

La sociedad de la información: ¿calidad de vida o desigualdad?

José Manuel Morán Criado

Arbor CLXVII, 658 (Octubre 2000), 275-296 pp.

Introducción

1. De la sociedad interactiva a la nueva economía

Hablar a mediados del año 2000 de la Sociedad de la Información, cuando muchos señalan que también las sociedades industriales fueron ya sociedades de la información y sólo se diferenciaban de la actual en la importancia e interactividad con que se trata a esta nueva materia prima que son los conocimientos relevantes, trasciende a las consideraciones tecnológicas para adentrarse en el terreno de las consecuencias sociales. Pues la nueva Sociedad Interactiva es algo más que una nueva Sociedad Reticular y tampoco es definible en su totalidad denominándola como Sociedad del Conocimiento o Sociedad del Aprendizaje. Y es que la revolución tecnológica en la que cualquier persona, sector o actividad se ven envueltos incide en la calidad de vida de los ciudadanos, en sus relaciones sociales y políticas, en las formas de encarar los nuevos ocios y en la competitividad y deslocalización de los nuevos tejidos productivos.

Y por ende en las maneras de trabajar y aprender y obviamente en los procesos de integración o exclusión social que de ellos se derivan. Por lo que habrá que hablar, si se quiere atisbar algunas de las múltiples facetas con que se presentan las nuevas realidades sociales y productivas, de esa Nueva Economía de la que tanto se habla y de las maneras en que en ella se transforman las empresas y se requieren nuevos aprendizajes y cualificaciones. Sólo así se podrá entrever qué oportunidades existen para la mejora de la calidad de vida y qué riesgos

aparecen amenazadoramente para la inclusión social de todos los ciudadanos. Lo que obliga a pensar en el papel de Gobiernos y Administraciones, con la dificultad que si todavía no han aprendido a mejorar su eficiencia apelando a los nuevos recursos tecnológicos más difícil será que se planteen cómo favorecer la cohesión social y hacer de la Sociedad de la Información una sociedad para todos.

Pero para llegar hasta ese horizonte convendría preguntarse qué hay detrás de esa denominación de Nueva Economía con que parecen querer involucrar las nuevas maneras de innovar, producir y distribuir bienes y servicios. Y es que a medida que las aplicaciones de la sociedad interactiva se difunden, se constata que está naciendo una nueva economía y una nueva forma de concebir, proyectar y desarrollar negocios, tanto en sectores tradicionales como en nuevos sectores y mercados. De ahí que más allá de lo que en su día se denominó economía de lo digital, al hacer referencia a las empresas que tenían en la explotación de las aplicaciones de INTERNET y las telecomunicaciones avanzadas su negocio esencial, está surgiendo una nueva economía que es mucho más amplia que la net economía inicial. Nueva Economía que, sin embargo, sería impensable sin la difusión a cualquier tipo de actividad de las aplicaciones de INTERNET y todo lo que lo comporta de superposición de canales y nuevas relaciones con clientes y proveedores.

La Nueva Economía es, por consiguiente, la economía de siempre en la que se actualizan tecnológicamente las cadenas de valor y se transforman, en consecuencia, las organizaciones y empleos. Sobre todo porque por razones de conectividad y competitividad se desarrolla en mercados globales. Lo cual, en conjunto, comporta la exigencia de una nueva gestión de los factores de producción, innovación y marketing. Para lo cual es preciso que las corporaciones e instituciones aprovechen al máximo lo que saben hacer, lo que son capaces de aprender y lo que pueden innovar, haciendo efectivos los recursos intelectuales internos y las competencias de sus entornos educativos, sociales y productivos.

Para que la Nueva Economía se afiance, con lo que ello supone de crecer sin inflación y multiplicar la productividad generando empleos en actividades novedosas y con modalidades alejadas de lo que era usual en la economía industrial, se apunta que deben darse unas condiciones necesarias. Entre las que parecen más relevantes aquéllas que permiten acrecentar las inversiones en tecnologías de la información y que los negocios asociados a ellas cobren creciente peso en lo que se refiere a las aportaciones sectoriales a cada PIB. Asimismo parece imprescindible que las corporaciones se reestructuren hacia organiza-

ciones flexibles y abiertas, que se abran los mercados de capitales y que se desarrollen los de capital riesgo.

Igualmente se señala que la Nueva Economía precisa que se difundan las culturas de emprendizaje, se aceleren los procesos de desregulación y que las políticas monetarias y fiscales contribuyan a que la actividad empresarial y profesional encuentre los marcos adecuados para evitar su migración.

A la vista de ello cabe decir que las claves de la Nueva Economía, al ser un paso más en la generalización de la economía digital, van a estar en la asimilación del cambio tecnológico y organizacional como una constante competitiva. Aunque ello obligue a una transformación permanente de los empleos y de las fórmulas para adquirir las habilidades y competencias necesarias (empleabilidad). Asimismo, y dando por sentado que la globalización de los mercados es otra de las claves, parece evidente que la interactividad y la capacidad creciente para desarrollar organizaciones sin geografías van a ser igualmente determinantes. Lo cual, al resaltar la importancia de la gestión inteligente de las informaciones corporativas y de los mercados, hace que muchos se refieran a la nueva economía como la economía del conocimiento.

La Nueva Economía, que es, por tanto, un término impreciso pues nunca se aclara si sus fronteras se expanden más allá de las empresas cuyo negocio principal gira en torno a la generalización de las aplicaciones de INTERNET, tiene como rasgos definitorios, sin embargo, tales aplicaciones, las innovaciones permanentes que con ello se propicia y la deslocalización que las nuevas conectividades facilitan. Son, por ello, las nuevas tecnologías y los nuevos mercados los que mejor perfilan el rostro de esa nueva economía que estos días se encuentra bajo sospecha simplemente porque algunos mercados bursátiles no le estén siendo propicios y favorables.

Detrás de dicha volatilidad e incertidumbre hay, no obstante, unas realidades tecnológicas cada día más eficientes y difundidas. Y hay, también, unas nuevas prácticas empresariales y comerciales que conforman los mercados globales. En las primeras es fácil distinguir en qué sentido están evolucionando las renombradas autopistas de la información y cómo sus potencialidades se agrandan a medida que se incrementa la capacidad de procesar y transmitir informaciones y se aplican nuevos modos de codificar y decodificar la información de manera que pueda ser aplicada en sus más variadas formas. En las segundas se empieza a percibir que los nuevos negocios requieren algo más que tecnología, ya que aunque sean tributarios de la virtualización y la conectividad creciente se fundamentan en la gestión de conocimientos

compartidos y en el desarrollo de inteligencias colectivas. Lo que propicia, conjuntamente, la aparición de empresas virtuales y de nuevas fórmulas gerenciales para hacer más eficientes y competitivas las posibilidades que encierran las nuevas economías reticulares.

