

Las nuevas organizaciones y empresas

Dídac Sanchez-Costa i Larraburu

PID_00162892



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. Las organizaciones	7
2. Los ejes de cambio	9
2.1. Crisis sistémica	9
2.2. La sociedad del conocimiento	9
2.3. La globalización	9
2.4. La ecología	10
2.5. La economía solidaria	10
2.6. El feminismo	11
3. La sociedad del conocimiento	12
3.1. Trabajo cognitivo	13
3.2. Trabajo en red, abierto y colaborativo	14
3.2.1. La Wikipedia	16
3.2.2. Indymedia	17
3.2.3. Las redes <i>peer to peer</i> (P2P)	18
3.2.4. El software libre	19
3.2.5. <i>Open source</i> y Creative Commons	23
3.3. Wikinomía	25
3.3.1. <i>Crowdsourcing</i>	27
3.3.2. La economía de fuentes abiertas en la agroecología	28
3.4. El modelo Google	29
3.4.1. Prácticas innovadoras	29
3.4.2. Entre el campus y el mercado	29
3.4.3. AdWords, un nuevo modelo de publicidad	30
3.4.4. Gestión innovadora de los recursos humanos	31
4. La ecología	33
4.1. Las ecoaldeas	34
4.2. Decrecimiento	35
4.3. <i>Transition towns</i>	36
4.4. Las AMAP	36
5. Economía social	40
5.1. Principios de la economía social	42
5.2. Posicionamiento político de la economía social	42
5.3. Prácticas de la economía solidaria	43

5.3.1. Producción	43
5.3.2. El consumo	51
5.3.3. Monedas locales	54
5.3.4. Finanzas	56
7. Cambios en las organizaciones.....	61
Resumen.....	63
Glosario.....	65
Bibliografía.....	66

Introducción

Los nuevos escenarios configurados por la globalización, las tecnologías de la información y el conocimiento (TIC), movimientos sociales emergentes como la ecología y la economía social y el estado de crisis sistémica actual generan cambios profundos en las organizaciones.

En este módulo, vamos a observar cuáles son las transformaciones que aportan nuevas dinámicas y conceptos en torno a los que se articulan organizaciones *inteligentes* o innovadoras. Y cómo éstas, a su vez, introducen métodos que influyen en otros sectores y redefinen la gestión empresarial y de las organizaciones.

Vamos a ver, también, los nuevos conceptos sociales y culturales que aportan y los cambios que generan algunas de estas tendencias. Y, finalmente, observaremos ejemplos de nuevos tipos de organizaciones en tres de estos grandes ejes de cambio social: la **sociedad del conocimiento**, la **ecología** y la **economía social**.

Objetivos

Tras la lectura y el estudio de este módulo se alcanzarán los objetivos siguientes:

- 1.** Conocer el contexto de cambios sociales que han propiciado el surgimiento de organizaciones inteligentes o innovadoras.
- 2.** Analizar en profundidad los modelos de organizaciones y empresas inteligentes que surgen de tres ejes de cambio social: la sociedad de la información, la ecología y la economía social.
- 3.** Comprender los cambios y los valores en la gestión organizacional a los que apuntan las organizaciones innovadoras.

1. Las organizaciones

Las sociedades complejas en las que vivimos están formadas por organizaciones de toda clase, tamaño y función. Trabajamos, estudiamos y pasamos el tiempo libre en organizaciones. Toda empresa, cooperativa, Administración pública, partido político, asociación, ONG, escuela e, incluso, el sistema educativo en su conjunto son un tipo de organización. Y todas ellas hacen posible una sociedad altamente especializada.

Las organizaciones son objeto de estudio desde diversas disciplinas, como la sociología, la administración empresarial, la economía, la psicología o la antropología. Se definen como un grupo social que conforma una estructura sistemática de relaciones de interacción, generalmente para producir bienes o servicios. De un modo más básico, también se entiende como organización un conjunto de actividades coordinadas por dos o más personas, donde existen mecanismos de diálogo, cooperación e interacción de cara a lograr algún objetivo común. Son espacios que permiten poner en común trabajos individuales con el fin de conseguir objetivos que individualmente no se podrían alcanzar y se construyen de forma intencionada para lograr objetivos específicos.

Uno de los modelos de organización más complejo en todas sus variantes es la empresa, ya que combina muchos elementos de distinta índole: la dimensión del trabajador, la gestión empresarial eficiente o el impacto ambiental y social de los bienes o servicios que produce y comercializa.

Las organizaciones (exceptuando las de tipo innovador o alternativo que son, precisamente, las que observaremos en este módulo) reproducen por lo general los valores y las lógicas del conjunto del sistema al que pertenecen, en una escala menor y funcional. Por este motivo, la observación de las organizaciones y de sus cambios permite entrever nuevas tendencias sociales. También pueden ser espacios desde donde llevar a cabo transformaciones sociales y ecológicas, que no logran hacerse desde las estructuras de ámbito global.

Observamos un creciente distanciamiento entre las posibilidades que ofrece la sociedad del conocimiento y las TIC y los métodos aún hegemónicos de gestión empresarial u organizacional. Alfonso Vázquez describe de forma clara estos desajustes:

"Anunciamos con gran vuelo el advenimiento de la sociedad de información y conocimiento, mientras que nuestras estructuras más determinantes como las empresas, la educación o las instituciones políticas y sociales siguen ancladas en su concepción original, en esas funciones básicas que las conformaron en el siglo XIX, si bien ahora replicadas en un ámbito planetario".

Alfonso Vázquez (2006). "Societat del coneixement i biopolítica". *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa* (n.º 17, págs. 81-87).

Los cuestionamientos sistémicos que emergen ante la caída del modelo industrial neoliberal se trasladan a la manera como se manejan y son pensadas las organizaciones. Y podemos observar que estos cambios ya se están operando en muchas de ellas, de un modo amplio y transversal, y afectan de manera profunda a los métodos de gestión convencionales, con independencia de su sector o inclinación política.

Vemos aparecer organizaciones con métodos innovadores de entender los negocios y gestionar los recursos humanos (Google), con dinámicas de trabajo abierto y colaborativo (software libre), nuevos modelos de licencias de la propiedad intelectual (*copyleft*, Creative Commons), nuevas formas de crear una enciclopedia global (Wikipedia), de organizar el consumo alimentario (cooperativas de consumo), el dinero (monedas locales), el periodismo (indimedia), el comercio global (comercio justo) o las finanzas (banca ética), entre otros.

Generan tendencias que son replicadas en otros campos, lo que provoca una redefinición de los valores globales y de los métodos de gestión. En muchos casos, comienzan como opciones minoritarias o movimientos sociales contraculturales que, sin embargo, crecen hasta influir en otros campos, lo que ofrece dinámicas innovadoras que apuntan hacia nuevos paradigmas y escenarios en la gestión organizacional.

Lo único que hoy podemos saber con seguridad es que no podemos saber cómo serán las organizaciones en las décadas inmediatas. Podemos tan sólo intuir, tras la observación de estos conceptos e iniciativas, que nos hallamos frente al inicio de un cambio profundo, pero a la vez gradual y orgánico (como lo ha sido el paso de la economía industrial a la del conocimiento), hacia formas muy distintas de entender y gestionar las organizaciones del siglo XXI.

Muchos de los modelos de gestión productivos y comerciales que conocíamos hasta ahora parecen estar próximos bien a profundas transformaciones, bien a una sustitución por nuevas formas de organización. Algunas de estas iniciativas llegan a redefinir, como en el caso de la Wikipedia o del movimiento por el software libre, lo que es una organización.

Al analizar las nuevas tendencias en las organizaciones, observamos un inesperado encuentro entre las demandas históricas de sectores progresistas y de la economía social en torno a la democratización en la empresa y algunas de estas dinámicas de gestión organizacional innovadoras que aparecen en empresas como Google.

Esto nos permite pensar que nos hallamos ante un cambio en las formas de entender y gestionar las organizaciones. La tecnología invita a ello y la globalización eleva estas posibilidades a unos niveles inconcebibles hasta hace pocos años.

2. Los ejes de cambio

Actualmente, podemos visualizar seis grandes ejes que afectan de un modo profundo a nuestras sociedades y, con ellas, a las organizaciones.

2.1. Crisis sistémica

Observamos un solapamiento de diversas crisis, unas históricas, otras más recientes: crisis alimentaria (agudizada en el 2008 y el 2009) y de pobreza global, crisis ecológica, crisis migratorias, crisis económica y crisis financiera. Este escenario plantea la necesidad de crear nuevas propuestas sociales y económicas o, al menos, amplía esta posibilidad, tan restringida en las últimas dos décadas de pensamiento único neoliberal.

2.2. La sociedad del conocimiento

Observamos un sinfín de revoluciones tecnológicas en casi todos los ámbitos de la vida, con Internet a la cabeza, y la posibilidad de trasladar a un soporte virtual, y por lo tanto reproducible gratuitamente, buena parte de la creación cultural humana. Todo ello, en un nuevo entorno económico en el que esta creación desempeña un papel central que altera, independientemente de opciones políticas, las formas de relación entre el trabajo y el capital. Así pues, en la nueva economía, el trabajador es quien posee el conocimiento, el mayor elemento de generación de riqueza.

Históricamente, los tiempos de crisis y de revoluciones tecnológicas han impulsado cambios sociales y culturales, pero cuando ambas circunstancias se reencuentran, y cuando esto ocurre en las dimensiones actuales, el potencial de cambios es ilimitado.

2.3. La globalización

La globalización es una cuestión que ha suscitado profundos debates y análisis de todo tipo, pero aún no existe un consenso claro acerca de su significado e implicaciones.

Hasta hoy, hemos vivido un primer proceso de globalización del comercio, las finanzas y la producción bajo un prisma neoliberal. Se trata de un liberalismo impuesto en los países del sur que admite, sin embargo, dinámicas intervencionistas y proteccionistas en las economías ricas del norte para proteger y promocionar sus productos, ya sean industriales o agroalimentarios. Es una globalización que admite la libertad de movimiento de capital, que se desplaza instintivamente hacia regiones o países con menores regulaciones laborales, democráticas y medioambientales, pero que no admite de igual modo el des-

plazamiento de personas. Y ante esto lucha el llamado movimiento antiglobalización, más tarde llamado alterglobalista y articulado en torno al Foro Social Mundial, y muchas otras expresiones en todo el mundo.

Este primer proceso de globalización corporativa y neoliberal, que afecta, en realidad, a unas pocas miles de empresas que actúan internacionalmente, se encuentra más tarde con la irrupción de Internet, que genera un inicio de fusión e intercambios culturales entre las distintas naciones e individuos del planeta. Así, nace una nueva dimensión en la comunicación y, por lo tanto, en el pensamiento y la creación humana, en la que se comienzan a dar los primeros pasos hacia una metainteligencia global.

El impacto de estos procesos en las organizaciones es claro: mientras que hace tan sólo unos años actuar más allá del territorio inmediato era algo reservado a organizaciones de escala considerable, hoy en día puede lograrse en pocas horas y a muy bajo coste, a través de Internet.

2.4. La ecología

La ecología ha pasado, en pocos años, de ser un clamor enérgico de un reducido movimiento contestatario y contracultural a constituirse como una inquietud presente entre una considerable masa crítica y a estar contemplada, al menos formalmente, en las agendas de muchos gobiernos y empresas.

Genera cambios profundos en muchas dinámicas de consumo y en un entendimiento más amplio del papel de los seres humanos en la Tierra. Desde estas nuevas lógicas, surgen iniciativas y nuevos enfoques que cuestionan los modelos socioeconómicos hegemónicos y ofrecen propuestas alternativas de trabajo, consumo o vivienda. Se trata de sectores de ciudadanos activos que articulan respuestas imaginativas e innovadoras para superar la ineficiencia del mercado y las instituciones y resolver el actual estado de colapso ecológico. En muchos casos, al reencontrarse con la economía solidaria o con prácticas de economía colectiva ancestrales, han constituido alternativas viables de trabajo y consumo.

2.5. La economía solidaria

Fuertemente vinculadas al ecologismo, pero con un desarrollo autónomo y más tardío en su expresión actual, surgen en todo el mundo muchas experiencias en torno a nuevas formas más sociales y solidarias de entender la economía.

Este sector, cuyas raíces se remontan al siglo XIX, recupera al ser humano como centro de la economía y a la cooperación como medio de trabajo y relaciones económicas. Más interesado en cómo debería ser la economía que en entender

cómo es hoy, cubre (aún parcialmente) muchos de los campos necesarios en todo sistema económico: el comercio justo, el trabajo cooperativo, el consumo responsable, las finanzas éticas y las monedas sociales, entre otros.

Actualmente, comienzan a generarse nuevas dinámicas de integración entre estos campos, que consolidan cada uno de ellos y nos permiten comprender que pueden constituir, como apuntan muchos autores de la economía solidaria, los embriones de una nueva economía.

2.6. El feminismo

El siglo xx ha sido, sin duda, el de la revolución de las mujeres. El 50% de la población en la mayoría de los países occidentales con democracias sociales ha dejado de tener (al menos formalmente y cada vez más de hecho) una posición de sometimiento en la familia y la sociedad. Obligadas históricamente a llevar a cabo las tareas no remuneradas de reproducción y de socialización primaria, han pasado a ocupar tareas productivas en lo que eran mercados exclusivamente masculinos.

Esto sin duda supone un gran avance social y democrático, pero no resuelve completamente muchos aspectos relacionados con la gestión real de las tareas reproductivas no remuneradas, con dobles jornadas laborales, así como la necesidad social de que se tengan en cuenta con igual valor las tareas reproductivas y las productivas. Esto se traduce en una clara correlación entre el desarrollo económico de los países y una baja natalidad.

Todo parece indicar que la liberación de la mujer en un sentido amplio se habrá logrado cuando el mercado laboral y económico haya generado cambios, en el sentido de lo que el economista brasileño Marcos Arruda considera como formas de economía masculinas (jerárquicas y autoritarias) hoy imperantes, hacia métodos más femeninos: circulares, inclusivos y empáticos. Éstas son precisamente algunas de las características de la economía social. Y, efectivamente, se puede observar como las mujeres son, en todo el mundo y en muchas ocasiones, las impulsoras o receptoras de los nuevos mecanismos de la economía social como los microcréditos, las redes de intercambio o las cooperativas.

En este módulo, nos vamos a centrar en las transformaciones generadas en tres de estos grandes ejes: la sociedad del conocimiento, la ecología y la economía social, ya que en ellos encontramos las iniciativas más relevantes con relación a nuevos modelos de organización.

3. La sociedad del conocimiento

Internet y la posibilidad de un soporte virtual (y, por lo tanto, reproducible gratuitamente) de prácticamente todo el conocimiento humano, en una economía que precisamente se fundamenta en el conocimiento, altera muchos campos y redefine qué es y cómo debe funcionar una organización eficiente en la nueva economía.

La aparición de un nuevo trabajador de tipo cognitivo o dinámicas como el *crowdsourcing* (uso de fuentes abiertas y multitudinarias), inspirados en la Wikipedia o en el software libre, generan cambios que afectan tanto a las redes sociales ciudadanas como a los métodos de organización de las grandes corporaciones. Son cambios que empujan, por imperativos tecnológicos, hacia una sociedad diferente, en red, abierta y participativa y que nos sitúan ante un salto emergente en lo que hasta hoy entendíamos por conocimiento y cultura humana.

Las TIC destruyen, sin siquiera confrontarlas, las viejas estructuras piramidales y cerradas que aún encontramos en la mayoría de organizaciones. Las que no se abren a estos métodos se convierten en lentas e ineficientes y desaprovechan buena parte del potencial que ofrece la estructura abierta, en red y global de las TIC.

Las TIC generan cambios no sólo en un plano tecnológico, sino también en la amplitud de los márgenes de actuación en muchos otros campos. Surge un nuevo universo de relaciones sociales cuya naturaleza es abierta, horizontal, plural, ilimitada, gratuita y global. El paradigma de la escasez, por ejemplo, sobre el que se asienta la economía liberal, deja de ser válido en la nueva economía, donde todo recurso trasladable a un formato virtual puede ser multiplicado infinitamente sin prácticamente coste alguno y desde cualquier ordenador.

Estos cambios afectan a todo tipo de organizaciones. Así, las administraciones públicas pueden establecer lazos mucho más próximos y participativos con los ciudadanos, las empresas convencionales pueden hacer lo mismo con sus clientes y proveedores, las asociaciones, cooperativas y entidades del tercer sector pueden crear nuevos mecanismos de difusión, organización y medios de intercambio y cooperación.

La eficiencia, a diferencia de lo que ocurría hasta ahora, aumenta con la cooperación, la apertura y el trabajo colectivo. Esto altera de manera drástica las formas de gestión convencional de las organizaciones y lleva a muchas em-

presas a apostar por métodos más humanos y cooperativos, aunque sea con la finalidad de no quedar atrás tecnológicamente, mejorar la productividad o aprovechar al máximo los recursos que ofrecen las TIC.

3.1. Trabajo cognitivo

Una de las transformaciones más relevantes de la llegada de Internet a nuestras sociedades ha sido la que se ha producido en la naturaleza del trabajo. En pocos años, los modelos fordistas y tayloristas de producción en cadena han sido desplazados por un tipo muy distinto de trabajador de tipo cognitivo.

Vázquez describe de un modo sintético el paso del modelo fordista al del trabajador cognitivo:

"La era industrial se desarrolla y se fundamenta sobre la eliminación del trabajo cognitivo y la reducción masiva del trabajo a lo físico. [...] Un trabajo simple, medible, de tipo manual, previsible, salvo en el papel que corresponde a los máximos directivos, que asumen como propia y de forma única la potencial complejidad del desarrollo empresarial. Conectado hacia la complejidad a través de capas de supervisores, capataces, jefes y directores. [...] Todo indicio de inteligencia o emoción interrumpían la cadena de producción como tan magistralmente mostró Chaplin en *Tiempos modernos*. [...] En el modelo fordista, el sistema de mando se basó –en la fábrica y en la sociedad– en la disciplina, ya que era esencial que cada uno cumpliera exactamente las órdenes recibidas para que la cadena funcionara. [...] El trabajo material quedó sujeto a la definición científica propuesta por Taylor: tareas muy bien definidas, micromovimientos, ordenación suprema del mecanismo. [...] Pero los procesos de automatización e informatización de la producción han conducido inexorablemente a hacer que el trabajo, para ser productivo, sea de tipo cognitivo".

