el cambio de paradigma que debemos interiorizar para el nuevo estadio de competitividad. Tenemos por delante una dura tarea para hacer que este cambio se produzca, porque afecta a las personas, a las organizaciones y a la sociedad en general. En todo caso, supone un cambio de cultura que está íntimamente ligado con el emprendimiento y la necesidad de comprender bien la figura del emprendedor.

## 8.5. Los agentes de la innovación y el emprendimiento

Parece evidente que, si queremos que la sociedad camine hacia un verdadero sistema de innovación social, deberá hacerlo a través de los agentes activos de la misma. Los agentes de la innovación tienden a expresarse a través de organizaciones de diferente naturaleza –empresariales, científicas, institucionales, financieras, sociales...–, que reflejan formas estructuradas para compartir. Pero esos

agentes activos están formados siempre por personas, de manera que la persona resulta ser el principal agente de innovación. De hecho, es esta aproximación la que llena de contenido la figura de la persona emprendedora.

En este sentido, la preocupación de las personas por ver cómo somos capaces de organizarnos, a través de estructuras formales especializadas, para poder activar la innovación es la que nos lleva a situar el reto de la innovación a nivel colectivo. Lo cual es inevitable y necesario. De esta manera, se produce una cierta equiparación entre un sistema de innovación y una organización, como si los agentes de la innovación solo pudiesen ser organizaciones especializadas creadas con ese fin. En este contexto, la figura de la persona emprendedora, en tanto que es persona individual, podría parecer alejada del discurso de la innovación. Sin embargo, nada más lejos de la realidad, pues la persona emprendedora es el principal agente de innovación. De ahí que un sistema de innovación necesitará poner en el centro a la persona para, a su vez, acompañarla de otras con las que, en cooperación, poder progresar.

En todo caso, hay que comprender que la visión personal del emprendimiento solo tiene sentido si la entendemos acompañada de una visión colectiva del mismo y la innovación, que es la que da sentido colectivo a los esfuerzos individuales y la que permite desarrollar lo mejor de cada uno. De ahí que sea fundamental entender el alcance de los diferentes tipos de organizaciones que tienen un papel relevante en un sistema social de innovación. Sin entrar en detalles destacaremos las siguientes: el sistema educativo básico no universitario, el sistema universitario,



Fuente: Larrea (2021)

Figura 16. Los agentes de la innovación.

los centros tecnológicos y de investigación, las empresas, las instituciones financieras y de capital-riesgo, las administraciones públicas, las asociaciones empresariales, los sindicatos, los organismos de asistencia social y solidaridad y los organismos culturales. Se trata de un abanico amplio de agentes de innovación que están todos ellos relacionados entre sí, aunque la naturaleza del vínculo pueda ser diferente.

Existen otros muchos agentes de innovación, pero nos falta hablar del más importante: la persona. En realidad, el resto de agentes no son sino manifestaciones de la necesidad de organizarse de las personas para, en cooperación, alcanzar nuevas cotas de progreso. De ahí que, a partir de esta consideración, el resto de los agentes de innovación parecen tener un carácter instrumental.

## 8.6. La persona emprendedora

Llegados a este punto, hay que insistir en que la persona es la primera referencia de un sistema de innovación y que lo que predicamos para sistemas generales debe de ser de aplicación para cada individuo. De hecho, es la persona, elemento básico de cualquier sistema de innovación, la que proyecta la figura del emprendedor. Por eso, no es de extrañar que el concepto de emprendedor derive del concepto de innovación. Si el emprendedor es el que emprende, el que hace cosas nuevas, el que es capaz de transformar las cosas aportando valor, podemos referirnos a la persona emprendedora como (Larrea, 2021):

“aquella persona capaz de introducir novedades de manera sostenida y sostenible en el tiempo aportando un valor reconocido por el mercado y la sociedad”.

Situada así la figura de la persona emprendedora en el contexto de la innovación, podemos señalar que la manera en que su actividad se desenvuelva dará lugar a diferentes tipologías. Quizás la cuestión más relevante es la que se refiere al hecho de que su actividad sea por cuenta propia o por cuenta ajena. En este sentido, aparece como diferencial el grado de intensidad en la asunción de riesgos. Podríamos simplificar y decir que la persona emprendedora, en su estado más puro, es aquella que ejerce su actividad por cuenta propia, pero sería una postura reduccionista. La persona emprendedora está en la base de cualquier otro agente de innovación, en ese caso articulado bajo formas diferentes de organizaciones, y es el que explica que el resto de los agentes alcancen sus objetivos. Dicho esto, es evidente que el emprendimiento por cuenta propia necesita activar mecanismos externos de relación y cooperación, que en el caso de que sea por cuenta ajena puedan verse más facilitados o, quien sabe, dificultados.

La preocupación y el interés por la figura de la persona emprendedora deriva de la importancia que tiene potenciar la actividad innovadora para ganar la batalla del progreso y el desarrollo. Sabemos que activar el carácter emprendedor de las personas y facilitar que su empeño se transforme en una actividad concreta es el desafío de todo sistema de innovación. Los ejemplos de los Microsoft, Apple... que empezaron en un garaje impulsados por los que ahora son considerados emprendedores carismáticos, nos ayudan a convencernos de que todo sistema de innovación pasa por impulsar y facilitar la actividad emprendedora.

El problema que tenemos, una vez más, es que nos acercamos a la cuestión del emprendimiento con una cultura de suceso más que de proceso. De ahí que se nos ocurran políticas concretas para facilitar algunos de los aspectos que, siendo importantes, no son los únicos. Por ejemplo, las “incubadoras” de nuevas empresas, o las sesiones con posibles inversores a los que se conocen como “business angels”. Por otro lado, focalizamos en exceso la figura del emprendedor en determinados ámbitos y nos olvidamos de los emprendedores en potencia que están trabajando por cuenta ajena, pero que son la verdadera cantera, ya contrastada y experimentada, para activar el intra-emprendimiento. En definitiva, necesitamos construir un buen relato sobre la figura de la persona emprendedor.

## 8.7. El mito del “emprendedor guay”

El emprendimiento es una fuerza capital para cualquier sociedad. Sin espíritu emprendedor, basado en la esperanza de que un futuro mejor es posible y merece la pena, no hay colectivo que progrese. El problema es que, en general, el relato del emprendimiento resulta hueco, vacío, construido sobre un mito atractivo, sugerente, que promete paraísos imposibles. Aunque no debemos olvidar que los mitos son algo consustancial al desarrollo de la sociedad, pues permiten crear una realidad imaginada en base a relatos que activan la cooperación.

