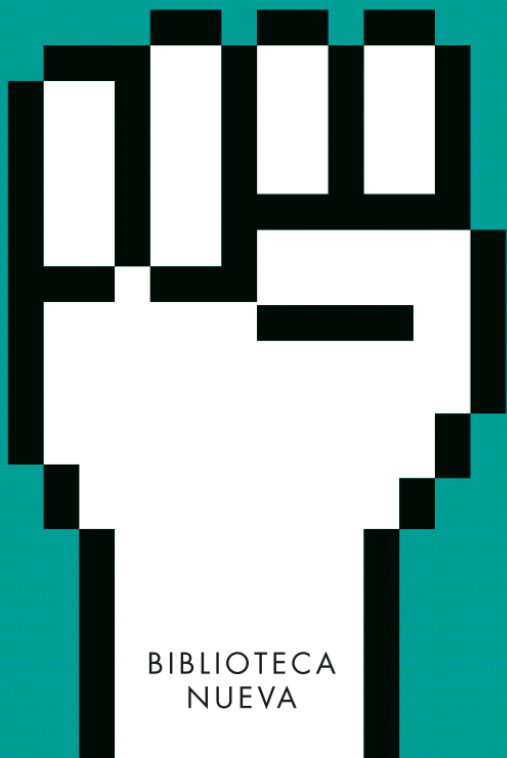


OSCAR HOWELL-FERNÁNDEZ

La Mano Emergente

La empresa global y el activismo digital



BIBLIOTECA
NUEVA

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| PRÓLOGO, por Silvia Leal M. | 13 |
| INTRODUCCIÓN. EL ACTIVISMO DIGITAL Y LA EMPRESA | 17 |

PRIMERA PARTE

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO 1. HISTORIA Y ACTUALIDAD DEL ACTIVISMO DIGITAL | 27 |
| Chiapas | 29 |
| Madrid y Nueva York, indignados | 31 |
| Activismo digital y empresas transnacionales | 35 |
| CAPÍTULO 2. LAS MULTITUDES | 41 |
| El concepto de la multitud | 44 |
| Multitudes y literatura | 46 |
| ¿Alguna vez había visto tantas gaviotas juntas? | 47 |
| La multitud y el conflicto | 50 |
| Multitudes, sociedad y ciencia | 53 |
| La inteligencia colectiva y las luciérnagas | 56 |
| CAPÍTULO 3. MANO INVISIBLE, VISIBLE Y EMERGENTE | 59 |
| La Mano Invisible | 61 |
| La Mano Visible | 65 |
| La Mano Emergente | 68 |
| Motivación y colaboración en la red | 71 |
| Los nuevos bienes comunes | 73 |
| CAPÍTULO 4. EL PODER POLÍTICO Y LA MANO EMERGENTE | 77 |
| Las multitudes <i>online</i> y la política | 79 |
| Redes y <i>netizens</i> | 82 |
| Un manifiesto | 84 |
| Los indignados del 15-M | 85 |

| | |
|---|-----------|
| Una wiki-revolución | 86 |
| Descontento, disidencia y poder | 90 |
| Podemos | 91 |
| CAPÍTULO 5. EL FIN DE LA AUTORIDAD | 93 |
| Tarbell y los locos años 20 | 96 |
| Un nuevo acuerdo | 98 |
| El poder de los jóvenes | 100 |
| Los chicos de Chicago | 102 |
| Los trastornos del capitalismo | 103 |
| Ganadores y perdedores | 105 |
| El capitalismo del siglo XXI | 107 |
| Globalización y gobernanza | 108 |

SEGUNDA PARTE

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 6. LOS CLIENTES | 113 |
| Netflix | 114 |
| <i>Big data</i> y educación | 119 |
| Inbloom | 123 |
| Conclusiones | 129 |
| CAPÍTULO 7. LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA | 131 |
| TripAdvisor | 134 |
| Redes de distribución dinámicas | 140 |
| Uber | 143 |
| La economía colaborativa y la Mano Emergente | 146 |
| CAPÍTULO 8. LAS RELACIONES PÚBLICAS | 149 |
| Un mineral llamado coltán | 151 |
| La Mano Emergente y la reputación | 163 |
| CAPÍTULO 9. LOS EMPLEADOS Y EL TRABAJO | 167 |
| Viena 1783 | 168 |
| El turco mecánico de Amazon.com | 170 |
| El turco mecánico en acción | 174 |
| Traductores e intérpretes | 177 |

| | |
|---|-----|
| Microtrabajo en África y bancarización en México | 179 |
| El futuro del trabajo distribuido y la Mano Emergente | 183 |
| CAPÍTULO 10. LA FINANCIACIÓN | 185 |
| Financiando un nuevo periodismo desde la multitud | 188 |
| <i>Crowdfunding</i> o micromecenazgo | 189 |
| La plataforma Kickstarter | 194 |
| Conclusiones | 199 |
| CAPÍTULO 11. LA INNOVACIÓN | 201 |
| Cambio participativo y cíclico | 202 |
| Crisis e innovación | 204 |
| Democratización de la innovación | 206 |
| Innovación abierta | 211 |
| Conclusiones | 214 |
| CAPÍTULO 12. LAS MULTITUDES ARTIFICIALES | 215 |
| Los troles y la desinformación | 217 |
| La inteligencia artificial y los medios | 218 |
| Las multitudes artificiales | 220 |
| Los <i>fake news</i> | 222 |
| La posverdad y la multitud | 223 |
| El MADCOM y la distopía informativa | 225 |
| Los nuevos espacios públicos digitales | 228 |
| Wikiritribune y colaboración | 231 |
| Conclusiones | 232 |
| BIBLIOGRAFÍA Y OBRAS DE REFERENCIA | 233 |

*Dedicado a mis padres,
George (†) y Maritza*

PRÓLOGO

¿Te lo han dicho alguna vez? ¡Llega un tsunami digital! ¡Se acerca un tsunami, un fenómeno que va a cambiarlo todo, absolutamente todo, y que nos dejará sin empleo y sin empresas...

