

---

# ECONOMÍA DE COOPERACION

---

**Apuntes para un modelo socioeconómico  
vasco más humano**

A través de este documento se presentan unos apuntes para describir la Economía de Cooperación, horizonte del proyecto y de la acción que Arizmendiarieta Kristau Fundazioa quiere desarrollar junto con las personas e instituciones que se vayan incorporando a la reflexión y eventual implementación.

Con ello se trata de compartir el análisis sobre el escenario global y local en el que se desarrolla la actividad económica, así como las bases sobre las que tratar de construir un modelo económico más humano desde una realidad concreta, que sería el ámbito geográfico de la CAV.

Se pretende así posibilitar un contraste con instancias externas a la propia Fundación promotora, que lo enriquezca y refuerce.

Contiene los siguientes apartados:

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
<b>1. Contexto socioeconómico global y local y estrategias de futuro</b>	<b>9</b>
<b>2. ¿Una nueva sociedad emergente sustentada en el humanismo comunitario de Arizmendiarieta?</b>	<b>19</b>
<b>3.-La Economía de Cooperación como respuesta a los retos socio económicos futuros</b>	<b>24</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

### **Contexto socioeconómico global y local y estrategias de futuro**

El sistema económico vigente en la práctica totalidad del planeta ha generado en los últimos siglos mejoras espectaculares en las condiciones de vida de cientos de millones de personas, pero todavía subsisten situaciones de pobreza escandalosas.

Por otro lado, hay retos importantes relativos al incremento de la población en los países pobres, la sostenibilidad del estado de bienestar en los países desarrollados y el cuidado del medio ambiente a nivel mundial.

En el País Vasco, se traducen en retos derivados del envejecimiento de la población, las bajas tasa de natalidad, las expectativas de crecimiento limitado del comercio internacional o la solidaridad intergeneracional necesaria para dar soluciones con perspectiva de futuro a los flujos de fondos que se necesitan dedicar a la protección social y las pensiones.

En cuanto a las empresas, la globalización de los procesos económicos y el acelerado ritmo de los nuevos descubrimientos científicos y técnicos exige que sean eficientes, innovadoras, productivas y con capacidad de aprendizaje. Lo cual pasa por la necesidad de diferenciarse en base a la calidad y la innovación de sus productos y servicios, descartando las estrategias de diferenciación por bajos costes y, consiguientemente, implica la necesidad de contar con los conocimientos y actitudes positivas de las personas en la empresa y en la vida social.

### **Una nueva sociedad emergente sustentada en el humanismo comunitario de Arizmendiarieta.**

Desde otra perspectiva, nos encontramos con personas cada vez más preparadas, que requieren protagonismo para el desarrollo de todo su potencial. Exigen libertad y participación y rechazan cualquier imposición ajena a su inteligencia y voluntad.

Se precisan, por ello, nuevas organizaciones que aprovechen todas las potencialidades humanas, superen las fórmulas jerárquicas tradicionales y se apoyen en una concepción comunitaria, que busquen también una justicia social que estimule la participación de todas las personas y la cooperación entre empresas e instituciones, optimizando los recursos existentes y propiciando el desarrollo individual en consonancia con el desarrollo social.

El verdadero reto de futuro estaría en crear visión y vocación comunitaria en la sociedad, modificar estructuras para que propicien la participación, estableciendo vínculos de cooperación entre instituciones y generando proyectos sociales avanzados que pongan a prueba nuestra capacidad innovadora.

### **La Economía de cooperación (EC) como respuesta a los retos socio económicos futuros**

Entendemos la Economía de Cooperación como un conjunto de soluciones económicas a las necesidades y retos de las empresas, comunidades y regiones, basadas en el paradigma de la cooperación entre distintas personas físicas y jurídicas de una comunidad y que, además, comparten los valores básicos del humanismo de Arizmendiarieta.

Estos valores serían los siguientes: respeto a la dignidad humana de todas las personas relacionadas con la empresa y la actividad económica, en general; búsqueda del bien común; reconocimiento de que el objetivo exclusivo de las empresas no es obtener los máximos beneficios a corto plazo sino satisfacer de forma equilibrada a las personas de los distintos grupos de interés y garantizar su sostenibilidad futura; participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad de las empresas en que trabajan y en la actividad económica, así como mantener unos criterios de solidaridad interna entre los distintos grupos de interés, tanto a nivel de la empresa como a nivel social.

La EC busca una respuesta a los retos económicos y sociales para una comunidad concreta partiendo de la convicción que no sólo es posible conciliar el progreso económico y el desarrollo humano sino que son objetivos sinérgicos con una perspectiva de largo plazo.

Tiene, a su vez, en el incipiente nivel de desarrollo actual, concreciones prácticas:

1.-Un modelo inclusivo-participativo de empresa, cuyos ejes directores (que se desarrollan a su vez en políticas concretas) serían:

- Una cultura de cooperación, corresponsabilidad y preocupación por las personas (frente al paradigma de confrontación como actitud básica)
- La participación de los trabajadores en la gestión y/o en los resultados y/o en la propiedad (frente a la separación radical de capital y trabajo)

- La prioridad de la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos de interés (frente a la prioridad de los legítimos intereses de unos y otros)

- Tener en cuenta las necesidades de la comunidad en la que se asienta (frente a la separación radical de actividad empresarial y responsabilidad social)

2.-Una cooperación sistematizada entre empresas, que desarrollan libres vínculos de colaboración por los que incrementan su capacidad competitiva y consolidan el tejido empresarial. Se contraponen a la situación de empresas atomizadas, que se enfrentan aisladas a los rigores de la competencia, con el peligro evidente de su desaparición o su absorción por empresas foráneas.

Se asienta en realidades actuales como la Corporación MONDRAGON, los "Clusters" sectoriales, ejemplos como ASLE y Ner Group, entidades de promoción comarcal, REAS o Sareen sarea,...

3.-Una cooperación público-privada a desarrollar, que busca implantar experiencias de éxito en dicha colaboración en los países y regiones destacados en la misma.

Parte de la preocupación de la comunidad por los problemas de sostenibilidad futura del actual nivel del Estado de Bienestar, así como por la necesidad de puesta en marcha de "proyectos estratégicos" de País, que supongan importantes retos competitivos imposibles de ser asumidos en solitario y que requieran la conjunción de esfuerzos de entidades diversas.

Sobre la base de la colaboración de tres actores económicos: el sector público, el sector privado con ánimo de lucro y el privado social, también llamado tercer sector.

4.-Fórmulas de cooperación para la inclusión social

En las sociedades occidentales, y también en la nuestra, hay realidades que ponen en entredicho el respeto a la dignidad humana. Entre ellas, destacan los problemas en el acceso al trabajo de algunos colectivos de personas, sobre todo de los más débiles por tener escasa formación, que han quedado excluidos del sistema laboral.

Paralelamente, las leyes del mercado han seleccionado actividades abandonando formas de trabajo otrora sustento de la vida social. Desde una visión comunitaria, la situación precisaría de un nuevo análisis, ya que abandona valiosos recursos materiales y mantiene, mediante subsidios y subvenciones, a la población marginada lo que, además de un despilfarro económico, es humanamente denigrante.

Es posible que, mediante nuevas formas de organización y de utilización de tecnologías avanzadas haya posibilidades de recuperar actividad económica y reutilizar recursos ociosos. Sería de utilidad, para ello, añadir el esfuerzo conjuntado

de la sociedad y el apoyo de organizaciones públicas a la labor de entidades sin ánimo de lucro que trabajan en el sector, susceptibles de generar procesos de cooperación para la recuperación de actividad económica y empleo entre la población más vulnerable.

#### 5.-Dimensión internacional de la cooperación

A nivel de los estados, hay problemas para los que éstos son demasiado pequeños para resolver (los citados del incremento de población de los países pobres, las consecuencias del cambio climático o el control del sistema financiero). Por ello, merecería profundizar en la propuesta de crear Organismos globales para controlar la actividad financiera y la gestión del medio ambiente a nivel mundial, en beneficio del Bien Común universal, siguiendo las propuestas del Pontificio Consejo de Justicia y Paz y Laudatio Si, respectivamente.