El mito del emprendimiento, cimentado en la figura del emprendedor, a menudo se adorna de características alejadas de la realidad para construir el mito del “emprendedor guay” –muy bueno, estupendo–, que se convierte en un verdadero timo. Todos los mitos tienen un fondo de realidad, un fundamento que les da sentido, aunque se tergiverse, se adorne o se exagere. De manera que analizando las características del mito podremos situar los fundamentos del relato de la persona emprendedora.

El mito del “emprendedor guay” es el de un emprendedor joven –muy joven–, hombre, sin formación especializada, que trabaja por su cuenta, busca un crecimiento rápido y especulativo, es individualista, visionario, autosuficiente, tecnológico, y acierta a la primera con una idea que crece por sí misma. Algo así como la imagen de algunos jóvenes tecnólogos multimillonarios de Silicon Valley. Todo un mito. Nótese, además, que el lenguaje del emprendedor está impregnado de un lenguaje de género claramente sesgado.

Lo cierto es que el perfil de la persona emprendedora es muy variado, hombre y mujer, desde la juventud a la madurez, por lo que toda edad es adecuada y una cierta madurez –entre los 30 y los 40 años– resulta especialmente interesante. Por otro lado, la carencia de formación especializada sugiere el mito del emprendedor que nace, no se hace; como si las ideas surgiesen por pura intuición o fruto de una genética visionaria. Así, hay un cierto desprecio por el aprendizaje formal, omitiendo que una persona emprendedora exitosa es una “persona aprendedora” comprometida con el aprendizaje continuo.

El emprendedor guay se asocia con el trabajo por cuenta propia, ignorando al emprendedor por cuenta ajena, cuna de grandes emprendedores, y negando la perspectiva del intra-emprendimiento. En realidad, el éxito del emprendedor pasa por establecer marcos de cooperación, que muchas veces se traducirán en empresas, incorporando socios diferentes, evolucionando a empresario y a trabajar, en cierto sentido, por cuenta ajena.

La obsesión por el crecimiento rápido, elogio de la inmediatez, tiene un componente especulativo –hacerse rico cuanto antes–, respondiendo al mito del emprendedor que da el “pelotazo”. Es cierto que el emprendimiento necesita velocidad y unos ritmos determinados, pero los cambios no se producen de la noche a la mañana y las cosas que merecen la pena, y por ello aspiran a ser sostenibles, necesitan su tiempo.

Por otra parte, el foco del emprendedor en el individuo proyecta la figura del héroe que, por sí solo, es capaz de alcanzar los mayores logros. Sin embargo, nada es posible sin contar con los demás, sin cooperar, por lo que el individuo, que es clave, debe asumir que no es autosuficiente, que necesita ayuda. Además, el impulso visionario no implica que la idea crecerá y se abrirá paso por sí misma, pues necesitará de trabajo duro y constante, realizado en cooperación. La idea visionaria, muchas veces rodeada de secreto para protegerla de la copia, dejará de ser propiedad exclusiva de la persona emprendedora, ya que necesitará explicarla, contrastarla y compartirla con otros para desarrollarla, e incluso modificarla.

El emprendedor guay se ha identificado, en exceso, con una persona ligada a las tecnologías de la información y

las comunicaciones. No obstante, existen muchas formas de abordar transformaciones que aporten valor a la economía y a la sociedad. Todo el mundo emergente del “emprendimiento social”, por ejemplo, responde a esa perspectiva más amplia.

También se desprende del mito la promesa de acertar a la primera, como si estuviese prohibido fracasar, como si la idea visionaria fuese imbatible y se impusiese a todo tipo de críticas y dificultades. Emprender no significa acertar, aunque si no lo intentas nunca lo sabrás. Por eso, merece la pena fallar rápido para acertar cuanto antes. Porque, como diría el profesor Carver Mead, “hay que ser capaz de fracasar para tener éxito”.

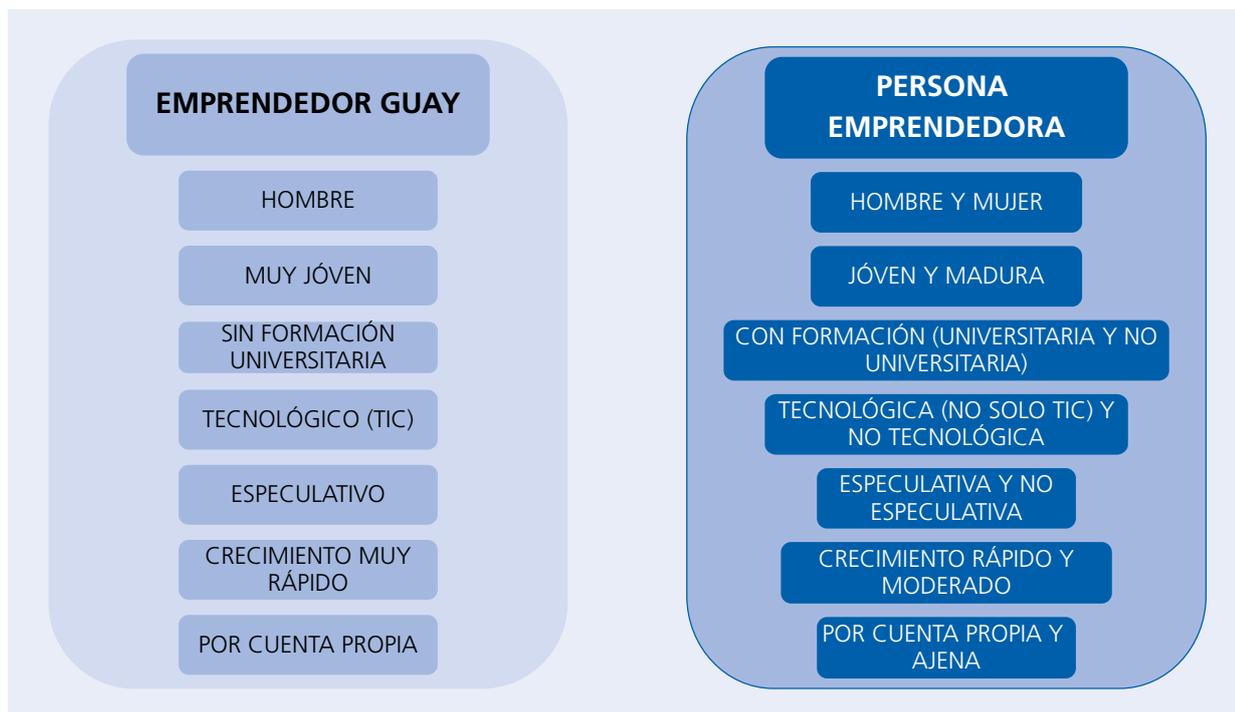
En definitiva, el verdadero relato de la persona emprendedora es el de una persona, hombre o mujer, joven o madura, comprometida con el aprendizaje permanente, consciente de que se hace a sí misma en un camino en el que su idea crece y se comparte con otros con los que le unen ilusiones, desafíos, fracasos y éxitos, buscando un desarrollo sostenible que prime sobre la pura especulación y aporte valor, basado en cualquier tipo de tecnologías, y actuando en marcos de cooperación por cuenta propia o ajena –ver figura 17–.