Hace años que nos advierten de su llegada. Lo vivimos con internet, una ola que llegó, arrasó y reinventó las reglas del juego; y todo parece indicar que, con el tsunami, pronto sucederá igual, lo que genera miedo, un miedo cada vez más cercano y más real. Por todo ello, cada vez son más los que se preguntan: ¿se nos podría ir de las manos? ¿Y si se volviera en nuestra contra? Esto explica que cada día sean más los gobiernos, los científicos y los movimientos sociales que tratan de alertar sobre los peligros y que, por supuesto, exigen medidas.

En la Conferencia Internacional de Inteligencia Artificial de 2015, más de mil expertos firmaron una carta advirtiendo de los peligros de utilizar estas tecnologías con fines bélicos. Según los firmantes:

Si algún poder militar importante promueve el desarrollo de armas de inteligencia artificial, es prácticamente inevitable una carrera armamentística global y el final de esta trayectoria tecnológica es obvio: las armas autónomas se convertirán en los kalashnikovs del mañana.

Entre los expertos se encontraban personas tan conocidas como el físico Stephen Hawking; el cofundador de Apple, Steve Wozniak, y el empresario Elon Musk. En palabras de Hawking: «La humanidad está en riesgo y muchos de los peligros los hemos creado nosotros mismos»; por ello, solicitaban una prohibición mundial.

Detrás de estos miedos se encuentra también una de las últimas patentes de Google: su botón rojo de emergencia. Esta tecno-

logía sería capaz de desactivar la inteligencia artificial si esta se rebelase, algún día, en contra de la humanidad. Alexander Reben, uno de los líderes del proyecto, reconocía a los medios de comunicación: «Aunque los gigantes tecnológicos dicen que falta mucho para eso, es mejor pensarlo ahora, antes de que sea demasiado tarde».

Afortunadamente, la ONU ya está evaluando la posibilidad de prohibir la utilización de robots militares asesinos. En 2015, de hecho, se convirtió en un tema central para las reuniones de expertos de la Convención sobre Armas Convencionales.

La Casa Blanca también está estudiando el tema en profundidad. El gobierno de Estados Unidos ha anunciado la creación de un subcomité dentro del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología para estudiar los avances en este terreno. Se reunirá semanalmente para monitorizar lo sucedido tanto en el entorno público como en el privado, así como en el ámbito nacional y en el internacional.

Para terminar este apartado con un toque de optimismo, es el momento de aclarar que este temor, aunque bastante generalizado, no es compartido por todos los expertos del área. Stephen Pinker, un reconocido profesor de Harvard, afirma: «Mi opinión es que el miedo actual a la tiranía de los ordenadores descontrolados es una pérdida de energía emocional».

Es más, conviene reflexionar sobre todo ello y centrarnos por un momento en la otra cara de la moneda. ¿Qué más nos traen las nuevas tecnologías? ¿Cómo las podemos aprovechar? Sin duda, el activismo digital es una de ellas.

Como describe Oscar Howell-Fernández en *La mano emergente*, se trata de un fenómeno que trae consigo una conversación constante, un fenómeno que emerge sin hacer mucho ruido pero que puede marcar un antes y un después en la vida de una persona, de una empresa y de una sociedad.

Como pronto se podrá comprobar, no estamos ante una obra cualquiera, sino que se trata de un libro muy fácil de leer, que par-

te de un trabajo riguroso (algo que caracteriza también al autor), lo que siempre es de agradecer. Una vez leído cambiará la percepción que tenemos de muchos políticos, empresas, escritores e incluso de algunas películas, porque la obra lo abarca todo bajo un hilo conductor sutil que hará que no queramos dejar de leer hasta llegar al final.

Este es un libro que recorre el pasado, explica el presente y ayudará a entender el futuro, por lo que, para terminar, voy a pedirte un pequeño favor: Si te gusta tanto como a mí, no dejes de recomendarlo.

SILVIA LEAL M.
Experta en innovación y transformación digital,
Madrid, 2017

INTRODUCCIÓN

EL ACTIVISMO DIGITAL Y LA EMPRESA

En 2017, setenta años después de las pruebas en laboratorio del primer transistor, un gran segmento de la población mundial está conectado a una gigantesca y ubicua red de redes mediante dispositivos electrónicos miniaturizados. Nuestra experiencia social y política se desarrolla dentro de la llamada «era de la información», que el transistor ayudó a engendrar. Una gran parte de la tecnología que nos rodea es intrínsecamente digital o está siendo digitalizada a pasos acelerados. Pero también nuestra propia esfera personal está impregnada por herramientas digitales que nacen y florecen en las redes informáticas.

Sin embargo, la llamada «época de internet» tiene apenas unos veinticinco años de historia. Un pequeño período que comprende apenas una generación. En comparación, el sistema telefónico analógico requirió más de cien años para generalizarse;¹ y en algunos lugares del mundo todavía persisten serias carencias en cuanto a las líneas fijas disponibles para la población. Me refiero, desde luego, a aquellos países en donde la población ha prescindido del teléfono tradicional y ha empezado a utilizar directamente internet y los llamados *smartphones* como sucedáneos del teléfono y como puntos de acceso a los medios de comunicación.