La cooperación entre regiones, por su lado, puede superar el ámbito económico y se extiende a áreas como educación, sanidad, investigación, organización social, etc. Aunque sin olvidar que establecer vínculos de cooperación regional exige un fuerte conocimiento, respeto y reconocimiento mutuo y una sintonía en los principios de desarrollo socioeconómico sustentados en la persona y en el esfuerzo endógeno.

La participación empresarial, así, estaría incluida en un más amplio programa de cooperación global.

En ese sentido, podría ser de interés la posibilidad de crear un registro de Buenas Prácticas para la resolución de problemas en distintas regiones y países, que pudieran servir de referencia a comunidades de todo el planeta.

En cuanto a la forma de abordar la “economía de la cooperación”, debería ser realizada: desde un enfoque centrado en las personas; teniendo en cuenta la realidad del mercado y la necesidad de la competitividad; desde una visión enraizada en la comunidad; sustentada en el paradigma de la cooperación; con implicación de los diferentes agentes económicos y sociales; sin limitarse a la denuncia y desde posiciones abiertas, no dogmáticas.

## 1 | CONTEXTO SOCIOECONÓMICO GLOBAL Y LOCAL Y ESTRATEGIAS DE FUTURO

### 1.1.-El sistema económico vigente en el mundo. Luces y sombras. Oportunidades y amenazas

La implantación del sistema económico denominado de “economía de mercado” coincide con el período en que la población de los países occidentales ha incrementado espectacularmente su renta y mejorado sus condiciones de vida. Según las estimaciones de Angus Madison, en su libro “La economía de Occidente y del resto del mundo en el último milenio” la renta media de los países del Occidente de Europa se dobló desde el año 1.000 al 1.800 pero luego se ha multiplicado por 20 en los dos siglos posteriores.

El espectacular crecimiento de la renta en Europa occidental en los últimos 200 años ha sido, sin duda, favorecido por los descubrimientos científicos y técnicos y por la globalización progresiva de los procesos de producción, distribución, financiación y consumo.

Ello ha permitido la mejora de la calidad de vida y el Estado de Bienestar, sobre todo en los países occidentales, pero también la mejora general, de forma que hemos pasado de que el 85% de la población mundial viviera con menos de 1.5\$ a comienzos del siglo XIX a que dicho porcentaje apenas supere el 11% en la actualidad.

(Sin olvidar de que los comienzos fueron terribles: niños de 8 y 9 años trabajando 12 horas diarias en las industrias textiles ya que hasta el año 1833 no se aprueba en Inglaterra la ley prohibiendo el empleo de niños menores de 9 años; jornadas laborales generalizadas de 15 horas diarias para los jóvenes y de 12 a 15 horas para las mujeres, ya que hasta el año 1847 no se limita la jornada diaria a 10 horas, y un largo rosario de injusticias e inhumanidades)

Las sucesivas crisis del sistema, al que Marx predijo su muerte como consecuencia de sus contradicciones internas, se han ido resolviendo, sin embargo, con sucesivas reformas, en parte motivadas por la acción reivindicativa de las clases trabajadoras, tanto a nivel de empresa como mediante la acción política, modificando leyes injustas que daban privilegios inadmisibles a grupos económicos minoritarios.

Así, en Europa, surgió el llamado Estado de Bienestar, impulsado tras la II Guerra Mundial, que fue el resultado de un pacto de los distintos agentes sociales y que supuso en la segunda mitad del siglo XX altas cotas de bienestar, educación y progreso, mediante un sostenido crecimiento económico basado en el crecimiento de la productividad y la redistribución del ingreso a través de la fiscalidad.

Se ha dado, asimismo, una mejora en el Índice de Desarrollo Humano (IDH), especialmente en algunos de los países más pobres. En uno de sus últimos informes, el PNUD destaca el ascenso del Sur, confirmando un fantástico avance en los últimos 12 años de los ciudadanos de muchos de los países más pobres. Cientos de millones de personas de China, Brasil, India y países africanos, aún registrando todavía una renta media muy baja, están saliendo de la miseria y reflejan una importante mejora en el citado índice.

Es interesante constatar que esta situación coincide, además, con cambios muy relevantes a nivel económico mundial. Por primera vez en 150 años, la producción combinada de las tres economías líderes del mundo en desarrollo, China, India y Brasil, es prácticamente igual al PIB conjunto de las potencias industriales más consolidadas del Norte: Canadá, Francia, Alemania, Italia, el Reino Unido y USA.

En 1950, China, India y Brasil juntos representaban sólo el 10% del PIB mundial, mientras que a los seis líderes económicos tradicionales del Norte les correspondía más de la mitad. Sin embargo, según las proyecciones del citado informe, para el año 2050, Brasil, China e India juntas serán responsables del 40% de la producción mundial y superarán ampliamente al G-7.

La mejora en el IDH de los países pobres coincide también con un notable crecimiento en el comercio mundial, que ya en el 2011 llegó a representar cerca del 60% de la producción mundial. En él los países en desarrollo han desempeñado un papel clave ya que entre 1980 y 2010, su participación en el comercio internacional de mercancías aumentó del 25% al 47%. Habiendo estrechado, además,

vínculos entre sí las regiones en desarrollo. Así, en el período citado, el comercio entre países del Sur aumentó del 8,1% al 26,7% del total mundial.

Los resultados han sido analizados por la ONU, habiendo llegado a identificarse algunos impulsores del desarrollo que, de hecho, cuestionan enfoques preconcebidos y prescriptivos: por un lado, anulan una serie de preceptos colectivistas y centralizados, y por el otro se oponen a la liberalización irrestricta postulada en el Consenso de Washington.

En cualquier caso, llegan a la conclusión de que no hay un modelo único de desarrollo, sino que hay distintas alternativas de éxito (sobresaliendo quizás el caso de Corea del Sur que hace 40 años tenía la misma renta "per capita" que Ghana).

Subsisten, con todo, tres retos globales para las próximas generaciones de consecuencias imprevisibles: la bomba de relojería demográfica, el riesgo de colapso financiero a ella asociado y la degradación ecológica.

En lo que se refiere a la población, el problema tiene varias dimensiones. En primer lugar, el incremento que la ONU estima para los próximos 35 años es de 2.600M. de personas, pero casi todo corresponderá a los países pobres del Sur global y el 50% se concentrará en 8 países, de los que 6 se encuentran en el África subsahariana.

Para ese año habrá en el mundo 1.200M. de personas más en edad de trabajar, la mayoría de los cuales vivirán en países actualmente gobernados por élites corruptas y perspectivas de desarrollo muy oscuras (En un informe reciente el banco de inversión UBS alertaba de que la denominada 4ª revolución industrial empeoraría las expectativas de los países con mano de obra poco cualificada).

En ese contexto las presiones migratorias aumentarán exponencialmente, ante la gran desigualdad existente en el mundo. El economista del Banco Mundial Branko Milanovic, en un estudio reciente, muestra que la causa principal de las diferencias no es la clase social sino el lugar de residencia, factor responsable de dos tercios de dicha desigualdad. La conclusión a la que llega es que "o bien los países pobres se hacen más ricos o bien la población pobre emigra a los países ricos".

En el otro extremo, los países desarrollados están sufriendo un envejecimiento de población constante. La baja natalidad, las mejores condiciones de vida y los adelantos técnicos en el cuidado de la salud, hacen que la esperanza de vida aumente, de forma que para el 2050 se estima que en Europa y Japón habrá un trabajador en activo por cada trabajador jubilado (por 3 activos en la actualidad).

El envejecimiento de la población va generar, además, gastos crecientes en sanidad y servicios sociales dedicados a los mayores y, consecuentemente, unas demandas crecientes a las Administraciones Públicas, cuyo endeudamiento no dejará de crecer en el futuro.

Un economista británico pronostica que “algunos Estados tendrán que librar una auténtica guerra social contra sus propios ciudadanos con el único objetivo de mantener la solvencia de sus haciendas nacionales”.

El incremento de la deuda de los Estados derivado de las causas anteriormente citadas llegará, según estimaciones de Standard & Poors, al 220% del PIB de los países desarrollados, de tal forma que dicha agencia estima que más del 60% de la Deuda Pública mundial no cumplirá las exigencias de “rating” para ser financiada por Fondos de Pensiones u otros inversores institucionales, llevando a los Estados a la bancarrota ( o a reducir de forma dramática las pensiones y gastos corrientes de pago a funcionarios y prestación de servicios públicos).