Alfonso Vázquez (2003). "De la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento". En: *Curso Experto Agenda XXI de Gestores Municipales*. Ponencia. Azpeitia: Hobest Consultores.

Autobuses Irizar

La compañía centenaria Autobuses Irizar es la primera en su sector en España y la segunda en Europa. Ha sido galardonada como la mejor empresa del País Vasco o como una de las trece mejores en la Unión Europea (según el European Quality Award), así como la empresa más eficiente del mundo por *The Economist* en el año 2000. En 1991, Irizar inició una transformación paulatina desde "una organización jerárquico-funcional gestionada en base a intereses de áreas o departamentos hacia otra gestionada por equipos multidisciplinares autogestionados".

En la sociedad del conocimiento, el centro en la empresa ya no se encuentra en la máquina o en el capital, sino en la capacidad de generar conocimiento y de tomar decisiones adecuadas por parte de los trabajadores. Esto hace que las lógicas del capitalismo tradicional, basadas en el capital y en un trabajador simple y disciplinado, sean redefinidas, en la misma dirección en la que la economía social o los socialismos han reclamado durante dos siglos.

Vázquez describe del siguiente modo estos cambios:

"El conocimiento se constituye no sólo como centro del sistema productivo, sino, incluso, como factor masivo de la producción. [...] El valor se encuentra en el conocimiento; es lo que hace que millones de datos cobren sentido. [...] Esto cuestiona el concepto de propiedad, pues el conocimiento no pertenece a nadie. [...] En la era industrial la propiedad o el capital invertía en terrenos, edificios, máquinas y puestos de trabajo. El trabajo estaba centrado en los elementos tangibles: el capital. Quien poseía el capital poseía la empresa. Actualmente el valor de una empresa está en un intangible: el conocimiento. Y quien posee conocimientos son las personas".

Alfonso Vázquez (2003). "Educación y conocimiento: desestructuración creativa".

El trabajador cobra una nueva dimensión, al aumentar su importancia relativa, a la vez que disminuye la del capital como elemento decisivo, lo que se añade a la gran reducción de costes que ofrecen las TIC a la hora de iniciar una empresa o cooperativa en la nueva economía.

Junto a la revalorización del trabajador, vemos aparecer, en la empresa, dinámicas de trabajo muy diferentes a las convencionales. El conocimiento se mueve, crece y se optimiza a través de la comunicación y ésta se da de un modo más completo y eficaz cuando existe cooperación, lo que se facilita cuando las jerarquías no interfieren en el flujo orgánico de informaciones.

Se revalorizan, por lo tanto, cuestiones que el liberalismo tendía a minimizar y que ahora cobran una importancia fundamental de cara a aumentar la productividad de las empresas: la valorización del trabajador, la comunicación y la cooperación.

Según Vázquez:

"La cooperación es el aspecto sustancial en el trabajo del conocimiento, ya que éste sólo tiene sentido en la interacción social y sólo se puede reproducir en ésta. Esta cooperación exige grados de libertad y espacios de cooperación que son bastante ajenos a la realidad económica, educativa o política actual. El trabajo pasa de estar centrado en lo físico a estar centrado en lo cognitivo. [...] La herramienta esencial de la economía del conocimiento es lingüística, dialógica; es social, libre, se genera en la interacción y mediante conexiones; se activa con la cooperación, utiliza la autoorganización frente a la participación, y es fundamentalmente creativa. Es un trabajo relacional que proyecta constantemente formas de cooperación entre conocimiento. [...] Se ponen en cuestión los principios integrantes de propiedad, poder y organización. [...] [Las nuevas dinámicas] no admiten mediación o representación externa o superior. Las interacciones se producen de forma directa entre las personas implicadas".

Alfonso Vázquez (2006). "Societat del coneixement i biopolítica". *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa* (n.º 17, págs. 81-87).

3.2. Trabajo en red, abierto y colaborativo

La naturaleza abierta y en red de Internet se ha visto potenciada en los últimos años a raíz de un destacado movimiento social: el de la cultura y el software libre, el *copyleft*, *open source* y Creative Commons. Estos movimientos han construido modelos viables de creación cultural y gestión organizacional basados en espacios de colaboración en masa, global y en línea, generalmente de tipo voluntario, no remunerado.

Al no tratarse de antiguas industrias que lentamente se adaptan a nuevas dinámicas, sino de propuestas que emergen desde las nuevas estructuras mentales y las nuevas posibilidades tecnológicas, generan modelos innovadores que influyen en muchas otras industrias

En este caso, no es un modelo de gestión empresarial capitalista (como lo fue Ford, Taylor, Toyota, Wal Mart o McDonald's) el que genera nuevas dinámicas sociales, sino al contrario: son nuevas tendencias las que generan, a través de movimientos sociales y culturales transformadores, nuevos métodos de trabajo que influyen en la tecnoestructura y generan cambios que lentamente se trasladan a otros campos, hasta llegar a las formas de gestión empresarial. Aportan también nuevas comprensiones acerca de lo que es y lo que podría ser la sociedad del conocimiento.

La posibilidad técnica de difundir y compartir toda clase de creaciones en la gran red global de Internet, así como colaborar e intercambiar archivos entre millones de usuarios, sitúa la experiencia humana ante posibilidades hasta hoy desconocidas. El uso activo y participativo de las TIC abre nuevos campos en la creación cultural, tecnológica y artística. Todos los días, nuevas ideas y aplicaciones redefinen Internet y, con esta red, nuestros métodos de comunicación a un ámbito casi antropológico: se genera una metainteligencia global emergente.

Comunicaciones que se hubieran demorado mucho más antes de Internet pueden hacerse hoy de manera instantánea y gratuita. Tan sólo este hecho acelera de un modo exponencial la generación global de conocimiento humano y nos lleva a un nuevo nivel de trabajo y de pensamiento conjunto a escala global, que algunos autores comparan con las formas de organización social de las abejas o de las hormigas, por el hecho de comenzar a usar ese tipo de inteligencia colectiva para llevar a cabo acciones en masa.

Las TIC generan métodos de organización descentralizados, abiertos y cooperativos en los que impera la transparencia y la horizontalidad. La tecnología se ha adelantado en este caso a las propuestas y definiciones sociales y hasta a las utopías y propuestas políticas de cambio social.

Observaremos algunos ejemplos y conceptos clave de estos nuevos métodos de organización horizontal, abiertos y en red: Wikipedia, Indymedia, *peer to peer* (P2P), el software libre y *copyleft* y *open source* y Creative Commons.

3.2.1. La Wikipedia

El caso más relevante y de mayor impacto de trabajo colaborativo, abierto y en masa es, sin duda, la Wikipedia. Se trata de una enciclopedia en línea traducida a 265 idiomas y con más de catorce millones de artículos redactados conjuntamente por voluntarios de todo el mundo. Cualquier artículo puede ser editado por los usuarios.

El proyecto, que se organiza en torno a la fundación sin ánimo de lucro Wikimedia, comenzó en el 2001 y es actualmente la mayor y más popular obra de consulta en Internet, así como la sexta página web más visitada del mundo. En tan sólo ocho años, es también la mayor enciclopedia de la historia y cuenta con una fiabilidad que iguala, según la revista *Nature* (2005), a la Gran Enciclopedia Británica, a lo que se añade una capacidad inigualable de actualización, crecimiento y corrección.

Wiki

Un *wiki* (*rápido* en hawaiano) es una aplicación de Internet parecida a una página web que todo usuario puede modificar, lo que hace posible un trabajo conjunto en línea. Este prefijo (gracias a la Wikipedia, precisamente) evoca la capacidad de creación conjunta y colaborativa entre miles o millones de usuarios.

La Wikipedia utiliza la misma estrategia de gestión de contenidos que usa el software libre o de fuente abierta –y que veremos a continuación–, al presentar versiones del trabajo de las entradas que pueden ser reelaboradas por otros usuarios. Estos métodos, además de más democráticos y participativos, aseguran una actualización permanente de los contenidos, así como una revisión y corrección entre pares de los posibles errores.

Existe un debate en torno a su fiabilidad y ha recibido críticas de parcialidad sistémica e inconsistencias y por la política de favorecer el consenso sobre las credenciales en el proceso editorial, lo que se ha denominado antielitismo. Pero sea o no más fiable que otras enciclopedias, existe una larga serie de ventajas que claramente la hacen más cómoda, democrática y eficaz en su cometido como enciclopedia: es fácilmente accesible, puesto que está disponible gratis en Internet, puede ser traducida fácilmente a lenguas minoritarias y artículos que difícilmente existirían en una enciclopedia convencional, tanto por la mayor limitación del formato papel sobre el virtual como por muchas otras circunstancias sociales, pueden aparecer más fácilmente como son los casos, por ejemplo, de la mitología de un pequeño pueblo o experiencias minoritarias, alternativas o muy recientes.

Esta herramienta ha inspirado muchas otras aplicaciones relacionadas, como Wikimedia Commons, en el 2004, donde se archivan imágenes y contenidos multimedia con licencias libres. Actualmente, cuenta con más de tres millones de imágenes que pueden ser usadas y modificadas libremente. Pero la Wikiped-

dia ha generado, ante todo, una nueva manera de entender las posibilidades del trabajo humano con colaboraciones en red, masivas, abiertas, horizontales y globales, algo inimaginable e inviable técnicamente hasta hace muy poco.

¿Eruditos o fuentes multitudinarias?

La Wikipedia confronta dos modos opuestos, no sólo de entender la gestión de una organización, sino también acerca de cómo debe producirse y ordenarse el conocimiento en nuestras sociedades, que por vez primera están estrechamente interconectadas.

Se trata de dos modelos opuestos, que encontramos reproducidos en distintos ámbitos, en el periodismo (Indymedia), en el software libre o en este campo, el enciclopédico, donde la pregunta, de dimensiones sistémicas y antropológicas, es la misma:

¿Qué tipo de organización puede administrar mejor una noticia, una definición enciclopédica o una aplicación de software?

- ¿Un pequeño grupo cerrado con un conocimiento profesional en la materia?
- ¿O bien una multitud de usuarios, muchos de ellos no profesionales en esos campos, pero cuya subjetividad, en millones, puede generar un acercamiento más verdadero al objeto tratado u observado, que puede ser matizado o reeditado por cualquiera de los otros miles de usuarios?

El primer modelo, el que hemos conocido hasta el siglo XXI, aporta un determinado tipo de certezas, pero puede estar condicionado por intereses o ideologías de toda clase, a lo que se añade la subjetividad intrínseca de todo hecho social. Al no recibir una revisión multitudinaria, el criterio resultante puede ser menos objetivo que un sinfín de aportaciones, que en su variedad caleidoscópica pueden ofrecer informaciones más cercanas a la realidad de un determinado fenómeno social.

Estos modelos opuestos de generación de cultura cobran una dimensión aún mayor en el caso de la Wikipedia, dado el contraste entre el alto grado de erudición concedido a los enciclopedistas por la propia naturaleza de este cometido y el formato libre y abierto de la Wikipedia, que deja la entrada libre a cualquiera que tenga algo que aportar.

Esto hace que, a largo plazo, los equilibrios en cada una de las definiciones en las que pueda haber debate se autorregulen y logren un cierto consenso. El modo de llegar a una cierta objetividad en la definición de términos polémicos y socialmente subjetivos pasa aquí por una revisión entre pares (*peer review*), cuando éstos son millones en todo el mundo. La verosimilitud de la Wikipedia en su conjunto también se ve reforzada porque al inicio de cada artículo se informa al usuario acerca de si la información escrita ha generado debate o si hay dudas acerca de su parcialidad, algo de lo que también cualquier lector puede dejar constancia.

Este cuestionamiento en lo que eran, hasta hoy, métodos consolidados de trabajo altera profundamente las formas de comprender la gestión colectiva del conocimiento.

3.2.2. Indymedia

Indymedia es una red global descentralizada de periodistas alternativos que editan un noticiario en línea con contenidos que no aparecen en los medios oficiales. Usa los mismos métodos abiertos de la Wikipedia y redefine del mismo modo lo que es o puede ser, en este caso, un medio de comunicación global y democrático, en el nuevo escenario que plantea Internet.

Está vinculado a un fuerte compromiso político y activista y una oposición explícita al control corporativo de la información por parte de los grandes medios de comunicación. Esta red de periodismo independiente se ha convertido

en un agente decisivo en movilizaciones alterglobalistas. Esto quedó reflejado en las protestas de Seattle contra la cumbre de la OMC, en 1997, y en el inicio del proceso de creación del FSM.

El método abierto de sus noticias, foros y debates permite contrastar de un modo democrático las informaciones, a la vez que hace visibles movilizaciones, protestas o denuncias que los grandes medios puedan pasar por alto.

Cada ciudad o país, en función de la fuerza del movimiento en cada región, puede constituir un núcleo autónomo. Ciudades como Barcelona disponen de un espacio propio desde los inicios de Indymedia, mientras que muchos otros países tienen una única página. La estructura de la web es sencilla y tiene el mismo modelo en todas las versiones locales: un cuerpo central con noticias destacadas elaboradas o admitidas por los miembros acreditados de la organización local y un espacio lateral destacado en el que cualquier lector puede colgar todo tipo de documentos: textos, videos, fotografías o audio.

Se priorizan las noticias locales y aquellas que no tienen espacio en los grandes medios de comunicación. Si a un lector de Barcelona le interesa lo que sucede en los movimientos sociales de Bolivia o en la política nacional de ese país desde un punto de vista alternativo, puede verlo haciendo clic en Indymedia Bolivia y es redirigido hasta su web, organizada en Bolivia.

3.2.3. Las redes *peer to peer* (P2P)

P2P es como se conocen, de modo coloquial, las redes puerto a puerto entre ordenadores, en las que no hay ninguno que haga de cliente ni de servidor. Permiten el intercambio directo de toda clase de archivos entre los ordenadores interconectados.

Esto ha generado nuevas dinámicas de colaboración y trabajo conjunto en las que los usuarios de estas redes comparten archivos de toda clase, principalmente música, películas y libros, lo que choca frontalmente con los métodos convencionales de distribución cultural. Y estos sectores denominan piratería a este tipo de intercambios. Según esa definición, y como expresa Lessig en su libro, en Estados Unidos habría cuarenta millones de piratas que practican descargas e intercambios de ficheros, una quinta parte de la población del país, que puede verse sometida a fuertes sanciones y ver recortados sus derechos civiles, por ser sospechosos de estar infringiendo la ley.

Esto permite observar nuevamente un claro desajuste entre dinámicas populares y legislaciones y métodos antiguos y restrictivos de entender la propiedad cultural, que no se adaptan a ellas.

¿Una organización?

También nos lleva a cuestionar lo que constituye hoy en día una organización. ¿Los usuarios de estas redes, que admiten una relación de intercambios permanentes (y que otros usuarios usen los archivos de su ordenador), conforman un nuevo tipo de organización?

Referencia bibliográfica

Lawrence Lessig (2005). *Por una cultura libre. Cómo los grandes grupos de comunicación utilizan la tecnología y la ley para clausurar la cultura y controlar la creatividad*. Madrid: Traficantes de Sueños.

¿O son tan sólo usuarios de una red o de una herramienta que aglutina a millones de usuarios? Se redefinen y se difuminan las fronteras entre lo que es una red estable, una organización, un movimiento social o tan sólo los usuarios de una determinada aplicación informática de uso gratuito.

La desaparición de los intermediarios en la distribución cultural afecta tanto al usuario como al productor de música, que deja de depender de las compañías de distribución para vender su arte. Puede establecer relaciones mucho más próximas y horizontales con sus seguidores, algo más difícil con los métodos anteriores de distribución cultural.

Grandes industrias consolidadas que llevaban a cabo una intermediación necesaria entre el artista y su público ven cuestionado su trabajo. A la luz de los nuevos medios tecnológicos, esta intermediación aparece como algo innecesario y a menudo vinculado a métodos de control y manipulación cultural, donde unas pocas grandes estrellas del rock son promocionadas mundialmente para vender millones de copias.

Este modelo se sustituye por otro que favorece la aparición de muchos más grupos, menores e independientes, que basan su economía en los conciertos y la venta de discos, muchas veces autoeditados. A la vez, distribuyen gratuitamente las canciones por Internet, como un medio de difusión de su arte. Como en Google, se cambia la fuente tradicional de ingresos.

Las compañías de distribución cultural se debaten entre reinventar el modelo de negocio o tratar de frenar este desarrollo cultural. Actualmente, a excepción de Apple, que ha creado la tienda en línea I-Tunes con descargas de canciones por unos pocos euros, están optando por lo segundo. Esto conduce a situaciones de fuerte confrontación en el campo de la distribución cultural.

Reflexión

Lessig se plantea una pregunta bastante fundamental: sabemos, y se nos repite a diario, lo que la industria discográfica podría dejar de ganar con estos cambios, algo de por sí claramente discutible. Pero no sabemos, y no existen aún suficientes voces y medios que defiendan y protejan la opción contraria, cuánto es lo que la sociedad puede llegar a perder si se impone el modelo de cultura cerrada, propietaria y únicamente comercial.

3.2.4. El software libre

Mientras que en el mundo del software privado (Microsoft, Apple y Adobe, entre otros) el acceso al código fuente de los programas es un secreto reservado a los programadores de estas compañías, en el mundo del software libre, el código está abierto. Cualquier programador puede mejorar libremente el programa, resolver errores o elaborar nuevos programas sobre la base de los anteriores. También se puede usar, copiar, estudiar, modificar y redistribuir.

El software libre nace, al igual que Google, en un entorno universitario, lo que afecta a sus métodos organizativos. En este caso, sin embargo, el uso de métodos de gestión universitarios se decanta por el lado científico y social y no, como en Google, por el comercial.

Google, como veremos, es una gran corporación con un fuerte componente universitario; el software libre, por su parte, es un movimiento social, también con un fuerte componente académico, generalizado más tarde de un modo más popular entre millones de programadores en casi todos los países del mundo. Actúa comercialmente, pero con nuevos métodos y organizaciones económicas y de desarrollo tecnológico de tipo abierto y generalmente gratuito.

Historia del software libre

Al pasar la informática de finales de la década de 1970 del terreno estrictamente académico al comercial en un gran nuevo mercado emergente, los criterios corporativos de secreto industrial vencieron a los de un saber y unas prácticas entre los programadores que eran similares a los de toda actividad científica.

