

Antes y ahora, necesitamos personas conectadas

Personas y tecnología se dan la mano para ahondar en los valores cooperativos

Algunos estamos convencidos de que el nuevo contexto competitivo que está emergiendo es tan distinto que podemos hablar de un cambio de era. Cambio de era que exige un cuestionamiento profundo de muchos de los pilares y supuestos en los que se asientan los modelos organizativos actuales y la teoría sobre la propia empresa y la competitividad. La persona y su conocimiento adquieren un protagonismo que antes no han tenido.

Las nuevas tecnologías –como las viejas– son productos o creaciones humanas que utilizamos para expandir nuestras capacidades. Y tienen un enorme potencial de expansión de las capacidades humanas, de nuestro conocimiento y de nuestra socialización. Éstas pueden ser colocadas conceptualmente en el centro como *las* portadoras de la ventaja competitiva. Si este resulta ser nuestro planteamiento nos anclamos en la era ya agotada, sustituimos las máquinas de las cadenas de montaje y las posteriores innovaciones tecnológicas por las nuevas tecnologías de la información y comunicación en continuo desarrollo, pero se nos escapa de las manos el cambio de era que se está produciendo. Captar la dimensión del cambio en el contexto competitivo que estamos viviendo exige, sin embargo, hacer que las nuevas tecnologías giren alrededor de la persona, entenderlas desde su potencial de humanización y de expansión del factor competitivo clave, que es el conocimiento.

Quienes sepan entender la importancia del conocimiento (y, obviamente, de la persona que lo porta) en el nuevo contexto competitivo y quienes sepan sacar el máximo provecho de las nuevas tecnologías para fomentar interacciones y expandir el conocimiento y sus potencialidades, habrán allanado mucho su camino de desarrollo organizacional. Va un envido para las cooperativas...

Organizaciones que giran en torno a las personas

El contexto competitivo ha cambiado radicalmente en los últimos años y una de sus características principales hoy es, precisamente, que el cambio continuo se constituye en norma. Nada permanece salvo la necesidad de cambiar, de mejorar, de innovar, de aprovechar aquella oportunidad que el mercado nos presenta.

¿Y cómo se hace esto? Cada vez es más frecuente oír que para competir en estos nuevos contextos es necesario basarse en las personas de la organización, así como que el conocimiento es la clave principal. Son dos caras de la misma moneda, por cuanto que tenemos que afirmar rotundamente que no hay conocimiento fuera de las personas. Fuera pueden existir extensísimas fuentes de datos, de vivencias, experiencias, investigaciones, formulaciones, comprensiones, interpretaciones, testimonios, relatos; susceptible todo ello de convertirse en conocimiento, o mejor, de expandir el conocimiento de alguien, pero sólo en la mente –y cuerpo– de alguien es donde se convierten verdaderamente en conocimiento.

A pesar de que pudiéramos llegar a un acuerdo bastante generalizado sobre que el factor competitivo clave en nuestros días es el conocimiento, nos topamos con la cruda realidad de nuestras organizaciones –y casi toda la teoría del management que las acompaña, conjunto al que denominamos “modelo imperante”, recogiendo el término de Alfonso Vázquez (Vázquez, 1998)– que no están constituidas precisamente desde la centralidad de la persona y el despliegue de su potencial y su conocimiento. Sino que las personas en el modelo imperante han sido tratadas como el resto de los factores productivos. Se las entiende como un recurso más que debe ser ordenado, procedimentado y regulado, como los flujos de las máquinas o de la entrada de materiales. Y como con el resto de factores, se trata de contrastar gasto e inversión frente a rendimiento.

El trabajador de la cadena de montaje más clásica encaja perfectamente en esta concepción de la persona como factor productivo, input o recurso. Su trabajo se limita a una serie de movimientos repetitivos, no hay posibilidad de despliegue de su conocimiento en el desarrollo de su trabajo (“es a otros a quienes se paga para pensar”) y su rendimiento es fácil de medir en ratios de número de piezas por hora o turno. Pero este tipo de “trabajo máquina” está quedando –al menos, en nuestro entorno próximo– cada vez más en algo residual, mientras que, *en prácticamente todo tipo de trabajo*, emerge y se expande el *conocimiento como componente esencial* y de creciente importancia, por cuanto que es lo que puede marcar la diferencia, lo que permite detectar oportunidades de mejora, de adecuación y de aprovechamiento de oportunidades o lo que permite reducir al mínimo el gap espacio-temporal entre idea y actuación.