Son también motivo de preocupación las consecuencias que está teniendo en el equilibrio del planeta el espectacular desarrollo económico derivado de la revolución industrial. Las consecuencias de ese desarrollo sobre los recursos naturales del planeta y su incidencia en el equilibrio ecológico son muy preocupantes. En un espacio de tiempo relativamente corto se está incidiendo en reservas que se han ido creando en 4.500 millones de años. El consumo de combustibles fósiles, las emisiones de carbono a él asociados y el calentamiento global derivado son quizás la manifestación más llamativa de esa ruptura del equilibrio ecológico, como producto de un desarrollo económico focalizado en Occidente en base a utilizar recursos energéticos escasos de todo el planeta.

No parece nada claro, por otro lado, que los ciudadanos implicados vayan a aceptar fácilmente los cambios exigidos en sus hábitos de consumo.

Desde otro punto de vista, la historia ha comprobado que la aplicación de las propuestas de Marx, como propuesta de sistema alternativo, condujo a una situación económicamente ineficaz y produjo la muerte de millones de personas en la URSS, bien por errores económicos, bien por razones políticas. La búsqueda del bien común sustituyendo la propiedad privada de los medios de producción (y con ella cualquier iniciativa privada) por la propiedad estatal de los mismos; la sustitución del mercado por la planificación centralizada y de la democracia política por la dictadura de un partido único “bienintencionado” devino en un sistema cuyo fracaso se visibilizó con la caída del Muro de Berlín.

La superioridad práctica de la llamada “economía de mercado” (a pesar de sus nuevas crisis) quedaba, así, incuestionable, lo que hace que cualquier otra alternativa se reduzca a países como Corea del Norte con regímenes ineficientes... y despiadados.

## **1.2 Contexto económico vasco. Luces y sombras. Oportunidades y amenazas**

Con ese marco, los retos a los que se enfrenta la economía vasca son compartidos con otros países y regiones europeas.

Son retos derivados de factores diversos como el envejecimiento de la población, las bajas tasa de natalidad, las expectativas de crecimiento limitado del comercio internacional (en especial, en los mercados maduros en los que vendemos nuestros productos), o la solidaridad intergeneracional necesaria para dar soluciones con perspectiva de futuro a los flujos de fondos que se necesita dedicar a protección social y a pensiones.

No son problemas diferentes a los que encontramos en otras zonas, si bien la situación comparativa de la economía vasca muestra oportunidades y amenazas. En concreto, un dato estructural es la tasa de natalidad, que en el caso vasco se sitúa en el 8,8 por 1.000 habitantes (fuente: Eustat), claramente inferior a las medias del conjunto europeo, si bien en línea con algunos países como Alemania o Italia.

A nivel comparativo internacional, la esperanza de vida al nacer, los indicadores de educación y el nivel de PIB per cápita sitúan a la Comunidad Autónoma vasca en posiciones destacadas en el ratio antes citado del Índice de Desarrollo Humano. Son indicadores importantes, pero puntuales, que además no están muy correlacionados con otros indicadores de la salud de nuestro tejido económico, por lo que una reflexión previa sería evitar la complacencia al juzgar la situación de nuestra economía.

Sin pretender hacer un diagnóstico completo, queremos insistir en dos aspectos concretos muy relacionados entre sí: la sostenibilidad del crecimiento económico, y nuestro posicionamiento ante la nueva revolución de la tecnología y la digitalización.

### **1.2.1 Sostenibilidad del crecimiento económico**

Las recientes cuentas económicas elaboradas por Eustat nos permiten extraer cuatro comentarios macroeconómicos estructurales:

- Aunque la CAV es un ámbito geográfico limitado, su flujo de intercambios internacionales, con ser importante, es menor que en otros ámbitos regionales europeos. En concreto, las exportaciones suman a la demanda interna un 63% adicional. Por orígenes geográficos, el 46% son ventas en el resto del Estado, el 33% ventas en la Unión Europea, y el 21% restante en otros ámbitos.

- El consumo de los hogares ha reflejado un crecimiento constante, siendo el motor del crecimiento del último quinquenio. Además, la desahogada situación financiera del sector público vasco ha permitido mantener un nivel de gasto en

**Producto Interior Bruto de la C.A. de Euskadi por componentes. Precios corrientes (miles de euros).**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015(a)
<b>GASTO EN CONSUMO FINAL</b>	53.255.163	53.644.757	53.303.857	53.344.133	54.450.919	55.975.274
- Gasto en consumo final de los hogares e ISFLSH	41.381.102	41.845.987	42.008.448	42.215.595	43.234.146	44.354.167
- Gasto en consumo final de las AAPP	11.874.061	11.798.770	11.295.409	11.128.538	11.216.773	11.441.107
<b>FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL</b>	17.986.466	17.630.060	15.959.494	15.054.002	14.900.902	15.391.565
- Formación Bruta de Capital Fijo	17.615.396	16.791.561	15.720.620	14.775.007	14.613.080	15.095.108
• en Bienes de Equipo	4.353.733	4.648.457	4.453.690	4.337.122	4.475.459	4.810.337
• en Bienes de Construcción y otros	13.261.663	12.143.104	11.266.930	10.437.885	10.137.621	10.284.771
<b>DEMANDA INTERNA</b>	71.241.629	71.274.817	69.263.351	68.398.135	69.351.821	71.366.839
<b>EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	42.073.356	45.596.036	43.979.863	43.795.951	45.399.363	45.053.902
- Resto del Estado	22.069.791	22.150.460	20.725.737	20.898.626	20.936.198	21.041.091
- Extranjero	20.003.565	23.445.576	23.254.126	22.897.325	24.463.165	24.012.811
<b>IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS</b>	45.719.422	48.829.113	46.467.244	46.287.710	47.527.364	47.204.258
- Resto del Estado	28.238.385	29.240.622	28.656.048	28.362.003	28.808.165	28.787.890
- Extranjero	17.481.037	19.588.491	17.811.196	17.925.707	18.719.199	18.416.368
<b>SALDOS CON EL EXTERIOR</b>	-3.646.066	-3.233.077	-2.487.381	-2.491.759	-2.128.001	-2.150.356
- Resto del Estado	-6.168.594	-7.090.162	-7.930.311	-7.463.377	-7.871.967	-7.746.799
- Extranjero	2.522.528	3.857.085	5.442.930	4.971.618	5.743.966	5.596.443
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado</b>	<b>67.595.563</b>	<b>68.041.740</b>	<b>66.775.970</b>	<b>65.906.376</b>	<b>67.223.820</b>	<b>69.216.483</b>

(a) Avance.

Fuente: Eustat. Cuentas económicas. Setiembre 2016

educación, sanidad o servicios sociales, sostenido, incluso en años de fuertes dificultades. En términos de PIB, la deuda pública del País Vasco se sitúa en el 15,6% a junio de 2016 (fuente: AFI con datos de BdE), casi 10 puntos por debajo del conjunto de las Autonomías del Estado.

Los retos repetidos del envejecimiento de la población y el mayor consumo de servicios sociales y sanitarios, así como la demanda de mantenimiento del poder adquisitivo de las pensiones, el alargamiento de los procesos formativos y el retraso en la incorporación al mundo del trabajo, la menor natalidad, y un largo etcétera, se espera que tengan un doble efecto sobre el sector público: por un lado, la exigencia de productividad creciente en la prestación de los servicios públicos, y por otro, unas finanzas públicas con una capacidad de gasto y de endeudamiento menores que anteriormente.

- En cuanto a la Inversión en Bienes Productivos no muestra un crecimiento suficiente, manteniéndose aproximadamente estable. Es sin duda una asignatura pendiente, que tiene además su origen en la falta de expectativas de crecimiento que perciben las empresas, expectativas que son claramente insuficientes para asumir riesgos de estrategias expansivas.