Tales economías, al abrir nuevos canales y determinar una reducción de márgenes sin precedentes, están abriéndose a una globalización que todo lo trastoca. Y que exige una preocupación constante por la competitividad, que habrá que contrastar a cada momento y bajo las más variadas facetas. Ello obliga a intentar gestionar las diferencias que ensanchen esa competitividad y a hacerlo, sin embargo, ajustándose a unos estándares que obliga a seguir la globalización. Lo cual es lo mismo que afanarse por conseguir unos niveles de calidad distintivos y una continua reingeniería de procesos y procedimientos para irse ajustando a esos menores márgenes que dicta el mercado. Y en el que la múltiple relación calidad-precio-innovación determinará si los clientes prefieren o no determinadas exclusividades, si están dispuestos a permanecer escogiendo las ofertas de una determinada procedencia o, por contra, si van a estar cambiando permanentemente.

2. Nueva economía: nuevas organizaciones, nuevos trabajos

Todo ello conforma unas nuevas dinámicas organizativas, ya que tanto las empresas como las instituciones se van a ver abocadas a gestionar el conocimiento y el aprendizaje en la resolución de problemas de una manera muy diferente a como se hacía en mercados más estables y predecibles. Y van a sufrir una volatilidad organizacional que va mucho más allá de las excepciones adhocráticas de las que ya hablase Toffler hace treinta años cuando la Era microelectrónica estaba en sus inicios. Hoy, cuando la heterarquía, la cooperación puntual con otras organizaciones y la externalización de subprocesos son la norma, la gestión del conocimiento se vuelve decisiva. Pues trata de valorizar en cada momento un recién descubierto capital social. Que va mucho más allá de la información y habilidades profesionales para adentrarse en los horizontes de las competencias personales y los aprendizajes corporativos.

En tales horizontes la empleabilidad es el nuevo capital organizacional que lleva consigo cada empleado y que es independiente de las posiciones que haya desempeñado en las estructuras organizativas precedentes. Desde su empleabilidad y para ella cada directivo y trabajador va a ser el protagonista de los procesos que atañen a la ac-

tualización de conocimientos y competencias. Pues van a trabajar aprendiendo y la inserción y participación en los procesos productivos se va a convertir en el mejor modo de lograr que la empleabilidad de cada cual no se deteriore. Aunque para ello haya que redescubrir que las culturas corporativas, los climas directivos y motivaciones y el desarrollo de organizaciones aprendientes facilitarán la mejora continua de la empleabilidad gracias a que el aprendizaje corporativo y compartido siempre será más fructífero que aprender aisladamente y sin contrastar los avances con otros colegas y competidores.

Ello está conduciendo, por tanto, a la pretensión de configurar organizaciones aprendientes, pero también a una fragmentación de mercados y a que el outsourcing y la eventualidad permanente obliguen a una gestión de saberes, habilidades y motivaciones más compleja que la que hay que administrar en organizaciones más estables. A la vez que se ve cómo aparecen en el horizonte del quehacer de cada cual empleos, ocupaciones y actividades de lo más diverso. Y cómo, al hilo de las posibilidades tecnológicas, el teletrabajo y el emprendizaje y el autoempleo empieza a generalizarse más allá de las primeras anécdotas que se conocieron.

Lo cual está haciendo nacer una nueva manera de concebir la organización del trabajo, fundada más en la interactividad y en el desarrollo de procesos cooperativos y menos en la pertenencia a una única institución y empresa. Ello supone, igualmente, que la innovación tecnológica incide en la innovación permanente de procesos y objetivos corporativos y que el aprendizaje continuo es imprescindible tanto para la competitividad corporativa como para la empleabilidad individual. Aprendizaje que es algo más que formación continua, pues requiere una posición proactiva del empleado y que depende más de los talentos con los que se está dispuesto a aprender diariamente que de los saberes previos con que cualquiera se pone manos a la obra. Dicho aprendizaje va a ser clave a la hora de mejorar conocimientos y por ende productividades ya va a ser decisivo si se orienta o no de antemano al cliente final. O si se reduce y encajona en los ámbitos de lo que ya se venía haciendo dentro de una organización aislada.

Y es que la Nueva Economía no es concebible si no se visualiza como un conjunto de empresas en red y de organizaciones interconectadas. Ni se entiende su funcionamiento si no se salta de los viejos conceptos de capitales organizacionales asociados a la estructura y la división de funciones empresariales y se empieza a propiciar la mejora continua de la competencia empresarial de los nuevos conglomerados. Que va a ser como una empresa ampliada en la que convivan y se

afanen trabajadores de la plantilla esencial y otros temporales y de otras empresas que colaboran con la empresa principal y que es la promotora de un determinado proyecto.

Los nuevos trabajos son, por tanto, más volátiles y cambiantes y se articulan en torno a las capacidades que cada cual pueda desarrollar y a su acoplamiento y adecuación a lo que demandan los mercados. Ello hace que ya no sean concebibles los trabajos de por vida y a que sea más imprescindible el asegurar carreras profesionales para todos, sea cual sea su posición o inclusión en el organigrama. Tales pretensiones exigen repensar los marcos laborales y de solidaridad, pues de ello dependerá la mayor o menor cohesión social y el paliar o no las diferencias entre los conectados productivamente y los que se quedan a las puertas del mercado laboral. Cohesión sin la cual los mercados no se ensanchan ni es posible una competitividad continuada y a largo plazo. Por lo que el futuro del trabajo sería sinónimo del futuro de la cohesión y de cómo ésta contribuya a la competitividad colectiva.

3. Los nuevos paradigmas: la empresa virtual y la gestión del conocimiento

La consecuencia de todo lo anterior no es sólo, por tanto, el que la nueva economía, o el desarrollo avanzado y generalizado de la economía digital, se asiente en unas condiciones tecnológicas que hacen referencia a la creciente digitalización de informaciones y procesos, a su interconectividad y a la innovación permanente. Sino también a que aparezcan nuevas condiciones organizativas y en la nueva dimensión globalizadora de los mercados. Lo que supone compartir conocimientos, desarrollar iniciativas y atender demandas con independencia de las localizaciones fabriles o de los centros desde los que se generan los servicios. Ya que lo que resulta competitivo es la cercanía y rapidez con que se satisfacen las demandas de los clientes. Análogamente la nueva dimensión de los mercados propicia nuevas cadenas de valor, desintermediaciones nunca vistas y la aparición de fórmulas organizativas inéditas donde se compite y se coopera según sean los proyectos y oportunidades.