Se ponía fin de este modo al trabajo en red y cooperativo de los programadores (*hackers*), necesario para resolver desafíos y mejorar programas y aplicaciones. Es casi imposible comenzar de cero cada vez que se construye un programa. Se parte siempre, como ocurre con el saber científico –y con el lenguaje y la cultura–, de un conocimiento previo sobre el que se trabaja, que se mejora con nuevas aportaciones, y se deja que otro pueda seguir desarrollándolo.

El software libre surge como respuesta a este modelo corporativo, que convertía en ilegales prácticas habituales. Algunos jóvenes programadores del MIT, entre los que destaca Richard Stallman, elaboraron una respuesta eficaz y alternativa para evitar la privatización del software: el movimiento por el software libre, el *free software*.

Hoy en día, con tan sólo veinte años de historia, Stallman y la Free Software Foundation han logrado que esta comunidad alcance cerca de un millón de programadores en todo el mundo. Su crecimiento e influencia en otros campos ha sido enorme, tanto en el campo de la programación informática como fuera. A su modo de entender el trabajo abierto y cooperado, debemos mucho de lo que ocurre en la red. El propio acceso a Internet es libre y gratuito en gran medida gracias al software libre.

El software libre es en la actualidad uno de los mayores y más destacados movimientos sociales. Ha adquirido dimensiones globales, es activo tecnológica y políticamente y tiene una gran capacidad organizativa. Además, como la ciencia, está movido por inquietudes humanísticas de desarrollo del saber, en este caso el informático, sin estar condicionado por el ánimo de lucro.

El software libre ofrece muchas ventajas: no existen virus informáticos, los errores en los programas se resuelven de forma casi instantánea (en lugar de los plazos más dilatados que comporta el software privativo), las empresas y organizaciones pueden adaptar los programas a sus necesidades específicas (la mayor parte del software hoy desarrollado) de un modo mucho más barato y ágil y permite también traducir programas a lenguas minoritarias o descargarlo gratuitamente desde Internet.

Las mejoras de los programas, como ocurre en la Wikipedia, no las lleva a cabo un reducido grupo de profesionales, sino una multitud de programadores que trabajan de forma conjunta en el mundo entero para desarrollar determinados programas.

Otra ventaja importante del software libre es su reducido precio o gratuidad. Sin embargo, como se repite a menudo en este movimiento, se trata de una cuestión de libertad, no de precio: "Libre como en sociedad libre, no libre como en una barra libre¹". Según la FSF, una sociedad libre no es una sociedad en la que las cosas son gratuitas, sino una sociedad transparente y democrática, en la que las leyes son conocidas por todos y están abiertas a modificación. Y según este movimiento, esto es lo que debe hacer el software para preservar nuestras libertades en un mundo en el que la informática está a nuestro alrededor en cada vez más campos.

⁽¹⁾En inglés original: *free as in free society, not free as in free beer.*

El software libre es, fundamentalmente, un concepto jurídico. Lo que lo caracteriza no son conceptos tecnológicos o económicos, sino el hecho de que se ajuste o no a las cuatro libertades que están codificadas en la licencia del programa:

- poder ejecutar el programa con cualquier propósito (ya sea privado, educativo, público o comercial),
- poder estudiar y modificar el programa (para lo que es necesario poder acceder al código fuente),
- poder copiar el programa,
- poder mejorar el programa y publicar las mejoras.

Fuente: Free Software Foundation

En los primeros años del software libre, igualar o superar las prestaciones de programas privativos era una tarea difícil. Pero el hecho de que uno esté formado por unos pocos programadores en estructuras empresariales y el otro por un millón de programadores en todo el mundo en asociaciones de trabajo en red hace que éste pueda crecer de forma exponencial.

Algunos programas básicos como los procesadores de texto, hojas de cálculo, navegadores de Internet o escritorios ya son iguales o superiores en prestaciones que los privativos, a la vez que prácticamente gratuitos y descargables en Internet. Otros programas más sofisticados (como de edición de imágenes y vídeos) están siendo alcanzados en la actualidad.

Cotidianamente, se usan decenas de miles de programas libres; el volumen de software libre disponible se duplica aproximadamente cada dos años. Existen importantes comunidades en torno a los programas libres como Linux,

Devian, el paquete ofimático OpenOffice.org o el popular navegador Mozilla Firefox. Muchas instituciones utilizan Linux, como Google, Amazon, IBM, la Agencia Europea Espacial o la NASA, además de millones de usuarios.

Copyleft

Copyleft es el término usado para designar el tipo de protección jurídica que recoge las cuatro libertades del software libre, a la vez que se obliga a que se mantengan estas mismas condiciones de utilización y difusión. Stallman trasladó legalmente en 1984 este concepto genérico a la *General Public License* (GPL o licencia pública general). El *copyleft* completo permite que todas las partes de un trabajo (excepto la licencia) puedan ser modificadas por sus sucesivos autores y fuerza a las posteriores distribuciones a que sigan cumpliendo las condiciones de la licencia en la cadena de redistribuciones, lo que garantiza que el software circula conservando sus libertades originales. Esto puede considerarse como un límite a la libertad de quien recibe el programa o, por el contrario, como una preocupación para que el programa siga siendo libre, según se redistribuye. Es también una invitación práctica a pensar formas distintas de entender la propiedad cultural.

Los modelos de negocio en software libre no se basan en la venta de copias de software, sino en la prestación de servicios a terceros, principalmente mediante la adaptación de un programa a una determinada organización o empresa, dispuesta a pagar por ello por criterios de rentabilidad económica. De este modo, se rentabiliza el software desarrollado.

Se genera una economía de verdadero libre mercado en el campo informático, en oposición a la situación cartelística y de mercado imperfecto que impera aún hoy en el mundo del software, con situaciones de extraordinario monopolio que son contestadas hasta por los Estados. Tal ha sido el caso de Microsoft en la Unión Europea y los Estados Unidos.

Estas corporaciones informáticas temen más a Linux que a sus competidores convencionales, pues mientras unos juegan con unas reglas y unos métodos comunes y dominados, otros escapan a las estrategias de dominio y control corporativo dominadas por corporaciones como Microsoft, Google o Apple: compra de patentes y de pequeñas empresas jóvenes, por ejemplo, algo imposible con las licencias abiertas y en un trabajo abierto y en red. Conlleva también una importante reducción de costes, con ahorros a instituciones y a países del Tercer Mundo del orden de millones de dólares.

Pero el software libre no sólo confronta a las corporaciones informáticas, sino que también desafía muchos de los fundamentos de nuestras sociedades. Enseña de un modo práctico cómo los sistemas abiertos no sólo son posibles, sino que el entorno colaborativo y libre puede resultar, además de más deseable éticamente, más eficaz tecnológicamente.

El programador de software libre se mueve por un afán humanista equiparable al del científico y por una búsqueda de reconocimiento en el entorno de los programadores. Existe una cierta meritocracia, en la que Stallman, junto a Linus Torvalds, disponen de una destacada posición de prestigio y, en cierto modo, autoridad.

El camino recorrido por el software libre y el *copyleft* va mucho más allá del mundo de la informática. Este gran movimiento social de programadores con un compromiso cívico y de transformación social ha generado cambios en los criterios de propiedad y transmisión de la cultura que se extienden a otros campos.

Abre nuevas formas de entender la propiedad cultural y su transmisión en un mundo en el que ésta constituye precisamente el factor básico de generación de riqueza. La cultura del *hacker*, cooperativa, abierta, participativa e igualitaria –además de ácrata–, se ha extendido a muchos otros campos y ha generado nuevas formas de entender la sociedad.

Lecturas recomendadas

Richard Stallman (2004). *Software libre para una sociedad libre*. Madrid: Traficantes de Sueños.

Varios autores (2006). *Copyleft. Manual de uso*. Madrid: Traficantes de Sueños.

Jordi Mas (2005). *Software libre: tècnicament viable, econòmicament sostenible i socialment just*. Barcelona: Editorial UOC.

3.2.5. Open source y Creative Commons

Otra reformulación de la propiedad cultural llega a través del movimiento por el código abierto u *open source*, cuyas formas legales se estructuran en torno a las licencias Creative Commons. Esta propuesta nace en 1998 a raíz del impulso de la Open Source Initiative (OSI) ante la necesidad, visualizada por algunos activistas del software libre, de diferenciar la palabra *free*, que en inglés no distingue, como en otras lenguas, entre libre y gratuito.

Sin centrarse tanto en consideraciones de tipo ético o ideológico, este movimiento apuesta por un entendimiento pragmático y útil: trabajar con códigos abiertos resulta más útil, eficaz, dinámico y barato que hacerlo con código cerrado o privativo, sea cual sea el tipo de empresa u organización e independientemente de ideologías. Quienes siguen esta opción, que constituye también un nuevo gran movimiento social global, entienden que es neces-

rio aproximar a las empresas convencionales el concepto y la necesidad de trabajar con programas de tipo abierto, por sus ventajas técnicas, económicas y prácticas.

Así como el *copyleft* (o la GPL) es el tipo de licencia más común en el campo del software libre, este otro grupo de licencias organizadas en torno al Creative Commons se ha mostrado como un modelo mejor adaptado para la transmisión de la cultura en otros campos tan relevantes como la música o los libros. Ha creado nuevos tipos de licencias de autor, que se sitúan en un lugar intermedio entre el *copyright* y el *copyleft*.

Las licencias Creative Commons han generado nuevas dinámicas colectivas y en red en el campo de la creación cultural cuya naturaleza es inédita y con un gran potencial: alguien puede componer una música en Creative Commons, que puede ser modificada por otro músico, introducida en un documental que otra persona edita en otro país, mezclarse con otras imágenes en un nuevo documental y ser exhibida libremente en cualquier foro o sala. Sin duda, esto acelera y altera de manera fundamental la creación y transmisión de la cultura, al contrario de lo que argumentan las sociedades y compañías de intermediación cultural.

Creative Commons permite establecer licencias con diferentes grados de control y protección del creador sobre su obra, lo que autoriza usos más o menos restrictivos según su voluntad o tipo de creación.

Las licencias Creative Commons

Las licencias en Creative Commons admiten las siguientes opciones:

- Reconocimiento (*attribution*) (*by*): debe reconocerse la autoría de la obra y puede ser reproducida, distribuida y comunicada públicamente.
- *No comercial* (*nc*): no se puede utilizar la obra ni los trabajos derivados para finalidades comerciales.
- Sin obras derivadas (*no derivative works*) (*nd*): no se puede alterar, transformar o generar una obra derivada de la obra original.
- Compartir igual (*share alike*) (*sa*): si se altera o se transforma la obra o se generan obras derivadas, deben quedar sujetas a la misma licencia que la obra original.

Como resultado de combinar estas propiedades, se pueden obtener seis tipos de licencias que permiten definir, con más o menos restricciones, producciones culturales de todo tipo: libros, artículos, música, vídeos o imágenes.

3.3. Wikinomía

En pocos años, Internet ha pasado de un modelo rígido y estático, en el que se podía leer el contenido de muchos sitios, pero donde era imposible interactuar, a una nueva forma llamada Web 2.0 mucho más dinámica e interactiva en la que el usuario utiliza una herramienta o plataforma para elaborar sus propias creaciones. Ejemplos muy relevantes de este nuevo modelo son los populares Facebook, MySpace, Flickr, Del.icio.us, Orkut, Second Life o You Tube.

Estas herramientas se ofrecen para que los usuarios sean cocreadores de los productos finales, en lugar de receptores pasivos. Se vende una aplicación con la que el consumidor obtiene, mediante la interacción, el producto final. Se convierte en un cocreador que lo personaliza, sin lo cual la aplicación no tiene sentido, como en Facebook, por ejemplo.

Los usuarios de estas páginas no son los clientes de la empresa en el sentido tradicional del término, pues no pagan por los servicios usados. Los ingresos, como sucede en Google, provienen de los anunciantes en las páginas de las aplicaciones. Esto cambia el modo de entender los procesos productivos y las empresas.

Este marco de mayor interacción entre ambos lados de la pantalla, la Web 2.0, así como de los procesos productivos en general, es a lo que Tapscott y Williams se refieren como wikinomía, un término que, desde la publicación de su obra *Wikinomics* en el 2007, se ha consolidado como un nuevo concepto que define estas dinámicas innovadoras en la empresa.

Tapscott y Williams observan cuatro principios básicos en la wikinomía:

- Apertura: establecer comunicaciones honestas y reducir o eliminar las barreras, tal como sucede en las plataformas de código abierto.
- Colaboración: en lugar del establecimiento de jerarquías.
- Compartir: facilitar el intercambio de información.
- Una actuación global, en la que la empresa puede contar con asociaciones pero también competencia de cualquier punto del planeta.

Tapscott define la wikinomía como:

Página web

El portal www.creativecommons.org permite confeccionar estas licencias y da acceso a varios directorios de cultura libre.

Referencia bibliográfica

Don Tapscott; Anthony D. Williams (2007). *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Paidós Empresa.

"una economía basada en el conocimiento, molecular y en red; donde se democratizan las interacciones con los clientes y se generan empresas más extensas y menos nucleares. Esto facilita la entrada de nuevas empresas menores, que pueden obtener ventajas competitivas al ser más ágiles, independientes y flexibles. Se eliminan los intermediarios: consumidores y productores pueden comunicarse fácilmente entre sí mediante relaciones directas, reduciendo drásticamente la distancia entre ambos. La innovación aparece como una característica fundamental, y los ciclos se cuentan en meses. Esta nueva economía se basa también en tiempo real".

Don Tapscott (1996). *The digital economy: promise and peril in the age of networked*. Nueva York: McGraw Hill.

La capacidad de competitividad de las empresas que se abren hacia fuera supera de forma emergente a las que permanecen encerradas en sí mismas. Resulta evidente que, por más que se disponga de muchos trabajadores y éstos estén muy capacitados y sean muy eficientes, siempre habrá más y mejores ideas en el resto del planeta que dentro de la empresa. La tarea aquí consiste en implementar los métodos que permitan una interacción con este público potencial infinito de colaboradores, clientes y proveedores, adaptándose y optimizando el uso de las TIC.

Castells identificó a mediados de la década de 1990 a la empresa Cisco Systems como una de las primeras en usar este tipo de métodos:

"Las empresas que quieren instalar sus sistemas de Internet se van a la web de Cisco y expresan, a partir de lo que hay allí, sus necesidades, las necesidades de lo que quieren comprar, que no tiene que ser uno de los productos o la combinación, sino que dicen: «éste es el tipo de producto que queremos, con estas características y estas necesidades» y esa información pasa a los proveedores. Cisco es una empresa industrial, manufacturera. Fabrica, pero no tiene fábricas. Tiene, en realidad, una fábrica y 29 fábricas privilegiadas que no forman parte de Cisco Systems. Éstas también se dirigen a la web y miran qué se está pidiendo en ese día y en esa hora, y con qué características técnicas. Y ofrecen productos que se adaptan a la especificación técnica de Cisco, y a lo que esas fábricas pueden producir, indicando en qué tiempo y con qué coste resultará lo que los clientes están pidiendo. Y a partir de ahí se realiza la transacción. El 85% de las operaciones de Cisco pasan por su web y el 50% de las ventas se realizan sin ninguna intervención de los ingenieros de Cisco. Entonces, ¿qué vende Cisco? Vende conocimiento, pero no sólo conocimiento tecnológico, sino conocimiento de aplicación de ingeniería y conocimiento de qué tipo de proveedores existen en el mundo. Su web se actualiza cada día y a veces cada hora. O sea, capacidad de adaptación en base a conocimiento e información".

Manuel Castells (1997). Conferencia pronunciada en Brasil.

Las mayores ventajas de esta economía abierta y basada en la colaboración no residen tanto en la reducción de costes como en las posibilidades de innovación, que alcanza nuevas dimensiones al contar con plataformas abiertas de participación.

Las empresas que hacen un uso pleno de estas posibilidades pueden entablar, por ejemplo, un debate abierto a escala mundial entre los profesionales o expertos en una determinada área para preguntar cuáles serían las posibles opciones para resolver algún desafío tecnológico. Esto permite que puedan dejar de desarrollar toda su investigación en procesos internos y puedan dirigirse a estos espacios abiertos o ideágoras (ágoras de ideas).

Casos prácticos

IBM consiguió de este modo recopilar 48.000 nuevas ideas, entre las cuales seleccionaron las diez mejores que la empresa se comprometió a patrocinar y desarrollar. Procter & Gamble usó un método parecido para escoger cerca del 35% de sus nuevos productos. Y la empresa minera Goldcorp lo usó para encontrar oro, al compensar con un total de medio millón de euros a quienes ofrecieron datos geológicos acerca de su localización, que fueron ampliamente recuperados.

Vemos como los conceptos de trabajo en red, abierto y colaborativo resultan útiles también para las empresas, que transforman radicalmente muchas de sus antiguas formas de gestión. Las organizaciones se vuelven más horizontales y las personas e ideas circulan con mayor libertad. Nuevos modelos de asociación generan conocimiento, tanto en las empresas como en las universidades u otras organizaciones, que integran de un modo más eficiente las aportaciones externas.

3.3.1. *Crowdsourcing*

Este término se refiere a los métodos de producción y desarrollo basados en la colaboración, la apertura y las fuentes multitudinarias. Al actuar de este modo, la empresa puede apoyarse en muchos posibles colaboradores externos, generalmente a través de Internet, para efectuar trabajos que de otro modo serían ejecutados por los empleados de la empresa.

La nítida frontera entre la empresa y sus clientes o proveedores se desdibuja y se trabaja con ellos como socios, al invitarlos al proceso de producción. Pueden participar en el diseño de los productos o servicios que ofrecen o demandan. La distancia entre consumidor y productor se reduce drásticamente y aparece un nuevo tipo de *prosumidor* o *consumactor*, a la vez que también la empresa cambia.

Al introducir al comprador en el proceso de diseño, se puede obtener un *feedback* antes de comenzar la producción. Esto se utiliza en los procesos de desarrollo del producto, de asistencia técnica, marketing, finanzas o gestión. La empresa puede abrirse tanto internamente hacia las aportaciones de los empleados como externamente hacia clientes, colaboradores o proveedores externos.