- En cuarto lugar, los flujos de importaciones y exportaciones muestran una debilidad en nuestra competitividad. En efecto, en los últimos años se está manteniendo un superávit de exportaciones creciente respecto a otros países, duplicando en 5 años nuestro superávit. Por el contrario, los intercambios con el resto del Estado arrojan un déficit que absorben en su totalidad ese excedente, de modo que la suma arroja un déficit continuado.

La creciente penetración de las importaciones, provenientes del Estado o de otros países, es una tendencia inherente al proceso de globalización que todos percibimos. De modo que la solución a este reto de competitividad internacional está en manos de nuestras empresas y pasa por incrementar en mayor medida las exportaciones al exterior, reforzando las exigencias de la necesaria competitividad global de nuestra base productiva.

### 1.2.2 Las empresas vascas ante la cuarta revolución industrial

En el sector de las empresas se ha venido llamando cuarta revolución industrial al esfuerzo de innovación, inversión, aportación de nuevas tecnologías productivas y capacitación del capital humano para integrar y explotar estas nuevas tecnologías. Es un proceso al que se ven abocados todos los sectores industriales y de servicios que se mueven en un escenario de competitividad globalizada. Que son la mayoría.

Los últimos datos disponibles sobre los procesos de innovación en las empresas vascas ponen más énfasis en las amenazas que en las oportunidades:



- En concreto, el esfuerzo de innovación en nuestras empresas medianas y grandes está en línea con la media de la UE, pero en cambio es 10 puntos porcentuales inferior entre las empresas pequeñas: 40% de empresas con actividad innovadora frente a la media europea de 50% (fuente: Orkestra – Instituto vasco de Competitividad).

Y las pequeñas empresas son la base de nuestro tejido productivo, y por tanto fuente imprescindible de riqueza y empleo.

- La parte menos tecnológica de la innovación, la innovación organizativa, demuestra una debilidad también significativa. La innovación organizativa se define como la capacidad de las empresas para acumular conocimiento en ámbitos amplios, desde cómo satisfacer las necesidades del consumidor, hasta cómo implantar y aprovechar las innovaciones tecnológicas, o cómo lograr la motivación y el empoderamiento de las personas para incrementar el valor añadido en la empresa.

Los datos disponibles, de 2013, sitúan también a las empresas vascas lejos de los estándares europeos, ya que estiman que sólo el 20% de nuestras empresas aplican innovaciones organizativas. Es éste, además, un campo de especial importancia para mejorar la eficiencia de las empresas de servicios, tanto públicas como privadas, y por tanto un elemento imprescindible para avanzar también en lo público ante el reto de atender a necesidades crecientes con recursos públicos cada vez más limitados.

### 1.2.3 Las estrategias de futuro

Es difícil saber si la coyuntura actual ha superado o no la crisis iniciada en 2008. En cualquier caso, nos situamos en un nuevo contexto de bajo crecimiento, envejecimiento poblacional, demandas sociales por mantener el bienestar y la cohesión a pesar de las restricciones presupuestarias.

Se trata de una situación inédita, con otro elemento también nuevo: el cambio de referentes.

Nuestras empresas, lo mismo que el conjunto de nuestra sociedad serán exitosas en tanto en cuanto sean eficientes, innovadoras, productivas y con capacidad de aprendizaje. Pero, además, el listón está muy alto porque la referencia son los mejores. El Estado español, ocupa el puesto 17 en Europa por su competitividad global, según el último Informe del World Economic Forum. Nuestras referencias deben ser otras, como Suiza, Holanda o Alemania, economías de distintos tamaños, y con diferentes bases productivas, pero que sí se sitúan entre los 5 países más competitivos del mundo.

En este nuevo entorno, el énfasis de las aportaciones de la economía de cooperación va en línea con la necesidad de afrontar innovaciones organizativas con carácter general, en las empresas grandes y en las pequeñas, rompiendo las

barreras que sean necesarias, para que las personas, los nuevos trabajadores del conocimiento, aporten un valor añadido superior al de nuestros competidores dentro de cada empresa. Así como, por otro lado, apunta hacia la colaboración entre unas y otras,

Tres estrategias concretas a destacar:

- La necesidad de diferenciarnos en base a la calidad y la innovación, descartando las estrategias de diferenciación por bajos costes. Una expresión afortunada es la de que "tenemos que hacer lo difícil". Nuestras empresas deben avanzar en posicionarse en la excelencia, en lo difícil de copiar a bajo coste, lo que tiene implicaciones evidentes sobre el desarrollo y las prestaciones del producto o el servicio, y sobre la asunción de avances tecnológicos, pero que exige también innovaciones organizativas disruptivas, como se ha indicado.

- La necesidad de contar con los conocimientos y actitudes positivas de las personas en la empresa y en la vida social. La nueva empresa, basada en la gestión del conocimiento y la omnipresencia de las tecnologías digitales, exige un nuevo perfil de trabajadores que se ha dado en llamar "los trabajadores del conocimiento". Este nuevo perfil de profesionales más autónomos, más cualificados, más interrelacionados, acostumbrados a los medios digitales y a compartir el conocimiento, son poco compatibles con estructuras jerárquicas tradicionales.

- La participación y la disminución de la desigualdad es una derivada inmediata de las nuevas reglas de aportación de valor dentro de la empresa. Esta nueva organización del trabajo exige empresas transparentes, interconectadas, participativas, sin "silos organizativos" ni barreras jerárquicas. Las empresas excelentes necesitan nuevas estructuras participativas que garanticen la aportación de ese trabajador del conocimiento. Su implicación pasa porque la empresa ponga medios para su empoderamiento y la participación de los trabajadores debe abarcar, en mayor o menor medida, tres ámbitos: participación en los resultados, en la propiedad y en la toma de decisiones.

Por supuesto, cada empresa y cada empresario debe buscar el equilibrio deseable y posible en las dinámicas participativas, que serán diferentes según la madurez de las personas y de las estructuras organizativas. Con una implicación de exigencia de transparencia en las relaciones laborales, de modo que el trabajador pueda implicarse porque conoce las estrategias y las políticas de la empresa, y conoce su aportación al conjunto. Con otra derivada, el necesario equilibrio entre las rentas del trabajo y las del capital. Aspecto este último que desde las exigencias del conjunto de la sociedad se traduce en términos de petición de reducción de las desigualdades, no sólo como un elemento necesario para la cohesión social, sino que además se empieza a aceptar como un mecanismo impulsor de la actividad económica.

En la administración pública la receta es similar. Los retos derivados de la exigencia de avance hacia la excelencia afecta, de modo similar, a los servicios públicos, en un entorno igualmente más exigente que anteriormente. Debe llegar a nuevos equilibrios y mejoras sustanciales de su eficiencia para atender demandas sociales en crecimiento exponencial, y con unos recursos sustancialmente más ajustados que en épocas anteriores.

Planteando los mismos retos de implicar y empoderar a los nuevos perfiles de trabajadores del conocimiento. Y retos muy concretos de colaboración entre organismos públicos y de colaboración entre empresas públicas y privadas. Un ejemplo de posibilidades de mejora en la colaboración en ámbitos públicos es la actual apuesta por la especialización inteligente, en la que conviven iniciativas a escala vasca, provincial, comarcal y local.

## 2 | ¿UNA NUEVA SOCIEDAD EMERGENTE SUSTENTADA EN EL HUMANISMO COMUNITARIO DE ARIZMENDIARRIETA?

Estos cambios económicos coinciden con una serie de cambios en la sociedad, algunos de ellos ya arraigados, otros emergentes, sobre los que merece la pena reflexionar.

### 2.1.- Sociedad emergente

Durante las últimas décadas se ha producido un significativo cambio en la composición de la sociedad. El cultivo sistemático de la inteligencia humana, con independencia de clase, raza, sexo o condición, ha dado paso a una nueva situación social. Nos encontramos con personas preparadas en las que se reduce la exigencia del trabajo físico y se incrementa su aportación intelectual.