Tales cambios en los mercados están propiciando, por tanto, que se revisen las cadenas de valor y que se busque sustituir algunos eslabones de las mismas por otros más eficientes y especializados, que pueden ser gestionados por corporaciones ajenas a los que asumen

ante los clientes el resultado global de los procesos. La nueva dimensión de los mercados y también las facilidades de conectividad que permiten compartir conocimientos, está desarrollando una dinámica organizativa sin precedentes y está dando pie a la aparición de corporaciones de fronteras difusas. Que por estarse recomponiendo para cada proyecto, tanto en lo que se refiere a la estructuración interna como en lo que hace alusión a los agentes e iniciativas que en cada momento se incorporan a los diferentes proyectos, cabe denominarla como empresa virtual.

La urdimbre tecnológica sobre la que se teje la realidad de la empresa virtual se fundamenta en que existan unos canales tecnológicos sobre los que se puedan difundir, compartir, intercambiar y actualizar conocimientos. Para lo cual las intranets y las extranets se vuelven los instrumentos imprescindibles sobre los que es factible construir y hacer funcionar eficazmente ese paradigma de futuro que es la empresa virtual. Pero tales herramientas no representan, por sí mismas, una condición que asegure el éxito, pues a ello hay que añadir otras, de carácter intelectual y comunicativo, que propicien la conectividad emocional, la participación en equipos heterárquicos y adhocráticos y la gestión del conocimiento colectivo de los distintos subconjuntos corporativos. Lo cual obliga a gestionar la calidad, la innovación y la respuesta al cliente desde organizaciones adaptables y flexibles que se articulan para cada oportunidad.

Y en los que el outsourcing, la gestión de recursos o la atención individualizada a cada cliente se abordan desde una concepción estratégica única, capaz de ver cómo la empresa virtual se amolda a cada necesidad y cómo aprende a dar respuestas sin que existan planes estructurantes a largo plazo. Pero sí una conectividad permanente y el compromiso de actualización inmediata de las distintas cadenas de valor de cada negocio.

Ello supone que la empresa virtual aplique antes las ventajas de la multidisciplinariedad compartida que las de las reingenierías de organizaciones cerradas. Pues tiene que gestionar la complejidad y el cambio permanente con la naturalidad de la dinámica organizativa de una corporación estable. Para ello tiene que trabajar aprendiendo, como clave para mantener actualizados los diferentes liderazgos técnicos que se tengan en cada subproceso. Tiene, igualmente, que aprender mediante la resolución de nuevos problemas si quiere preservar el liderazgo empresarial que se tuviese en cada mercado. Y lo tiene que hacer conectivamente, pues la gestión de problemas y oportunidades en red es, en definitiva, la esencia de las nuevas corporaciones virtuales.

Tal gestión de soluciones pasa, sin embargo, por la aplicación de otro novedoso paradigma gerencial que es la gestión del conocimiento. Y es que el desarrollo de la sociedad interactiva, al estar propiciando la transición de la economía industrial a la economía del conocimiento, está poniendo de manifiesto la importancia decisiva que para la competitividad tiene ese recién descubierto capital social que es el conocimiento. Capital, por otro lado, que si antes se aplicaba en la mejora de los procesos establecidos, ahora, al verse acelerado e impelido por la innovación permanente, tiene que orientarse a un mejor conocimiento de los mercados y sus demandas. Lo cual lleva aparejado una revolución en la gestión de empresas y organizaciones, que obliga a pasar del saber especializado y específico de cada negocio a los saberes multidisciplinarios y abiertos a cualquier oportunidad. Y exige pasar de los sistemas de formación en habilidades para ir al aprendizaje permanente de nuevas competencias, con lo que ello supone de renovación de aptitudes y habilidades y también de actitudes personales e inteligencias colectivas. De ahí que la gestión del conocimiento atañe, por tanto y por igual, a la empleabilidad individual y al aprendizaje corporativo, ya que son las personas y las organizaciones las que saben hacer, las que son capaces de aprender y las que pueden renovar el conocimiento con su creatividad y su compromiso con cada proyecto.

Así la gestión del conocimiento, que supone no sólo la mejora de los conocimientos establecidos sino el desarrollo de otros nuevos y de las sinergias que propician la creatividad constante, es factible llevarla adelante porque hay nuevas herramientas tecnológicas sobre las que volcar y hacer circular las informaciones de interés, pero también porque la dinámica del aprendizaje corporativo puede hacerse coincidente con el desarrollo de las diferentes carreras profesionales. Que requieren, para su viabilidad y utilidad, actualizarse mediante el aprendizaje y basarse más en la competencia organizativa futura que en el capital organizacional que antes suponía la experiencia.

Tal gestión del conocimiento es un factor imprescindible para la competitividad y cuya aplicación no es posible demorarla si se quiere seguir en los mercados con visos de éxito duradero. Ya que desperdiciar conocimientos supone despilfarrar recursos y cuya valoración, caso de poder aquilatarse, arrojaría cifras muy significativas. Y es que la gestión del conocimiento es la mejor forma de explotar la información, las culturas y los intangibles corporativos y la manera de actualizar la inteligencia colectiva. Lo que permite, por tanto, capitalizar las competencias internas, a la vez que acrecienta y mejora la comunicación empresarial, aprovechando con ello los recursos funcionales de los sis-

temas de información ya implantados. Y que orienta a las organizaciones hacia los mercados.

Entre las reglas que es preciso seguir para su implantación cabe resaltar que es necesario descubrir los conocimientos tácitos y dónde se ubican y cómo interaccionan, obligando a mejorar los procesos internos de forma que se facilite la difusión y relación de saberes. Por otro lado la disponibilidad de herramientas tecnológicas adecuadas propicia automatizar los procesos de transferencia de saberes, estimula la cooperación corporativa y genera el desarrollo de comunidades expertas y especializadas dentro de cada organización.

Para ello las herramientas deben permitir la actualización de forma sencilla, tener la accesibilidad y capilaridad adecuadas de manera que lleguen a toda la organización y deben ser capaces de presentarse según se requiera en cada proyecto. Al tiempo que su gestión sea sencilla y no requiera un esfuerzo adicional que lastre las utilidades de consulta y aprovechamiento de saberes y experiencias.