## 8.8.

### El potencial de la persona emprendedora. Factores que explican el éxito

Para entender el potencial de la persona emprendedora conviene que analicemos su figura como si fuese un sistema de innovación. En realidad, cualquier agente de innovación, incluso el más importante y básico –la persona emprendedora– lo podemos analizar bajo esa perspectiva. Un sistema de innovación es un conjunto de medios personales y materiales puestos al servicio del objetivo de cambiar las cosas de manera sostenible y útil, aportando un valor al mercado o la sociedad. En el caso de la persona emprendedora ocurre lo mismo.

El modelo analítico de innovación (Larrea, 2010, 2021) pone de manifiesto los aspectos claves de un sistema de innovación, sea cual sea el sistema, de manera que lo podemos aplicar a la persona emprendedora para ver su adecuación y sacar conclusiones sobre los factores que acaban explicando su éxito. El modelo identifica seis factores clave: valores, tecnología, conocimiento, cooperación, liderazgo y velocidad. La manera en que estos seis elementos se relacionen entre sí determinará el potencial del sistema de innovación y, en consecuencia, de la persona emprendedora.



Fuente: Larrea (2021) y elaboración propia.

**Figura 17.** El perfil de la persona emprendedora.

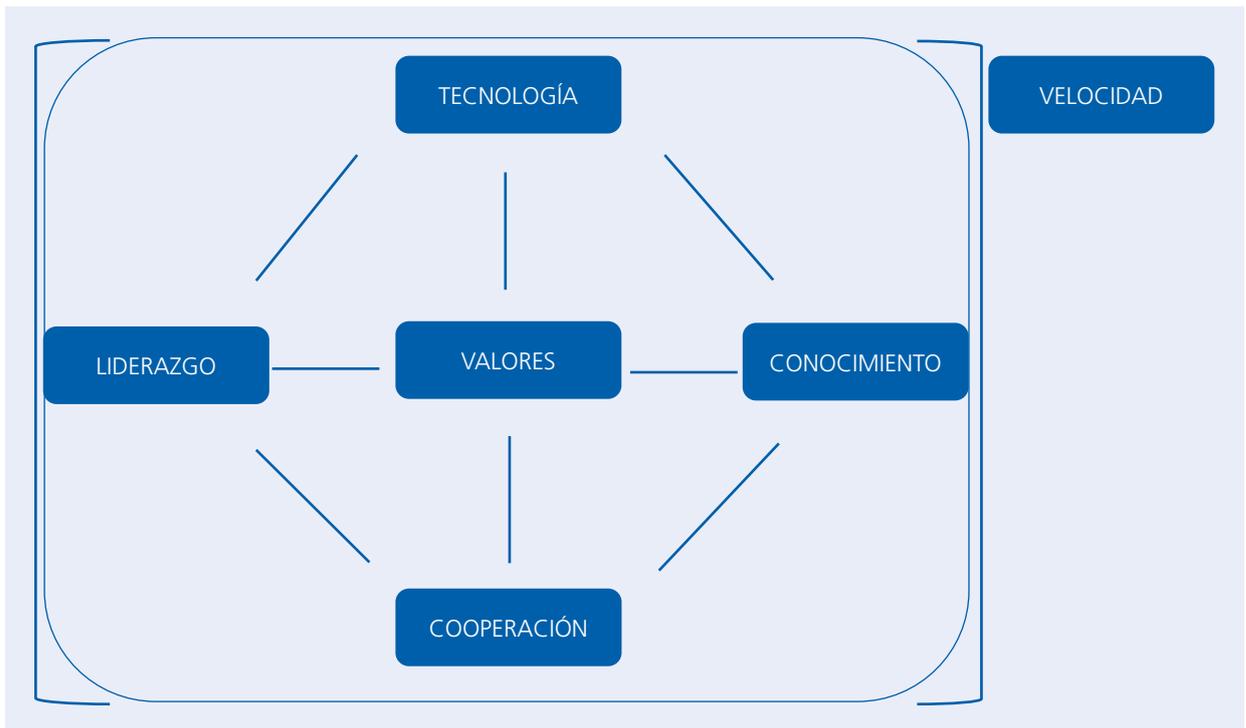
Los valores son fundamentales en el desempeño emprendedor, no solo para las primeras fases de lanzamiento de los nuevos proyectos, también para las fases de consolidación de los mismos. Además, el uso de la tecnología, de todos tipos de tecnologías, se convierte en un requisito clave para el buen fin de la actividad emprendedora, con especial foco en aquellas tecnologías necesarias para el desarrollo del proyecto emprendedor en concreto. Sin olvidar que la tecnología, como instrumento necesario, se debe poner al servicio del proceso de aprendizaje que implica toda actividad emprendedora. Aprendizaje que se materializará en conocimiento y que explicará la utilidad de lo que somos capaces de aprender en el desarrollo de nuestra actividad haciéndonos tomar conciencia de las cosas. Pero la actividad emprendedora, como ocurre en cualquier sistema de innovación, a partir de la genialidad individual necesita de otro elemento clave: la cooperación. Sin activar la cooperación cualquier sistema de innovación no sería posible. En este sentido, los valores que las personas comparten son, seguramente, la argamasa con la que construir un entramado de complicidades para poner el objetivo común por encima del individual.