Observemos que, por más que queramos, el rendimiento de un trabajador del conocimiento, o del despliegue del conocimiento en cualquier trabajo, es muy difícil –imposible– de medir. Por ejemplo, el conocimiento de alguien puede aportar mucho valor fuera de su ámbito de responsabilidad, fuera de los parámetros por los que se le mide individualmente. Y es que el conocimiento se crea, se expande y se despliega en la interacción con otros, en multitudes creativas, en redes, en organizaciones abiertas.

Es por ello que la expansión y el despliegue del conocimiento requieren de un enfoque y un contexto radicalmente distintos a los que ofrece el modelo imperante; requieren entender y abordar la estructura organizativa no sólo desde una perspectiva estática, sino esencialmente dinámica. El modelo imperante fue creado y desarrollado desde la centralidad de la máquina. Ahora nos proponemos organizaciones que giren alrededor de un ser vivo, de la persona. La centralidad de la máquina (inerte) obliga(ba) una estructura rígida solamente mutable desde fuera de la máquina y, por analogía del resto de factores productivos con la máquina, el trabajo sólo se organiza y se planifica también desde fuera, es decir, desde arriba, desde niveles más altos de la estructura jerárquica.

La centralidad de la persona y de su conocimiento, por el contrario, conlleva organizaciones fluctuantes y dinámicas, que tenemos que aprender a desplegar. Porque en este nuevo paradigma la génesis o motor del cambio -cambio que consideramos elemento indispensable para la supervivencia, ya que la repetición perpetua conlleva perder toda conexión con la realidad competitiva- está en la persona, es decir, en el propio factor clave. Ya no se trata de separar el conocimiento de la acción, la

planificación del proceso productivo, sino de construir contextos organizacionales que los integren y se erijan desde el potencial (dinámico) de las personas.

Nicholas A. Christakis dice lo siguiente en un artículo sobre redes sociales: “Es importante, crítico, que cuando pensemos en redes pensemos en su dinámica. Muchas veces no entendemos las redes porque nos fijamos sólo en su estática. Pensemos en su topología, en la arquitectura de la red. Pensemos en la forma en que la gente está conectada, lo que por supuesto, es increíblemente importante y además nada fácil de entender. Mientras por un lado la topología puede ser vista o entendida como algo dado y fijado de antemano, por otro esta topología es en sí misma mutable, cambiante e intrigante, y el origen de esta topología y de sus cambios, un tema de gran dificultad.” Esto puede sugerirnos que estamos acostumbrados a pensar la organización en su estructura estática o su topología –organigrama jerárquico y funcional, relaciones formales establecidas, etc.-, la que nos es “controlable” desde arriba, cual si de una máquina (inerte) se tratara. La máquina permanece parada o en movimiento repetitivo o cíclico, mientras no produzcamos ningún cambio desde fuera. De la misma manera, el único movimiento en la organización que podemos visualizar cuando nuestro enfoque es exclusivamente estático, es el que podemos provocar desde arriba: reducir o aumentar niveles jerárquicos, crear o integrar departamentos, establecer reuniones formales para objetivos determinados, modificaciones de puestos, etc. Y quizá podamos rozar algunos aspectos más informales –obviamente cuando Christakis habla de que la topología o la arquitectura de la red no es nada fácil de entender alude a una realidad más compleja que las meras relaciones formalmente establecidas-, como contribuir a una mayor comunicación a través de espacios de trabajo más abiertos o la disponibilidad de lugares de encuentro o de reunión. Pero desde ese enfoque no podemos visualizar la organización como algo con dinamismo inmanente, que surge de sí.