4. Las nuevas maneras de aprender en la sociedad cognitiva

Los nuevos paradigmas propician un nuevo modelo organizacional como se ha apuntado y también unas nuevas maneras de prepararse y cualificarse para la vida activa. Ello conduce al desarrollo de nuevas organizaciones y obliga a conseguir y a aplicar nuevas cualificaciones, ya que sólo así se podrá pasar de la flexibilidad y adaptabilidad que demandan los mercados a la agilidad organizativa desde la que darles respuestas. Para lograrlo las empresas y las instituciones saben que precisan de la aplicación de nuevas tecnologías. Pero saben, también y de manera más determinante, que ellas no servirían de nada si no se contase con personas capaces de gestionar sus saberes y sus motivaciones. Tal disponibilidad incide, a su vez, en cómo las personas se forman en el sistema educativo y cómo se recualifican a través de la vida activa. De forma que con ello mejoren sus competencias y ensanchen y estimulen la inteligencia corporativa.

De ahí que sea obligado, cuando se habla de la nueva economía y de las Sociedades del Conocimiento, hablar de las Sociedades del Aprendizaje que se están configurando antes al socaire de lo que demandan los mercados que de lo que requieren los nuevos horizontes sociales. En los que la globalización, la interdependencia, la complejidad y las relaciones hombre-naturaleza debieran obligar a replantear qué es lo que habría que aprender y de qué forma este aprendizaje fuese

accesible para todos. Ello permitiría, además, que no sólo se buscara el conocimiento de determinadas habilidades profesionales, sino que también se desarrollasen actitudes y talentos que permitiesen estar aprendiendo continuamente y hacerlo con fines más amplios que los de la mejora de las cualificaciones y la empleabilidad particular de cada ciudadano. Y facilitaría a la vez, que se desarrollasen competencias que permitan trabajar en grupo, vivir signa y solidariamente y sentirse dueños del destino de cada cual. Y en especial capaces para participar activa e independientemente en la vida colectiva y en el futuro de la familia humana.

Ello supone trasladar el foco de atención que antes se centraba en la competitividad de los sistemas productivos, para orientarlo a resaltar la importancia de los sistemas educativos básicos y de los mecanismos de actualización profesional y para toda la vida. De ellos va a depender que las personas hayan aprendido desde la infancia a aprender a aprender permanentemente. Y que lo hagan para conocer, para saber hacer, para poder compartir afanes y proyectos colectivos y para sentirse únicos y diferentes en su personalidad y circunstancia particular.

Por eso, cabe apuntar, crece la importancia que tiene desarrollar sistemas de educación básica que inculquen desde la infancia estos valores de individualidad y de comunidad, de aprendizaje y de superación, ya que ellos serán tan fundamentales como la innovación tecnológica y empresarial o la dotación de infraestructuras y servicios sociales. Pues ellos serán determinantes de si es posible lograr la competitividad y cohesión con la que se fragua el bienestar colectivo de los pueblos. De nada servirían, por el contrario, tales sistemas y medios si luego, a lo largo de la vida, las gentes no vuelven a intentar aprender nuevas maneras de orientar sus tareas y expectativas laborales. O de asimilar nuevas formas con que ver los cambios de un mundo que exige, para poder seguir protagonizando su marcha, una apertura de miras que fomente la comprensión de la novedad y de la diversidad.

Y es que si la tecnología abre nuevos caminos son sólo las mentes y los corazones de las personas, con sus saberes y sus ánimos, los que son capaces de aprovechar todo el potencial que pueden deparar las Sociedades del Aprendizaje. Que deben orientarse a ser aplicadas en beneficio de todos y no para acrecentar la dualización, la disparidad y la precariedad de los que están lejos de poder acceder a tanto avance.

De acuerdo con lo anterior es indudable que la Sociedad del Aprendizaje pone al alcance de las personas unas capacidades de ensanchar sus horizontes vitales, intelectivos y emocionales nunca vistos. Es más,

la accesibilidad de saberes y acontecimientos, las posibilidades del diálogo con otros pobladores del planeta, con independencia de su ubicación o del momento, apuntan a que el hombre y la mujer actuales pueden multiplicar sus extensiones espirituales y sus competencias relacionales sin límites. Dejando atrás, por tanto, la pesadilla del hombre unidimensional alienado por los trabajos penosos y sin perspectivas y teniendo ante sí la multidimensionalidad de la iniciativa y la empleabilidad a medida. Tal nivel de calidad de vida, de acceso a la cultura y el entretenimiento, de convertir la creciente productividad en ocios personalizables, choca, sin embargo, con el hecho de que la explosión de informaciones sin cuenta no significa una mayor inteligencia y sensibilidad. No supone, tampoco, que se distribuyan equitativamente y que fomenten una creciente hominización. Que sólo pasa, obviamente, por emplear la multidimensionalidad recién alcanzada en favor de la colectividad y de su cohesión social. Lo cual es lo mismo que emplearla en evitar la exclusión. Aunque éste sea un tema que desborde las acciones individuales para insertarse en las políticas de lo público. Que han de orientarse a su modernización y eficacia procedimental y también a pergeñar los nuevos objetivos sociales acordes con los tiempos y posibilidades actuales.

5. El reto de la modernización de lo público

De ahí que hablar de calidad de vida sea lo mismo que hablar de políticas contra la exclusión y supongan perfilar la modernización de lo público no sólo por tratar de replicar la eficiencia del sector privado. Ya que en las políticas públicas no pueden tomarse como objetivos centrales solamente los referidos a la eficiencia de los procesos, sino que haya que atender, igualmente, a la eficacia y eficiencia social. Lo cual hace inviable copiar miméticamente algunos de los procesos y reingenierías del mundo de los negocios. Pero ello no impide apuntar que no es desdeñable mirar qué ventajas y maneras se han aplicado y qué enseñanzas podrían derivarse de las mismas.

La novedad de la revolución que se está viviendo es que el cambio tecnológico no solo revoluciona los procesos productivos y las formas de distribuir mercaderías y servicios. Si no que está transformando también las maneras de trabajar, lo que supone abandonar los modelos organizativos y laborales de la economía industrial, con lo que ello implica para la vida en sociedad.