También el ámbito científico y académico utiliza esta forma abierta y cooperativa para sacar partido de las fuentes multitudinarias. Proyectos lanzados desde el MIT, como el Open Wet Ware, usan un espacio tipo wiki para intercambiar datos y hasta para compartir material y equipos. Otro caso relevante de éxito de este tipo de fuentes abiertas y multitudinarias para el trabajo científico de primer nivel es el llevado a cabo en el proyecto del genoma humano. Durante años, las grandes empresas farmacéuticas desarrollaron proyectos de investigación privados para obtener los derechos de propiedad sobre elementos de este campo, de la misma forma que trabajaban con el desarrollo de fármacos.

Pero debieron cambiar de estrategia y apoyar la colaboración en la investigación, lo que cambió también la forma como planeaban sacar rendimientos de sus resultados.

Otro ejemplo destacado del uso de fuentes multitudinarias es el de la Enciclopedia de la Vida, EOL por sus siglas en inglés de Encyclopedia of Life. Se trata de un proyecto para organizar y hacer disponible de modo virtual, a través de Internet, toda la información sobre la vida que hay en la Tierra. Consiste en una enorme base de datos que crece a medida que avanzan los descubrimientos y está formada por una serie de páginas web para cada una de las 1,8 millones de especies conocidas, que incluye contenidos históricos, biológicos, imágenes, videos y mapas. Pretende difundir y compartir toda la biodiversidad de la Tierra a partir de una colaboración sin precedentes entre museos de historia natural, jardines botánicos, instituciones de investigación y particulares, que pueden ser científicos, profesores, estudiantes, medios de comunicación, gestores ambientales, políticos o educadores, entre otros. Se trata de otra iniciativa claramente benéfica para el conjunto de la cultura humana que hubiera sido imposible llevar a cabo por una sola empresa o institución y con criterios estrictamente mercantiles, y que sólo es viable contando con aportaciones multitudinarias como las que ofrece el *crowdsourcing*.

Lectura recomendada

Barry Libert; John Spector y otros (2007). *We are smarter than me. How to unleash the power of crowds in your business*. Estados Unidos: Wharton School Publishing.

3.3.2. La economía de fuentes abiertas en la agroecología

Estos conceptos pueden parecer ajenos a la agroecología, pero podemos ver que algunos de los conceptos que definen la wikinomía pueden ser trasladados, salvando las diferencias de sector, al ámbito de la agroecología. Existen muchos paralelismos entre estas dinámicas abiertas y participativas y las cooperativas de consumo o las AMAP (Asociaciones para el Mantenimiento de la Agricultura Campesina) que veremos más adelante.

El hecho de que, a pesar de esa distancia entre la informática y la agroecología, encontremos métodos semejantes de organización permite pensar que el concepto de wikinomía ha logrado visualizar algo más que unas determinadas prácticas en el campo de la economía informacional. Permite pensar que son nuevas tendencias sociales y de gestión, que afectan en un sentido amplio y transversal a muchas organizaciones en distintos sectores.

Como veremos más adelante, las AMAP comparten algunas de las características que señalan Tapscott y Williams para la economía industrial:

"Compañías como Boeing, BMW y Procter & Gamble [...] han sacado partido de la colaboración y la autoorganización como nuevos y potentes instrumentos para reducir costes, innovar con más rapidez y crear nuevas colaboraciones con clientes y socios".

Don Tapscott; Anthony D. Williams (2007). *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Paidós Empresa.

En las AMAP, también encontramos un nuevo tipo de interacción entre productor y consumidor. Éste interviene decisivamente en el producto final y en la gestión de la granja, el precio y la forma de pago, por lo que llega a redefinir y difuminar, como en la wikinomía, la frontera entre consumo y producción.

Lecturas recomendadas

Don Tapscott; Anthony D. Williams (2007). *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Paidós Empresa.

Lawrence Lessig (2005). *Por una cultura libre. Cómo los grandes grupos de comunicación utilizan la tecnología y la ley para clausurar la cultura y controlar la creatividad*. Madrid: Traficantes de Sueños.

3.4. El modelo Google

Google es un ejemplo de cómo se materializan, en el caso de una gran corporación global de gran éxito, estas nuevas formas de entender la gestión y la organización empresarial. Constituye un modelo singular de empresa capitalista (a diferencia de la Wikipedia o el software libre, cuyos fines no son la generación de beneficios económicos), en la que se introducen dinámicas como las que hemos observado. Al hacerlo, genera métodos innovadores de gestión que revolucionan su sector y los modos de entender la empresa.

El principal producto del que dispone es el famoso buscador, que domina el mercado de la búsqueda en Internet con un 63% de cuota, pero ofrece una veintena de aplicaciones más, todas ellas gratuitas y muchas también de uso extendido como Google Earth o GMail, además de Google Translate, G. Docs, G. Desktop Search o el proyecto Android, que pretende ofrecer una versión reducida de sus servicios en la telefonía móvil. Cuenta con 20.000 empleados repartidos por veinte centros tecnológicos en los Estados Unidos, Europa y Asia.

3.4.1. Prácticas innovadoras

Google pasó por alto todos los métodos convencionales de gestión empresarial y, sin embargo, el negocio no sólo ha ido bien, sino que hoy es un referente en la gestión y una de las mayores corporaciones del planeta, sin duda la que junto a Microsoft más determina nuestras formas de trabajar y ver el mundo.

A pesar de estar ya consolidada como una de las mayores corporaciones globales, sigue desafiando las reglas de gestión convencionales, al reinventar los métodos administrativos, las dinámicas de trabajo y de poder en la organización, así como el modo de tratar los recursos humanos en la empresa.

3.4.2. Entre el campus y el mercado

El espíritu científico o académico del primer grupo de fundadores, como en el caso del software libre, ha sido decisivo a la hora de construir nuevos métodos de gestión. Google funciona de un modo mucho más parecido a una universi-

Lectura recomendada

Bernard Girard (2009). *El modelo Google: una revolución administrativa*. Colombia: Norma.

dad que a una empresa convencional. Fue precisamente la inexperiencia empresarial y el perfil de ingenieros de sus fundadores lo que hizo que aplicaran la única cultura organizativa que conocían: la del entorno universitario del que provenían.

Muchos aspectos de la gestión de Google son propios de los entornos académicos y las comunidades científicas, donde los objetivos económicos no son prioritarios y el estatus personal no depende tanto del puesto nominal que se tiene, sino del prestigio otorgado por la opinión de otros científicos o, en este caso, compañeros de trabajo sobre las aportaciones realizadas. Es lo mismo que ocurre en el software libre.

El éxito de Google no debería extrañarnos, pues es la sociedad del conocimiento, de donde proviene éste y sus formas de interacción, lo que constituye su mayor valor. Los métodos empresariales convencionales no pueden ser mejores que los que ha desarrollado la universidad, como institución de generación y difusión del conocimiento, durante siglos.

3.4.3. AdWords, un nuevo modelo de publicidad

A pesar de la gratuidad de sus servicios, que tienen una demanda global inaudita (posiblemente ningún servicio haya sido usado más en el mundo y en tan pocos años de historia como el buscador Google), es hoy una de las corporaciones con mayores ingresos del planeta. Esto genera cambios a la hora de entender los medios de ingresos de las empresas en Internet.

Para ofrecer sus servicios gratis, Google ha implementado un modelo económico que ya ha sido copiado por varias empresas. Al no pagar los usuarios por el uso de sus aplicaciones, el dinero proviene de los anunciantes, quienes sí pagan por promover los productos en las páginas de sus aplicaciones mediante el sistema AdWords, desarrollado por la empresa.

Este modelo de negocio es interesante porque permite imaginar otros servicios parecidos en muchos otros terrenos, como el intercambio de archivos y creaciones culturales, en los que los ingresos puedan provenir de los anunciantes en Internet y no necesariamente de la recepción de una búsqueda en Internet o de escuchar una canción. Esta nueva forma de gestión y generación de ingresos podría ser una solución intermedia que pusiera paz a la actual disputa en torno a la distribución cultural mediante el P2P. Al mismo tiempo, abre un nuevo escenario comercial y económico en el que no se debe pagar por acceder, como usuario, a una gran multitud de servicios y aplicaciones.

El sistema AdWords permite decidir qué texto se quiere colocar en el anuncio. Los anunciantes eligen y compran palabras clave vinculadas al contenido de sus anuncios. Cada palabra tiene un coste específico, calculado según la demanda y la popularidad. Como Google posee toda la información sobre el perfil de la persona que visita su web, los anuncios que verá al lado de su correo

o en el buscador estarán relacionados con las palabras clave que se encuentran en su correo personal o las búsquedas en Internet. Esto puede ser visto como una intromisión ilegítima en la privacidad del usuario o bien como una sofisticación de la publicidad, que llega de un modo mucho más selectivo y eficaz al consumidor.

3.4.4. Gestión innovadora de los recursos humanos

Pero en la gestión de los recursos humanos y en el nuevo entendimiento de lo que debe ser una organización eficiente en la sociedad del conocimiento para generar innovación es donde Google ha aportado las propuestas más interesantes. Además de ofrecer a sus trabajadores masajes, piscinas y espacios para practicar deporte, ha creado nuevas dinámicas más participativas de trabajo conjunto.

Muchas tareas se llevan a cabo en equipos semiautónomos de no más de seis personas. De este modo, la información fluye de manera más natural y los medios para conseguir un determinado objetivo pueden consensuarse con mayor facilidad.

La valoración de ideas y proyectos no proviene de cargos directivos o administrativos de mayor jerarquía, sino de los otros miembros de un mismo equipo de trabajo. Éstos, mediante procesos de revisión entre pares (*peer review*), son quienes más pueden aportar, ya que son los que tienen un mejor conocimiento para comprender y valorar el trabajo ejecutado. Es algo que resulta evidente cuando se proviene de un entorno universitario o de desarrollo científico, pero que es aún contraintuitivo en el mundo de la gestión empresarial. Quienes integran estos grupos de trabajo entre iguales hablan un mismo lenguaje y establecen relaciones horizontales que permiten entablar un diálogo más dinámico de cara a la mejora de los productos.

También es fundamental en la generación de innovación la política de cambiar con frecuencia (un promedio de tres meses) la composición de los equipos de trabajo. De esta forma, con las personas, se mueven las ideas y las experiencias, que se mezclan continuamente en nuevas combinaciones. El conocimiento se mueve y, al hacerlo, genera más conocimiento.

Otro elemento innovador de Google es el permiso para utilizar un 20% del tiempo de trabajo y determinados recursos de la empresa para el desarrollo de proyectos personales, de donde han nacido diversos productos como Google News o Gmail.

Sin embargo, Girard advierte de que muchas de estas prácticas de gestión de personal se aplican únicamente a los ingenieros, lo que podría generar en la empresa una especie de aristocracia entre técnicos e ingenieros, separados del resto de trabajadores administrativos o con menores calificaciones técnicas.

Google es, sin duda, una empresa singular y la implementación de este tipo de dinámicas no conlleva automáticamente éxitos semejantes. Pero sí señala, sin duda, nuevos métodos muy ágiles y eficientes para hacer circular con fluidez el conocimiento en la organización, lo que crea los medios necesarios para que éste pueda ser optimizado como factor económico y de generación de innovación.

Demuestra también que los métodos de transmisión de conocimiento universitarios constituyen un modelo apropiado y más ajustado a la naturaleza de la nueva economía, centrada en el saber. Son métodos muy próximos, también, a los que usa el software libre, pero enmarcando el trabajo en la estructura de una gran corporación convencional.

No debe extrañarnos que una empresa con métodos de funcionamiento basados en una institución de generación de saber como es la universidad esté mejor ajustada a la sociedad del conocimiento y del trabajo cognitivo que las corporaciones industriales tradicionales.

Lo que constituye un dato muy relevante e inesperado es que la puesta en práctica de estos principios pudiera hacer de ésta una de las mayores empresas de la historia, al generar un nuevo modelo de gestión, basado en un uso inteligente y un mejor aprovechamiento del potencial del nuevo trabajador cognitivo. Son métodos que enlazan también, como veremos, con algunas dinámicas en el campo de la economía social.

4. La ecología

La ecología ha pasado, en pocos años, de ser un movimiento social minoritario a convertirse en un aspecto presente, al menos formalmente, en muchas empresas y gobiernos del mundo. El agravamiento de la salud de la Tierra y la inoperancia de las instituciones políticas y empresariales para frenar los crecientes desajustes ecosistémicos explica el aumento de la sensibilidad y de las iniciativas ecológicas llevadas a cabo desde la sociedad civil organizada.

Vemos aparecer en todo el mundo miles de experiencias, generalmente de tamaño reducido, en torno a acciones ecológicas activas que contribuyan, al menos localmente, a restablecer, o a no dañar tanto, el orden natural de los ecosistemas. Estas iniciativas toman muchas formas: movimientos sociales que reclaman una vuelta a lo local o la protección de los productores ecológicos o tradicionales, cooperativas agrarias o de consumo, institutos de investigación y desarrollo, fundaciones o grandes ONG globales, como Greenpeace o WWF.

Al mismo tiempo, también se generan nuevos métodos de gestión ecológicos de los cultivos, así como de hogares, pueblos y ciudades. Se trata de nuevas prácticas cotidianas como el reciclaje, el compostaje o la reducción del consumo; nuevas disciplinas de estudio como la biodinámica, la permacultura, la agroecología o la agroflorestra, y nuevas prácticas comunitarias y modelos de organización como las ecoaldeas, las cooperativas de consumo agroecológico, las AMAP o, más recientemente, las *transition towns*.

En muchos casos, estas iniciativas están estrechamente vinculadas con las esferas de la economía solidaria. La propia comprensión de la ecología (y de manera explícita, en la ecología profunda y en la agroecología) llevan al entendimiento de que no sólo los métodos de cultivo, sino también la posterior distribución de los productos, y por lo tanto la esfera económica, deben estar integrados en un ciclo ecológico completo.

El encuentro entre la economía y la ecología es de hecho algo coherente con la propia etimología de estas palabras. *Eco*, del griego *oikos* ('casa, la Tierra'), es la misma raíz de ambas palabras; en un caso se trata del estudio o entendimiento (*logos*) de la casa y, en el otro, de su administración o normas (*nomos*). Un sistema como el actual, en el que existe una gran distancia e incoherencia entre lo uno y lo otro, genera modelos de desarrollo inevitablemente eco-ilógicos y, por lo tanto, ajenos a la realidad y las dinámicas naturales del planeta. Esto sólo puede conducir a situaciones de colapso y fallos sistémicos graves, como los que observamos en la actualidad en muchas esferas.

4.1. Las ecoaldeas

Las ecoaldeas son comunidades rurales (también las hay urbanas) de personas que forman un asentamiento autosuficiente en torno a modelos de vida ecológicos, con un bajo impacto sobre el planeta. Trabajan en diversos ejes a la vez: el social o comunitario, el ambiental, el psicológico o relacional, en la salud integral u holística, la pedagogía alternativa y la formación ecológica.

Son, a la vez, espacios de vivienda, implementación de prácticas ecológicas y centros de investigación, formación y difusión de éstas. La bioconstrucción, la horticultura y la ganadería ecológicas, la conservación del entorno, el uso de energías renovables, el compostaje, el reciclaje o la captación de agua de lluvia, entre otros, hacen que estos asentamientos no sólo no dañen el entorno en el que se encuentran, sino que, al igual que un organismo vivo bien adaptado ecológicamente, generen más vida a su entorno. Esto se logra mediante una gestión ecológicamente planificada a través de diseños permaculturales.

La Red Global de Ecoaldeas (Global Ecovillage Network o GEN) y las redes regionales (Red Ibérica de EcoAldeas², RIE en España) conectan estas experiencias. La GEN define como los cuatro pilares básicos en las ecoaldeas la ecología, lo social, la economía y la visión del mundo. Una visión del mundo generalmente progresista y dispuesta a generar modelos de experimentación social, económica y ecológica, algo que la convierte en uno de los pocos espacios donde eso se da en nuestras sociedades.

⁽²⁾Se puede acceder a todas las ecoaldeas a través de la página de la GEN, www.gen.org. La mayoría de ellas disponen de páginas web propias.

La participación y los grados de compromiso comunitario varían en cada caso. Encontramos modelos del tipo *co-housing*, urbanizaciones de tipo ecológico con casas unifamiliares autónomas o barrios ecológicos, como el Hammarby Sjöstad, en Estocolmo, donde la construcción, el urbanismo y muchos recursos comunes (como la gestión de residuos o la energía) son de tipo ecológico, pero donde no existen redes que vinculen a los vecinos. También hay comunidades de tipo clásico, como se conocieron en las décadas de 1960 y 1970, con fuertes vínculos y dinámicas comunitarias frecuentes entre los miembros.

Por lo general, se organizan con métodos asamblearios, tienen lazos sociales, pero a la vez permiten mucha autonomía familiar y combinan las economías unifamiliares o individuales con algunos espacios de economía comunitaria, con distintos grados de socialización de los recursos.

Las ecoaldeas promueven también la creación de lazos con las comunidades tradicionales de su entorno, la educación alternativa, la convivencia y el crecimiento personal. Estos últimos son aspectos indisociables en este tipo de propuestas, ya que activan, inevitablemente, un proceso de trabajo y crecimiento personal y colectivo, donde los espacios de encuentro y de resolución de conflictos son fundamentales.

Ecoaldeas destacadas

Algunas de las ecoaldeas más destacadas que encontramos activas hoy en el mundo son las siguientes:

- The Farm (Estados Unidos). Con 5.000 acres de terreno en el estado de Tennessee, es un referente histórico y una de las mayores ecoaldeas del mundo.
- Damanhur (Italia). Iniciada en 1975, viven en ella más de 1.000 personas. Cuenta con 500 hectáreas de terreno, a los pies de los Alpes italianos. Utiliza sistemas de moneda propia.
- Findhorn (Escocia). Es otro gran referente histórico (funciona desde 1962), en el que la espiritualidad constituye el eje central. Impulsa muchas iniciativas económicas y lleva a cabo seminarios y publicaciones, además de cuidar un huerto. Recibe 14.000 visitantes al año de más de cincuenta países.
- Zegg (Alemania). Ecoaldea y centro internacional de congresos, lo conforman una red de iniciativas, grupos de trabajo político y espiritual, empresas y artistas. Se inspira en la obra de Dieter Duhm y Sabine Lichtenfels, que han impulsado también Tamera, en Portugal. Cuentan con un espacio que denominan Forum y que definen como una "forma ritual de comunicación de la comunidad, donde cada uno puede hablar, preguntar y describir lo que le emociona y le motiva".
- Tamera (Portugal). Ecoaldea donde viven, trabajan y estudian unas 200 personas. Llevan a cabo investigación teórica y experimental sobre vida social y comunitaria, bioconstrucción, energías limpias y ecología.
- Sieben Linden (Alemania). Organiza muchos seminarios y cursos de bioconstrucción, habilidades comunicativas, salud holística, trabajo con caballos o permacultura. Dispone de edificios de un tamaño considerable (cuatro pisos) hechos de adobe y paja.
- RIE (Red Ibérica de Ecoaldeas).