A la igualdad de acceso a la educación, hecha realidad, se añade ahora la capacidad de formación e información que proporcionan las redes de comunicación (TIC's). Se ha "socializado" la educación y se ha producido el relevo generacional de una población poco alfabetizada por otra preparada e informada. Es un cambio histórico de gran trascendencia y del que todavía no vemos más que sus primeras consecuencias

El incremento de la "masa pensante" ha provocado el explosivo aumento del conocimiento existente en el mundo, que se acelera por la facilidad de interrelación entre equipos científicos dispersos y la influencia mutua entre las diversas disciplinas científicas. Estamos inmersos en procesos innovadores de la vida económica con la aparición de nuevos sectores y la profunda transformación de los tradicionales, tanto en cuanto a su contenido como en las formas de gestión. Si la industria sustituyó a la agricultura en el protagonismo económico, ahora son los nuevos sectores de servicios quienes sustituyen a la industria. La capacidad intelectual de una población es hoy la verdadera riqueza en la que se puede sustentar su desarrollo. La innovación es el principal factor de competitividad y desarrollo.

En este proceso emerge la inteligencia humana como principal motor de transformación y la persona requiere protagonismo para el desarrollo de todo su potencial. Exige libertad y participación y rechaza cualquier imposición ajena a su inteligencia y voluntad.

La dócil sumisión de la población a las instrucciones recibidas ha dado paso a la necesidad de comprender y compartir los procesos sociales. Estamos entrando en una sociedad antropocéntrica en la que el poder del capital se ha ido relativizando y ahora emerge con fuerza el protagonismo de la persona que tiende a convertirse en el motor del desarrollo.

Esta capacidad emergente se encuentra con las tradicionales estructuras organizativas que se rigen por criterios jerárquicos dominados por minorías interesadas y que dificultan, impiden o limitan la expresión de las capacidades de las personas.

La población dispone de un inmenso "capital intelectual", verdadera riqueza latente que requiere cauces de participación por los que canalizar toda su capacidad transformadora. El enfrentamiento entre esta fuerza emergente y las anquilosadas estructuras organizativas de la sociedad genera tensiones cuyas consecuencias esperamos sean positivas.

## **2.2.- Necesidad de nuevos modelos de organización**

En ese marco, conviene recordar la referencia de una persona singular, cuya visión dio lugar al grupo empresarial más importante del País, el sacerdote Jose María Arizmendiarieta. Este parte de la convicción de la radical dignidad de la persona humana, origen, fundamento, autor, centro y fin de toda la vida económica y social. La organización social adquiere su verdadero sentido en el respeto a las personas y en el apoyo a las necesidades comunitarias donde, desde la igualdad de oportunidades de origen, se puedan articular espacios de libertad para el desarrollo de todo el potencial que poseen.

Comienza por un principio basado en "la igualdad de oportunidades en la educación" suficientemente asumido por nuestra sociedad. Por otro lado, considera a la comunidad como otro referente básico. La comunidad genera oportunidades para todos y la persona encuentra en la comunidad la vía de encauzar sus afanes de progreso, en consonancia con los demás.

Aspectos ambos que no podemos olvidar si queremos que nuestras propuestas sean no sólo económicamente viables sino también políticamente posibles, en la medida en que sean ampliamente compartidos por la sociedad.

## **2.3.- Desequilibrio entre composición social y sistemas organizativos.**

La nueva sociedad, con preparación y vocación de protagonismo, tropieza con las tradicionales organizaciones, donde el poder de decisión se encuentra en intereses alejados de su voluntad y necesidades.

Intereses económicos o de poder desarrollan organizaciones: "utilizando" a las personas a su beneficio, seleccionando lo que conviene a sus intereses a corto plazo e ignorando al resto. Ignoran, en muchos casos, las capacidades que se podrían liberar en otro régimen de participación.

Algunas organizaciones son, hoy en día, "cuellos de botella" para la canalización de la inmensa fuerza social generada, que se pierde por falta de cauces de expresión y participación. Son organizaciones que responden a criterios y situaciones del pasado sin adaptarse a las nuevas realidades.

En la sociedad hay, por tanto, una contradicción entre organizaciones y empresas establecidas y generaciones formadas que buscan vías de participación. Esta contradicción tiene difícil solución en una concepción social estática: las personas buscan soluciones individuales y las instituciones velan por sus propios intereses.

La respuesta a esta aparente contradicción debe provenir de la "proyección dinámica" de una sociedad para, en clave de cooperación, idear, promover y asumir retos ambiciosos de desarrollo económico y social en los que confluyan personas, empresas e instituciones, que motiven a la población y que den cauce a las legítimas aspiraciones de progreso de personas y entidades. Sería la vía en la que puedan confluir situaciones antagónicas.

Únicamente en una concepción dinámica de la sociedad tienen solución los actuales desequilibrios, pero ello exige trascender visiones fragmentadas y limitativas para compartir responsabilidades comunitarias. La participación de las personas en el devenir de la sociedad es condición necesaria y las organizaciones, todas, están obligadas a abrir cauces de participación, modificando las rígidas estructuras actuales. Se inicia un proceso de transformaciones profundas en las que el potencial humano enriquece el desarrollo de las entidades y éstas permiten la expresión creativa de las personas.

Las entidades económicas (empresas) encuentran en la implicación de los trabajadores un elemento diferencial de innovación y competitividad, en la medida que comparten visión y objetivos y se apuesta por un desarrollo equilibrado de los intereses que confluyen. La empresa es el núcleo esencial de creatividad de una sociedad y el potencial de las personas es el mejor capital y riqueza de una empresa.

En las entidades sociales (no económicas) la participación ayuda a compartir sentido y destino evitando debates estériles y paralizaciones por falta de legitimidad. La tradición aporta estabilidad pero, a menudo, paraliza la adaptación a los nuevos requerimientos sociales. La participación plantea las necesidades sentidas y la conciencia social legitima los esfuerzos.

Estamos, en conjunto, adentrándonos en una época de profundas transformaciones en los sistemas organizativos. En el acierto innovador estriba el futuro de la sociedad.

#### **2.4.- La propuesta humanista comunitaria en el “sistema social”.**

Se puede plantear la transformación social desde posiciones individualistas, pero también desde conceptos comunitarios. En el primer caso es el “sálvese quien pueda”, donde cada persona e institución resuelve sus propios problemas, mientras que en el segundo, desde una visión comunitaria de destino común, cada entidad se enfrenta a sus propios problemas pero encuentra en la comunidad apoyo, soporte y cooperación.

El concepto de “comunidad” no tiene expresión jurídico-organizativa pero ejerce una función importante en el desarrollo social. Definimos como comunidad: “Sociedad cuyos miembros comparten necesidades, esfuerzos y destino y que desde posiciones sociales, ideológicas, de raza, credo o condición diferentes, asumen responsabilidades”. Es un concepto esencial y básico de la sociedad que establece vínculos de corresponsabilidad entre personas e instituciones de un territorio.

La organización social está compuesta por diversas estructuras que, en su coherencia y complementación, constituyen un “sistema”. Éste responde a una voluntad compartida y trata de dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos, pero las estructuras que lo componen se mueven por motivaciones e intereses privativos que pueden diverger e, incluso, llegar a ser antagónicos:

- Las entidades económicas se mueven en el sistema libre de mercado buscando su competitividad y beneficio económico.
- Las entidades sociales tratan de atender las necesidades de la sociedad mediante la promoción de servicios comunes.
- Estas dos corrientes se mantienen en equilibrio dinámico controlado por la actuación de las instituciones públicas que, mediante medidas de actuación económica, propician el bienestar social. A su vez, cada una de ellas está sustentada en sendos “grandes relatos” que han acuñado corrientes de pensamiento que orientan las actuaciones públicas.

Durante la última época se han producido modificaciones que alteran esta situación:

- La pérdida del poder de los estados para actuar en materia económica (aduanas, fiscalidad, paridad monetaria, fomento, intervención económica, etc.). La economía se ha liberado e internacionalizado perdiendo vinculación territorial.
- La irrupción de una población formada e innovadora que aporta a su tradicional capacidad de trabajo el bagaje intelectual y la vocación de progreso. Nace una fuerza económica que, a las tradicionales de capital y trabajo, añade conocimiento y capacidad innovadora.

Esta nueva fuerza económica irrumpe en el inestable equilibrio y trata de dar coherencia al sistema poniendo como ejes de actuación a la persona y a la comunidad. Refuerza la capacidad competitiva en los mercados libres y propicia el estado de bienestar que garantice la pervivencia y futuro de la comunidad.