Por si tal transformación no fuese suficiente, también están cambiando las maneras de aprender y de disfrutar del ocio, lo cual supone que nuevos agentes de socialización entren en juego, como son los medios de comunicación de masas. Y que nuevos líderes mediáticos definan estilos de vida y formas de comportamiento. Lo que tiene incidencia tanto en la vida ciudadana, en las costumbres e incluso en la política. Que ya no se hace en los edificios públicos, en las sedes de los partidos políticos o en los foros parlamentarios, sino que se fragua en la interacción constante entre el gestor público y la opinión ciudadana. Y que obliga a que la Administración Pública sea más transparente, defina constantemente sus objetivos y contraste tanto la eficacia de sus procesos a la hora de alcanzar objetivos políticos como la eficiencia con que emplea sus recursos. Máxime si tales acciones han de verse en el marco de una economía nueva, llena de oportunidades, pero también plétórica de retos y amenazas como luego se tratará de mostrar.

Las empresas hace tiempo que descubrieron que su competitividad depende de la empleabilidad de sus gentes, o lo que es lo mismo de lo eficaces que sean en el desempeño de sus habilidades profesionales, pero también de lo capaces que sean para estar abiertos a la novedad y a la polivalencia. Y su disposición para la iniciativa y el trabajo en equipo a la hora de resolver problemas o apreciar las oportunidades del mercado. A sabiendas, además, que las inversiones que han hecho en modernizar sus equipamientos técnicos y sus sistemas de información tenían como objetivos principales el que los clientes percibieran la calidad de una oferta diferenciada y que la productividad de los procesos permitiera ofrecerlas a precios más competitivos. Pero que serían insuficientes e inútiles si quienes tienen que aprovechar su funcionalidad lo hacen mecánica y rutinariamente. Y se olvidan que los procesos exigen, a la par que se renuevan cotidianamente, que las gentes que los dirigen y participan en ellos aprendan a sacarles el máximo provecho a las potencialidades de mejora.

La Administración, por el contrario, tiene todavía muchos retos de renovación tecnológica que asumir, lo cual conlleva presupuestos inversores cuantiosos. Que de asumirse solo con recursos públicos hacen aparecer los nuevos retos como mucho más dificultosos y lejanos. Pero sobre todo tiene que esforzarse por ofrecer sus servicios a la ciudadanía con talantes de eficacia, eficiencia y calidad similares al menos a los que son normales en la actividad empresarial. La modernización, tanto tecnológica como de procesos y objetivos, cobra así una dimensión estratégica, pues de ella va a depender la competitividad de las naciones,

que requiere algo más que la competitividad de los tejidos empresariales propios. Y que obliga a que la Administración y los servicios e infraestructuras públicas promuevan y secunden el afán de las iniciativas privadas por la innovación y la competencia.

El panorama anteriormente descrito está impulsando la transformación empresarial, de manera que la externalización, el outsourcing y las empresas en red no se ven como algo experimental, sino que empiezan a generalizarse en la actividad de los mercados. Por otro lado el desarrollo de los centros de llamadas, tanto para llevar adelante un marketing proactivo como para atender mejor al cliente, o el desarrollo de web sites y las nuevas fórmulas de comercio electrónico están impulsando procesos de desintermediación y de creciente accesibilidad para los usuarios y clientes finales. Asimismo la búsqueda de la eficiencia, la competitividad y la calidad son reclamos usuales para fijar la atención y confianza de unos clientes que pueden optar cada vez más en los mercados abiertos a los que tienen acceso.

Pero si hay que referirse a las tendencias que impulsan la modernización de las Administraciones Públicas en el rebufo de seguir las tendencias de la competitividad empresarial, hay que hacer mención previa a lo que se espera de los Estados en una economía globalizada y cuales son los objetivos más recurrentes en los proyectos de modernización que se conocen. En lo que se refiere a lo primero se espera que la Administración Pública sea capaz de promover, regular y acrecentar la calidad y eficiencia de los servicios públicos y que con ello se produzca una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos y una mayor competitividad en los tejidos empresariales. Ello hace que siga siendo el regulador de la actividad social y económica, pero también el encargado de prestar eficazmente un conjunto de bienes y servicios y de distribuir eficientemente los recursos económicos públicos. Las líneas estratégicas de la modernización que es preciso acometer le obligan, por tanto, a tener un enfoque integral, en el que se conjuguen el desarrollo de nuevos marcos legales, las adaptaciones organizativas y los nuevos modelos de funcionamiento y procedimiento.

De ahí que los objetivos de la mayoría de las modernizaciones emprendidas se orientan a afianzar el que la Administración se ponga al servicio de los ciudadanos/usuarios, a la mejora de la eficacia, alcanzando los objetivos propuestos y mediante métodos eficientes. Con ello se persigue, en definitiva, impulsar la cultura coste/beneficio y se abre la puerta a que en la gestión pública se apliquen metodologías y plataformas tecnológicas y procedimientos que han demostrado su utilidad para afianzar la competitividad empresarial. Pero la moderni-

zación no se puede abordar hoy pensando solo como si se fuese una empresa y como si ésta operase en mercados locales. La integración en mercados más amplios y abiertos está enseñando a que cualquier modernización se fundamente en hacer algo más que lo que hacen las empresas. Y hacerlo, además, en cooperación con otras iniciativas, tanto públicas, como privadas o institucionales. Preservando así las exigencias de la innovación y la posibilidad de abordar actualizaciones posteriores sin despilfarrar las inversiones y costes incluidos. A la vez que se acomete, como ya se dijo, de acuerdo con unos estándares que faciliten la interconectividad y la actualización sin ataduras a decisiones tomadas anteriormente.

Estos procesos no son nuevos, sino que se han vivido en el marco de la iniciativa privada mucho antes, por lo que se hace preciso tener siempre presente cuales son las claves de las empresas virtuales que protagonizan la Sociedad Digital y cuales son las ventajas e inconvenientes de los negocios en red. Pues solo desde ese conocimiento será posible diseñar una nueva gobernabilidad acorde con las posibilidades de la Sociedad de la Información y las demandas de los mercados interconectados. Todo ello supone estar preparados para dar respuesta a unos mercados que al cambiar obligan a cambiar las organizaciones. No sólo de forma sino también de funcionalidad, saberes y maneras. Y es que el cambio en los mercados, al inducir un cambio organizativo, esta provocando que las empresas se planteen:

a) Si todas las cosas que hacen las tienen que seguir haciendo ellas o las pueden externalizar hasta quedar reducidas a empresas dedicadas a sus competencias esenciales.

b) Si es posible la adaptabilidad permanente con estructuras organizativas estables, o no sería mejor desatar una dinámica organizacional que no tenga límites ni descanso, y en la que quepa integrar tanto unidades propias como las de clientes o proveedores, hasta el extremo de poder hablar de la empresa difusa, que carece de unas fronteras establecidas y nítidamente definidas.