4.2. Decrecimiento

A raíz de las tesis del matemático y economista rumano Nicholas Georgescu-Roegen (1906-1994), retomadas recientemente por Serge Latouche y el Institut pour la Décroissance Soutenable, ha nacido un nuevo movimiento social llamado decrecimiento (objetores de crecimiento, *objecteurs de croissance*), que gira en torno a formas alternativas y sostenibles de economía, trabajo y consumo.

La idea central es que no puede haber un crecimiento infinito en un mundo finito y que hay que regresar a una huella ecológica del planeta como era antes de la década de 1970. Eso se traduce económicamente en el concepto de decrecimiento, opuesto al del crecimiento indefinido del PIB.

Este movimiento agrupa muchas iniciativas ecológicas y de la economía social, algunas creadas recientemente a raíz de este impulso y otras ya existentes, que se han unido a esta nueva forma de pensar. Agrupa experiencias alternativas que trabajan, en este sentido, como cooperativas de consumo, huertos comunitarios o redes de intercambio con monedas sociales.

En Cataluña, existe un fuerte vínculo entre nuevas organizaciones de este tipo con la Xarxa pel Decreixement, que lleva a cabo conferencias, seminarios y talleres. También pone a disposición, a través de una web muy completa y

actualizada, herramientas virtuales e informaciones. Se han celebrado dos seminarios internacionales de *Degrowth*, con un formato a medio camino entre un seminario académico y el FSM.

4.3. *Transition towns*

El concepto de las comunidades en transición o *transition towns* surgió en un pequeño pueblo de Irlanda a partir de un trabajo de permacultura en el que el profesor y ambientalista Rob Hopkins propuso un ejercicio para elaborar un mapa para un futuro sostenible de la ciudad, a través de adaptaciones graduales en los ámbitos de la producción de energía, la salud, la educación, la economía y la agricultura.

Una de las estudiantes, Louise Rooney, profundizó en el tema y presentó su propuesta al Ayuntamiento de Kinsale, en Irlanda, quien tomó la decisión de aprobar ese plan para lograr mayores grados de sostenibilidad e independencia energética. La idea fue posteriormente ampliada y adaptada en el 2006 en el pueblo natal de Hopkins, Totnes, en Inglaterra.

Desde entonces, la iniciativa se ha expandido a muchas otras ciudades del mundo y ya hay miles de ciudades y pueblos oficialmente reconocidos como comunidades en transición en muchos países. La idea central de este proyecto es generar modelos de transición hacia ciudades que no empeoren la situación de cambio climático, al centrarse especialmente en la reducción de combustibles. Estos proyectos, además de un plan integral de cambios infraestructurales para lograr mayores grados de autosuficiencia energética y sostenibilidad local, integran otras iniciativas relacionadas, como es el caso de la nueva moneda social local, la libra de Totnes, canjeable en tiendas y empresas locales.

Se promueven métodos para reducir el consumo de energía y aumentar la eficiencia. Uno de los lemas del movimiento es "alimentos a pie, no alimentos a millas". Es muy cercano al movimiento por el decrecimiento y tiene muchos aspectos en común, tanto las propuestas como los métodos de trabajo y colaboración en red.

Es un modelo de relaciones también innovador entre la sociedad civil y las administraciones públicas locales. Se generan modelos locales autónomos, a la vez que se participa de una red de ciudades y pueblos que comparten este mismo proyecto y filosofía, que cada comunidad aplica a su manera.

4.4. Las AMAP

Las AMAP –Asociaciones para el Mantenimiento de la Agricultura Campesina (*paysanne*, en francés)– constituyen un modelo innovador de organización económica local. Funcionan de un modo muy parecido a las cooperativas de

Página web

A través de la web www.transitionus.org se ayuda a las organizaciones o comunidades que quieren iniciar un proyecto de este tipo.

consumo que veremos en la unidad sobre economía social, pero se dirigen de un modo concreto, como su nombre indica, al mantenimiento de la agricultura campesina, entendiéndolo como una apuesta explícita por la ecología.

Se trata de una asociación entre un grupo de consumidores unidos para comprar a un agricultor próximo productos de alimentación ecológica. Los productos de toda la temporada se pagan por adelantado (entre 200 y 500 €) y son distribuidos directamente por el productor cada semana, durante los tres, seis o nueve meses que dura cada contrato.

Este modelo de distribución reduce los costes y el precio de venta de los productos ecológicos por la proximidad entre productor y consumidor, lo que evita los alimentos *kilométricos* y, por lo tanto, los gastos en transporte, así como por la inexistencia de envases y, en especial, por la desaparición de intermediarios, que en las grandes cadenas de distribución de alimentos (GDA) representan entre un 60 y un 80% del precio de venta final o, lo que es lo mismo, un encarecimiento del 500%, como promedio, de los productos entre el huerto y el plato, que en muchos casos supera el 1.000%.

Esta reducción de precios se reparte entre el productor y el consumidor, por lo que ambos ganan con esta colaboración. El productor dispone de un capital al inicio de la temporada para planificar adecuadamente las inversiones para el mantenimiento de la explotación. Esto le permite reducir la dependencia de préstamos bancarios y de las ventas diarias o semanales. También puede tener una muy buena estimativa de la cantidad de productos que debe suministrar a la comunidad local, cuya venta ya está establecida antes de empezar a cosechar. Los consumidores no compran productos, sino partes de la producción de la granja por semana, lo que dependerá de las cosechas, y ofrecen una mayor estabilidad financiera a la granja.

Cuando es un único agricultor el que ofrece la totalidad de los productos a una sola AMAP, toda la producción puede estar vendida de antemano, por lo que ajusta a la perfección, mediante estos métodos locales, participativos e independientes del mercado, la oferta con la demanda local de productos. Se trata de un escenario muy diferente a los desajustes permanentes que encontramos en el sistema global agroalimentario.

Se generan, también, mayores grados de soberanía alimentaria regional mediante la creación de mecanismos de distribución agroalimentaria que permiten prescindir de las grandes cadenas de distribución de alimentos, que controlan entre un 50 y un 70% de la distribución agroalimentaria en la mayoría de países del mundo.

Esta mayor implicación en los roles ajenos genera un nuevo modelo de organización económica, local y colectiva. Su finalidad ya no es únicamente la maximización de beneficios, sino un objetivo conjunto y más amplio de salud ecológica y social compartida, así como de manutención de este tipo de

explotaciones campesinas y ecológicas, pues protegen la biodiversidad ecológica, social y cultural de una región. Se ayuda de un modo activo y práctico a la viabilidad económica de la granja. El productor puede hacer frente de este modo a las dificultades generadas por la hegemonía de la agroindustria y las GDA en el campo, que desplazan o asimilan a los campesinos a sus métodos.

Constituyen un modelo de organización profundamente democrática, con nuevos roles y relaciones entre productor y consumidor. Los riesgos de una mala cosecha se comparten entre ambos, lo que reduce, en ese caso, la cantidad disponible de algún producto en las cestas semanales de todos, a la vez que se distribuyen también los excesos de una buena cosecha. Es decir, se trata de un tipo de seguro ante inclemencias climáticas, que pasa por un nuevo grado de colaboración ciudadana.

Productor y consumidor se acercan hasta el punto de fusionarse y redefinir una y otra actividad. El pago de una cantidad tan elevada por adelantado logra que el consumidor pueda ser entendido como un accionista de la granja, a la que visita y conoce y donde en ocasiones trabaja unas horas. También define, como en el caso de la wikinomía, el método de producción, los precios, los tipos y cantidades de productos, entre otros. Así, el consumidor se integra de un modo decisivo en la estructura productiva.

Se trata de un nuevo modelo de estudio muy interesante desde el punto de vista de la teoría organizacional. Genera a su entorno, como ocurrió con el software libre, una serie de nuevos conceptos e interrogantes que no están aún plenamente conceptualizados en las ciencias sociales, políticas y económicas: ¿qué es una AMAP: una cooperativa integral, una colectivización económica, una redefinición de lo que es producir, consumir y comerciar, una redefinición de las relaciones entre el campo y la ciudad, de lo que es el mercado, de la sociedad?

A diferencia de los cambios que hemos visto en la sociedad del conocimiento, en el campo de la ecología, las innovaciones provienen (como en la economía social) de la sociedad civil organizada. Esto las hace más reducidas y localizadas demográficamente y, por lo tanto, con menor repercusión en comparación con las transformaciones de las TIC o de la gestión organizacional corporativa. Sin embargo, su crecimiento es por reproducción de modelos locales de éxito en otros lugares del mundo y contienen a la vez una gran importancia cualitativa a la hora de pensar en nuevos modelos de organización económica.

Su arraigo comunitario las torna experiencias reducidas pero más sólidas. Construyen estructuras con mayores grados de democracia organizacional, ya que surgen lentamente, a través de un permanente debate interno de ideas, en la construcción de cada una de estas iniciativas. Al hacerse así, a escala humana, generan un punto de encuentro entre la doble dimensión individual

Enlaces de interés

Site National des AMAP
Japan Organic Agriculture
Association
LocalHarvest

y política del ser humano. Permiten por un lado socializar de un modo más armónico al individuo, que recupera una faceta tribal o comunitaria tal vez necesaria, y a la vez construyen estructuras políticas a escala humana.

5. Economía social

La economía social o solidaria es un campo muy relevante a la hora de observar nuevas tendencias en las organizaciones y nuevas formas de entender la economía. Comprende un amplio abanico de iniciativas basadas en la democracia, la solidaridad, la valorización de los trabajadores, los recursos sociales, culturales y medioambientales.

Se trata de experiencias que nacen y se articulan desde sectores progresistas solidarios, altersistémicos o hasta abiertamente revolucionarios de la sociedad civil. Pero sus propuestas e inquietudes generan cambios en la gestión de otras organizaciones y ponen en cuestión muchas de las dinámicas hegemónicas, pues el comercio justo, las finanzas éticas o las monedas sociales nos permiten constatar que el comercio hegemónico es injusto, que las finanzas no son éticas o que las monedas no son sociales.

Las iniciativas de la economía solidaria llevan a cabo actividades que a menudo complementan la acción pública de un modo directo e indirecto: las mutuas de salud complementan o sustituyen servicios públicos en el campo de la sanidad pública, las cooperativas de consumo promueven los productos ecológicos y la soberanía alimentaria, las de vivienda, además de resolver esa necesidad, priorizan el ahorro de energía y la construcción sostenible y muchas empresas de economía social están comprometidas con el reciclaje y la democracia organizacional. También las finanzas éticas promueven un desarrollo sostenible al financiar inversiones y actividades con criterios sociales y ecológicos.

Observamos actualmente algunas coincidencias entre las dinámicas de la empresa innovadora y las demandas históricas de democratización o cooperación en la empresa, expresadas por la economía solidaria. Esto nos permite pensar que nos hallamos frente a un momento de cambios relevantes en la gestión de las organizaciones.

A diferencia de las entidades del tercer sector: ONG, asociaciones o fundaciones, la economía social trabaja en el mercado convencional con una perspectiva empresarial y mercantil. Pero se autoimponen unos criterios cooperativos, solidarios y ecológicos más restrictivos de los que admiten las dinámicas más permisivas y liberales del marco liberal e industrial en el que operan.

A menudo giran en torno a movimientos biorregionalistas, ecologistas, de relocalización o bien en torno a colectivos con problemas sociales específicos como inmigrantes, discapacitados o desempleados, microcréditos para las mujeres asiáticas y africanas, entre otros. O lo hacen en torno a ejes como las monedas sociales, la ecología, el comercio justo o el consumo responsable.

El marco legal varía de manera considerable en cada país y abarca muchos sectores, actores e iniciativas: industrias autogestionarias, cooperativas de consumo, de servicios, de trabajo, de vivienda, de crédito o de salud, redes de intercambio con o sin monedas sociales, comercio justo, finanzas éticas, mutuas, asociaciones de consumo responsable o ecológico, empresas y redes de la economía solidaria o administraciones públicas, generalmente entidades locales, que intentan favorecer que en su territorio se lleven a cabo experiencias de economía solidaria.

En cada lugar, un conjunto de métodos de trabajo que podríamos denominar tecnologías sociales (como monedas locales, comunidades autofinanciadas o cooperativas de consumo) toman formas propias, que en algunos casos constituyen buenas prácticas que son reproducidas en otros lugares. La ausencia de escuelas, autores y estudios académicos en muchos de estos campos obliga a los emprendedores sociales, idealistas y activistas que las impulsan a sustituir la teoría con dosis de imaginación y con la observación y réplica de buenas prácticas llevadas a cabo en otros lugares. Internet ha sido decisivo a la hora de conocer y establecer redes entre estas experiencias.

Todos estos movimientos han trabajado durante años de manera autónoma para lograr construir propuestas consolidadas y eficaces en sus terrenos y comienzan a establecer relaciones y vínculos cada vez más estrechos a través de redes y organizaciones de segundo nivel, que las agrupan y consolidan. Ejemplos de ello son las redes de economía solidaria (como la Xarxa d'Economia Solidària en Cataluña o la Red de Economía Solidaria en España), entre las que destacan las de Francia, Brasil o Italia. Trabajan para lograr la unión y el fortalecimiento de estas propuestas en cada región y entre ellas globalmente mediante la creación de redes permanentes de ayuda y consumo recíproco.

Lecturas recomendadas

A. Comin; L. Gervasoni (2009). *Democràcia econòmica. Vers una alternativa cap al capitalisme*. Barcelona: Fundació Catalunya Segle XXI.

A. D. Cattani (coord.) (2003). *A outra economia*. Porto Alegre: Ed. Veraz.

La revista *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa* es una publicación semestral con unos diez a doce artículos extensos y con rigor académico muy recomendable para profundizar y estar actualizado acerca de los diversos campos de la nueva economía social.

5.1. Principios de la economía social

Lo que distingue a la economía social de otras esferas económicas y lo que unifica organizaciones tan diversas son, precisamente, sus valores y objetivos. Una frase célebre en la economía social que resume este hecho es "la manera como hacemos las cosas es más importante que las cosas que hacemos".

Este principio es aplicable a otros campos relacionados, como la toma de decisiones mediante el método del consenso, el consumo justo y responsable o la banca ética. El método y el fin, así como todas sus repercusiones, son aquí indisociables –y más importantes en muchos casos– que el producto obtenido. A diferencia de la economía no social, no se desentiende de las repercusiones sociales de nuestros actos económicos. Al contrario, éstas constituyen el centro de la actividad económica. Se da un rostro humano a la economía para superar la escisión que el neoliberalismo opera en este sentido.

La cooperación es, junto con la solidaridad y el trabajo horizontal y en red, uno de los valores fundamentales que unifica todas estas propuestas, al igual que la rotación de liderazgos, la democracia directa y circular y la toma de decisiones por medio del método del consenso.

Otros valores fundamentales presentes en la economía solidaria son las relaciones de proximidad, la vuelta a la escala humana y local, la reciprocidad no mercantil, la donación, las economías colectivas, la gestión compartida de los recursos, la sostenibilidad social y la equidad en la distribución de los beneficios de las actividades económicas.

5.2. Posicionamiento político de la economía social

Otro hecho fundamental de la economía social es que estas prácticas recuperan la dimensión política de la economía. Esto es muy relevante en un momento en el que la economía se presenta como una ciencia neutra y desprovista de consideraciones e implicaciones políticas. Tal como afirma Lopes:

"Sólo se puede entender la pretendida autonomía del hecho económico con relación a la política, si admitimos que una determinada visión política de la economía se ha convertido en dominante y ha acabado naturalizándose en ella como la única forma posible".

Joao Roberto Lopes (2004). "Economia solidària: l'alternativa esdevé estratègica". *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa* (n.º 13).

La economía social puede ser entendida desde una óptica conservadora como una forma de asistencia emergencial ante problemas sociales urgentes o bien, en la mayoría de los casos, desde posicionamientos progresistas, como el embrión de una nueva sociedad postcapitalista que podría, "en una coyuntura de

cambio social, desplegarse en su plenitud", según A. Comin y L. Gervasoni. Es un agente de cambio hacia una transformación completa de las formas de gestionar, comprender e imaginar la economía.

5.3. Prácticas de la economía solidaria

En este campo, encontramos muchas iniciativas y nuevos tipos de organización (así como nuevas formas de organizar antiguas estructuras) que aportan aprendizajes y nuevos horizontes acerca de cómo podría ser la economía en el futuro y, con ella, las organizaciones.

5.3.1. Producción

Un primer eje fundamental en toda economía es el de la producción, donde encontramos demandas y métodos de democratización en la empresa y las cooperativas de trabajo.

Los cambios que hemos observado en la gestión del trabajo en su tránsito de modelos fordistas hacia un trabajador cognitivo y una empresa-red coinciden con estas reivindicaciones de larga tradición en la economía social, acerca de la democracia interna en las empresas. Hemos visto cómo se tiende hacia equipos pequeños y relaciones más horizontales, lo que disminuye el peso de las jerarquías y empodera al trabajador.

La democracia en la empresa

La democracia económica en la empresa (o democracia industrial u organizacional) ha sido una demanda largamente expresada por los trabajadores, sindicatos y movimientos de la economía social. Se entiende que la democracia en la empresa es necesaria, ya que en ella es donde pasamos la mayor parte de nuestras vidas.

Esto hace referencia a la capacidad de incidir en las decisiones que afectan al trabajador, poder participar en las decisiones estratégicas de la empresa y lograr una distribución más equitativa de los beneficios de la actividad económica. También implica una reducción de las jerarquías y métodos de formación e información que permitan a cada trabajador poder tomar estas decisiones con pleno conocimiento.

Estos valores pueden generar, según Lopes, nuevos ejes de competitividad:

"Podemos aumentar la eficacia de las empresas sociales potenciando precisamente sus aspectos altersistémicos. Sabemos que tanto la implicación de las personas que trabajan en la empresa, como la cooperación de ésta con las demás empresas y la comunidad, mejora la productividad y la viabilidad mucho más que el individualismo, el autoritarismo y la alienación".