Mientras que lo realmente determinante hoy, precisamente, ese dinamismo inmanente, la fuerza de cambio, de construcción, de creación, que pueda surgir desde dentro, se nos escapa completamente en ese enfoque. Simplemente resulta algo esotérico, misterioso que con nuestras herramientas habituales sólo conseguimos entorpecer más que desplegar. Ya que en el enfoque estático, donde prima la estructura, por definición, se requiere *contener* el movimiento, ya que éste la altera. Su modificación debe registrarse, formalizarse; pero mientras lo hacemos la potencia de ese movimiento se nos ha escurrido de las manos. La cantidad de escalones que debe subir una propuesta para ser aprobada mientras la idea va perdiendo frescura, fuerza, oportunidad... La cantidad de ideas que ni se plantean porque se sabe que llevarlas adelante supone una carrera de obstáculos tal que literalmente echa para atrás... La cantidad de obstáculos que se ponen por parte de algunos simplemente para que todo quede como está; se trata de que cada cual mantenga su cota de poder...

Una organización dinámica (creativa, innovadora, inteligente, ilusionada, etc.) no se puede impulsar de otra manera que no sea liberando a las personas de rígidas estructuras –que no tienen sentido fuera del contexto de organización “máquina”-, o lo que es lo mismo, fomentando la autoorganización y desplegando contextos de comunicación e interrelación en los que se puedan conectar emociones e ilusiones para que las personas construyan su propia actividad y su proyecto.

La persona en el modelo imperante juega el papel de una máquina más del mecano, con sus tareas y funciones estrechamente delimitadas; mientras que en el nuevo modelo de organización se requiere nada menos que su *vitalidad*. El cambio es mayúsculo.

No nos engañemos: la cooperativa está inserta en el modelo imperante

Y llegados a este punto nos planteamos la siguiente cuestión: ¿En qué medida la propiedad cooperativa es un valor o es un freno en el nuevo contexto competitivo?

La primera pregunta que nos hacemos es si la sociedad cooperativa funciona y se organiza en claves distintas o no al resto de sociedades, es decir, si el modelo imperante que hemos esbozado está o no implantado también en la organización de propiedad cooperativa. ¿Podríamos hablar de que la cooperativa tiene una forma de organización más basada en las personas que el resto de las organizaciones, que hace desplegar con naturalidad organizaciones fluctuantes y dinámicas desde la centralidad de las personas y de su conocimiento?

Sinceramente creemos que no, que el modelo imperante, en tanto forma organizativa y principios organizacionales que sustentan toda organización que pretende -o pretendía- competir, es decir, como modelo único hacia la competitividad, abarca todo tipo de organizaciones y que está implantado igualmente en la sociedad cooperativa. No hay dos organizaciones iguales, podemos describir todas las formas y variantes que queramos. Pero al referirnos al modelo imperante hablamos de las grandes líneas ideológicas o conceptuales, no del detalle.

Decimos, por tanto, que hoy por hoy no hay diferencia sustancial entre la forma en que se dirige una sociedad anónima, una empresa familiar o una cooperativa. Obviamente en la cooperativa el trabajador (socio) participa de los resultados y tiene voz y voto en decisiones importantes a través de diversos colegiados. Pero la forma en que se gestiona, se construye la estrategia, se organiza el trabajo o se mide el desempeño de cada persona o departamento, no tiene por qué ser distinto. En fin, que podemos encontrar cooperativas con estilos de dirección tan autoritarios como el que más...

Aun así, la esencia de lo que venimos diciendo sobre la superación del modelo imperante y el despliegue de formas organizativas diferentes, es acorde con el espíritu del modelo cooperativo. Sirva para ilustrarlo el negocio de Frigoríficos de Fagor Electrodomésticos, cooperativa integrada en MONDRAGON, que está inmerso en un interesante proceso de transformación organizacional basado en la generación de dinámicas sociales que conducen a mayores grados de autoorganización. Esto podemos definirlo también como un avance en el grado de protagonismo de las personas de la organización y en llevar la decisión al nivel donde ocurren las cosas; es decir, la superación del modelo imperante. Una cooperativista que vive este proceso hacía el siguiente comentario: “es como una vuelta a los valores cooperativos”. Resulta significativo. Parece que en el modelo imperante, el único que supuestamente permitía competir y orientarse adecuadamente al mercado, los valores cooperativos quedan diluidos.

Ahora bien, el nuevo contexto competitivo, con la centralidad de la persona, abre una vía muy positiva e ilusionante para la propiedad cooperativa, ya que los valores cooperativos que habían quedado algo olvidados o aparcados por exigencia de la competitividad, hoy pueden ser recuperados y fortalecidos, ofreciendo a la cooperativa una ventaja competitiva por cuanto que es más que otras *una organización de sus personas*.