De ahí que si la nueva Administración quiere ver que hay en los mercados que definen la nueva competitividad empresarial pronto observará que las unidades productivas se preocupan

a) Por la eficiencia de sus procesos

b) Por la calidad total y

c) Por ajustarse a unos estándares que faciliten la evolución tecnológica y la actualización de soluciones.

Asimismo, y si observa como operan las empresas en red, pronto verá que éstas están habituadas al concurso de otras empresas en

las cadenas de valor. Concurso al que solo exigen que sea eficaz y que esté en el nivel más alto de la innovación y la calidad. Aprenderán, asimismo, que todo se hace al servicio del cliente y que los medios se disponen para que su accesibilidad sea total.

Y descubrirá que para llegar al cliente y hacerlo adecuadamente en todo momento, no es necesario contar con medios propios, ni disponer de la misma cantidad de medios todo el tiempo. Y se verá que a veces para una determinada campaña de marketing la configuración del call center necesario excede con mucho a la del help desk para atender las solicitudes cotidianas. Por lo que no es algo ineficiente recurrir a los medios y plataformas técnicas que otros pueden ofrecer en cada ocasión.

Pero el observar a la iniciativa privada descubrirá que el outsourcing, por ejemplo, de los sistemas de información o de los servicios de atención al cliente, no es algo que se haga sin preocupación o al margen de la finalidad última de los procesos. Muy al contrario las empresas que apuestan por la corresponsabilidad y la innovación de procedimientos se cuidan de mantener el control de lo fundamental y contratar externamente lo instrumental. Y saben de antemano que la innovación que ello permita facilita el adaptar sus estructuras a lo que en cada momento demanda el mercado. Paliando picos de demanda y utilizando los mínimos recursos propios cuando ésta decae.

Los procesos de modernización de cualquier negocio requieren, de esta forma, una renovación tecnológica importante, fundamentada la mayoría de las veces en una creciente apelación a las tecnologías de la información y a nuevas plataformas y herramientas. Con ello se pretende una adaptabilidad a lo que requiere el mercado y que en la mayoría de las ocasiones supone el facilitar la accesibilidad del cliente en todo momento y responderle de inmediato, tanto si son unos pocos los que requieren informaciones de la empresa como si se agolpan a la hora de reclamar dichas informaciones. Todos requieren, además, una información personalizada y adecuada a sus necesidades.

Para ello el mundo empresarial, y en especial el de los servicios avanzados, está desarrollando instrumentos, como son los centros de llamadas o el acceso vía INTERNET, o está acudiendo a externalizar y hacer outsourcing con determinados subprocesos, que le permiten tratar demandas masivas, responder en tiempo real y hacerlo personalmente. La Administración, como gestora de servicios, también se ve requerida para dar informaciones masivamente, como puede ser el caso de atención en campaña de presentación de los impuestos estatales o locales, o la atención de determinadas emergencias. O re-

querimientos de información como se producen tras una consulta electoral. Asimismo tiene que tener actualizados los datos de cada ciudadano-cliente y debe proporcionar a éste la facilidad de “ventanilla-única” que éste observa cuando se dirige a cualquiera de las empresas punteras.

Para ello la Administración puede optar por dos vías. Una, la más costosa y de eficiencia a contrastar, la de dotarse de plataformas tecnológicas propias y de una organizaciones nuevas y numerosas que den respuesta a los nuevos problemas. Que no son tan nuevos si se miran las experiencias empresariales. Otra, acudir a subcontratar herramientas y externalizar procesos, de forma que además se apliquen soluciones ya probadas en otros campos empresariales y hacerlo de manera flexible y adaptada a cada oportunidad. Pues no tendría sentido mantener activa toda una organización montada para dar respuesta, por seguir con el ejemplo anterior, en campañas de presentación de impuestos cuando estas hayan concluido. Y sin que se apele a recursos externos, tanto materiales como humanos, para atender esos picos de demanda y concluir los contratos cuando ello no fuere necesario.

En estos procesos, además, es factible analizar los problemas actuales y prever los problemas del futuro, al igual que se hace estratégicamente en los negocios privados. Ese aprendizaje de resolución de problemas sería más factible si en el mismo colabora la iniciativa particular, aportando soluciones de otras realidades y experimentando nuevas soluciones que permitan una adaptabilidad permanente. Las tecnologías de la información, con su capacidad de registro y tratamiento de datos, así como sus nuevas fórmulas de gestión que permiten adaptar soluciones que sean actualizables y que vengán incorporando novedades sin desperdiciar las inversiones anteriores, son un ejemplo de cómo las nuevas herramientas pueden acelerar la modernización.

Para lo cual nada mejor que aprender de otros que ya han vivido algunos de los problemas que encaran actualmente las oficinas públicas. Por lo que al igual que las empresas fomentan que sus proveedores, e incluso sus clientes, se conviertan en socios estratégicos que les ayuden a pergeñar las soluciones viables, la aplicación de las tecnologías de la información para la modernización hay que hacerla de la mano de socios experimentados que atestigüen el éxito de sus soluciones en la gestión de los negocios privados. Y que estén dispuestos a plantearse los nuevos problemas y a experimentar soluciones adecuadas a los mismos.

Es por tanto, desde esas perspectivas, desde las que la Administración tiene que proveerse de nuevas maneras y productos que acre-

cienten su actualización y competitividad. Y tiene que ver qué instrumentos está empleando la iniciativa privada para acrecentar su competitividad e indirectamente contribuir a la construcción de la Sociedad Interactiva. Por lo que pronto percibirá que ello está conduciendo a intensificar las fórmulas que mejoren la eficiencia de las cadenas de valor, la comunicación con los clientes y la coordinación de procesos y su evolución estratégica. De ahí que se observe cómo el outsourcing se generaliza y posibilita la empresa virtual y en red ya aludida, como los call centers y los web sites facilitan la accesibilidad al cliente y el nuevo marketing proactivo y cómo los ERP's permiten integrar procesos y estrategias con gran sencillez por muy complejos que sean negocios y mercados.

La construcción, por tanto, de la sociedad interactiva, en la que se aprovechen las conectividades y capacidades de proceso a las que se aludía inicialmente, se está fraguando en la medida que las empresas se organizan cooperativamente, acrecientan la accesibilidad de los clientes y aúnan táctica y estrategia gracias a la implantación de ERP's específicos para cada caso. Pero de nada servirían estos avances si la Administración no requiera procedimientos, no indaga sobre las posibilidades de la reingeniería y no se dota de las herramientas que permitan a los ciudadanos aprovechar las ventajas de los avances tecnológicos y de los gerenciales que ello abre.