Joao Roberto Lopes (2004). "Economia solidària: l'alternativa esdevé estratègica". *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa* (n.º 13).

Lo que parece enlazar con lo que Vázquez señala en relación con la sociedad del conocimiento:

"Actualmente, los líderes fijan objetivos y finalidades, pero esto es una ficción que protege su estatus. Hay que multiplicar las decisiones, construir estrategias de abajo hacia arriba. Sólo si existe libertad se produce innovación".

Vázquez (2004)

Vázquez tiene claro que los cambios en la estructura del trabajo no transforman por sí mismos lo que considera la esencia del sistema:

"No cambia, por sí misma, la estructura de dominación y de formas de trabajo enajenadas. Las posibles formas de subversión a esta dominación capitalista están contenidas en el potencial transformador del trabajo cognitivo y de las redes de cooperación que éste despliega para su realización, tanto en el ámbito de la producción de riqueza como en sus formas de socialización. [...] Las condiciones para esta apropiación y empoderamiento ya están dadas por la naturaleza del trabajo cognitivo, si bien aún inseridas en la lógica del capital. Sólo hace falta contextualizarlas y teorizarlas como una forma esencial de liberación".

Vázquez (2004)

Internet (y, con él, toda la sociedad del conocimiento) se ha convertido tal vez en una de las mayores herramientas de democratización entre los ciudadanos del mundo. No resuelve por sí mismo, lógicamente, estructuras de dominación y explotación seculares, pero permite que el acceso de un joven boliviano, por ejemplo, a lo más avanzado de la sociedad del conocimiento sea cientos de veces más viable que ese mismo acceso a lo más avanzado de la sociedad industrial o académica antes de Internet. También dentro de la empresa, Internet y la empresa en red puede facilitar mayores grados de democracia organizacional.

Encontramos una mayor democracia organizacional en las empresas cooperativas de tipo autogestionario, seguidas por las cooperativas en general, las sociedades laborales, hasta llegar a las distintas modalidades de empresa capitalista, cuya naturaleza democrática varía también según el tipo y el tamaño, aunque son generalmente más democráticas las de tipo familiar, pequeño y mediano que las grandes corporaciones. No obstante, éstas pueden tener sindicatos fuertes que hayan logrado mejoras laborales más difíciles de obtener en empresas de menor tamaño.

El sindicalismo

Históricamente, el sindicalismo ha sido la organización básica de democratización de las empresas. Otra cosa es que en cada momento histórico y en cada lugar uno u otro sindicato haya sido capaz de cumplir este cometido, en función de una larga serie de variables, como la represión, las instrumentaciones políticas o los condicionantes y relaciones de fuerzas en cada coyuntura histórica. También parece claro que este tipo de organización no ha podido adaptarse y reinventarse al mismo ritmo que lo han hecho las empresas y la sociedad.

Lacalle entiende que los sindicatos, por su gestación y su contribución a la democracia en el conjunto de la sociedad, han sido tradicionalmente las instituciones más democráticas de la historia del capitalismo. Además de tratar de conseguir la implantación universal a todos los trabajadores de los derechos legalmente reconocidos y conseguir nuevos derechos de ciudadanía, ve en ellos una tercera demanda que es relevante al pensar en nuevas organizaciones más democráticas: la ampliación de los derechos a nuevos campos

de participación en la organización del trabajo y la producción: sistemas de autogestión, cogestión o intervención en los planes de viabilidad y futuro, entre otros.

Encontraréis más información en A. Comin y L. Gervasoni (2009). *Democràcia econòmica. Vers una alternativa cap al capitalisme*. Barcelona: Fundació Catalunya Segle XXI.

1) Encuentro entre la democracia económica y la empresa innovadora

Es interesante constatar como algunas grandes corporaciones están comenzando a implementar dinámicas de gestión y valores que hasta hace poco estaban reservados a los sectores de la economía social. Son valores como la cooperación, la escucha, la revalorización del trabajador o los mayores grados de igualdad. De este modo, se revela, como en el caso de Google y en muchas otras iniciativas empresariales jóvenes y dinámicas, como una de las claves del éxito de una gestión innovadora. Google no es, como sabemos, una empresa de la economía solidaria; sin embargo, introduce dinámicas de democratización en la empresa muy parecidas a las que muchos movimientos sociales y políticos han demandado durante décadas.

El aumento del número de individuos en la organización cuya contribución, aportando conocimiento y formas de comunicación eficiente, resulta relevante para la buena marcha de la empresa, promueve dinámicas de trabajo más igualitarias y horizontales. Ante la necesidad de construir mecanismos de comunicación eficientes, las jerarquías se reducen para no entorpecer la fluidez orgánica. Cambian los tipos de relaciones y los métodos de ejercer el poder en la empresa.

Estos nuevos enfoques, que hemos visto con detalle al observar los cambios introducidos por la sociedad del conocimiento, persiguen también un mayor compromiso del trabajador con la organización. En algunos casos de manera honesta, como ocurre en las iniciativas de la economía social y el cooperativismo, y en otros de un modo claramente fraudulento, como en las estrategias para lograr un mayor compromiso del trabajador en algunas grandes cadenas de distribución como Carrefour, Tesco o Auchan, que ofrecen participaciones que oscilan entre el 2 y el 4% de la empresa para sus aproximadamente 200.000 trabajadores. Evidentemente, esto no introduce ningún aumento en la democracia organizacional, ni un mejor reparto del valor generado conjuntamente. Al contrario, puede amagar los tipos de relación reales entre el trabajador, la tarea desempeñada y el resultado final corporativo.

De igual modo, el modelo japonés de los *keiretsu* puede ser visto, en función de su validez democrática real, como un paso adelante hacia modelos más humanos y comunitarios de gestión empresarial o, al contrario, como formas más completas y sofisticadas de dominación sociolaboral capitalista y sumisión del trabajador.

Este modelo se basa en una fuerte fidelidad del trabajador a la empresa –a la que llega a considerar como parte de su familia–, en muchos casos durante toda la vida. Se ofrecen salarios vinculados a la antigüedad, bonificaciones

Referencia bibliográfica

Podéis consultar estos datos en la obra siguiente:
Esther Vivas y Xavier Montagut (2007). *Supermercats, no gràcies*. Barcelona: Icaria.

sustanciales ligadas a los beneficios corporativos y una gran participación del trabajador en la toma de decisiones. Se trata, en cualquier caso, de un modelo muy diferente al occidental, que ha sido una de las bases del espectacular crecimiento económico y de la hegemonía global de Japón.

Cada vez resulta más evidente que las motivaciones morales o psicológicas son igual o más importantes que las de tipo material o económico a la hora de llevar a cabo de forma adecuada y eficiente el trabajo. Este esfuerzo por lograr que el trabajador estime a la empresa y el trabajo que desempeña resulta innecesario en las cooperativas y es mucho menor en las empresas democráticas o en las que, aún sin dejar de tener una estructura y dinámicas plenamente capitalistas en otros ámbitos, llevan a cabo esfuerzos en este sentido.

2) Empresas participativas

De igual modo que una democracia política no se refiere únicamente al voto cada cuatro años sino a muchos más aspectos, también en la empresa la calidad democrática no conlleva únicamente la toma de algunas decisiones en asamblea, sino una participación continua en la marcha de la empresa.

Esto viene condicionado por:

"La accesibilidad a los métodos de participación, a la información necesaria para poder tomar decisiones y por la claridad y transparencia en las normas de funcionamiento y las responsabilidades de cada trabajador".

Enrique del Río (2006). *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa* (n.º 17).

"El poder se distribuye en varios núcleos de gestión y equipos semiautónomos. Se crea un terreno de juego propicio a la comunicación en el que se puede definir colectivamente el proyecto y sus prioridades estratégicas en un proceso de diálogo y reflexión permanente, modificable a medida que nuevas necesidades, posibilidades, perspectivas y trabajadores se integran en la organización."

Joao Roberto Lopes (2004). "Economia solidària: l'alternativa esdevé estratègica". *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa* (n.º 13).

Lograr estructurar estos mayores grados de participación era algo difícil hasta hace pocos años. Sin embargo, hoy las TIC facilitan enormemente este proceso. De hecho, se comienzan a dar de manera imprevista e informal en muchas empresas, pues se trata simplemente de llevar la empresa a la red e introducir en ella herramientas ya tan comunes y cotidianas como los chats, blogs, webs, nings, foros virtuales, Twitter, You Tube, Facebook o Moodle.

El simple hecho de trasladar algunas de estas herramientas, ya tan comunes y cotidianas, al día a día de las empresas –así como otras, específicamente orientadas a la gestión empresarial– permite establecer mecanismos de comunicación en red e instantáneos. Este papel mucho más participativo e interactivo

que ya se tiene frente a Internet en casa, con herramientas que en sí mismas generan nuevos métodos de comunicación horizontales, puede trasladarse al plano de la gestión productiva.

Todo parece indicar que esta apertura, no sólo hacia adentro de la organización sino, como hemos visto en la wikinomía, también hacia fuera, parece ser una ventaja competitiva relevante de la nueva empresa bien adaptada a la sociedad del conocimiento. A su vez, amplía y profundiza el concepto de democracia económica.

El cooperativismo

Las cooperativas son empresas gestionadas democráticamente por sus socios, quienes son a la vez los trabajadores y los propietarios de la empresa. No se trata de un modelo nuevo de organización, pues arranca de la primera mitad del siglo XIX y toma fuerza entre 1850 y 1950, pero es un modelo que aporta aún muchas innovaciones en el modo de entender la empresa convencional.

Se trata, por naturaleza, del modelo de empresa democrática. Esto hace que su estructura sea muy próxima a las dinámicas de democratización que hemos observado en las empresas inteligentes o innovadoras, lo que recupera su importancia como fórmula empresarial alternativa a la capitalista.

Hemos visto que la cooperación es un recurso fundamental entre los trabajadores de las nuevas empresas de la sociedad del conocimiento. Esto es lo que ocurre de manera natural en toda cooperativa, como su propio nombre indica.

Dos aspectos fundamentales las tornan, por naturaleza, organizaciones de tipo más democrático:

- La participación en los beneficios entre los trabajadores tras la reinversión en la organización (lo que está directamente vinculado al mantenimiento del puesto de trabajo). Este hecho convierte a los trabajadores, a la vez, en dueños de la empresa. Cada trabajador aporta una cuota, parte que constituye el capital de la empresa.
- La capacidad de participación en el diseño de las estrategias y las decisiones de la empresa. Todo trabajador asociado tiene voz y voto, independientemente de la cantidad de capital aportado.

Esto hace que toda cooperativa, a pesar de funcionar en un entorno capitalista que dificulta el despliegue de su pleno potencial, constituya un modelo distinto de organización empresarial, con un nivel emergente de democracia interna, lo que nos lleva a pensar acerca de lo que es o debería ser toda empresa.

En la cooperativa, del mismo modo que en el trabajo cognitivo, el eje central se desplaza del capital hacia el trabajador. Aportan además un valor añadido al crear empleo estable y de calidad, generar autoempleo y permitir a los ciudadanos tener una influencia directa en los asuntos del mercado (trabajo, vivienda, salud y educación) que les afectan, en especial, cuando se trata de demandas básicas que el mercado no logra viabilizar.

Definición de las cooperativas

La ACI define la cooperativa como "una asociación autónoma de personas que se unen de manera voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática".

Los siete principios cooperativistas son los siguientes:

- 1) adhesión voluntaria y abierta,
- 2) gestión democrática de la cooperativa por parte de sus miembros,
- 3) participación económica de los socios,
- 4) necesaria autonomía e independencia de las cooperativas respecto de los gobiernos y otras empresas,
- 5) importancia de la educación, la formación y la información, tanto internamente como hacia fuera de la cooperativa,
- 6) cooperación entre las cooperativas en todas las escalas geográficas y campos, el económico, social y cultural,
- 7) interés por la comunidad.

Entre los valores cooperativistas, además de la cooperación, encontramos la solidaridad, la ayuda mutua, la igualdad, la democracia participativa o asamblearia y la preocupación por el entorno social y ambiental. Muchas veces participan en sectores de mercado que algunos autores entienden que deberían pertenecer a otra esfera de mercado, de tipo social, como de salud, alimentación, educación o vivienda. Sin embargo, encontramos todo tipo de cooperativas como, por ejemplo, agrarias, marítimas, de seguros, de consumidores, de crédito, de enseñanza, de vivienda, sanitarias o mixtas.

1) Ventajas competitivas de las cooperativas en la sociedad del conocimiento

La empresa cooperativa tiene en su naturaleza lo que las empresas capitalistas tratan de conseguir con programas de estímulo de los trabajadores para que sientan como suya la empresa, cuando económica y organizacionalmente puede distar mucho de ser así.

La participación y cooperación que hemos visto como vectores de desarrollo en las empresas inteligentes de la sociedad del conocimiento son más fáciles de obtener en quien trabaja en una empresa que siente como suya, como ocurre naturalmente en toda cooperativa, al ser ésta su realidad económica y organizacional.

Esto lleva a un grado emergente de compromiso del trabajador con la organización, lo que genera una actitud mucho más participativa y comprometida con la organización. Esto, a su vez, se traduce en mayores grados de productividad con relación a una empresa capitalista análoga, como han demostrado algunos estudios. Otra ventaja competitiva de las cooperativas es su mayor arraigo al territorio y su dimensión ciudadana y popular.

Sobre el cooperativismo

ARA COOP: ayuda a los grupos de trabajadores interesados en iniciar o mejorar una cooperativa.

APOSTA: cooperativa de segundo grado que cumple el papel de escuela de formación acerca del cooperativismo.

ANTEAG: el año 2004 se creó en Brasil la Asociación Nacional de Trabajadores en Empresas Autogestionadas y actúa en el sector de las industrias autogestionarias o controladas por trabajadores, a las que ofrece formación y ayuda técnicas.

Col·lectiu Ronda: Ha ayudado a recuperar muchas empresas para que funcionen de forma cooperativa.

Otros enlaces de interés:

Cooperatives de treball

Asociación Internacional de Cooperativas

El caso de Mondragón

Uno de los grupos cooperativos de mayor éxito y repercusión es el de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). A pesar de no ser una organización nueva, pues sus orígenes se remontan a 1956, sigue siendo un modelo innovador y un referente a escala global.

Constituye un ejemplo singular de cooperación entre cooperativas que ha logrado construir un poderoso grupo económico, articulado en torno a una caja de ahorros común, la Caja Laboral. El eje fundamental de esta experiencia reside en los fuertes tejidos sociales de la iniciativa, ya que la mayoría de los socios trabajadores de las cooperativas viven cerca y comparten los mismos objetivos.

Mondragón da trabajo actualmente a 70.000 personas entre cooperativistas y asalariados, la mitad de ellos en el País Vasco, que trabajan en 120 cooperativas distintas y 39 filiales alrededor del mundo. MCC es el séptimo grupo industrial más grande del Estado español y se dedica a la producción de componentes de automoción y equipamiento industrial, bienes de equipo, máquinas y herramientas, entre otros.

También cuenta con un grupo de distribución encabezado por Eroski (cooperativas Eroski y Consum) que en el 2010 ya adelantaba a El Corte Inglés en facturación y en el ranking mundial de cadenas de distribución.

1) Organización. La característica estructural más destacable de MCC es la naturaleza democrática de sus cooperativas. Existen tres ámbitos de participación: en la propiedad, en los beneficios y en la gestión. Sus trabajadores se reúnen como mínimo una vez al año en una asamblea general. Eligen (mediante el sistema de una persona un voto) un consejo supervisor que nombra a la dirección de la empresa, un consejo social que vela por los asuntos que afectan directamente al bienestar de los trabajadores y un consejo de control que recoge y verifica la información para la asamblea general.

Actualmente, debido a la pérdida de personal ante ofertas de competidores, se ha ampliado la escala salarial que comenzó siendo de 1 a 3 y hoy es de 1 a 7, sensiblemente inferior a la que existe en empresas capitalistas de dimensiones similares.

2) Caja Laboral Popular. Una de las innovaciones organizacionales más destacables de MCC es la creación de una red de instituciones de apoyo, que giran en torno a la Caja Laboral. También llamado el banco de los trabajadores, constituye, de hecho, una forma de banca ética que invierte con criterios sociales en la región e impulsa el dinamismo y la innovación empresarial.

Al resolver de forma conjunta y cooperada la necesidad de financiación, se han generado fuertes lazos sociales y estratégicos entre las cooperativas que no existirían si hubieran dirigido a otro tipo de banca. Este acceso al crédito constituía desde un primer momento una necesidad intrínseca en un sector industrial tecnológico como éste, que comenzó produciendo toda la gama de electrodomésticos sencillos para abastecer a un mercado español autárquico y carente.

Esta banca comunitaria, además de haber sido decisiva a la hora de financiar las cooperativas, sirve de nexo de unión, aporta asesoramiento técnico y financiero, ayuda en la creación de nuevas empresas y toma partido y se responsabiliza por los intereses a largo plazo de la región.

Por lo tanto, Mondragón resuelve varias necesidades al mismo tiempo: necesidades de empleo, de formación, posibilidad de tener cuadros técnicos e ingenieros formados en la región y acceso a crédito para arrancar nuevas iniciativas de tipo cooperativo. Estos ejes son los que generan los lazos entre una multitud de iniciativas autónomas y la Caja Laboral es quien los enlaza. Actualmente, cuenta con cerca de cien sucursales por todo el País Vasco y es el 14.º mayor banco del Estado español.

3) Conclusiones. MCC constituye un interesante modelo de integración cooperativa (diferente a la integración vertical o al capitalismo cooperativo de las grandes distribuidoras de alimentación), en el que los lazos sociales y la democratización industrial se han mostrado como elementos estratégicos muy favorables. Con un crecimiento del 10% anual, la capacidad de creación y mantenimiento de empleos de las cooperativas del grupo supera el de las empresas

capitalistas comparables. Cada año crea unos mil puestos de trabajo nuevos, con unas condiciones y una estabilidad laboral superiores a las del promedio, preferentemente como socios cooperativos.

Lo más relevante, más allá del éxito comercial y de la (a veces cuestionada) fidelidad a los principios originales, es el hecho de observar que una estructura basada en la cooperación ha conseguido construir una organización empresarial de éxito y de grandes dimensiones, con una repercusión global.