Existen tres formas de participación en la organización (Echeandia y otros, 2003: 26-31): las personas pueden participar en el desarrollo del proceso, en sus resultados o en su origen. La cooperativa se diferencia de la sociedad anónima en que los trabajadores, además de participar en el desarrollo del proceso, participan también en sus resultados. Pero en ambos casos, en la amplia mayoría de contextos organizacionales, los trabajadores participan muy poco del origen del proceso, es decir, en la definición de "qué quieren hacer, qué sentido tiene lo que van a desarrollar, cómo lo harán y cómo actuarán (cómo se organizarán) para tratar con las incidencias, las sorpresas, la variación, en suma". La transformación hacia modelos que superen el imperante implica esencialmente profundizar en la participación en el origen del proceso del trabajo, algo que sin duda está alineado con el concepto cooperativo.

Esta superación también nos lleva a repensar la relación que establecemos con la tecnología. Entendida desde el modelo imperante la herramienta se arroga un papel central, condicionando, determinando y constriñendo la actividad de las personas. Todo ha de cambiar si es la persona quien desde su vitalidad y subjetividad despliega su actividad. Esto no quiere decir que en el siglo XXI podamos ni debemos ignorar la tecnología que tenemos a nuestro alcance, sino que haremos uso de ella para aumentar nuestras potencialidades y capacidades. Y es que en la era que vivimos resulta especialmente significativo hasta qué punto las tecnologías nos pueden ayudar a conectarnos y comunicarnos con los demás creando redes de expansión y despliegue del conocimiento.

Tecnologías que nos hacen personas

Eudald Carbonell, uno de los directores de las excavaciones de Atapuerca, en una entrevista reciente decía que nuestro cerebro no está preparado para asimilar los cambios tan rápidos del momento que vivimos: "El fuego es un invento de hace 600.000 años que tardó más de 200.000 en llegar a todos los humanos. El móvil ha hecho lo mismo en menos de 20 años. Los dos son inventos que cambian las relaciones sociales porque la tecnología hace que aumente la socialización de los primates humanos. Lo que pasa es que ahora estamos reacelerados. La generalización del fuego exigió centenares de miles de años; hoy en día, ocurre algo parecido en un año. La vida va demasiado rápida. Nuestro cerebro no está preparado para cambios tan rápidos. Aunque evolucionado, es el de un primate y no alcanza a tanto. Ahora ya estamos siendo socializados por las máquinas."

Para cualquier organización, al igual que para las personas, la tecnología permite extender las capacidades de relación. Podemos encerrarnos en nuestra psicología primitiva y considerar que la comunicación cara a cara, mirándonos a los ojos, es la expresión máxima de relación interpersonal. De momento parece que sigue siendo así. Pero si no vamos más allá y aceptamos que hoy en día la tecnología permite desarrollar

nuestras capacidades de relación interpersonal, estamos negando nuestra condición de humanos, esos seres que se distinguen de los animales por su capacidad de crear y utilizar en su beneficio la tecnología.

Las empresas cooperativas han puesto sobre la mesa la importancia del compromiso entre las personas. La subordinación del capital es evidente cuando anteponen la capacidad de cada persona socia de decidir con el mismo valor individual en órganos colegiados. La asamblea de socios como órgano supremo de la cooperativa delega en el consejo rector y de esta forma se hace real la fuerza de lo colectivo. Sin embargo, este modelo de consenso y diálogo interno genera tensiones y en ocasiones ralentiza la toma de decisiones. Las cooperativas hace tiempo que iniciaron su particular camino por los territorios de la competitividad, como el resto de su competencia y puede que tengan que replantearse su relación con las tecnologías.