Todo este juego de compromisos y complicidades entre valores, tecnología, conocimiento y cooperación no se entendería sin incluir la faceta del liderazgo. El liderazgo resultará capital en el desarrollo de la actividad emprendedora para establecer relaciones entre las personas y sus valores, conseguir medios en relación con las necesidades del equipo, establecer relaciones entre conceptos y for-

mas de ver las cosas para alimentar el aprendizaje que se transforme en conocimiento y activar las complicidades que se manifiestan en la cooperación. Y, por último, estaría la velocidad. No se entiende ningún sistema de innovación sin su proyección en el espacio y el tiempo. El dominio del espacio y del tiempo hace que las cosas pasen a la velocidad adecuada, ni antes ni después, de manera que se desencadenen con una apariencia de simplicidad llena de contenido.

Las seis claves que hemos recorrido y que podemos visualizar en la figura 18, explican las razones del éxito de cualquier sistema de innovación y esconden la fórmula para entender el éxito de la persona emprendedora. Llegados a este punto, podemos concluir que la persona emprendedora proyectará su potencial en la medida en que sea capaz de trabajar y desarrollar los valores, la tecnología, el conocimiento, la cooperación, el liderazgo y la velocidad. Todo ello al servicio del cambio y el progreso.

Estos factores que explican el éxito de la persona emprendedora esconden también la semilla del fracaso. Por eso, no estaría de más comprender e interiorizar que todo aquello que explica tu éxito, si no lo renuevas en un ejercicio de transformación permanente, acabará explicando tu fracaso. Quizás suene a un consejo para el día de después, pero la persona emprendedora que apuesta por una innovación sostenible debe ser consciente del día de después, de que el camino es un camino que nunca se acaba de recorrer del todo.



Fuente: Larrea (2021)

**Figura 18.** Factores clave que explican el potencial de la persona emprendedora.

## 8.9. ¿La persona emprendedora nace o se hace? La respuesta está en el ecosistema

Una pregunta que parece acompañar a la reflexión sobre la persona emprendedora es la de si el emprendedor nace o se hace. Puede ser importante, pero sobre todo es una pregunta bastante retórica, que formulada dentro del debate del emprendimiento suena un poco a la excusa del azar, y a la cultura del suceso frente al proceso. Si la persona emprendedora nace, solo nos quedaría esperar a ver si hay suerte y se produce el suceso milagroso. Más allá de consideraciones genéticas que expliquen la capacidad o el talento innato de una persona, la evidencia nos dice que las condiciones del entorno son determinantes para que aflore el potencial emprendedor. Por eso, la respuesta está en el ecosistema de emprendimiento.

La obsesión por buscar la solución simple y mágica nos juega muchas malas pasadas. Vuelve a ser la obsesión por

el suceso frente al proceso. No tenemos la fórmula mágica para hacer personas emprendedoras. Es más difícil que eso. Ya nos lo recordaba Antoine de Saint-Exupery cuando hablaba de fuerzas en marcha más que de soluciones milagrosas. En ese sentido, la respuesta a la pregunta de si la persona emprendedora nace o se hace nos lleva a la necesidad de generar el ecosistema más adecuado para que las cosas pasen. La respuesta del ecosistema es la de poner fuerzas en marcha. Puede parecer un poco contrarriorrente, pues estamos rodeados de un ambiente que favorece más las intervenciones puntuales y rápidas que la articulación de contextos que faciliten los procesos necesarios. Sin embargo, este enfoque más sistémico es la clave para abordar el ecosistema del emprendimiento de la mano de los agentes que lo posibilitan y de sus espacios de relación, en donde las redes juegan un papel facilitador de primer orden.

En definitiva, el objetivo fundamental pasa por crear un espacio relacional abierto en el que las personas se esfuerzen en compartir estableciendo conexiones profundas a través de vínculos estables y sólidos. Un ecosistema que es una red.

---

# 9.

## El caso de la Red de Emprendimiento Global Deusto-Bizkaia



# Red de Emprendimiento Global Deusto-Bizkaia

Tal y como se viene comentando, los ecosistemas de innovación y emprendimiento son ejemplificaciones de contextos complejos que tienen como objetivo la cocreación de valor, a través de la interacción entre diversos agentes que se estructuran en redes de colaboración.

Los agentes institucionales involucrados en este tipo de ecosistemas juegan un papel fundamental en su estimulación y promoción; facilitando su correcto desarrollo y liderando el comportamiento de las personas que lo conforman. En el marco del ecosistema de innovación y emprendimiento del territorio de Bizkaia, la Diputación Foral de Bizkaia se encuentra altamente involucrada en su crecimiento y evolución.

Acorde con la cuarta transformación estratégica del Modelo Deusto de Emprendimiento, el año 2021 la Universidad de Deusto junto con la Diputación Foral de Bizkaia lanzaba el proyecto piloto de la Red de Emprendimiento Global Deusto-Bizkaia (REG Deusto-Bizkaia). El objetivo del proyecto piloto se define en identificar y atraer al territorio personas emprendedoras latinoamericanas, que puedan colaborar en la activación y aceleración de áreas de innovación de empresas referentes de Bizkaia. Tras la ejecución de dicho proyecto piloto en cooperación con el Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT) de la Universidad Iberoamericana de Puebla (México), se logró integrar en la Red a tres personas emprendedoras de México y tres organizaciones de Bizkaia: Sener, EIT Food y P4Q (Aramberria, 2022).

Tras ello, Deusto Emprende ha identificado la necesidad de ejecutar la puesta en marcha de la Red y definir la propuesta de un Plan de Desarrollo de la misma para los próximos tres años.

## 9.1. Objetivos del proyecto

Acorde con el cumplimiento de esta necesidad, este proyecto persigue establecer las bases para la definición y desarrollo de la Red de Emprendimiento Global Deusto - Bizkaia, ejecutando su puesta en marcha con el objetivo de:

- Ampliar el alcance de la Red y sus acciones de cooperación, con el apoyo de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL).
- Involucrar en la Red a organizaciones de Bizkaia que deseen incorporar personas con capacidades y aptitudes emprendedoras para el desarrollo de proyectos de innovación que satisfagan sus necesidades.
- Facilitar futuras acciones de cooperación entre instituciones, universidades, empresas y personas emprendedoras en pro de la transformación de nuestro territorio

a través del emprendimiento y la innovación, en clave de bienestar económico y social.