Actualmente hay una multitud de más de tres mil millones de usuarios de internet en todo el mundo y casi un teléfono móvil por cada habitante del planeta. Cada día generamos la misma cantidad de información que el total que produjo la civilización entre los años 3000 a.C. y 2000 d.C. En las tres últimas décadas hemos sido testigos de las fases del dominio de la computadora

¹ A. G. Bell consiguió la primera patente telefónica en 1876.

personal, la creación de la *World Wide Web*, los New Commons y la enciclopedia abierta Wikipedia, el comercio electrónico, Skype, los teléfonos inteligentes, las tabletas y los *phablets*, los dispositivos tipo *wearable*, la *Web 2.0*, el *Big data* y las economías de *crowdsourcing* y *crowdsharing*, entre muchas otras innovaciones que han cambiado nuestra forma de vida de manera fundamental.

Hay tantas cosas nuevas y suceden tan rápido que no existen aún los nombres en castellano para muchas de ellas, y usamos neologismos que parecen parte de un lenguaje inventado para un filme fantástico de vanguardia. Pero ni siquiera las películas más atrevidas de la ciencia ficción pudieron imaginar tantos avances en tan poco tiempo. En la película *2001: una odisea del espacio*, estrenada en 1968, los teléfonos con imágenes en movimiento eran los dispositivos que caracterizaban a una sociedad ilustrada y elitista, fosilizada dentro de una estética sesentera. Hoy cualquier persona puede acceder a servicios similares como Skype, Facetime o Google Chat en cualquier lugar y sin cargo alguno (que no sin coste). Facebook es una red social en línea (RSEL) global con más de dos mil millones de usuarios. Gobiernos y empresas de todo el mundo se han apresurado para adoptar las tendencias de colaboración de las redes sociales en línea y han aprendido a relacionarse con las multitudes de clientes y consumidores a través de comunidades virtuales informales en el ámbito web, que se parecen mucho a los grupos sociales tradicionales.

Precisamente a este fenómeno de interconectividad transnacional se le ha llamado la «sociedad en red», un término acuñado por el investigador español Manuel Castells. Sería esta como una suerte de sociedad paralela y complementaria a la que conocemos del mundo físico, pero que tiene la particularidad de que sucede en la red digital. El término de Castells apunta también a que necesariamente, en este tipo de sociedad interconectada, como en cualquier otra organización humana, existe el poder político y el activismo. Y, en particular, un tipo de activismo llamado «activis-

mo digital», que florece en las esferas públicas del mundo cibernético.

Cuando se habla de activismo digital vienen a la mente las protestas en Egipto en la primavera de 2010: un alzamiento protagonizado por una multitud de ciudadanos, un grupo de activistas digitales y usuarios de Twitter enfurecidos, que lograron derrocar al presidente Hosni Mubarak en cuestión de semanas. Quizá se recuerde también al grupo que ocupó Zuccotti Park en Nueva York. Asimismo, los ataques de los grupos Anónimos y a Julian Assange, el activista digital australiano que filtró importantes documentos secretos del Departamento de Estado norteamericano en Wikileaks y que luego se refugió en la embajada de Ecuador en Londres.²

Pero no todo el mundo está convencido de la fuerza del activismo digital para expresar poder y forzar un cambio. Malcolm Gladwell, por ejemplo, el escritor tecnoescéptico canadiense, argumentó en la revista *New Yorker* que a pesar de que nos encontremos en la era de internet y de la sociedad en red, las revoluciones políticas «nunca se tuitearán». Según Gladwell, no habrá nunca ningún artefacto digital que pueda igualar el tumulto y la identificación que crea la toma de un espacio público en protesta. Otros, como Evgeny Morozov, han argumentado que el desarrollo del activismo digital llevará a un mayor control de la opinión pública por medio del Estado.

Tengo que admitir que toda la cuestión del activismo digital puede parecer una realidad paralela, y no ser en absoluto el tipo de tema que interesaría a los directivos o a los accionistas de las empresas. La impresión, algo generalizada, es que el activismo digital es de interés dentro del ámbito académico, como la sociología, el derecho o la ciencia política. Pero esta es una posición corta de miras.

² En mayo de 2017 Assange seguía sin poder abandonar la embajada ecuatoriana, donde lleva casi cinco años completos.

El activismo digital es mucho más que eso. El activismo digital, y de manera más general, la participación digital, van más allá de la protesta social o cibernética, y de la lucha política. Es una forma poderosa de expresión y de agencia social. El activismo digital es una representación más o menos exacta de nuestras preferencias y de nuestra actividad social que se desarrolla de manera constante y a diario en línea, frente a instituciones públicas o privadas, gubernamentales o comerciales.

Cualquier cosa que hagamos en la web o en nuestros teléfonos inteligentes —desde hacer clic en los botones «me gusta» o «seguir» hasta visitar una página web o realizar una búsqueda, abrir un enlace o un anuncio y publicar una foto— en realidad no difiere mucho de una movilización política o una protesta social. Escoger un enlace, seguir una conversación, clicar «me gusta»; todas son actividades similares a ejercer un voto.

Los votos son importantes porque permiten expresar una preferencia, una opinión; y marcar un camino que hay que seguir. Al igual que ocurre con los gobiernos electos, las preferencias de los clientes ofrecen a las empresas información muy valiosa y legitimación. Elegir entre las alternativas y registrar cada una de esas elecciones, hasta las más pequeñas, en una base de datos, podría ser una nueva forma de interactuar con las organizaciones empresariales mundiales y de hacerlas partícipes de nuestras predilecciones, así como de nuestro descontento y nuestra indignación.