Es evidente que la cooperativa ha presumido mucho de las intensas conexiones emocionales entre sus socia y socios. Además, en su propia definición suele incluir el compromiso con su entorno de referencia inmediato. La cooperativa se sabe conectada de forma natural a su contexto. Pero, ¿todo esto sigue inmune a la evolución de las formas de relación entre los seres humanos?, ¿no cambian las formas?, ¿se mantienen aquellos valores que provocaron que grupos de personas se reunieran para idear un proyecto compartido? Los tiempos corren deprisa y, como decía Eudald, "nuestro cerebro no está preparado para cambios tan rápidos". ¿O sí lo está? Porque las personas nos diferenciamos de los animales por la capacidad de utilizar tecnología. Y esta tecnología también sirve para socializarnos. Esto es evidente si pensamos en el uso que hacemos hoy en día del teléfono móvil o del correo electrónico. La conexión entre humanos está mediada en buena parte por la tecnología, pero ésta permite relaciones impensables hace bien pocos años.

Las empresas son competitivas en la medida en que desarrollan sus conexiones. Y es necesaria tanto calidad como cantidad de conexiones. Los mercados están repletos de posibles compañeros de viaje, empresas que pueden sintonizar con nuestra forma de entender los negocios. Están ahí, esperando a que les brillen los ojos cuando alguien se les acerque y les hable en un lenguaje que tiende puentes. Quizá no queda ya más remedio que romper los límites imaginarios de las empresas cooperativas y agujerear sus perímetros para que entre la luz y se airee su interior. Las cooperativas necesitan conversar con sus mercados, hacer que se conviertan en personas, para que las conexiones cristalicen en interacciones humanas, plenas de sentido. La tecnología está al servicio de la empresa para ayudarla a socializar con clientes, para ayudarla a convertirlos en personas con las que desarrollar relaciones de enriquecimiento mutuo. Pensemos por ejemplo en un blog, una forma de generar conversación que se sincere y busque el diálogo con personas que están ahí, que ahora son desconocidas, pero a las que abrimos la puerta para que entren si lo desean en la conversación.

Cuando terminaba el siglo pasado, Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger redactaron 95 tesis acerca de cómo comprendían la relación de la empresa con el mercado: era The Cluetrain Manifiesto¹. Entre otras afirmaciones, decían que

¹ Las 95 tesis de este manifiesto están disponibles en la wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Manifiesto_Cluetrain

"Internet está permitiendo conversaciones entre seres humanos que antes simplemente eran imposibles" o que "en tan solo unos pocos años la homogénea voz de los negocios (el sonido de la visión, la misión y los folletos publicitarios) va a sonar tan artificial como el lenguaje de la corte francesa del siglo XVIII". Las cosas son más sencillas. Es conversación, es argumentar, es ejercer la crítica y crecer mediante el diálogo. La red destroza la idea de jerarquía. En una tupida malla de relaciones donde no hay centro decisor por el que deban pasar obligatoriamente los acuerdos. Cada parte tiene su capacidad para tomar decisiones.

Charles Handy publicó en 1991 un estupendo artículo en Harvard Business Review: Federalismo en la gestión empresarial. Allí argumentaba que las organizaciones deberían funcionar aplicando, entre otros, el principio de la subsidiariedad. Allí donde se pueda tomar la decisión, que se tome. ¿Para qué llevarla a otro lugar donde se ralentiza el proceso y se pierde visión real de la situación? Los modelos basados en redes requieren responsabilidad en cada punto de conexión. Allí, donde está la información pertinente, hay que tomar la decisión. Puede ser errónea o acertada, pero es la mejor de las posibles en tanto que es la que habitualmente dispone de información de primera mano. No obvia esto, claro está, para complementar con información de otras partes del sistema, pero la responsabilidad última de la decisión debería estar allí, en el lugar más cercano posible.

Subsidiariedad y conversación. Dos componentes que vienen adheridos a las tecnologías de la web 2.0, la web social. Las cooperativas de consumo ya lo saben. Acaban de publicar un estupendo informe: Mejoras del acceso de los consumidores en el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación. Las personas y también las organizaciones tenemos tecnologías a nuestro alcance como nunca antes sucedió. Una persona, una cooperativa, cualquier organización, sea grande o pequeña, puede utilizar herramientas sencillas y gratuitas para conversar con el mundo. Si el año 2007 la revista Time decía que el personaje del año eras tú, y no cualquier personaje famoso, es porque ahora tienes la capacidad de autoexpresarte como nunca antes la habías tenido. A las empresas les sucede lo mismo. Pero las grandes tienen un problema: su voz suena demasiado poco humana. Y eso es un problema, un verdadero problema.