Ha generado también un nuevo tipo de encaje entre la economía global y una idiosincrasia nacional propia y singular, lo que permite llegar a conclusiones, no sólo acerca de la capacidad del cooperativismo de generar propuestas a gran escala, sino también acerca de la combinación entre el respeto a lo local y la capacidad de influencia y gestión económica global.

5.3.2. El consumo

En las democracias actuales, la condición de ciudadano está siendo relegada cada vez más a la de consumidor. Los derechos humanos, aprobados en la mayoría de los países, ven restringida su aplicación real al acceso económico de las poblaciones a recursos básicos como la alimentación, la educación o la sanidad. Estos derechos fundamentales pueden ser conseguidos, en un mundo liberal, sólo si resulta rentable a las empresas que se dedican a esos sectores o si se vive en alguno de los pocos países con un Estado del bienestar desarrollado.

Por lo tanto, es la economía –y no la política– y, dentro de ella, las empresas con un poder económico otorgado por millones de actos de consumo individual, lo que determinará las estructuras sociales y políticas hegemónicas y, con ella, los derechos políticos accesibles en la mayoría de los países del mundo.

En este contexto, el acto de consumo constituye una forma de acción política. Tanto cuando ésta se expresa de forma consciente y explícita (como ocurre en el consumo responsable) como cuando se hace de forma inconsciente.

En este contexto, la compra constituye un voto político hacia unas determinadas formas de entender la economía y la sociedad, que puede ir dirigido a grandes corporaciones que no respetan derechos laborales y ambientales, lo que amplía, refuerza y legitima implícitamente estas prácticas, o bien, por el contrario, puede ser una forma de apoyar empresas que sí lo hacen.

Un consumo responsable

Desde los movimientos de consumo responsable, se entiende que no se puede exigir democracia en las empresas si no se ejerce y se fomenta la democracia desde el consumo. Si el consumo admite prácticas no democráticas, éstas serán admitidas. Si dejan de serlo, sin duda se producirán cambios en el mismo sentido.

La práctica de un consumo consciente y responsable introduce en la elección de los productos criterios que van más allá de los dos o tres que generalmente condicionan la elección de uno u otro tipo de consumo: precio, conocimiento a través de la publicidad y calidad en función de factores ajenos a la sostenibilidad.

En el consumo responsable se quiere conocer la naturaleza, el origen geográfico, las formas de extracción y elaboración del bien que consumimos, el tipo de residuos generados en el proceso productivo y la distribución, las condiciones laborales empleadas, los materiales de los envases, el consumo energético requerido al producirlo o la durabilidad del producto. Tal como resume una célebre frase utilizada entre colectivos de consumo responsable, se trata de "vivir sencillamente para que otros, sencillamente, puedan vivir".

En los últimos años, han aparecido en todo el mundo grupos de consumo ecológico o responsable debido, por un lado, a una mayor sensibilización ecológica y acerca de las repercusiones de los modelos de consumo en la configuración de nuestras sociedades y, por el otro lado, por la dificultad de acceso a determinados bienes o servicios.

Esta dificultad de acceso a la salud, a la vivienda o a los alimentos ecológicos a través de las herramientas convencionales de mercado lleva a muchos ciudadanos a asociarse para construir, de manera colectiva, mecanismos que permitan acceder más fácilmente a ellos. Esto es lo que constituye la razón de ser de las cooperativas de consumo de toda clase, desde las de alimentación ecológica hasta las de vivienda, salud, crédito o educación. Estas iniciativas intentan construir, desde el acto del consumo, un modelo social y de distribución y producción alternativo.

Las cooperativas de consumo

Las cooperativas de consumo son colectivos de consumidores que se unen para adquirir con mejores precios y condiciones productos, bienes y servicios que necesitan. Agrupan a consumidores y productores bajo formas de cooperativas mixtas.

Además de tener las características de las cooperativas de cualquier tipo (como valoración de las personas por encima del capital, gestión participativa o inversión de los excedentes en la misma cooperativa), las cooperativas de

consumo pueden limitarse al objetivo de obtener buenos precios para los productos o bien buscar otros valores añadidos a la forma de consumir: conocer el origen de los bienes, participar en su diseño, mantener contacto con los productores, comprar sólo productos de determinada calidad o con criterios laborales o ambientales específicos.

El cooperativismo de consumidores agrupa hoy en día a más de 1.200.000 familias en todo el Estado español, con experiencias relevantes en los sectores de la distribución, de los libros y material escolar, de la sanidad, de la distribución eléctrica o de productos ecológicos, entre otros. Encontramos en Cataluña un interesante ejemplo de cooperativa de libros y material escolar y de oficina: Abacus, con una dimensión considerable y que permite a sus socios adquirir libros a precios más reducidos

Las cooperativas de consumo agroecológico constituyen un caso singular de cooperativismo de consumo (a pesar de que legalmente estén constituidas la mayoría de las veces como asociaciones), que está cobrando mucha fuerza en la actualidad. En Cataluña, esta propuesta se ha extendido mucho entre el 2005 y el 2010 y funcionan en la actualidad más de cien.

Se trata generalmente de experiencias muy locales y de tamaño reducido, con no más de veinte o treinta unidades familiares que se organizan de un modo muy parecido a las AMAP. Sin embargo, en este caso se centran más en el acceso a productos ecológicos a un precio menor que en el mantenimiento activo de las granjas. Así, no se ayuda al productor, por ejemplo, mediante el pago por adelantado de toda la temporada, sino que se le compra semanalmente la producción.

Existe una federación en el ámbito catalán, EcoConsum, que las ayuda a la hora de adquirir los productos y organizarse de modo eficiente. EuroCoop trabaja en el mismo sentido a escala europea.

Huertos comunitarios

Una nueva práctica, que comienza a extenderse y que nace de la permacultura y en algunos casos de cooperativas de consumo agroecológico, es la creación de huertos comunitarios en los que los vecinos pueden trabajar unas horas y conseguir a cambio algunos de los productos cultivados. Funcionan como asociaciones y con estructuras y métodos de gestión cercanos a los de las cooperativas de consumo agroecológico. Sin embargo, la barrera difusa entre productor y consumidor de las AMAP se traspasa: los consumidores se organizan para ser al mismo tiempo sus productores.

Comercio justo

El comercio justo surge en la década de 1960 en Europa y se desarrolla con fuerza en las últimas décadas, sin salir aún, sin embargo, de un reducido sector muy comprometido y de una escasa variedad de productos como el café, el chocolate o la artesanía. No obstante, comienza a extenderse a otros productos y a consolidarse como una opción minoritaria, pero ya reconocida de cooperación internacional efectiva y honesta.

Parte de la constatación de que las ayudas para el desarrollo significan una fracción muy reducida al lado del trasvase de capital del sur al norte que conllevan las dinámicas de comercio hegemónicas. Una mejor forma de ayudar al desarrollo de los países del sur pasa, según este movimiento, por establecer mecanismos más justos en el comercio internacional que pongan fin a prácticas de proteccionismo y subvenciones en el norte.

Bajo el lema "*trade not help*" (comercio y no ayudas) surgido a partir de la primera Conferencia de la UNCTAD celebrada en Ginebra en 1964, en la que muchos Estados nacidos del reciente proceso de descolonización exigían a los países ricos que abrieran sus fronteras a los productos agrícolas del Tercer Mundo, comienza este movimiento social. Dispone de grandes organizaciones como Intermón Oxfam, Tiendas del Mundo o Setem, así como cientos de experiencias impulsadas desde otras ONG menores del norte con sus contrapartes en el sur.

Se estructura en torno a dos grandes ejes: la sensibilización en el norte acerca de la necesidad de establecer mayores grados de justicia en el comercio internacional y el trabajo con productores en el sur geopolítico para ayudar a construir, mediante préstamos y grandes compras continuas de sus producciones, cooperativas agrícolas con criterios de justicia social.

5.3.3. Monedas locales

Desde la aparición en Vancouver, Canadá, del primer sistema de intercambios locales (LETS) en 1982, han aparecido muchas iniciativas de redes, ferias de trueque y bancos de horas en todo el mundo. En algunos casos, cuando las actividades de intercambios solidarios se convierten, a través de una moneda social que interacciona con productores, comercios y consumidores, en un modelo integrado de desarrollo económico local, se está generando un nuevo tipo de organización económica, alternativa, ciudadana y local. Su observación, por reducida que sea su expresión demográfica, resulta muy relevante, ya que, además de modelos de organización innovadores llevan a cabo un profundo cuestionamiento de algo tan fundamental y cotidiano como es el dinero.

En muchos casos, retoman métodos previos a la irrupción del capitalismo, pero que combinan no sólo con las nuevas herramientas tecnológicas, sino también con nuevas propuestas organizativas. Esto hace que, lejos de ser un regreso a formas ancestrales y poco eficaces, como podría ser el trueque clásico, se constituyan como modelos innovadores de tipo postcapitalista. La introducción de un medio alternativo de registro de los intercambios enriquece a la comunidad local y revitaliza los tejidos sociales.

Entre las muchas experiencias que encontramos en el mundo, con diferentes modelos de organización, destacan el Banco Palmas, en el estado brasileño de Ceará, que emite una moneda social para facilitar la compra en los comercios del barrio y ofrece créditos para la mejora de la vivienda o para invertir en

nuevos emprendimientos económicos e iniciativas vecinales. Ha logrado articular varias cooperativas que se ayudan con los créditos en moneda local, organizada con tarjetas de débito y crédito.

En los Estados Unidos, encontramos uno de los modelos de mayor impacto en este terreno: las Ithaca Hours, cuyo valor monetario es una hora de trabajo –equivalente a 10 dólares estadounidenses– y que utiliza un soporte papel. Otros ejemplos son las redes de trueque argentinas, que superaron los 6 millones de usuarios en 2003, los LETS británicos y norteamericanos, los SEL franceses, el Tianguis Tlaloc en México, así como muchos sistemas en Japón y Tailandia, entre otros.

Todos ellos se articulan en función de tres o cuatro modelos, entre los que destacan el sistema de papel moneda, parecido al que usa la moneda oficial pero emitido localmente, sin intereses y con métodos distintos. Los sistemas LETS, del inglés *local exchange and trading schemes*, son sistemas de cuentas virtuales de todos los usuarios, que globalmente suman cero, y libretas de cheques que son introducidos en estas cuentas. En Francia, han aparecido los sistemas con libretas llamadas SEL, del francés *systemes d'échange locale*, en los que este registro se hace mediante unas libretas personales donde cada usuario escribe en la del otro el valor de intercambio y su saldo total restante.

Más allá del éxito de estas iniciativas en su implementación local específica en cada caso (lo que depende de un complejo entramado social y cultural, local y regional), el concepto que hay detrás de la propuesta es inmensamente transformador y tiene una vigencia analítica plena y válida: la creación de una unidad local de registro, que permite el intercambio económico entre un grupo de ciudadanos que se asocian en una red de intercambios multirrecíprocos permanentes, independientemente de la abundancia o escasez de moneda oficial circulante.

Los ciudadanos emiten dinero local desde sus barrios o pueblos, lo que rompe de un modo pacífico y creativo con el monopolio de emisión de moneda de los bancos centrales. En muchas redes donde se introducen comercios y productores locales además de los usuarios, se logra generar un nuevo tipo de organización económica de tipo colectivista a través del cual se estructuran nuevas dinámicas de interacción económica biorregional.

Permiten también generar un nuevo espacio de relaciones intercooperativas entre las organizaciones altersistémicas y una nueva comprensión de la economía y del potencial de las redes de ciudadanos activos para construir herramientas de trabajo y consumo responsable.

En Cataluña, donde han surgido en las últimas décadas muchas iniciativas de intercambios solidarios, comenzaron en el 2009 dos experiencias de moneda local que en un solo año están logrando consolidarse y expandir la propuesta a otros colectivos. Se trata de la EcoXarxa Montseny y su moneda ecoseny, en

la región del Montseny, y del eco de la XarxaEco, de Tarragona. Ambas redes utilizan un billete físico de emisión local y una misma herramienta desarrollada por otra red en Sudáfrica, el CES: *community exchange systems* (sistemas comunitarios de intercambio), que permite a cualquier comunidad empezar un sistema de registro virtual de los intercambios de manera descentralizada.

La central de compras comunitaria EcoSeny

La red EcoSeny ha generado además una propuesta muy innovadora que comenzó en octubre del 2009 y que ya está siendo replicada en otras regiones: la central de compras comunitaria EcoSeny, que funciona con euros y moneda local. El modelo es muy similar al de una cooperativa de consumo, pero las compras se hacen con los euros ingresados por los visitantes en las ferias, que no han aportado cosas para intercambiar, y de los consumidores de la Eco Red. Ambos se pueden cambiar con una equivalencia 1 a 1, la moneda oficial por la local. Con los euros ingresados de este modo, se hacen compras colectivas que se ponen a disposición en Ecosenys a todo aquel que tenga moneda local, sea o no un usuario inscrito de la red. Esto hace que la propuesta genere un salto emergente, de una red de intercambios hacia un nuevo tipo de organización económica colectiva, construida por activistas, pero no sólo para activistas. Nuevamente la introducción de la cooperación y del trabajo abierto en red se revela como un factor decisivo de generación de riqueza e innovación.

5.3.4. Finanzas

La mayoría de iniciativas comerciales, empresariales o cooperativas, así como muchas asociaciones y organizaciones, necesitan disponer en el inicio de sus actividades de inversiones de capital. En general, se acude a la banca convencional, pero hoy existen ya muchas alternativas de finanzas éticas.

Los bancos cooperativos, la banca ética, las cooperativas de crédito o las instituciones de microcrédito solidario son algunas de las iniciativas surgidas en este campo, que toman fuerza a partir de la década de 1980.

La banca ética

Con este término se identifican las entidades financieras con una política de inversión que no responde únicamente a criterios de rentabilidad económica y de maximización de la retribución del ahorro, sino que se rige también por criterios de tipo social, lo que amplía sus requisitos a la hora de establecer las inversiones. Sin renunciar a las finalidades estrictamente financieras, invierte o presta dinero con criterios éticos, sociales y medioambientales. Los rendimientos financieros son indistinguibles del rendimiento social, conforman una unidad. Saber si un fondo de inversión ha generado o no beneficios implica preguntar acerca del destino de estas inversiones.

En la banca convencional, es muy difícil conocer este destino. Una mayor transparencia en este campo sin duda cambiaría muchas dinámicas hegemónicas, pues muchos ciudadanos no estarían dispuestos a colaborar con empresas armamentísticas, por ejemplo, o que llevan a cabo otras prácticas ilegíti-

mas. A menudo, los principios éticos de los depositarios no corresponden con los principios éticos de las iniciativas que su dinero está apoyando. Esto es lo que conduce a la creación de las finanzas éticas.

Bajo el concepto de banca ética, que nace de la mano del de la responsabilidad social empresarial, se engloban experiencias muy diversas, con mayores o menores grados de exigencia ética y democracia interna. Sin embargo, todos comparten un mismo denominador común basado, como en el resto de campos de la economía social, en entender la economía al servicio de las personas y no al revés. Se recupera el sentido etimológico de la palabra crédito, al apostar por creer más en los proyectos, de manera que éstos puedan constituir los avales

La banca ética tiene una serie de criterios éticos de tipo exclusivo, a la vez que otros inclusivos en las políticas de inversiones. Los criterios excluyentes se refieren a no trabajar con inversiones relacionadas con la producción y venta de armamento, tabaco, energía nuclear, pesticidas, proveedores que practican la explotación ambiental, agricultura intensiva, biotecnología y manipulación genética, tala de bosques tropicales, minería con alta contaminación, deslocalización a países del sur con prácticas de explotación laboral o comportamientos irresponsables en ámbitos comerciales y publicitarios, que apoyan a regímenes políticos dictatoriales, trabajan con paraísos fiscales, monopolios económicos o negocios en países que vulneran los derechos humanos de manera sistemática.

Por otro lado, tiene unos criterios incluyentes que favorecen las inversiones en campos que generan impactos positivos de ámbito social y medioambiental: productos elaborados por colectivos sociales en situación de riesgo o inserción laboral, iniciativas que reducen el gasto energético, que respetan la biodiversidad o que apoyan el desarrollo local, la educación o la igualdad de género, empresas democráticas, sin grandes diferencias salariales o que cooperan con el sur global.

Además de estos criterios, para poder acceder a un préstamo de un banco ético, la organización debe cumplir una serie de requisitos: dificultad de acceso a un crédito convencional y viabilidad de la empresa o el proyecto. La banca ética permite financiar proyectos que, por falta de garantías o de una rentabilidad tan grande como la que generan ciertas actividades especulativas, no obtendrían crédito de las entidades financieras convencionales. Las inversiones éticas permiten romper este círculo vicioso que impide el desarrollo de iniciativas locales o llevadas a cabo por colectivos o individuos que no disponen de un fuerte respaldo económico previo.

En cuanto al funcionamiento, varía entre modelos como el del Cooperative Bank, que funciona como un banco normal, con cajeros automáticos, o el de Triodos, que funciona como una segunda entidad y ofrece crédito sólo a entidades. Esto hace que los clientes se vean obligados a resolver sus transacciones

cotidianas (como las nóminas y recibos) con entidades financieras convencionales. Otras, como Coop 57 o Oikocredit, sólo funcionan como fondos de inversión en los que se pueden dejar los ahorros a largo plazo, que financian proyectos coherentes con esta propuesta. Otras entidades utilizan los métodos convencionales de banca electrónica. Todas ellas han crecido de manera significativa en los últimos años en depósitos, número de clientes, entidades y extensión geográfica.

Los tipos de intereses también varían y son iguales o inferiores a los del mercado. Sin embargo, generalmente los rendimientos financieros son menores de los que ofrecen las entidades convencionales, que pueden invertir en actividades altamente rentables financieramente, pero deficitarias social y ecológicamente.

La banca ética se está consolidando como una alternativa viable a la banca convencional y como una de las ramas con mayor potencial de crecimiento en la economía solidaria. Principios como el control de los ahorros para hacer con ellos un uso socialmente responsable, en el actual contexto de crisis y descrédito de las instituciones financieras, acusadas públicamente de una reiterada falta de ética estructural, resultan urgentes y necesarios. Vemos nuevamente que en el ámbito, en este caso de las finanzas, nacen, desde la sociedad civil organizada, nuevas organizaciones con criterios de justicia más restrictivos y responsables que los que el mercado o hasta las administraciones públicas consideran apropiados.