En una obra precoz sobre la era de internet, un libro titulado *El manifiesto Clueltrain*, se defendía la tesis de que los mercados estaban en proceso de convertirse en conversaciones digitales, y que solo aquellas compañías que fueran capaces de aprender cómo participar en ellas serían capaces de efectuar la transición a los nuevos mercados y la nueva economía. El activismo digital ha constituido una parte importante de esta conversación en las dos últimas décadas. En ocasiones la conversación no sigue el curso fértil, se traba y se enfría, pero muchas veces ha arrojado resultados interesantes y productivos. Por tanto, la participación política

digital puede ser un modelo interesante de relación con el cliente, y la participación constructiva de la empresa en medio de la conversación de las multitudes de la sociedad en red debería ser un objetivo estratégico.

En este sentido, considero que las empresas deberían prestar mucha más atención a lo que ocurre en el mundo de la participación *online*. No solo en lo relativo a las relaciones públicas, la gestión del riesgo o las nuevas estrategias de comunicación corporativa, sino también en términos de colaboración e innovación, así como en el proceso de diseño de nuevos modelos de negocio y de creación de estrategias para entrar en nuevos mercados y llegar a nuevos públicos.

Cada vez hay más empresas que asumen este nuevo paisaje social y empresarial y comienzan a diseñar estrategias para mejorar su posicionamiento, modificar sus prácticas de gobierno y reestructurar sus reputaciones en la comunidad *online*. Estas empresas se han dado cuenta de que las diversas multitudes de usuarios conectados con las que tratan no son siempre evidentes o fáciles de observar para el ojo inexperto, lo que no elimina su presencia real.

La acción de estas multitudes en línea se parece a una «mano emergente» que dirige sin ser directora, que regula sin ser gobierno, que emerge sin hacer mucho ruido de las profundidades del mundo *online* e influye en las operaciones empresariales de forma inesperada. Esta mano complementa a otras influencias que ejercen control sobre las empresas en la sociedad y en los mercados.

ACERCA DE ESTE LIBRO

En 2012, mientras escribía la tesis de maestría en la Universidad de Harvard sobre activismo digital y poder político, empecé a interesarme por los sorprendentes paralelismos que existían con los acontecimientos que tenían lugar en el mundo corporativo. Ha-

bía ocupado varios cargos directivos en el sector de la gestión e innovación tecnológica de diferentes corporaciones, y me di cuenta de que algunas prácticas y principios empresariales podrían ser modificados por la participación digital y, más que ninguno, el dictado inmutable de la organización cerrada y jerárquica de la empresa. Pero también, por ejemplo, se podría modificar la percepción habitual de que los procesos de innovación son confidenciales, internos y fuera del alcance de terceros y consumidores, o aquella que indica que los subcontratistas de procesos de negocio solo pueden ser otras entidades empresariales formales. Conceptos similares se aplican para procesos críticos como la venta, las relaciones públicas, la atención al cliente o la financiación de operaciones.

En ese momento, las empresas comenzaban a abrirse poco a poco a una nueva realidad social más allá de los confines de sus oficinas. Yo sentí la necesidad de explicar mi opinión sobre los últimos acontecimientos, plenamente consciente de que todo cambia tan rápido que el libro que me disponía a escribir podría estar obsoleto antes de salir a imprenta. Pero el mero proceso por el cual hemos llegado hasta aquí me parece suficientemente interesante como para contarlo.

De modo que decidí empezar este libro justo donde había acabado mi trabajo académico, y aplicar lo aprendido a la empresa global y la organización de mercados y procesos empresariales. Como tal, no es un texto que describa los resultados de una investigación exhaustiva, sino que es más bien un ensayo en el que se discuten libremente una serie de reflexiones que me parece importantes para contribuir a la conversación sobre el tema.

Este libro está organizado en dos partes. En la primera se examinan las ideas sobre las multitudes y su transformación en la era digital, el concepto que he denominado la «Mano Emergente», y se analizarán y explicarán también algunos casos de activismo digital político relevantes. A continuación, en la segunda parte, se presentan y estudian los casos de negocio considerados significativos para el debate sobre el activismo digital y los negocios. Cada

capítulo está dedicado a una área o proceso de negocio concreto (a saber: clientes, producción, relaciones públicas, trabajo y empleados, control interno, financiación e innovación).

Este libro se ha nutrido de las contribuciones, revisiones y sugerencias de muchas personas, y cualquier error u omisión que pudiera contener es solo mi responsabilidad. Me gustaría agradecer en especial al profesor Yochai Benkler, el director de mi tesis en Harvard, sobre la que se ha basado una parte importante de este libro. Un curso sobre el capitalismo, impartido en Harvard por el profesor Bruce R. Scott, me sirvió de inspiración y fundamento para la primera parte del libro. También debo agradecer a Javier Palop, director de la Fundación SM, por su apoyo durante todo el proceso de preparación del texto. Silvia Leal, directora académica del IE Business School, leyó la versión final del libro y contribuyó con un prólogo, el cual le agradezco. Durante las fases tempranas de este trabajo conté con el apoyo de Montse Cortázar y, más adelante, de Santiago Gerchunoff en la revisión de borradores. Y desde luego, he contado con el apoyo constante de toda mi familia, Susanne, Lucas, Anton y Carmen.

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO I
HISTORIA Y ACTUALIDAD
DEL ACTIVISMO DIGITAL

En 1968 la compañía telefónica estadounidense Ma' Bell¹ era un monopolio que operaba con un sistema de telefonía cerrado que daba pocas libertades a sus clientes y restringía los dispositivos que estos podían utilizar para conectarse en los puntos de acceso a la red. Muchas personas consideraban esta política de la empresa incomprensible e irritante. Más que nadie las personas invidentes, quienes se veían obligadas a utilizar incómodos aparatos, propiedad exclusiva de la empresa, para realizar llamadas.