## 9.2. Descripción del proceso

La creación del “Modelo de cooperación REG Deusto-Bizkaia” se ha completado a través del diseño, definición y validación de los siguientes aspectos:

- 1.1. Misión de la REG Deusto-Bizkaia
- 1.2. Visión estratégica de la REG Deusto-Bizkaia
- 1.3. Visión de proyecto
- 1.4. Valores de la REG Deusto-Bizkaia
- 1.5. Lema de la REG Deusto-Bizkaia
- 1.6. Objetivos estratégicos 2022 – 2024 de la REG Deusto-Bizkaia
- 1.7. Estructura de la REG Deusto-Bizkaia
- 1.8. Modelo de gobernanza REG Deusto-Bizkaia
- 1.9. Modelo de expansión REG Deusto-Bizkaia

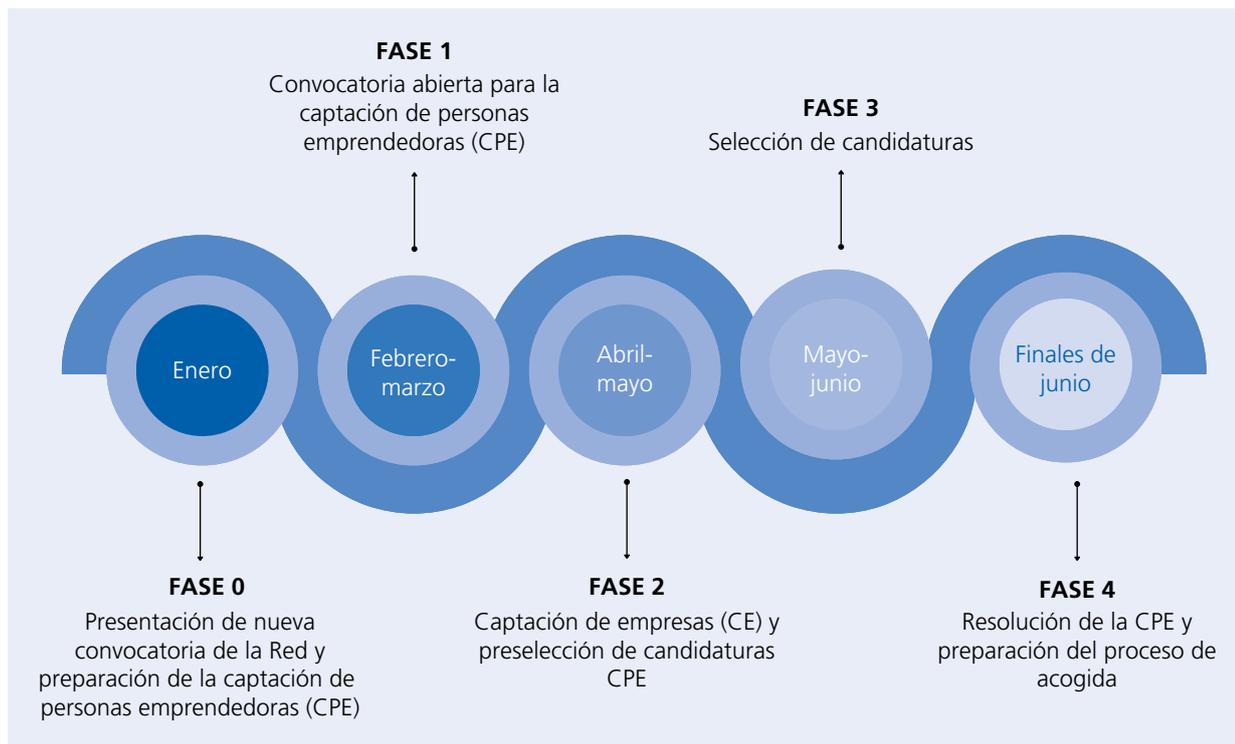
La parte práctica del proyecto consistió en desarrollar la segunda convocatoria de la Red de Emprendimiento Global Deusto-Bizkaia (Aramberria, 2022), que tuvo lugar desde enero a junio de 2022; a través del Modelo de Expansión REG Deusto-Bizkaia (ver figura 19).

En primer lugar, se contactó con 9 universidades de la Red AUSJAL de los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, Perú, Uruguay y Venezuela. Tras ello, se generó el material personalizado para la difusión de la convocatoria a través de las universidades que mostraron interés en la iniciativa.

Este proceso de difusión permaneció abierto desde el 7 de febrero al 22 de marzo de 2022; logrando recopilar 56 candidaturas interesadas a formar parte de la REG Deusto-Bizkaia a partir de septiembre de 2022. En otras palabras, la Red logró captar a 28 mujeres y a 28 hombres; contando con 16 personas mexicanas, 10 argentinas y 8 colombianas, siendo estos los países con mayor representación.

En paralelo se procedió al diseño de dossiers informativos sobre cada Universidad Nodo (recopilación de información sobre la Universidad, su modelo de emprendimiento y la estructura socioeconómica que la rodea).

Asimismo, en el mes de marzo se llevó a cabo el primer encuentro de los agentes participantes de la Red desde la expansión de la misma, denominado como “Presentación Nodos Marzo 2022 – REG Deusto-Bizkaia”. Durante la jornada, además de las Universidades Nodo, participaron la Diputación Foral de Bizkaia, respaldando el proyecto con la concesión de 20 becas para atraer a 20 personas emprendedoras de Latinoamérica durante 2021-2024.



Fuente: Aramberría (2022)

**Figura 19.** Modelo de expansión REG Deusto-Bizkaia.

A continuación, se completó el proceso de preselección entre las Universidades Nodo y Deusto Emprende; con el objetivo de identificar las candidaturas con mayor potencial.

Finalmente, desde abril a junio, las 24 empresas de Bizkaia interesadas en la Red; 15 de ellas a través de la Diputación Foral de Bizkaia y 9 a través de captación propia, desarrollaron entrevistas para la incorporación de personas emprendedoras a su organización. Durante este proceso se completaron más de 38 entrevistas ágiles entre candidaturas y empresas.

3. Pontificia Universidad Javeriana (Nodo Colombia)
4. Universidad Rafael Landívar (Nodo Guatemala)
5. Universidad Iberoamericana de Puebla (Nodo México)
6. Universidad del Pacífico (Nodo Perú)
7. Universidad Antonio Ruiz de Montoya (Nodo Chile)
8. Universidad Católica del Uruguay (Nodo Uruguay)
9. Universidad Católica Andrés Bello (Nodo Venezuela)

Por esta razón, la REG Deusto-Bizkaia ha logrado presencia en 8 países de los 14 países de Latinoamérica (con un total de 57% de representación). Conjuntamente, 56 personas emprendedoras, así como 24 nuevas empresas se interesaron en formar parte de la iniciativa.