Lo primero, en definitiva, permitiría ensanchar los mercados interactivos, pero nunca se podría llegar a hablar de la sociedad interactiva si los ciudadanos y sus Administraciones Públicas no se relacionan a través de los nuevos canales digitales. O si éstas siguen con fórmulas organizativas más cercanas a las compartimentaciones estructurales de la economía industrial que a las sinergias de la interactividad y la coordinación que el mundo digital facilita de inmediato. Estén donde estén, y en el momento y en la forma en que cada protagonista decida.

La Sociedad de la Información supone, por tanto, revolucionar también el mundo de la Administración Pública. Y al hilo de ello habrá que revisar igualmente los modelos sociales del Estado del Bienestar que se habrían fraguado a partir de los esquemas e interrelaciones de la Economía Industrial. Esquemas que se fundaban en el empleo de por vida, en la solidaridad compartida, en el respeto a unas condiciones laborales pactadas y uniformes y el apoyo de la sociedad a los que se quedaban al margen. La carrera hacia la competitividad que ha desatado la Nueva Economía viene poniendo en cuestión tales planteamientos y está obligando a ver las fórmulas por las que se ataja la brecha que se abre día a día entre el modelo de los Estados

Unidos y los modelos imperantes en la Unión Europea. Y acabará exigiendo plantearse, también, si es humano pensar en que la riqueza y la información son cosas sólo del primer mundo o podrían contribuir primero a mitigar la miseria y la desesperación del ochenta por ciento de la Humanidad, que no vive en ese Primer Mundo donde la interactividad es casi una nueva naturaleza sobrevenida. Tales inquietudes e incógnitas han llevado a Europa a plantearse cómo ser una *e-Europa* y también a reflexionar sobre la viabilidad de un *capitalismo renano* en la era del *e-business*. Que como sus ciclos se acortan hasta dividirse por siete bien pudiera acabar conociéndose como la Era del Perro.

6. La cohesión social en la era del perro

Consecuentemente con lo anterior y dentro de la Presidencia Portuguesa de la Unión Europea, generó grandes expectativas la convocatoria de un Consejo Europeo extraordinario para hablar de empleo, reformas económicas y cohesión social. Al hilo de tal convocatoria la propia Comisión, el Comité Económico y Social y la Presidencia del Consejo hicieron sus deberes teóricos y prepararon diversos documentos que dejaron el toro en suerte. Que requería lidiarse conjugando las exigencias de la competitividad y el preservar el modelo social europeo. Sin tener que volver a la polémica que hubo en algunos medios con el libro de Michel Albert *Capitalismo contra capitalismo*. En el que se contraponían las miserias del americano frente a las del renano, cuando la globalización se empezaba a sentir y todavía el dúo Clinton-Gore no habían sacado de la chistera el conejo de las autopistas de la información.

Hoy, por contra, los cambios han espabilado la liebre de la Nueva Economía. Que con sus imprevisibles brincos no permite escudriñar cuales serán sus consecuencias para el desempleo, la exclusión social y los sistemas de solidaridad actuales. Lo cual resalta la importancia de la iniciativa lusa que propugna encontrar las maneras para construir un nuevo paradigma en el que se aúne la competitividad y la cohesión en esa economía de la innovación y el conocimiento. Tal propuesta, que insistía en la ineludible necesidad de renovar el modelo social europeo, buscando acrecentar el empleo y además erradicar la pobreza, mereció que también el Comité Económico y Social espigase algunos mimbres con que hacer el cesto del nuevo paradigma. Entre los que estaría la mentada adaptabilidad de la protección social, el desarrollo del emprendizaje y el papel de la innovación en los negocios. Reco-

mendando que se evite importar, en todos sus términos y consecuencias, el modelo americano.

Al debatir tales temas muchos de los agentes sociales e institucionales de los países se sumaron a la iniciativa de conseguir que se vea la cohesión como un factor de competitividad. Aunque eso exija repensar como organizar el trabajo en la Nueva Economía sin deteriorar los derechos laborales ni la gestión de conocimientos. O como invertir en los intangibles decisivos de los sistemas educativos, los procesos de inserción laboral, la movilidad profesional y el aprendizaje para la empleabilidad y para poder dejar la vida profesional sin renunciar a la vida activa. Concluyendo, igualmente, que convendrá reinventar el dialogo social.

Para ello la Comisión Europea adelantó que pretendía tener entre sus prioridades la iniciativa *e-Europa* ya aludida, el nuevo espíritu empresarial e innovador y la revisión de cómo financiar la construcción del espacio europeo. Desde el que se podría abordar su ampliación y la cooperación con el resto del planeta para idear un modelo diferente del made in USA. Y ponerlo en práctica sabiendo que hoy los tiempos corren tan rápido que se viven esos tiempos de perro, ya que hay que reaccionar siete veces más deprisa que como se decidía en la económica industrial.

Ello supondría, sin embargo, cambiar las maneras de la corte de Bruselas. Donde se han habituado a que después de acertados diagnósticos acaben proponiendo remedios que se corresponden con adiestramientos pasados y similares a los que se emplearon para domesticar a esos tigres ajados que todavía se exhiben en las ferias ambulantes. Pero que son inservibles cuando hay que estimular el olfato y la agilidad precisos para disputar los mercados como se disputa la calle. En los que no cabe recrearse con glorias pasadas pues siempre valdrá mas un perro vivo y despierto que un león muerto. U otro que solo ruja con el tono inofensivo de algunas recomendaciones de los Consejos Europeos.

Desde tales circunstancias no ha sido de extrañar la desilusión que ha supuesto la referida cumbre de Lisboa, pues se ha visto en qué quedaba esa iniciativa *e-Europa*, subtitulada pomposamente Una Sociedad de la Información para todos. En ella se glosaban propuestas que buscaban rebajar el coste del acceso a Internet, contribuir a que los jóvenes se introdujeran en la era digital, los discapacitados se beneficiasen de los avances tecnológicos y las PYMES tuvieran a dos golpes de ratón una sociedad de capital riesgo capaz de hacerse cargo de su financiación adecuada y a tiempo. Como el papel lo aguanta

todo, los redactores incluyeron también las referencias obligadas a la sanidad, los transportes y la administración on line . Amén de cantar las excelencias del comercio electrónico y sus beneficiosas consecuencias para el dinamismo mercantil que se anuncia. De forma que, como es obligado en estas iniciativas, desde su primera redacción Comisarios y eurofuncionarios se refieran a tal cumulo de buenas intenciones como si fuese un programa de acción completo. Olvidando aclarar cómo se financiarán los avances prometidos y qué consecuencias sociales tendría tanta novedad.