A la pérdida del equilibrio social, por el debilitamiento del poder de los estados, le sustituye la fuerza arrolladora de la población y el humanismo comunitario que propicia la vinculación y el protagonismo de personas, empresas e instituciones en el desarrollo social.

Se trata de un enfoque humanista que complementa e influye en los referentes inevitables de la competitividad ligada a la economía de mercado y de la intervención pública de los poderes públicos como garantes del bien común.

Este nuevo enfoque social refuerza el progreso de las comunidades y la justicia social mediante la participación de las personas y la cooperación entre empresas e instituciones, optimizando los recursos existentes y propiciando el desarrollo individual en consonancia con el desarrollo social.

El verdadero reto de futuro estaría en crear visión y vocación comunitaria en la sociedad, modificar estructuras para que propicien la participación, establecer vínculos de cooperación entre instituciones y generar avanzados proyectos sociales que pongan a prueba nuestra capacidad innovadora.

# 3 LA ECONOMÍA DE COOPERACIÓN COMO RESPUESTA A LOS RETOS SOCIOECONÓMICOS FUTUROS

Con este marco económico y social ¿En qué se puede concretar una propuesta que persiga avanzar hacia un modelo económico más humano y que sirva a la vez para el desarrollo de la comunidad en su conjunto y de las capacidades de los ciudadanos que forman parte de ella? Veamos algunos apuntes para la misma.

## 3.1 Concepto, alcance y valores básicos de la propuesta de Economía de cooperación.

Por "Economía de cooperación" entendemos un conjunto de soluciones económicas a las necesidades y retos de las empresas, comunidades y regiones basadas en el paradigma de la cooperación y que, además, comparten los siguientes valores básicos:

- Respeto a la dignidad humana de todas las personas relacionadas con la empresa y la actividad económica, en general.
- Búsqueda del bien común, lo que implica dar prioridad a las necesidades de los proyectos colectivos, tanto a nivel empresarial como supra -empresarial, sobre los intereses de los distintos grupos de interés (trabajadores, accionistas, funcionarios, sindicatos, empresarios...)
- Reconocimiento de que el objetivo exclusivo de las empresas no es obtener los máximos beneficios a corto plazo sino satisfacer de forma equilibrada a las personas de los distintos grupos de interés y garantizar su sostenibilidad futura.
- Promoción de la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad de las empresas en que trabajan.
- Mantener unos criterios de solidaridad interna entre los distintos grupos de interés, tanto a nivel de la empresa como a nivel social.

No se trata de una tercera vía entre el capitalismo neoliberal y el socialismo marxista. No se trata, por tanto, de un sistema alternativo al vigente en la práctica totalidad del

planeta, con independencia del agrado o valoración moral que hagamos del mismo.

Parte, por consiguiente, de las reglas de juego vigentes en la actividad económica mundial (cuya modificación requiere actuaciones en otros ámbitos y con otros enfoques) y busca una adaptación para una comunidad concreta en base a los principios del humanismo, cuya aplicación ha demostrado que son económicamente positivos y políticamente posibles.

Tiene, a su vez, las siguientes concreciones prácticas:

## 3.2 Un modelo inclusivo-participativo de empresa

De acuerdo con las reflexiones realizadas en puntos anteriores, este nuevo modelo debería resultar una síntesis de:

- 1.-Un modelo humanista de empresa, que contemple una igual dignidad humana de todas las personas que participan en el proyecto empresarial, promoviendo un empleo de calidad, una gestión compartida y un mayor equilibrio en el reparto de riqueza en la sociedad.
- 2.-Un modelo de gestión avanzado, que potencie y aproveche los conocimientos, competencias y capacidades de las personas para lograr una empresa competitiva y sostenible.
- 3.-Un modelo vasco, esto es, que tenga en cuenta en su diseño y funcionamiento las fortalezas y debilidades de la cultura vasca, que tenga en cuenta también las experiencias concretas existentes y que sea susceptible de ser promovido por las instituciones públicas de la CAV.

Las ventajas de dicho modelo serían las siguientes:

1. Resulta crítico para la competitividad de las empresas. Un modelo participativo posibilita una estrategia de innovación, necesaria en los momentos actuales, que requiere la aportación de todos los participantes en la empresa en su capacidad creativa, de relación, de trabajo en equipo, ..
2. Posibilita que dichas personas sean el centro de la empresa, con las consiguientes ventajas para su salud, su satisfacción en el trabajo,...
3. Pone en valor el conocimiento de todas las personas de la empresa, ya que sobre ellas descansa la competitividad de la misma, permite empleos sostenibles y de mayor calidad en un proyecto de largo plazo.
4. Posibilita responder mejor a las exigencias del cliente, que requieren cada vez en mayor medida del concurso y aportación de todos los trabajadores. Para ello es necesario una cultura de colaboración con los mismos en un marco de proyecto compartido.

5. La incorporación de los trabajadores a la gestión, resultados y propiedad de las empresas posibilita también su desarrollo personal y profesional, así como un incremento de las actividades económicas a nivel social.

En ese modelo se deben incorporar, asimismo, los principios y valores del pensamiento humanista de Arizmendiarieta, que están en la base del éxito de numerosas empresas de la Experiencia Cooperativa de Mondragon, y que se han traducido en prácticas empresariales (también repetidas en otras empresas de éxito).

Con el contexto expuesto, los ejes directores del modelo inclusivo-participativo de empresa serían los siguientes:

1.- Una cultura de cooperación, corresponsabilidad y preocupación por las personas (frente al paradigma de confrontación como actitud básica)

2.- La participación de los trabajadores en la gestión y/o en los resultados y/o en la propiedad (frente a la separación radical de capital y trabajo)

3.- La prioridad de la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos de interés (frente a la prioridad de los legítimos intereses de unos y otros)

4.- Tener en cuenta las necesidades de la comunidad en la que se asienta (frente a la separación radical de actividad empresarial y responsabilidad social).

La aplicación práctica se traduciría de la forma siguiente:

### **1.- Una cultura de cooperación, corresponsabilidad y preocupación por las personas.**

Ello implicaría:

a) Crear un clima de confianza mediante una política de transparencia informativa, con información regular a los trabajadores sobre las variables y políticas más importantes de la empresa.

Implicaría tener un criterio de informar a los trabajadores como a los accionistas, aunque respetando, lógicamente, la que se considere debe mantenerse confidencial.

b) Programar y desarrollar planes de formación sistemáticos con objetivos de dedicación por trabajador e incluyendo en los mismos tanto formación técnica como formación de gestión.

Como referencia, existiría un objetivo de 20-40h. horas de formación anual por persona, llegando anualmente a un mínimo del 80% de los trabajadores de la plantilla e incorporando también a los cuadros directivos e intermedios en los planes de formación.

c) Impulsar políticas retributivas que, salvando la necesaria fidelización de los trabajadores con habilidades críticas para el proyecto empresarial, no generen una gran desigualdad y favorezcan la cohesión social.

Una referencia útil podría ser un abanico salarial no superior al 1:6 para las Pymes, salvando siempre casos con circunstancias especiales. Sería recomendable, por otro lado, que la remuneración incorporara alguna participación en resultados susceptible de alcanzar a la totalidad de la plantilla.

d) Establecer sistemas periódicos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de las personas que en ella trabajan.

e) Priorizar (sin exclusividad) la promoción interna para asignar funciones de mayor responsabilidad y utilizar criterios objetivos de valoración del mérito y posibilidades de aportación a la hora de seleccionar entre los diversos candidatos.

### **2.- La participación de los trabajadores en la gestión y/o en los resultados y/o en la propiedad.**

Entendiendo siempre que son tres ámbitos que pueden ser abordados de forma parcial e independiente o conjunta, su desarrollo llevaría a:

a) Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados, y que, en base a la dinámica de información, formación y corresponsabilidad en un proyecto compartido, propicien la innovación y los cambios organizativos. Corresponsabilidad que implica, tanto a la línea ejecutiva como a la representativa, en las decisiones relevantes del proyecto empresarial.