El resultado de la expansión mencionada anteriormente, se traduce en la atracción de 9 personas emprendedoras; 4 personas de México, 3 de Colombia y 2 de Argentina. Dichas personas emprendedoras desarrollarán sus proyectos de intraemprendimiento en 5 empresas y 2 startups de nueva incorporación a la Red.

1. Arteche. Sector eléctrico.
2. Biolan. Sector biotecnológico.
3. EIT Food. Sector food tech.
4. Innomy. Sector food tech. (Startup).
5. Satlantis. Sector aeroespacial.
6. Semantic-Systems. Sector de servicios TI.
7. Shackleton Innovation. Sector de la consultoría.
8. Worldpats. Sector de servicios empresariales. (Startup).

### 9.3. Resultados del proceso

Se podría concluir que la fase de expansión del proyecto se ha completado exitosamente; tras lograr expandir la Red a 8 Universidades Nodo en 7 países. De este modo, la Red de Emprendimiento Global Deusto-Bizkaia cuenta a finales de 2022 con 9 Universidades Nodo, siendo estas el vínculo con 19 Universidades de la Red AUSJAL (63% del total de universidades):

1. Universidad Católica de Córdoba (Nodo Argentina)
2. Universidad Alberto Hurtado (Nodo Chile)

En resumen, actualmente la REG Deusto-Bizkaia está conformada por 12 personas emprendedoras de América Latina, 10 empresas/startups de Bizkaia y 9 Universidades Nodo. Lo que se traduce en más de 50 agentes participantes entre representantes de Universidades Nodo, representantes de empresa, personas emprendedoras latinoamericanas e instituciones colaboradoras, como la Diputación Foral de Bizkaia.

A futuro, la Red debería mantener las convocatorias de expansión de la misma según el modelo descrito anterior-

mente. De este modo, la Red continuaría expandiéndose y nutriéndose de nuevas personas agrupadas. por ejemplo, en estructuras como universidades y organizaciones. Todo ello con el objetivo de continuar con la atracción del talento necesario para la resolución de retos de las empresas de Bizkaia. Asimismo, sería conveniente implementar las acciones detalladas en el plan de desarrollo descrito con anterioridad, tomando como objetivo principal la generación de red y de comunidad y/o sentimiento de pertenencia a la misma.

---

# 10.

## El caso del ecosistema de innovación y emprendimiento empresarial de Barakaldo



En un escenario donde todo cambia constantemente, ha surgido la necesidad de cambiar de un paradigma espacial a uno relacional, donde se ha puesto en valor la fuerza de las relaciones y las redes. En este nuevo paradigma la innovación aparece como fuerza tractora, de hecho, la innovación, y en consecuencia, el emprendimiento representan la capacidad de transformación de las personas y de las organizaciones (Larrea, 2021).

Este nuevo paradigma ha obligado a todos los agentes del ecosistema a reorganizar los procesos y rediseñar sus relaciones poniendo en valor la importancia de la cooperación. Es en este marco donde surge la innovación abierta, que postula la necesidad de establecer flujos internos y externos de conocimiento por parte de las organizaciones para extraer el mayor valor posible de su potencial innovador (Chesbrough, 2003).

Todo esto no se puede llevar a cabo sin la cooperación, que representa la clave para progresar como personas y sociedad. De hecho, la cooperación forma parte de una de las líneas estratégicas del Modelo Deusto de Emprendimiento. Esta transformación busca que la Universidad participe en proyectos de innovación y cocreación, en colaboración con el resto de agentes del ecosistema en los ámbitos local, nacional e internacional. Para ello, la unidad de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Deusto, Deusto Emprende, organiza y participa en eventos y actividades de networking para establecer relaciones y cocrear entre personas y organizaciones (Henry, Vicente, Urcelay y Larrea, 2021). Esta filosofía hace que Deusto Emprende no deje de crecer y conseguir que la innovación y el emprendimiento se promuevan tanto dentro como fuera del ámbito universitario.

Por lo tanto, es dentro de esta transformación donde se enmarca el proyecto intraemprendedor que se ha llevado a cabo a lo largo de 2022 (Markaida, 2022). Un proyecto que surge de la cooperación con Inguralde, el centro de desarrollo del Ayuntamiento de Barakaldo, que busca generar un ecosistema de emprendimiento e innovación a través de un proceso de innovación abierta llamado “Barakaldo: Retos Innovación Abierta” con el objetivo de mejorar la situación socioeconómica del municipio. Gracias a documentar todo el proceso con el proyecto de Inguralde, se crea un modelo relacional entre la Universidad y la administración pública.

## 10.1. Objetivo del proyecto

El objetivo del proyecto de intraemprendimiento que se ha llevado a cabo desde enero a diciembre de 2022 ha sido crear un nuevo modelo de cooperación entre la

academia y los ayuntamientos con el objetivo de crear o activar ecosistemas de innovación y emprendimiento en diferentes territorios, teniendo como punto de partida el proyecto piloto “Barakaldo: Retos Innovación Abierta”, que ha consistido en realizar un proceso de innovación abierta en la ciudad, en cooperación con Inguralde, la agencia de desarrollo del Ayuntamiento de Barakaldo, a través de un concurso cuyo objetivo sea crear un ecosistema de innovación y emprendimiento en la ciudad, fomentando el bienestar social y económico inclusivo y sostenible de las personas que configuran un territorio.

## 10.2. Descripción

Desde la Unidad de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Deusto, se ha detectado la necesidad de promover el emprendimiento y la innovación entre los diferentes agentes que forman el ecosistema, especialmente promover un modelo relacional entre la academia y las administraciones públicas (centros de desarrollo o ayuntamientos)

Con el objeto de dar respuesta a esta necesidad, se ha definido un modelo de cooperación para la Universidad de Deusto que crea o activa ecosistemas de innovación y emprendimiento en los territorios a través de procesos de innovación abierta.

Por lo tanto, Deusto Open Innovation consiste en un modelo de cooperación en red entre la academia y las instituciones públicas creado por la Universidad de Deusto, por lo que es un claro ejemplo de “la cooperación para la transformación”, que es que se trata de demostrar en la presente publicación. Se trata de un modelo que acompaña a los municipios a establecer procesos de innovación abierta y contar con recursos, conocimientos y contactos para que la ciudadanía y todos los agentes del ecosistema se sientan capaces de innovar y emprender con el objetivo de fomentar el bienestar social y económico inclusivo y sostenible de las personas que configuran un territorio.