De la negativa de abrir el acceso a la red surgió lo que se conoce como *phreaking*, un conjunto de métodos y dispositivos que eran usados para engañar al sistema análogo de conmutación telefónica. Los dispositivos replicaban los sonidos y tonos de control del sistema, haciéndole «pensar» que se estaba conectando un agente o dispositivo autorizado por la empresa.

Uno de los primeros dispositivos utilizados por los *phreakers* para engañar al sistema fue un simple silbato de plástico que venía de regalo con las cajas de cereales Cap'n Crunch. Poco después, el *geek* apasionado de la informática John Draper descubrió, gracias a las comunidades de *phreakers*, que el silbato emitía una señal de 2.600 hercios, la misma frecuencia que la reconocida por el sistema de conmutación telefónico para permitir el paso de llamadas de servicio gratuitas.

Draper pronto utilizaría este conocimiento para desarrollar unos dispositivos llamados «cajas azules», con los que manipulaba

¹ American Bell Telephone Company, fundada por Alexander Graham Bell y conocida después como AT&T (American Telephone & Telegraph Company), llegó a ser la empresa telefónica más grande del mundo.

el sistema telefónico y lograba hacer llamadas de larga distancia sin pagar un centavo. El uso de las cajas se empezó a extender por algunos estados del país y le trajo serios problemas a Draper, enfrentado con un Estado que aún insistía en cuidar el monopolio de la red telefónica. Su invento le llevó finalmente en 1972 a la cárcel acusado de fraude.

Los *hackers* que usaban el silbato de Cap'n Crunch fueron uno de los primeros grupos de personas que utilizaron la tecnología para protestar y sabotear un sistema corporativo. Las herramientas que utilizaron pueden parecernos extrañas hoy día, pero el principio del activismo por medio de la tecnología es el mismo: explotar las funcionalidades estándar que ofrece el sistema y emplear los canales de poder ofrecidos por la comunicación abierta.

Los *phreakers* simplemente participaron en el proceso de cambio que afectaba a un sector cerrado y abusivo. AT&T se vio obligada a actualizar su tecnología de transmisión para bloquear el *phreaking* (a un coste considerable), para evitar sufrir más pérdidas por las llamadas no facturadas. En 1982 el Gobierno acabó con el monopolio de AT&T y determinó que el sistema de telefonía fuera un operador común al que podía conectarse cualquier dispositivo. Poco después se crearían las llamadas «Baby Bell», u operadores telefónicos regionales.

Este cambio posibilitó que compañías innovadoras desarrollaran modems y los conectaran a las líneas telefónicas existentes (algunas incluso utilizando los inventos tipo *phreak* de Draper, quien para entonces trabajaba nada más y nada menos que para Apple Computer), de modo que cualquier usuario de teléfono podía conectarse desde casa a un computador o servidor remoto.

Esto ocurría a principios de los años 90. Un joven y dinámico Bill Clinton estaba a punto de ser elegido presidente de Estados Unidos, y la era del internet global, los nativos y los rebeldes digitales, la burbuja tecnológica y la exuberancia irracional estaban a la vuelta de la esquina. Al menos, en el mencionado país, porque más al sur, en México, había otros problemas que resolver.

CHIAPAS

El 17 de diciembre de 1992 George H. W. Bush, quien había perdido las elecciones presidenciales contra Bill Clinton apenas un mes antes, firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). El 1 de enero de 1994, el día de entrada en vigor del Tratado, en el estado del sur mexicano de Chiapas, un pequeño ejército de rebeldes bajó del monte y ocupó la pequeña y pintoresca ciudad de San Cristóbal de las Casas, cerca de Ocosingo, en la selva Lacandona. Exigían nada menos que la dimisión en bloque del gobierno democrático mexicano y la revocación inmediata de los acuerdos del TLCAN y las políticas de apertura comercial y globalización de la economía. En México se había dado por terminado el período de proteccionismo de cuarenta años y se estaban privatizando grandes áreas del sector paraestatal, excepto la industria del petróleo.

La revuelta en la selva chiapaneca iba en la línea de la agenda antiglobalización de la época. El grupo se calificaba a sí mismo de ejército. Su nombre completo era Ejército Zapatista de Liberación Nacional o EZLN, un movimiento poco conocido, pero bien organizado. Un grupo de campesinos mayas llamados «comandantes», que se cubrían la cara con máscaras de tela, constituían el grupo de caudillaje central. Las filas de luchadores se componían de un grupo de guerrilleros harapientos sin mucha formación, algunos de los cuales no tenían más armas que sus machetes. El gobierno los había registrado hace años, pero no daba mucho crédito a sus amenazas o a su capacidad de iniciar una lucha armada. Pero, contra todo pronóstico, el EZLN se convirtió instantáneamente en un acontecimiento de primera línea en el mundo entero.

La notoriedad alcanzada por el EZLN no fue un golpe de suerte o un «cisne negro». Sucedió a causa de las posibilidades que ofrecía una red de comunicaciones digital que emergía por enton-

ces, denominada «internet». La nueva red cambió la historia del EZLN para siempre. Internet estaba siendo adoptada por universitarios, profesionales y consumidores en general. Su creciente popularidad en los Estados Unidos se debió al acceso gratuito a los pares de cobre,² gracias al cambio forzado por activistas como Draper y los *phreakers* debido a su lucha en contra del monopolio de AT&T.

Internet permitía una difusión de información e imágenes mucho más rápida que las agencias de noticias y los medios de comunicación tradicionales. Los usuarios de la red que informaban directamente desde Chiapas (principalmente turistas y periodistas internacionales) y los usuarios ubicados en lugares remotos (estudiantes universitarios y activistas urbanos) que actuaban como nodos, transmitían y recibían la información sobre la revuelta, dando lugar a una avalancha de «propagación viral» de las noticias en todo el mundo.