Incluiría consultar con los representantes de los trabajadores las decisiones más importantes de la empresa que no exijan un tratamiento confidencial.

b) Incorporar a algún representante de los trabajadores en los máximos órganos de decisión y/o control de la empresa, aunque de forma incompatible con la presencia en el Comité de Empresa.

c) Posibilitar el acceso colectivo a la propiedad de la empresa directamente o a través de una sociedad intermedia, a la que los trabajadores que deseen participar hagan una aportación pactada (igual o proporcional al sueldo de cada uno) y sea la receptora de la participación en resultados.

Para su efectiva puesta en práctica exigiría buscar fórmulas de financiación y plazos adecuados. Para la gobernanza de dicha sociedad intermedia se recomienda considerar, además de las fórmulas capitalistas habituales, la alternativa de "una persona, un voto"

d) Asignar a los trabajadores accionistas el 5%-30% de los resultados, pero para su reinversión en la empresa a través de la sociedad específicamente creada para ello.

e) Reducir la brecha salarial entre mujeres y hombres y, de acuerdo con los trabajadores, tomar medidas específicas que faciliten la conciliación familiar

### **3.- La prioridad de la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos de interés.**

Implicaría recomendar:

a) Priorizar estrategias de crecimiento sostenible sobre estrategias de rentabilidad a corto plazo, buscando crecimientos del volumen de negocio que, en función de la situación del mercado, favorezcan la creación y mantenimiento de puestos de trabajo de forma sostenible.

b) Desarrollar estímulos equilibrados para accionistas y trabajadores de forma simultánea, de forma que haya un objetivo conjunto de mejorar a la vez la rentabilidad sobre fondos propios para los primeros y la retribución global para los segundos.

c) Destinar al menos un 50% de los beneficios anuales a incrementar los Fondos Propios.

d) Destinar a actividades de I+D un porcentaje sobre ventas superior a la media del sector.

### **4.- Tener en cuenta las necesidades de la comunidad en la que se asienta la empresa**

Esto implicaría:

a) Respetar y cumplir rigurosamente la legislación, especialmente la laboral, medioambiental y fiscal, de los países en los que desarrolle su actividad.

b) Dedicar un mínimo de un 1-3% de los beneficios a actividades de Responsabilidad Social coherentes con algunas necesidades sociales prioritarias, escuchando las aportaciones del Comité de Empresa al respecto.

### **3.3 Un enfoque complementario respecto a los modelos de excelencia en la empresa**

Respecto a los modelos de excelencia, la economía de cooperación comparte muchos de los conceptos y de los enfoques. La mayor cercanía es lógicamente hacia el modelo de empresa avanzada de Euskalit ya que en ambos casos se parte como referencia de la realidad actual y los desarrollos deseables para la empresa vasca.

La economía de la cooperación aporta el énfasis en aspectos concretos, como que la búsqueda de la cohesión pasa necesariamente por la solidaridad y la limitación de los abanicos salariales. En otros ámbitos, especifica la apuesta por

unas soluciones concretas, como en el caso de la participación de las personas. Pero también enfatiza otros a nivel de principios, como el respeto a la dignidad de las personas o la prioridad del proyecto común, aunque son elementos que están más o menos implícitos en los modelos de excelencia.

En la Economía de Cooperación, por tanto, buscamos soluciones económicas a las necesidades y retos de empresas, comunidades y regiones basadas en la cooperación y compartimos valores básicos:

- Respeto a la dignidad humana de todas las personas.

- Búsqueda del bien común y prioridad a las necesidades de los proyectos colectivos

- El objetivo de las empresas es satisfacer de forma equilibrada a los distintos grupos de interés y garantizar su sostenibilidad.

- Promoción de la participación de los trabajadores

- Solidaridad interna a nivel de la empresa y a nivel social.

Mientras que, según el sistema de gestión avanzada de Euskalit, debemos generar procesos de reflexión para:

- Aplicar metodologías de gestión y redes de buenas prácticas para las organizaciones vascas, privadas y públicas,

- Alcanzar mejores resultados para todos los Grupos de Interés.

Siendo las claves de la competitividad:

- En la organización, un sistema que genere sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido y una cultura basada en "compartir y cooperar".

- Desarrollar "redes competitivas" entre organizaciones, tanto privadas, como entre públicas y privadas, que permitan abordar proyectos cada vez más ambiciosos

La colaboración y complementariedad con el modelo de empresa avanzada, es por tanto otro ámbito de cooperación.

### **3.4 Una cooperación sistematizada entre empresas**

La cooperación entre empresas representa un apartado importante de la "Economía de cooperación". Mediante libres vínculos de colaboración, las empresas incrementan su capacidad competitiva y consolidan el tejido empresarial de una región. Se contraponen a la situación de empresas atomizadas, que se enfrentan aisladas a los rigores de la competencia, con el peligro evidente de su desaparición o su absorción por empresas foráneas.

La cooperación ayuda a superar los problemas de la reducida dimensión y de la "soledad" competitiva de las empresas, generando sinergias que incrementan la eficacia individual y la competitividad colectiva. "Es indudable que el signo más esperanzador de una colectividad es saber unirse para construir, para edificar lo que interesa y mirar al porvenir" (Arizmendiarieta)

La adaptación del tejido empresarial a la competitividad global requiere la modificación estructural y ampliación de horizontes de la empresa tradicional. A la alternativa de "absorción" por parte de empresas multinacionales, se puede oponer la alternativa de "consolidación" de un tejido empresarial arraigado con la región y fortalecido mediante pactos de cooperación, capaz de competir con éxito en el mercado. Establecer una "red reticular" de empresas da solidez al sistema y le arraiga con los afanes comunitarios.

Son muchas, con todo, las iniciativas que se vienen poniendo en marcha en Euskadi dirigidas a impulsar la cooperación entre empresas y que están promovidas desde diferentes ámbitos institucionales (Gobierno, Diputaciones, SPRI, BEAZ, redes comarcales, municipales, Universidades /centros FP, Cámaras Comercio, ...) y privados (consultorías, asesorías, ...)

A destacar la puesta en marcha por la DFG de programas de transformación empresarial, evolucionando en el concepto de competitividad mediante el impulso de la colaboración entre las empresas para la adquisición de competencias, la transformación y la reactivación de modelos de negocio.

Asimismo, son varios los modelos de cooperación que ya se vienen practicando y que tienen su propio recorrido y líneas de acción:

1.-Corporación Mondragón. Sólidos pactos recogidos en normativas que establecen: principios, marcas, sistemas retributivos, fianzamientos mutuos, re-conversiones de resultados, transparencia de datos, creación de fondos de inversión o de obras sociales, etc. Dan solvencia y solidez a las cooperativas que intervienen. También prácticas empresariales de intercambio de información sobre Mejoras Prácticas, experiencias en distintos campos de la gestión empresarial (financiera, formación de los socios, gestión de la calidad, I+D, ofertas conjuntas a clientes, ...)

2.- "Clusters" sectoriales. Agrupan empresas relacionadas ("cluster") de carácter sectorial, compartiendo estrategia y servicios comunes o generando infraestructuras de investigación y unidades de servicios avanzados. Estructuran al conjunto de empresas que los conforman dándoles "unidad", representativa y de gestión.

3.-Agrupación de sociedades anónimas laborales (ASLE). Desarrolla y consagra un modelo de empresa (SAL), ayuda a la transformación de empresas de S.A. a S.A.L. y genera servicios comunes de asesoría y sistemas de gestión.

4.-Agrupaciones de empresas. (Modelo Ner Group). Reúne a empresas que comparten vocación de desarrollo, contando con la fuerte implicación de los trabajadores en la gestión de la empresa. Mediante encuentros entre responsables de las empresas participantes, se comparten preocupaciones y modelos de gestión. Consiguen romper la "soledad" de la empresa y promueven servicios comunes.

5.-Entidades de promoción comarcal. De variada y diversa tipología, trabajan en la articulación de redes comarcales. Tratan de aunar esfuerzos de distintas empresas en torno al desarrollo compartido, generando estrategias compartidas, apoyos tecnológicos, mercados conjuntos y sistemas de gestión. Algunas de estas entidades son: Azaro Fundazioa (Lea Artibai), Goieki (Goiherri), Debegesa (Deba Barrena), Berelan – Enpresare (comarca de Bergara), Iraurgi Berritzen (Urola Medio), Tolosa, Irún, etc. Persiguen, mediante la cooperación, la evolución de la actividad comarcal hacia productos y servicios de mayor valor añadido.