Para desarrollar y validar la efectividad de este modelo de cooperación, se ha llevado a cabo un proyecto piloto entre la Universidad e Inguralde, el centro de desarrollo del Ayuntamiento de Barakaldo, en el cual Deusto Emprende ha acompañado a Inguralde en la creación de un ecosistema de innovación y emprendimiento mediante un concurso de innovación abierta para el desarrollo de soluciones a retos estratégicos de Barakaldo involucrando a todos los agentes del ecosistema llamado “Barakaldo: Retos Innovación Abierta” (Markaida, 2022).

El concurso ha consistido en buscar soluciones a retos de ciudad y de sociedad identificados por los agentes involucrados en los ámbitos que se consideran importantes mejorar o fortalecer en el municipio. En este caso los ámbitos son: la Salud, el Cuidado a Personas Mayores, la Participación Ciudadana y las Nuevas Tecnologías vinculadas a la Smart City. Deusto Emprende ha aportado su conocimiento en metodologías de identificación de retos para ayudar a los agentes a definir bien los retos. Una vez los retos están definidos, se abren a la ciudadanía y empresas de Barakaldo para proponer soluciones innovadoras.

Este proceso ha consistido con seis pasos principales

1. Diseño del proyecto y concepción de las bases. Esta fase ha consistido principalmente en negociar y establecer objetivos comunes entre la Universidad y la institución pública, en este caso, Inguralde. Una vez definidos los objetivos, se procedió a definir un cronograma temporal en la que se establezca el proceso a ejecutar de cara a conseguir los objetivos. Finalmente, en cuanto los objetivos y el proceso estén definidos, se procedió a redactar las bases del concurso, ya que el instrumento del modelo de cooperación fue, a priori, la realización de un concurso. Para llevar a cabo dichas acciones, se realizaron una reunión de lanzamiento y cuatro reuniones de seguimiento.
2. Sesión de identificación de retos. Con el objetivo de fomentar la participación de la ciudadanía del municipio y activar otros espacios de cooperación, el centro de desarrollo y el ayuntamiento establecieron ámbitos estratégicos que quieren impulsar en la ciudad y se contactó con agentes con conocimientos dentro de esos ámbitos de cara a proporcionarles una sesión en la que juntos identificasen retos dentro de la temática establecida. En el caso del proyecto piloto con Barakaldo, desde Inguralde se definieron los siguientes ámbitos estratégicos: salud, ciudad cuidadora, participación ciudadana y nuevas tecnologías vinculadas a la *smart city*. Por lo tanto, se realizaron cuatro sesiones de identificación de retos, una por cada ámbito, a las cuales acudieron agentes especializados en esos sectores y se identificaron entre tres y cuatro retos concretos por cada ámbito.
3. Convocatoria del concurso. Una vez se identificaron los retos, se dio comienzo a la convocatoria del concurso, el cual premió a las soluciones más innovadoras para resolver los retos identificados. En el caso del proyecto piloto en Barakaldo, se realizó un evento de presentación del concurso el 6 de mayo de 2022 en el Centro Cívico Clara Campoamor, al cual asistió Amaia del Campo (la Alcaldesa de Barakaldo), David Solla (el Concejal de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barakaldo), el equipo de Inguralde y el equipo de Deusto Emprende, así como todos los agentes involucrados en las sesiones de identificación de retos. Este evento fue el comienzo para lanzar la convocatoria del

concurso, la cual estuvo abierta desde el 6 de mayo al 27 de mayo de dicho año.

4. Conformación del jurado. Se contacta con personas con conocimientos en los ámbitos identificados para que formen parte del jurado y así seleccionar los proyectos ganadores.
5. Acto de presentación y entrega de premios. Se realizó el acto de presentación de soluciones finalistas tras una primera preselección del jurado, así como una entrega de premios. En el caso del proyecto piloto con Barakaldo, el acto de presentación se realizó el 17 de junio y la entrega de premios el 24 de junio, en la cual se anunciaron los nombres de las 10 personas ganadoras de entre los 18 proyectos seleccionados como finalistas.
6. Seguimiento y justificación del proyecto. Desde junio hasta diciembre de 2022, Inguralde y la Universidad de Deusto han realizado un seguimiento de los proyectos ganadores.

La ejecución del proyecto piloto con Barakaldo ha contribuido a la creación y validación del modelo de cooperación que se ha decidido llamar Deusto Open Innovation.

### 10.3.

## “Barakaldo: Retos Innovación Abierta” en cifras

Como muestra de la cooperación en red y siguiendo el proceso descrito, “Barakaldo: Retos Innovación Abierta” ha contado con la participación de 214 personas:

- 8 personas del equipo del proyecto:
  - 4 personas del equipo de Deusto Emprende.
  - 4 personas del equipo de Inguralde.
- 151 asistentes a eventos:
  - 28 agentes del municipio involucrados en las Sesiones de Identificación de Retos.
  - 24 asistentes al Evento de Presentación del Concurso del 6 de mayo de 2022.
  - 58 personas asistentes al Acto de Presentaciones del 17 de junio de 2022.
  - 41 personas asistentes al Acto de Entrega de Premios del 24 de junio de 2022.
- 45 candidaturas en la convocatoria del concurso.

- 10 personas como miembros del jurado.
  - Un enfermero de la OSI Barakaldo-Sestao, para el ámbito de la Salud.
  - Dos trabajadoras sociales en el departamento de acción social del Ayuntamiento de Barakaldo, para el ámbito de la Ciudad Cuidadora.
  - La Coordinadora de TIC's y Transparencia del Gobierno Abierto para el ámbito de la Participación Ciudadana.
  - Una persona del equipo de Versia, como jurado del ámbito de las Nuevas Tecnologías vinculadas a la Smart City.
  - Una persona del equipo de Tech Friendly, como jurado del ámbito de las Nuevas Tecnologías vinculadas a la Smart City.
  - Dos personas del equipo de DeustoTech, como jurados transversales que proporcionan sus conocimientos sobre las tecnologías.
  - Una persona del equipo de Deusto Emprende, como jurado transversal de todas las candidaturas.
  - Una persona del equipo de Inguralde, como jurado transversal de todas las candidaturas.

---

# 11.

## Conclusiones



El objetivo de esta publicación ha sido la elaboración de contenidos que pongan de manifiesto la riqueza de las relaciones y de las conexiones que se derivan de un mundo en el que las manifestaciones de diversidad crecen y la necesidad de conectarlas para compartir se rebela cada vez de manera más acuciante. En este contexto, resulta necesario avanzar en la conceptualización y modelización de lo que entendemos por una red para ver la manera de poner todo su potencial al servicio de diferentes objetivos.