En esto de las consecuencias sociales la Comisión Europea y los distintos organismos comunitarios vienen echando su cuarto a espadas desde hace tiempo, para ensalzar las posibilidades del diálogo social a la hora sortear los riesgos de actualizar ése modelo social europeo que nadie dice abiertamente querer desmontar. Pero al que se culpa veladamente de la menor competitividad europea a la hora de contrastarla con la de las latitudes americanas y asiáticas. De ahí que previamente a la mencionada reunión lisboeta todavía hubiese quien esperase que los mandatarios europeos tuvieran la suficiente imaginación para pergeñar ese paradigma europeo que conciliase cohesión y rentabilidad. Aunque fuese de esperar que no se entusiasmasen tanto como para preocuparse por poner barreras a la exclusión social y para que la *e-Europa* no quedase solo para los conectados productivamente.

No es de extrañar, sin embargo, que amén de no definir planes algo más concretos que los que se cumplirían sólo con el devenir de los tiempos y el dinamismo de cualquier sociedad avanzada, estos lideres de la nueva política tampoco se hayan arriesgado por lograr la cuadratura del círculo que habría que hacer para que la Nueva Economía no ponga patas arriba las estructuras del bienestar europeo. Y se hayan limitado a decir que en breve todas las escuelas estarán conectadas a la red y que dentro de poco el *vuelva Vd. mañana* de Larra se podrá ver en pantalla, constatando que se hará lo imprescindible. Lo cual, como ya recordase Camus a la hora de valorar el cumplimiento de los deberes obligados, no da derecho a sentirse héroes. Ni a compararles con aquel apóstol europeísta que fue Delors profetizando la buena nueva del Mercado Único.

Y es que en la nueva economía, y por ende en la *e-Europa* de la que se habla, están todavía por definir los liderazgos que conjuguen la visión de futuro y la gestión de las contradicciones inmediatas. Quizás porque algunos se sospechan que los profetas no suelen llegar nunca a las tierras prometidas y otros se malician que tampoco se revalidan mandatos electorales apartándose de la lógica económica.

De forma que en Lisboa ni siquiera se hayan atrevido a comprometerse con unas cifras de crecimiento económico y han dejado para dentro de diez años los compromisos con el pleno empleo. Estos líderes, que en materia social lo fían todo tan a largo plazo como D. Juan Tenorio ante las advertencias de su condenación eterna, no parece que tengan algún plan inmediato que les permita saber al menos desde qué circunstancia se quiere emular a Estados Unidos. Y para saber también, que el factor de la cohesión puede ser decisivo para la competitividad y que ésta no se logra sólo propiciando el individualismo feroz o fomentando el que las organizaciones se olviden de su pasado y del de sus gentes. Hasta el punto de propugnar un modelo tan individualista que haga de cada relación laboral o social un caso singular e irrepetible.

A ello se ha llegado quizás porque hoy, por el contrario, en las economías del conocimiento y la innovación se da por sentado que lo que interesa no es saber lo que se ha sido si no lo que todavía se está en disposición de ser. Por lo que se aprecia menos los saberes y habilidades ya adquiridos que las competencias para generar y aplicar otros nuevos y así adaptarse a lo que buscan los mercados. Lo que lleva a intentar aunar, aunque sea por el interés de cada momento, el desarrollo de las distintas empleabilidades con las exigencias del aprendizaje corporativo. A sabiendas, además, que ya no abundan los ingenuos que se comprometían ni derrochan lealtad a sus corporaciones como en algunos casos parecía darse en la economía industrial. Ni las corporaciones se preocupan por construir culturas que inspiren confianzas y fidelidades que luego no pueden corresponder.

De ahí que se fomente la autoayuda y se persiga la superación profesional en solitario, pues más que confiar en la empleabilidad propia se recela de las de los demás. Y se busque antes el éxtasis del éxito inmediato a la felicidad personal que puede que gocen los que no se ven agraciados por aquel. Sin pararse a pensar que la autorrealización también es factible sin tener que prescindir de los otros ni desdeñar cooperar con sus afanes y expectativas. Máxime si se repara en que con la excesiva individualización de carreras y relaciones profesionales se despilfarra el potencial de competitividades que encierra el aprender, triunfar y pifiarla en equipo. O el que se multiplica, a la larga, cuando se mira más allá de los horizontes del rendimiento empresarial inmediato.

Que es lo que se ha resaltado en el último Informe al Club de Roma, *El triunfo del factor humano*, al insistir en que con ser decisivos la actitud innovadora y el afán por el rendimiento y la eficacia, lo son todavía más la asunción de responsabilidades colectivas. De forma

que la búsqueda de la cohesión y el compromiso ciudadano sean un factor de competitividad determinante. Advirtiéndole que en las nuevas realidades socioeconómicas es preciso encontrar nuevos liderazgos y capacidades gerenciales que estén a la altura de la nueva gobernabilidad que se requiere. En ellas la velocidad de los cambios, la volatilidad que provocan y la pérdida de utilidad de reglas del pasado están reclamando nuevas metas y maneras para la política, si es que se quiere que esta siga siendo la forjadora de los futuros colectivos. De forma que no se podrá demorar más aplicar en la gestión de lo público los modos que están conduciendo al éxito a las iniciativas y negocios privados.

Ello obliga, por tanto, a ver en la capacidad de cambio y de aprendizaje el requisito para una renovada cohesión social. En la que no tiene cabida aferrarse a las normas sobre las que se tejía el bienestar solidario de la economía industrial, sino que es preciso aprender a construir la felicidad de una sociedad de ciudadanos dispuestos a ser protagonistas de lo que atañe a sus vidas. Para lo que habrá, como ocurre en las corporaciones, que propiciar el emprendizaje social y aceptar el riesgo de fracasos, de la corresponsabilidad y de la inestabilidad creativa. Confiando en que lo mejor estará siempre por llegar si se acaban movilizando la ilusión y el compromiso de las gentes. Para lo cual no bastaría con disponer de las tecnologías apropiadas, sino que serán imprescindibles aunar voluntades políticas y sociales que se comprometan a construir la calidad de vida para todos. Lo que es tanto como hacer que la Sociedad de la Información sea una sociedad sin exclusiones y donde la accesibilidad a los nuevos servicios o la ampliación continuada de los horizontes de lo que se consideran servicios universales e irrenunciables pueda conseguirse sin mermar la competitividad. Pero haciendo que todos contribuyan a costear la construcción de la Sociedad Interactiva.