Hoy día esta viralidad ya no sería nada notable, pero en 1993 solo un puñado de las grandes empresas utilizaba el correo electrónico; los usuarios de internet tan solo eran un grupo de apasionados de la informática con cuentas numéricas en CompuServe que se reunían alrededor de *The Well* y leían el *Whole Earth Catalogue*. Aún no existían los buscadores³ comerciales ni la World Wide Web tal y como la conocemos hoy día. Internet era tan solo una red de servidores interconectados y con algunos canales básicos de comunicación y publicación de contenido.

No resulta sorprendente que esta visibilidad internacional inesperada protegiera al EZLN de una violenta (y silenciosa) campaña de represión por parte del gobierno mexicano, que no sabía cómo atajar aquella difícil situación. Pero lo que fue decisivo para el EZLN fue que sus líderes comprendieron que su revolución no

² Líneas telefónicas analógicas.

³ El primer navegador con una interfaz gráfica de usuario, Mosaic, fue desarrollado en 1993.

se iba a llevar a cabo con armas, sino con palabras, imágenes, retórica y tecnología digital.

Los rebeldes liberaron San Cristóbal después de cinco días y se replegaron a la selva Lacandona, desde donde llevan librando una exitosa guerra digital y de medios desde entonces. Su líder, el «subcomandante» Marcos, se ha convertido en cierto modo en una celebridad pública y literaria, y sus escritos e historia personal se han llegado a comparar a los del Che Guevara. El propio EZLN fue tomado como ejemplo del nuevo activismo político: la primera revolución real del siglo XXI, una mezcla de movimiento social, melodrama, simulación, medios de comunicación y tecnología. Pero también un preámbulo a las protestas antiglobalización que desembocarían con fuerza en 1999 en las manifestaciones de Seattle.

El EZLN fue uno de los primeros movimientos sociales que sacó partido de internet y del hecho de que sus activistas estuvieran interconectados. Consiguió aglutinar a esos seguidores llamados por entonces activistas *online* de todo el mundo para que lo apoyaran en su estrategia de lucha y difusión. A medida que la propia internet fue creciendo año tras año, el apoyo al EZLN aumentó y alcanzó su punto máximo alrededor de 2004. A partir de ese momento, los movimientos sociales y las organizaciones políticas tomaron nota y comenzaron a conectar con sus activistas y simpatizantes de nuevas formas, y a replantearse la necesidad de tener una organización centralizada.

MADRID Y NUEVA YORK, INDIGNADOS

Era la mañana del 15 de mayo de 2011, y el cineasta independiente Stéphane Grueso se encontraba en Madrid cuando arrancó una protesta popular contra el gobierno español que ocupó la Puerta del Sol. Ya existían antecedentes de protestas encauzadas por las redes sociales, por ejemplo, en Egipto, Túnez, Ucrania o Irán.

Pero esto iba por otro camino. Al principio no pareció ser más que una manifestación relámpago sin violencia, una «cacerolada» de mayores proporciones, sin embargo, iba a convertirse en una de las movilizaciones populares fundamentales de aquel año electoral.

Grueso se dio cuenta desde el primer día de que algo importante estaba ocurriendo. Comenzó a grabar los eventos y a enviar mensajes utilizando su teléfono móvil y su usuario de Twitter. Se había convertido en activista digital y periodista ciudadano, y en cuestión de semanas su cuenta pasó a ser uno de los principales nodos de información⁴ de un movimiento que adquirió escala nacional y generó protestas y campamentos en 50 ciudades de España y 400 ciudades del mundo.

Grueso fue un activista digital del mismo modo que Draper lo fue en 1968 y Marcos en 1994. Los tres forman parte de lo que se denomina los nuevos «micropoderes».⁵ Estos constituyen un tipo de poder surgido en la sociedad con una capacidad cada vez mayor de enfrentarse y mantenerse firme ante las instituciones tradicionales y las personas con autoridad encargadas de representarlas.

Los micropoderes son a menudo agentes sociales con gran dominio tecnológico y agilidad. Pueden estar formados por una sola persona o por un conjunto de agentes independientes con intereses comunes. Adquieren poder relativo ante las organizaciones establecidas porque aprovechan las ventajas de las nuevas tecnologías de la comunicación, y porque ocupan el vacío dejado por empresas, gobiernos y grupos sociales rezagados en la transición digital y en su participación en la sociedad en red.

En una fase de organización más avanzada, los micropoderes pueden confluir y dar lugar a grupos más grandes o multitudes. Estas multitudes tienden a ser mutables, efímeras y sin jerarquías aparentes. No tienen un programa oficial ni una cúpula de lide-

⁴ Véase investigación realizada por Sandra González Bailón del OII (Oxford Internet Institute).

⁵ Término acuñado por Moisés Naím en *The End of Power*.

razgo. Sin embargo, utilizan su condición de multitud en constante crecimiento para ampliar su capacidad de acción y desafiar a gobiernos y corporaciones en aras de alcanzar sus objetivos compartidos, tanto políticos como comerciales y sociales.

Estas multitudes emergen de entre las sombras de internet con una organización autoconstruida y colaborativa y son capaces de acumular poder real rápidamente. Desde el éxito de su activismo en la esfera pública, logran movilizar o persuadir a muchas personas y grupos afines para la acción coordinada. En general, sus objetivos son las reivindicaciones sociales, la lucha por los derechos de las personas sin poder y la resistencia al dominio de las corporaciones globales. Su punto álgido tiene lugar cuando un experto en economía de la Universidad de Cambridge, Ha-Joon Chang, termina su último libro sobre un sistema capitalista controlado por los intereses de las empresas privadas con la frase: «Ha llegado el momento de que nos enfademos».