Las empresas necesitan ahora convencer a las personas de que son dignas, de que se merecen una oportunidad. Google es un generador de identidad pública. Te descubre, hables o no hables. Google te encuentra y dice cosas de ti. Tu única defensa es conversar en Internet para hacer posible que Google encuentre tu conversación y diga de ti lo que tú dices con tus opiniones, con tus argumentos, con tus éxitos y tus fracasos. ¿Cómo vas a sobrevivir en un mundo donde la transparencia se está convirtiendo en el estándar? Don Tapscott publicaba hace un par de años "The Naked Conversation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business". Su argumento es bien simple: no vas a poder ocultarte, ni tú como persona ni tu empresa. Así que las reglas han cambiado; ahora surcamos aguas transparentes. Es la cultura de la exposición.

Y en este escenario, las empresas cooperativas continúan en buena parte presumiendo de su modelo de consenso, de su modelo democrático. Participación garantizada por estatutos sociales y reglamento de régimen interno. Las cooperativas se organizan para dotarse de estructuras de participación. Pero la inercia conduce a extremar el contacto cara a cara, la asamblea, la reunión. Y ahí ganamos y perdemos. Si la experiencia es

positiva, reforzamos la convicción de que ese tipo de conexión es fundamental. Ahí anclamos los cimientos para compromisos superiores. Pero si la experiencia no es positiva, perdemos tiempo y perdemos algo mucho más importante: confianza. Y dicho esto: ¿tienen algo que aportar las tecnologías en este complejo panorama? Pues sí, sobre todo cuando hablamos de la web social.

Los mercados requieren relación en tiempo real pero en geografías cada vez más dispersas. Las empresas deben superar las limitaciones de tiempo y espacio para manejarse con soltura en un mundo en constante evolución. Si esperamos a compartir tiempo y espacio, las oportunidades a veces pasan de largo. Entre otros terrenos, es aquí donde las nuevas tecnologías de información y comunicación nos ayudan a trabajar. En tanto que el conocimiento es lo que necesitamos para ejercer nuestras profesiones, es fundamental desarrollar las competencias para manejar información dispersa y sobreabundante. Seguramente echamos en falta aquel Just-In-Time físico aplicado a la información. Sin embargo, tenemos tecnología que puede trabajar para nosotros, no para automatizar tareas, sino para potenciar nuestras capacidades. Blogs, wikis, RSS o etiquetación social son el lápiz y el papel del siglo XXI. Pero son lápices capaces de hacer maravillas. Es nuestra responsabilidad aprender a usarlas porque en buena parte nuestra eficiencia como personas que trabajamos con conocimiento va en ello.

Las personas pueden contribuir de tal forma que la tecnología recoge sus aportaciones y las devuelve a la colectividad con valor incrementado. Los wikis, por ejemplo, nos permiten construir conocimiento explícito de forma acumulativa y con plena trazabilidad de contribuciones. La etiquetación social permite socializar el marcado de información relevante, de tal forma que luego podamos buscar contenidos según opiniones humanas y no extraídas directamente de determinados algoritmos. Wikis o etiquetación social son actividades de los humanos, de las empresas, de la misma forma que lo es un apretón de manos o una transacción comercial. Son conexiones de las que emerge una cierta inteligencia colectiva, tal como ha analizado el filósofo Pierre Lévy o como ahora estudian Thomas M. Malone y sus colegas en el Center for Collective Intelligence del Massachusetts Institute of Technology.

Así pues, estamos ante una oportunidad extraordinaria para las personas y también para las empresas, por pequeñas que sean (y mejor que sean pequeñas). Las tecnologías ayudan a reutilizar el conocimiento de las personas que nos rodean, pero es en pequeños grupos donde esas personas interactúan de forma natural y pueden complementar las capacidades que agregan las tecnologías. En un momento en el que las conexiones son fundamentales, las cooperativas pueden poner sobre la mesa cómo su modelo de gestión democrático no tiene que perder velocidad y decisión en pleno siglo XXI. No se trata de sentirse agredidos por una tecnología incontinente que invade las vidas de los humanos. Si esa es la percepción debemos reconsiderar posturas y buscar puentes de unión. Es mucho lo que perdemos si no "sintonizamos" en la misma onda. Porque, como escribía Lawrence Lessig en su libro "Por una cultura libre": "No hay interruptor que pueda aislarnos del efecto Internet"