El mundo en el que vivimos es un mundo en constante transformación en el que fuerzas de diferente naturaleza se manifiestan con unas consecuencias que parecen fuera de toda duda. Entre las fuerzas que condicionan el devenir de lo que hacemos podemos distinguir entre aquellas que consideramos tendencias generales, en las que nuestra capacidad de incidencia puede ser muy pequeña y aquellas otras en las que merece la pena que nos planteemos

un protagonismo activo para convertirlas en fuerzas tractoras que comprometan nuestros esfuerzos. Se trata de ser protagonistas del desafío que nos presentan el conocimiento y el aprendizaje, la innovación y el emprendimiento, y una competitividad al servicio del bienestar. De estas destacaremos, a los efectos de esta aproximación, la importancia capital del emprendimiento, pues se trata de ver cómo la existencia de redes potentes puede resultar relevantes para este campo.

En este sentido la publicación hace referencia a un cambio de paradigma, del espacial al relacional, en el que es imprescindible compartir y cooperar para transformar. Se toma como eje el conocimiento, la tecnología y el aprendizaje, puesto que se presenta desde un punto de vista académico y demostrándolo con dos ejemplos concretos de proyectos desarrollados recientemente desde la Unidad de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Deusto.

# Bibliografía

Aramberria, Iraide (2022): Modelo de Cooperación Red de Emprendimiento Global Deusto-Bizkaia, Memoria del proyecto fin de Master para el Master Dual en Emprendimiento en Acción. Bilbao: Universidad de Deusto.

Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. MIT Sloan Management Review, 44(3), 35-41.

Freeman, C. (1974): La teoría económica de la innovación industrial, Madrid: Editorial Alianza Universidad.

Harari, Y.N. (2015): Sapiens. De animales a dioses: Breve historia de la humanidad, Barcelona: Penguin Random House, Grupo Editorial

Henry, G., Vicente, R., Urcelay, V. y Larrea, J.L. (2021). Modelo Deusto de Emprendimiento. Bilbao: Universidad de Deusto, Serie Cuadernos Deusto Social Lab, nº 2.

Kelly, K. (2017): Lo inevitable. Entender las 12 fuerzas tecnológicas que configurarán nuestro futuro, Zaragoza: Teell Editorial

Laloux, F. (2015): Reinventar las organizaciones. Cómo crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana, Barcelona: Arpa editores.

Larrea, J.L. (2010): "Teoría (imperfecta) de la innovación" Madrid: Editorial Pirámide.

Larrea, J.L. (2017): "Contribución de los procesos de generación de conocimiento transformador a la misión de la universidad. Aprendizajes desde la experiencia vital" en Colección Tesis Doctorales de Orkestra. Donostia-San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. Fundación Deusto.

Larrea, J. L. (2021). La (nueva) era de la anomalía. Madrid: Ediciones Pirámide, Grupo Anaya, S.A.

Lundvall, B.A. (1992): National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, London: Pinter.

Lundvall, B.A. (2004): "Why the New Economy is a Learning Economy" Danish Research Unit for Industrial Dynamics (working paper), Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy.

Markaida, Iraia (2022): Creando ecosistemas de innovación y emprendimiento, Memoria del proyecto fin de Master para el Master Dual en Emprendimiento en Acción. Bilbao: Universidad de Deusto.

Norberg, J. (2017): Progreso. 10 razones para mirar el futuro con optimismo, Bilbao: Ediciones Deusto

Pentland, A. (2010): Señales honestas. El lenguaje que gobierna el mundo, Barcelona: Editorial Milrazones.

Rifkin, J. (2014): La sociedad del coste marginal cero. El internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo, Barcelona: Espasa Libros, S.L.U.

Sachs, J. (2000): "Notes on a new sociology of economic development" en Harrison, L.E. y Huntington, S.P. (eds) Culture Matters: How Values Shape Human Progress, New York, NY, USA: Basic Books, pp. 29-43.

# Índice de Figuras

Figura 1. Aspectos a considerar en un mundo en transformación. ....	12
Figura 2. Un modelo de interpretación de las principales fuerzas que caracterizan un mundo en transformación. .	13
Figura 3. Evolución de las miradas del paradigma espacial al relacional. ....	22
Figura 4. Ejes que explican el grado de intensidad al compartir. ....	30
Figura 5. Las diferentes expresiones del compartir. ....	30
Figura 6. El arte del compartir. Coexistir, convivir, intercambiar, armonización. ....	31
Figura 7. El arte del compartir. Coordinación, colaboración, cooperación. ....	32
Figura 8. El arte del compartir. Expresiones del compartir. ....	33
Figura 9. El algoritmo de la cooperación. ....	35
Figura 10. La pirámide del conocimiento. ....	38
Figura 11. Conocimiento y tecnología. ....	39
Figura 12. La pirámide del conocimiento y el aprendizaje. ....	40
Figura 13. Nodos, conexiones y vínculos. ....	44
Figura 14. Red, nodos, vínculos y gobernanza. ....	46
Figura 15. El despliegue de la competitividad. ....	52
Figura 16. Los agentes de la innovación. ....	53
Figura 17. El perfil de la persona emprendedora. ....	56
Figura 18. Factores clave que explican el potencial de la persona emprendedora. ....	57
Figura 19. Modelo de expansión REG Deusto-Bizkaia. ....	60

# Publicaciones Deusto

## Cuadernos Deusto Social Lab

Nº6 El impacto social de la UD a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Aproximación desde los procesos de aprendizaje <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/index.php/es/sociallab-es/sociallab01c>

### FE DE ERRATAS

Ítem	Página	Errata	Corrección	Fecha de corrección
<b>ISBN</b>	Todas las páginas del cuaderno, en el pie de página.	Asignación de mismo ISBN que el nº 5 de la colección en portada. 978-84-1325-162-2	Inclusión de ISBN correcto: 978-84-1325-210-0	Octubre 2023
<b>Año de la publicación (en la numeración del cuaderno)</b>	Todas las páginas del cuaderno, en el pie de página.	Consideración de año 2022 como año de publicación. No. <b>2022/06</b>	Modificación a año 2023 como año de publicación No. <b>2023/06</b>	Octubre 2023



 **Deusto** Social Lab

 **Deusto**Dual

 **Deusto**Emprende

 **Deusto**Alumni