Enfadarse e indignarse: con la injusticia, la mezquindad corporativa, los problemas en la educación, sanidad pública, derechos fundamentales y medio ambiente, son algunos de los detonantes clave de las nuevas multitudes sociales que amenazan a los poderes tradicionales públicos y privados. La legitimidad y el poder obtenido por estos grupos o nuevas multitudes serían una consecuencia de la creciente desigualdad en las sociedades y economías globalizadas, de los procesos de transformación social dentro de la sociedad en red y del cambio llamado el «fin del poder»⁶ en el sistema de libre mercado.

La elección presidencial de Donald Trump, un candidato que basó su campaña a la presidencia de los Estados Unidos en 2016 en el ataque al poder del *establishment* de Washington, se ha visto como el punto culminante en el camino hacia el fin del poder en la sociedad norteamericana. La misma consideración se tendría

⁶ Término utilizado por Moisés Naím para describir la incapacidad de las instituciones de acumular poder como antes.

sobre el resultado del referéndum sobre el *Brexit* para el caso de Europa. O bien, por analogía, para la visión del canal de noticias ultraconservador InfoWars, que declara frente a su audiencia «vosotros sois la resistencia», o las críticas del partido español Podemos a la supuesta «casta» que abjura de los derechos del pueblo llano. Los partidos políticos tradicionales, tanto ganadores como perdedores, han quedado perplejos.

Postular el fin del poder implica que cada vez se pueda entender menos el poder político y corporativo bajo los conceptos que se usaban antes de la creación de la nueva sociedad en red. Hay demasiados nuevos jugadores no tradicionales que han copado un espacio de poder que han ido arrebatando al mencionado *establishment*. Más que resistirse, se deben buscar nuevas formas de interacción y colaboración, siguiendo un esquema de poder compartido en el mejor de los casos.

Por lo tanto, es evidente que las posibilidades abiertas por los espacios y los flujos de poder donde antes estaban los poderes tradicionales han generado la oportunidad para que emerjan nuevos poderes y grupos. Estos son pequeños, flexibles, no están estructurados, no son visibles, y están interconectados por las nuevas redes. No siguen las reglas de poder conocidas: no tienen programas, organización, estrategia ni permanencia. Se trata de multitudes efímeras que solo emergen cuando son necesarias, se autoproducen desde las redes sociales y se disuelven lentamente de nuevo al cumplir su finalidad. Carecen de líderes, manifiestos e ideologías; su razón de ser es desarrollarse en un mundo donde se encuentran ocultos a la vista la mayor parte del tiempo, hasta que les llega el momento de emerger, unir fuerzas y hacerse presentes como grupo, multitud o *smart mob*. De ahí que se les pueda aplicar la analogía de la Mano Emergente, si bien de forma general, como una denominación útil para que los gobiernos y corporaciones puedan comprenderlos mejor.

La Mano Emergente del activismo digital se encuentra en todas partes. Existe por igual en países desarrollados y en países en vías de desarrollo, dentro y fuera de las corporaciones; es emplea-

da por iglesias y revolucionarios, por ricos y pobres, por demócratas, plutócratas y autócratas. Está siempre presente allí donde un ciudadano, un cliente, un político, un trabajador, un accionista, un *hacker* o un estudiante necesitan crear, cambiar o influir sobre algo mediante la red digital.

ACTIVISMO DIGITAL Y EMPRESAS TRANSNACIONALES

Nike Inc. hoy día es una de las compañías transnacionales más transparentes del mundo respecto a las condiciones de trabajo justas en sus actividades de *outsourcing*. Sin embargo, no podía decirse lo mismo en el pasado. De hecho, Nike fue uno de los peores infractores del mundo corporativo, y durante años sufrió los ataques constantes de activistas y figuras públicas. Fue un proceso que tomó fuerza con el tiempo y que llegó a deteriorar su negocio y su imagen de marca. Los estudiantes y ciudadanos que llevaron a cabo gran parte del activismo contra el gigante mundial se sirvieron de herramientas *online* y métodos de publicación digital sencillos pero que resultaron muy efectivos. Contrapusieron un nuevo tipo de poder desde las bases de los clientes frente a un gigante corporativo que se negaba a rendir cuentas de sus actividades en países en vías de desarrollo.

Hoy día, la posibilidad de tener que afrontar casos como el de Nike se ha convertido en un dolor de cabeza para los propietarios de marcas globales de alto valor, que se ven obligados a responder constantemente a las acusaciones de activistas y organizaciones *online*. Esta tendencia forma parte de una nueva realidad en el mundo corporativo. Si bien hace dos décadas la probabilidad de sufrir un importante «desastre de marca» en un período de cinco años era del 20 por 100, actualmente las marcas globales se enfrentan a una probabilidad del 82 por 100. Se trata, según Moisés Naím, de una transformación importante en la prevención y reparación en el riesgo corporativo.

Pero no solo las empresas con actividades de manufactura en países en vías de desarrollo han estado en aprietos, también las de servicios y comercio electrónico; un ejemplo de ello es Amazon, quien ha enfrentado recientemente acusaciones por prácticas de empleo precario en Alemania. Las empresas que basan sus modelos de negocio en internet⁷ han sido puestas en la palestra por los activistas digitales.

La empresa de contenidos y servicios *online* Yahoo! se ha visto perjudicada por usuarios que eran activistas políticos que utilizaban su plataforma para lanzar discursos y comunicaciones políticas ilícitas. En 2007, se presentó un caso ante los tribunales de California contra Yahoo! con arreglo a la Ley de Daños y Perjuicios a Extranjeros (*Alien Tort Act*), alegando la responsabilidad de la compañía en el encarcelamiento y la violación de los derechos humanos de dos activistas digitales chinos.⁸

Este caso es hoy un ejemplo de los riesgos a los que se pueden enfrentar las empresas de negocios en línea que gestionan información personal en países con prácticas legales adversas o con gobiernos que infringen los derechos de los ciudadanos. ¿Podría Yahoo! haber evitado esta derrota si no se hubiera tenido que enfrentar a una oleada masiva de protestas en línea?