Banca ética

- Triodos. De origen holandés y con tres décadas de historia, es el primer banco ético que llega a España en el año 2004. Desde entonces ha aumentado en clientes, ahorros y productos ofrecidos.
- Coop 57. Es una cooperativa de servicios financieros creada en 1998 en Barcelona.
- Oikocredit. Entidad financiera también de origen holandés que destina los ahorros depositados a la financiación de proyectos en el sur.
- FETS (Finançament Ètic i Solidari). Es una asociación de segundo grado que agrupa entidades para promover el desarrollo del ahorro ético solidario en Cataluña.

Las cooperativas de crédito

Como en todos los demás tipos de cooperativas que ya hemos visto, también aquí una serie de ciudadanos se asocian para resolver de manera conjunta en función de la unión de fuerzas el acceso a determinados bienes que no se pueden conseguir a través de los mecanismos habituales de mercado. En este caso, se trata del acceso al crédito.

Algunas cooperativas

Encontramos en todo el mundo muchas experiencias en este campo, entre las que podemos destacar el movimiento Desjardins, un banco popular cooperativo creado hace más de ochenta años en el Quebec y que cuenta con más de cuatro millones de socios y promueve el desarrollo económico y social; la Banca Popolare Etica en Italia, que cuenta con 13.000 socios y 2.000 asociaciones y cooperativas y financia proyectos sociales; en Irlanda, dos millones de personas pertenecen a una de las 500 cooperativas de crédito que hay en el país; en Bolivia, la cooperativa CJA gestiona el 25% de los ahorros nacionales, y en Francia encontramos la Nouvelle Économie Fraternelle. Por su parte, en Suecia, el Jak Medlemsbank es una cooperativa bancaria que nació en 1965 y que cuenta con 36.500 usuarios, que son dueños de un banco a través del cual sus miembros se prestan dinero sin intereses.

Microcréditos

A partir de la primera experiencia del Grameen Bank, creado y dirigido por el economista bengalí Muhamad Yunus, nace el primer banco de microcréditos. La idea es sencilla: conceder préstamos de cantidades muy reducidas de dinero, que es lo que impide en muchas regiones del planeta que muchos ciudadanos puedan poner en marcha pequeñas microiniciativas comerciales.

El aval no lo constituye el patrimonio o respaldo económico previo, sino el hecho de conceder los préstamos a grupos de cinco personas. La presión colectiva es lo que genera un retorno más elevado que la banca convencional. Aun así, este tipo de bancos no están exentos de intereses, que en algunos casos (como en el propio Grameen Bank) suelen ser elevados.

Constituyen otra innovación en la forma de entender la banca, que parece interesar tanto a los sectores sociales progresistas como a los que provienen de la banca tradicional. Esto se observa gráficamente cuando casas reales como la española o grandes bancas destinan tiempo y energía a promover, por vez primera, un emprendimiento de la economía social. Esto se explica por el hecho de que unos pequeños ajustes en los procedimientos a la hora de conceder préstamos permiten la entrada al mercado financiero de los 3 o 4 mil millones de pobres en el mundo que habían quedado excluidos. Constituye, por lo tanto, un gran negocio, lo que explica que muchas bancas convencionales hayan organizado secciones de microcrédito en su estructura normal.

Reflexión

Los microcréditos también generan un interrogante de dimensiones políticas e históricas: el hecho de permitir que todos los pobres del mundo puedan convertirse en microempresarios capitalistas, ¿constituye un avance de las opciones progresistas o liberales? Responda a la pregunta.

Las comunidades autofinanciadas

Las comunidades autofinanciadas o CAF son una nueva propuesta de ahorro y préstamo comunitario de dinero. Se trata de pequeñas comunidades en las que los socios, generalmente entre diez y treinta personas, aportan pequeñas cantidades de dinero de sus ahorros personales. Esto los convierte en propietarios de una CAF, que funciona de manera autónoma.

Con el fondo creado se ofrecen pequeños créditos a los socios (de un promedio de 350 euros), que permiten pagar pequeñas inversiones o sirven para cubrir gastos como reformas en la casa, remesas al país de origen o libros para la escuela de los hijos. El coste financiero de los créditos se decide en asamblea entre los miembros de cada CAF y suele ser de un 1% mensual, más tres euros de gasto financiero. Constituye un interesante modelo de banco ciudadano.

En Barcelona, una asociación con este mismo nombre (inspirada en una construcción semejante en Venezuela) está impulsando la propuesta entre colectivos de inmigrantes.

Las aseguradoras éticas

La propia naturaleza de la forma comercial de una compañía de seguros hace que pueda ser un terreno propicio a la discrepancia y la posibilidad de usos fraudulentos. En ocasiones, resulta difícil conseguir la indemnización o ayuda económica legítima y expresada en el contrato cuando sucede una incidencia. La inspección acerca de si la demanda se ajusta o no a lo convenido y la resultante conclusión pueden estar sujetas a interpretaciones personales y fuertes presiones corporativas.

Al adquirir los aspectos morales y éticos en este sector más importancia que en otros, los criterios de tipo social o solidario pueden ser decisivos de cara al consumidor. Por este motivo, las compañías aseguradoras que actúan en el terreno y con los principios de la economía social y solidaria pueden ofrecer mejores garantías de una elección justa en cada caso. Esto constituye un valor añadido relevante de este tipo de servicios. Genera un avance de tipo ético y subjetivo, pero tal vez más relevante del que pudiera ofrecer cualquier otro avance técnico en este sector. Es, por lo tanto, otro terreno en el que la introducción de criterios éticos y sociales puede generar un factor diferencial positivo.

Aseguradoras éticas

En España y Suiza, existen las dos únicas experiencias relevantes en este campo en Europa: Arç i Altra. En Italia, funciona el consorcio CAES (Consortio Asegurador Ético y Solidario).

7. Cambios en las organizaciones

Hemos visto una gran cantidad de innovaciones en las organizaciones y un buen número de ellas que nacen con métodos de gestión muy diferentes de los que aún marcan muchos manuales de empresa. Hemos observado como en la nueva economía crece la importancia de la comunicación, del trabajador y del conocimiento, y que las TIC permiten introducir estos cambios en la empresa de un modo sencillo.

Esto genera transformaciones en las organizaciones que, en líneas generales, vienen determinadas por métodos más próximos a los de la universidad y a muchos movimientos sociales que a los de la empresa convencional. El saber se sitúa como centro de la actividad económica y desplaza al capital; la cooperación sustituye a la coerción y la horizontalidad, a las jerarquías.

Sin cooperación, la información y el saber no pueden fluir correctamente; las jerarquías interrumpen su fluidez orgánica y eficiente e impiden que se puedan expresar todas las voces que podrían aportar algo a la organización. Es decir, sin cooperación (un valor central en la economía social histórica y contemporánea y minimizada en el liberalismo), la nueva economía del conocimiento no puede funcionar correctamente y desplegar su pleno potencial.

Hemos observado que existen diversas tendencias claras: una apertura hacia fuera de las empresas, hacia las aportaciones que ofrecen las fuentes multitudinarias externas o *crowdsourcing*, en lo que se conoce como la *wikinomía*, y una apertura también hacia dentro, donde crece la democracia en la empresa y se da más importancia a las aportaciones de todos los trabajadores.

También se pasa de una organización entendida de forma estática, rígida, jerárquica y compartimentada a una concepción más orgánica en la que las organizaciones se entienden como un sistema vivo e interconectado con su entorno con muchas conexiones (comunicaciones) que necesitan de espacios de relación más horizontales y sinceros. Células de producción, lugares de trabajo multifuncionales, formas de gerencia horizontal y mayor responsabilización del trabajador sustituyen a los antiguos organigramas rígidos y verticales.

Nuevos conceptos como el de eficiencia sistémica consideran los beneficios e impactos sociales de la empresa desde un punto de vista más amplio, no únicamente desde un punto de vista monetario o económico. Se tiene más en cuenta la generación de efectos favorables para el entorno en el que se sitúan las empresas y el medio ambiente en general.

Además de los cambios que provienen de las transformaciones en la sociedad del conocimiento y de iniciativas como la **responsabilidad social empresarial**, muchas iniciativas nacen de la sociedad civil organizada, desde el campo de la ecología y de la economía solidaria. Ambos movimientos, muy vinculados, ofrecen modelos teóricos y experiencias que apuestan por modos distintos de entender las organizaciones.

Aspectos como la solidaridad, la humanización de la economía o la introducción de nuevos criterios y metarrelatos económicos como la economía femenina, el cambio hacia nuevos paradigmas de la abundancia o del fin del crecimiento económico tal como es conocido en el capitalismo actual, sustituyen de un modo orgánico y pacífico concepciones muy arraigadas en las sociedades del siglo xx.

Los intermediarios parecen llegar a su fin en muchos terrenos, desde la industria cultural hasta la agroindustria; en este caso, no de un modo automático, sino sólo cuando los ciudadanos de una región se organizan para construir métodos alternativos de distribución agroecológica. Sin embargo, el enriquecimiento colectivo resultante de la eliminación de los intermediarios es muy similar en ambos casos.

Por lo tanto, se pueden señalar algunas cuestiones comunes que afectan a distintos sectores de un modo transversal, lo que nos hace pensar que se trata de cambios de paradigmas organizacionales como en las últimas décadas lo han hecho varias corporaciones (Ford, Toyota, McDonald's o Wal Mart). En este caso, sin embargo, en lugar de forzar cambios sociales con el fin de optimizar determinados negocios, el proceso es completamente inverso, en sus valores y en las dinámicas de cambio: para lograr una mayor optimización del potencial económico de las empresas, todo parece indicar que es necesario humanizarlas. Y este proceso se logra copiando en la empresa los métodos organizacionales desarrollados por muchos movimientos sociales y por la economía solidaria en todas sus formas desde hace dos siglos.

Sin embargo, la emergencia de nuevos paradigmas en muchos terrenos choca con estructuras sociales aún muy sólidas, que están basadas en paradigmas anteriores a la era del conocimiento en la que nos adentramos. Observamos tensiones actualmente en la industria de la distribución cultural y en torno a la propiedad intelectual. Éste es uno de los primeros escenarios en los que podemos observar esta contraposición entre dos modelos basados en paradigmas opuestos.

Probablemente, encontraremos en un futuro próximo más espacios en los que se expresará esta tensión o falta de sintonía e integración entre el potencial de transformación que ofrecen las TIC, la necesidad de cambio profundo al que llama el actual estado de crisis sistémica y, por otro lado, la resistencia al cambio de las viejas industrias y estructuras sociales.

Resumen

Tras observar los seis ejes de cambio más relevantes en nuestras sociedades, es decir, los que causan más impacto en la definición y el modo de entender las organizaciones, hemos analizado en detalle tres de ellos.

Hemos comenzado con los cambios generados por la sociedad del conocimiento, el trabajo cognitivo, las dinámicas abiertas, en red y cooperativas. Ejemplos como la Wikipedia, Indymedia, el software libre o la cultura libre abren nuevas posibilidades de entender la transmisión de la cultura y, al ser ésta tan fundamental en nuestras sociedades, también del modo de entender las organizaciones. Esto se expresa en el término *wikinomics*, que engloba una serie de nuevos métodos de trabajo caracterizados por su carácter abierto y multitudinario.

Hemos observado como en la empresa Google estos cambios que analizábamos en movimientos de tipo más bien contracultural también se dan parcialmente, lo que nos hace pensar que estamos frente a un cambio amplio de paradigmas organizacionales.

A continuación, hemos visto una serie de ejemplos en otros campos de la ecología y la economía social, donde nuevamente observamos, aún con grandes diferencias de sectores, que existen claros paralelismo en los patrones de organización de nuevas iniciativas transformadoras de la sociedad civil y organizaciones de base, con algunas de las tendencias que a una escala más amplia observamos en la sociedad del conocimiento.

En la ecología, hemos observado algunos ejemplos de organizaciones comerciales y de vivienda alternativas. Finalmente, en la economía social, hemos desplegado un amplio abanico de iniciativas, que hemos agrupado en los apartados de producción, consumo, monedas sociales y finanzas, que desde su variedad también confirman un mismo patrón de desarrollo y reformulación de las sociedades y las organizaciones.

Glosario

código fuente *m* Todo ordenador, así como un creciente número de dispositivos que usamos cotidianamente, desde reproductores de música hasta electrodomésticos o ascensores, tiene un sistema operativo o software, que permite que podamos interactuar con ellos. Estos sistemas operativos, escritos en forma de códigos, los dotan de un esqueleto de instrucciones, aplicaciones y posibilidades de uso, que pueden ir desde las funciones básicas de un ordenador hasta sofisticados programas.

Foro Social Mundial (FSM) o World Social Forum (WSF) *m* Encuentro celebrado por primera vez en Porto Alegre en el 2001 como espacio propositivo de las protestas alterglobalistas o antiglobalización. Entre 100.000 y 150.000 participantes de todos los países del mundo se reúnen cada dos años para unir experiencias e inquietudes en la búsqueda de la construcción de otro mundo posible. En todo el mundo, se organizan foros sociales locales de manera autónoma y descentralizada con la única condición de respetar los principios de la carta del foro.

peer review *m* Revisión entre iguales. No debemos confundir los términos P2P (*peer to peer*) y *peer review*, próximos tanto en su nombre en inglés como en el concepto. Este último se refiere a la revisión entre iguales, es decir, sin relaciones jerárquicas. Como ocurre en el software libre y en nuevas dinámicas en empresas innovadoras como Google, la revisión entre iguales ha sido siempre una herramienta básica del control de la calidad del trabajo científico. La posibilidad de hacerlo en línea acelera radicalmente el proceso de avance científico.

método del consenso *m* Recuperado de prácticas ancestrales, en este método político no se toman las decisiones en función de mayorías, sino sólo cuando existe un pleno acuerdo entre todos. La única votación es: "acepto", "rechazo" o "me aparto de la decisión". Conlleva más tiempo, pero las decisiones tomadas son más sólidas y democráticas y enseñan a trabajar el diálogo, la escucha y la cooperación interpersonal, es decir, el crecimiento personal. También nos lleva a pensar que la alternativa, es decir, cualquier decisión que no provenga de un consenso conscientemente admitido, implica algún grado de coerción.

hacker *m* Programador de software. No lo debemos confundir con *cracker*: alguien que irrumpe en sistemas operativos ajenos.

huella ecológica *f* Concepto que describe el impacto de toda actividad en función de la superficie de territorio necesaria para extraer o recibir los desechos.

consumactor (consumacteur) *m* Término acuñado en Francia para describir al consumidor que es, a la vez, un actor de su acto de consumo.

diseño permacultural *m* Organización de una explotación ecológica o de una granja o hábitat basándose en la ciencia de la permacultura: un estudio práctico de la ecología en todos los campos de aplicación (energía, cultivos, hábitat, agua).

pensamiento único neoliberal *m* Nombre que Ignacio Ramonet concedió al ambiente cultural que imperó, especialmente durante la década de 1990, cuando tras la caída del muro de Berlín los fundamentos de la economía liberal o neoliberal fueron naturalizados como los únicos posibles y eficientes y se dejó atrás toda pretensión de socializar la economía.

fordismo y taylorismo *m* Métodos de trabajo descritos perfectamente en el texto por Vázquez. En síntesis, son formas de trabajo profundamente enajenadas y mecanizadas, donde el ser humano desempeña un papel parecido a una máquina con pensamiento propio, pero de un modo exclusivamente dirigido al cumplimiento de unas tareas sencillas y repetitivas, elaboradas por los empresarios estadounidenses Ford y Taylor en sus fábricas y que rápidamente se extendieron a muchas otras industrias y sectores.

Bibliografía

- Cattani, A. D.** (coord.) (2003). *A outra economia*. Porto Alegre: Ed. Veraz.
- Comín, A.; Gervasoni, L.** (2009). *Democràcia econòmica. Vers una alternativa cap al capitalisme*. Barcelona: Fundació Catalunya Segle XXI.
- Foro de Elgoibar.** "Cap a un nou concepte de les organitzacions en un nou segle". *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa* (n.º 10).
- García, Jorge** (2002). "Revolució en la gestió. Entrevista a Alfonso Vázquez". *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa* (n.º 10).
- Girard, Bernard** (2009). *El modelo Google: una revolució administrativa*. Colombia: Norma.
- Lawrence Lessig**, abogado y profesor de Derecho en la Universidad de Standford, es el creador del marco teórico del movimiento social que lleva el nombre de su obra, *Cultura libre*. Frente al "todos los derechos reservados" del *copyright* y "ningún derecho reservado" del *copyleft*, Lessig propone una tercera vía: "algunos derechos reservados".
- Lessig, Lawrence** (2005). *Por una cultura libre. Cómo los grandes grupos de comunicación utilizan la tecnología y la ley para clausurar la cultura y controlar la creatividad*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Lizarralde, Iosu; Irizar, Inazio** (2006). "Cooperativisme i competitivitat a Europa. L'experiència de Mondragon". *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa* (n.º 18).
- Libert, Barry; Spector, John y otros** (2007). *We are smarter than me. How to unleash the power of crowds in your business*. Estados Unidos: Wharton School Publishing.
- Lopes, João Roberto** (2004). "Economia solidària: l'alternativa esdevé estratègica". *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa* (n.º 13).
- Mas, Jordi** (2005). *Software libre: tècnicament viable, econòmicament sostenible i socialment just*. Barcelona: Editorial UOC.
- Stallman, Richard** (2004). *Software libre para una sociedad libre*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Tapscott, Don; Williams, Anthony D.** (2007). *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Tapscott, Don** (1996). *The digital economy: promise and peril in the age of networked*. Nueva York: McGraw Hill.
- Varios autores** (2006). *copyleft. Manual de uso*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Vázquez, Alfonso** (2006). "Societat del coneixement i biopolítica". *Nexe. Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa* (n.º 17, págs. 81-87).
- Vázquez, Alfonso** (2003). "De la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento". En: *Curso Experto Agenda XXI de Gestores Municipales*. Ponencia. Azpeitia: Hobest Consultores.
- Vázquez, Alfonso** (2003). "Educación y conocimiento: desestructuración creativa". En: *II Jornadas de Innovación Educativa*. Conferencia. Guipúzcoa.
- Vivas, Esther; Montagut, Xavier** (2007). *Supermercats, no gràcies*. Barcelona: Icaria.