Conclusiones

Las personas hacen las organizaciones, no cabe duda. No hay organizaciones sin personas. Pero para que una organización funcione necesita conexiones fluidas entre las personas que la hacen posible. Se trata de compartir conocimiento y de interactuar en situaciones donde se den las condiciones para que surja nuevo conocimiento. Cuando dos personas se entregan mutuamente una idea, cada cual no se queda con dos ideas sino que entran ambas en una espiral de nuevo conocimiento.

Sin embargo, esa conexión hoy en día puede llevarse a cabo de diferentes maneras. El mundo nunca antes había girado tan deprisa. El conocimiento de otras personas nos sirve cuando nos conectamos a él. Y he aquí que disponemos ahora de tecnologías que sólo hace unos pocos años ni siquiera hubiéramos sido capaces de soñar. La ciencia ficción ha llegado y los seres humanos no podemos renunciar a usar tecnologías que nos hacen más humanos, que potencian nuestras capacidades de relación social. Las organizaciones tampoco deben hacerlo.

Y ahora que el mundo gira tan deprisa, que reconocemos el abanico de posibilidades que nos abren las nuevas tecnologías en este remolino de cambios, que las tecnologías nos permiten expandir nuestras conexiones y acercarnos al conocimiento de otros, que el conocimiento se constituye en fuente de ventaja competitiva y que caemos en la cuenta de que el hecho de que el factor clave de competitividad apunte a la persona requiere el despliegue de otro tipo de organizaciones diferentes al modelo imperante... Y ahora, ¿qué sucede con las cooperativas? Afortunadamente, podemos decir que los valores cooperativos que funcionaban contracorriente en el contexto competitivo anterior, hasta el punto de que en muchas cooperativas se difuminaban completamente, hoy se presentan alineados con las nuevas fuentes de ventaja competitiva. Quizá sólo falta que éstas adquieran conciencia de ello y empiecen a utilizar todo lo que pueden tener a su alcance, como nuevas ideas y filosofías de organización y nuevas tecnologías que expandan las formas de conexión, para desplegar sus propias fuentes de ventaja competitiva.

Referencias bibliográficas

Carbonell, Eudald: “La sociedad de la información nació alrededor del fuego”, Entrevista en El Correo Digital, 29 de febrero de 2008. Disponible en:
<http://www.elcorreodigital.com/alava/20080229/sociedad/sociedad-informacion-nacio-alrededor-20080229.html>

Christakis, Nicholas A. (2008): “Una charla con Nicholas A. Christakis en Edge #238, extraído de "SOCIAL NETWORKS ARE LIKE THE EYE", Komplex, 41.

Echeandia, Alberto; Vázquez, Alfonso; Ciarsolo, Ignacio; Ibarra, Iñaki; Irazabal, Javier y Aizpurua, Patxi (Hobest Consultores) (2003): “*Gestión empresarial y participación de los trabajadores. Falacias y realidades*”. Gobierno Vasco.

Handy, Charles (1993): “Modelo federalista: equilibrio de poder en la empresa”. Harvard Business Deusto, 54, pags. 40-51.

HISPACOOOP (2008): “Mejoras del acceso de los consumidores en el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación”. Ministerio de Sanidad y Consumo – Instituto Nacional del Consumo. Disponible en:
http://www.hispacoop.es/home/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=25&Itemid=37

LEVINE, Rick; LOCKE, Christopher; SEARLS, Doc & WEINBERGER, David (2001): “The Cluetrain manifesto: The end of business as usual”. New York, NY: Perseus. Disponible en: <http://www.cluetrain.com/book/index.html>

LESSIG, L. (2004): “Free Culture: How Big Media Uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity”. New York: Penguin Press. Disponible en:
<http://www.free-culture.cc>

TAPSCOTT, Don., & TICOLL, David. (2003): “The Naked Corporation: How the Age of Transparency will Revolutionize Business”. New York: Free Press.

Vázquez, Alfonso (1998): “*El modelo vasco de transformación empresarial. Retando al futuro*”. Hobest.