Sin embargo, el activismo digital va más allá que las protestas, también es un modelo de participación en línea⁹ de los ciudadanos y consumidores para construir mejores servicios y productos, para comunicar temas de interés social o unir fuerzas para ayudar en desastres naturales, como sucedió después del terrible terremoto de Haití. Más allá del activismo político y corporativo, el mun-

⁷ Modelos que se denominan en inglés los *pure play*.

⁸ Las protestas *online* obligaron a la compañía a ser honesta. Supuestamente, el gobierno chino había obligado a Yahoo! a revelar información personal que llevó al arresto y condena de los activistas. El caso se resolvió extrajudicialmente por un importe que no se llegó a revelar. Yahoo! nunca admitió su culpabilidad, pero su imagen se vio dañada de forma irreparable.

⁹ En inglés se conoce por el término *online engagement*.

do de los medios de comunicación *online* ha servido de plataforma a uno de los principales actos de participación de usuarios, acción colectiva y creatividad.

Wikipedia comenzó como un pequeño proyecto para crear una enciclopedia *online* gratuita y de acceso a todo el mundo, pidiendo a los usuarios que contribuyeran con artículos.¹⁰ Con el paso de los años, se ha convertido en la mayor enciclopedia en lengua inglesa,¹¹ y prácticamente en una web paralela, con versiones nada menos que en 287 idiomas. Y continúa siendo un proyecto que se basa en el trabajo no remunerado de miles de usuarios «activistas» de todo el mundo.¹²

Y, por último, existe otro tipo de activismo digital que surge intercompañía, alejado del ámbito de la esfera pública, y que debe ser mencionado pues ha llegado a afectar las decisiones internas de varias empresas. Por ejemplo, a principios de la primavera de 2014, Mozilla designó a un nuevo CEO tras un complejo proceso de selección. Pero resultó que el nuevo CEO había donado dinero propio a un movimiento que se oponía a la legalización del matrimonio de parejas del mismo sexo en California. Esta situación provocó una ola de protestas *online* dentro y fuera de la compañía. Directivos y empleados de la empresa se mostraron dispuestos a dimitir y dejaron claras sus intenciones en las redes sociales. Los clientes más importantes afirmaron que se verían obligados a poner fin a su relación

¹⁰ En realidad, su primer diseño no contemplaba la participación abierta de los usuarios.

¹¹ El sitio en lengua inglesa de Wikipedia registraba 4.473.569 artículos a 17 de marzo de 2014.

¹² Los usuarios no solo escriben y corrigen los artículos, sino que organizan el contenido, editan los artículos para cumplir con las normas de la comunidad, vigilan las páginas para frenar el vandalismo y revierten cualquier actividad inaceptable. Wikipedia es el resultado del activismo aplicado a un proyecto de creación de contenido, y de la participación de miles de usuarios *online* que han creado un producto que es un bien común y cuya realización habría llevado muchos más años a cualquier compañía.

comercial con Mozilla para no contrariar a sus accionistas. El resultado fue que el activismo digital consiguió convencer al consejo de administración de despedir al CEO cuando no había transcurrido aún un mes desde el anuncio de su designación.

La respuesta que se elabora en este libro es que en el ámbito empresarial sí debemos ocuparnos del activismo digital y de la influencia de la Mano Emergente. Las multitudes en línea han tomado fuerza y ya llegan a tener injerencia real en las empresas.

En primer lugar, porque las tecnologías de comunicación digital han creado posibilidades completamente nuevas —y riesgos completamente nuevos— al alcance de cualquier persona, que ahora puede participar en el activismo, en nuevas formas de *periodismo de guerrilla* y de denuncia, con independencia de su ubicación y su nivel económico.

Internet y las redes sociales en línea (RSEL) han democratizado y extendido el activismo a las masas, y estas han reaccionado. El coste de participar en el activismo digital ha disminuido, tanto en términos económicos como personales, al tiempo que ha aumentado el nivel de conexión y concienciación. Entramos en una nueva era en la que gobiernos, instituciones, compañías y ciudadanos tienen que ser conscientes de que sus acciones podrían desencadenar una ola de activismo —positivo y negativo— por parte de miles de usuarios anónimos, para la que deben estar preparados y disponer de una estrategia sensata.

En segundo lugar, porque implica un cambio imparables en los mercados tradicionales. Constituye una nueva forma de realizar proyectos y de innovar de forma colaborativa hasta ahora imposible. Solo para desarrollar Wikipedia se tendría que haber creado una corporación con inversores y una burocracia controlada centralmente, y eso solo para empezar —antes incluso de que se redactara o subcontratara el primer artículo—. Pero ya no: un nuevo modelo económico, no basado en el mercado ni en las jerarquías, parece posible.

Y, en tercer lugar, porque poner en marcha un movimiento político que pueda dar una voz a una multitud de personas en más de 2.600 ciudades para protestar habría requerido una organización política y una financiación enorme a nivel mundial. Se produjo *online*, sin líderes, financiación ni burócratas. Se ha dicho que los movimientos sociales cuya organización en los años sesenta supuso tres años, en 2011 tan solo supuso tres semanas.

Gobiernos, universidades y compañías escuchan lo que está sucediendo. Se están dando cuenta de que existen nuevas formas de trabajar, y no lo consideran una amenaza sino una oportunidad. Las multitudes interconectadas de la sociedad en red son una oportunidad única para las organizaciones.