Así las cosas, sería interesante realizar un estudio sistemático para profundizar en los modelos actualmente existentes (en el País y en otros lugares seleccionados), identificar las razones de su éxito y proponer fórmulas posibles por las que se podrían convertir las experiencias puntuales en actuaciones generalizables, extensibles a otras realidades empresariales y que inspiren, por tanto, políticas sistemáticas susceptibles de ser apoyadas por las instituciones públicas vascas.

Existen, por otra parte, otras instituciones que agrupan a empresas y que probablemente pueden apuntar nuevas ideas que, siquiera con carácter de experiencias piloto, se podrían poner en práctica. Nos referimos a las Cámaras de Comercio, asociaciones empresariales, Sociedades de Garantías Recíprocas, ...

Se debería, por fin, abrir la investigación a prácticas de éxito tanto de instituciones públicas como de agrupaciones de empresas como las citadas en algunos países. Apuntamos en ese sentido los casos de Escocia, Baviera y alguno de los países nórdicos.

Un posible guión del estudio podría ser el siguiente:

1.-Descripción de los mecanismos de cooperación empresarial existente en las distintas realidades del País Vasco.

- Se incluirían los casos de los grupos citados más arriba, detallando los diferentes ámbitos de gestión empresarial también citados ( comercial, financiero, calidad, formación , I+D,...)

2.-Identificación de posibles iniciativas adicionales que sugieran entidades supra-empresariales

- Se trataría de captar ideas en embrión, que estarían en una posible agenda futura de responsables de Cámaras de Comercio, agrupaciones empresariales, Sociedad de Garantía Recíprocas, ...



3.-Identificación de iniciativas de éxito promovidas por asociaciones empresariales y gobiernos regionales en Baviera, Escocia y algún país nórdico.

- Se trataría de acceder a la información existente al respecto, realizando los contactos complementarios "in situ".

4.-Síntesis de recomendaciones a distintas instituciones para la puesta en marcha de nuevas iniciativas en el ámbito de la cooperación entre empresas y posibles políticas públicas para su impulso y desarrollo.

- Se trataría de extraer conclusiones prácticas de lo observado, haciendo recomendaciones concretas a las instituciones concernidas.

### **3.5.- Una cooperación público-privada a desarrollar**

Hay otro estadio o nivel de cooperación que consolida el sistema. Se trata de la cooperación público-privada.

En este planteamiento de cooperación las principales entidades de la sociedad asumen el reto de la competitividad y el desarrollo social, en un intento de hacerse, en la medida de lo posible, con las riendas del devenir, interviniendo en el amplio mundo de la economía competitiva. Es la comunidad quien reacciona ante la complejidad de las importantes fuerzas económicas globales y, desde la vanguardia empresarial, establece la retaguardia de apoyo de instituciones y entidades que hacen más competitivo al sistema y a las partes que intervienen.

Si la empresa se mueve por la intuición innovadora que la sitúa en el mercado competitivo, la comunidad se moviliza por la asunción de "proyectos estratégicos" de País, que suponen importantes retos competitivos imposibles de ser asumidos en solitario y que requieren la conjunción de esfuerzos de entidades diversas. Son proyectos que representan un salto cualitativo sobre lo que se viene haciendo y que establecen nuevos niveles competitivos sustentados en la innovación.

Hay tres actores económicos: el sector público, el sector privado con ánimo de lucro y el privado social, también llamado tercer sector. Es frecuente pensar las relaciones en términos de competencia o, por lo menos, sin aprovechar todas las posibilidades que ofrecen la cooperación y el partenariado. Sin embargo, desde el punto de vista de la Economía de cooperación, cabe una fructífera relación a varias bandas:

- La relación entre las administraciones públicas y el sector privado de la economía a fin de impulsar proyectos estratégicos que requieren inversión elevada, aportación de ciencia y/o tecnología y participación de instituciones diversas.

- La relación entre las administraciones públicas y el sector privado social en diferentes fórmulas de colaboración. Es una relación especialmente relevante

para la satisfacción de los servicios vinculados a los derechos de ciudadanía.

- La relación entre el sector privado y el privado social, creciente por cuanto determinados bancos o empresas en sus políticas de responsabilidad social apoyan el desarrollo de proyectos sociales en concordancia con actores del tercer sector.

La definición y diseño de proyectos estratégicos puede venir desde cualquiera de los tres actores económicos, pero debe ser lo suficientemente atractivos como para movilizar las mejores voluntades hacia su consecución. Ejercen la función de orientar voluntades dispersas hacia objetivos compartidos en los que se sientan identificadas. También encuentran en el proyecto la vía más adecuada para el desarrollo de su propio potencial competitivo avanzando por caminos inexplorados.

El protagonismo de la empresa, o de grupos de empresas unidas por lazos cooperativos, se ve reforzada por la implicación de entidades universitarias y de investigación, por entidades financieras, por entidades públicas y por la aceptación y compromiso de la sociedad civil. Entidades que actúan en ámbitos distintos del mundo económico, ven en la cooperación la posibilidad de avanzar por caminos que representan saltos competitivos que los sitúan en la vanguardia del desarrollo.

No hay modelos tipo y cada proyecto requiere su propio diseño de cooperación, pero hay ejemplos parciales en la historia de nuestro País que pueden ser ilustrativos. Desde el mundo empresarial y también desde el tercer sector, puede haber ideas estratégicas, paralizadas por falta del marco en la que puedan desarrollarse. La cooperación público-privada abre cauces para un nuevo modelo de desarrollo. Trabajar nuevos modelos y movilizar a la sociedad para desarrollar proyectos estratégicos sería el objetivo de este vector de la Economía de cooperación.

Por otro lado, en un mundo cambiante en el que las consecuencias de la globalización todavía están por descubrir, a los retos globales de toda la humanidad (calentamiento global, crecimiento de la población, corrientes migratorias, ...) se añade en los países occidentales el reto de la sostenibilidad del Estado de bienestar.

Las expectativas del aumento de la esperanza de vida, la baja natalidad, el envejecimiento de la población hacen dudar de la sostenibilidad de las pensiones públicas en su actual nivel. Ello, junto con las demandas sociales de las personas con mayores necesidades sociales (RGI, refugiados, personas mayores ...) y el mantenimiento del nivel actual de los servicios sociales lleva a algunos analistas a dudar sobre la viabilidad del sistema, con niveles insostenibles y suicidas de deuda pública.

En ese contexto, la aplicación del principio de subsidiariedad puede concretarse en nuevas iniciativas que permitan enfrentarse al considerable reto que las Administraciones Públicas tendrán que abordar para afrontar las demandas sociales en el futuro.

Con ese marco, se plantea también el estudio del Sector Público vasco como un agente económico de indudable importancia e influencia en la economía del País. Preocupan al respecto la productividad y eficiencia de las actividades de dicho sector, el alto porcentaje de los recursos públicos destinados al gasto corriente, ...

Por ello, a fin de analizar las posibilidades de la denominada "Economía de cooperación" se propone profundizar en las potencialidades de la colaboración público-privada en el ámbito de las actividades económicas. Como ejemplo, una idea sugerente a explorar es la de la posible cooperativización de algunos servicios públicos, buscando nuevas formas de organización que acerquen los servicios al ciudadano y mejoren la eficiencia en el uso de los recursos.

En la búsqueda de alternativas para un mayor desarrollo regional, una teoría muy extendida es la de poner el foco en la competitividad internacional, no sólo de las empresas, sino también de las regiones. Porter liga el desarrollo económico regional con el desarrollo social y de las infraestructuras, sobre todo las ligadas a la transferencia del conocimiento, e insiste en la colaboración entre el sector público, el privado y las instituciones como las Universidades o las redes de desarrollo e investigación.

Con ese marco, sería interesante profundizar mediante un trabajo de análisis comparativo del Sector Público vasco con el de otros países occidentales que entendemos tienen una mayor experiencia y eficiencia en la gestión del mismo. En concreto, se consideran pueden ser referencias de interés algunos de los países del Norte de Europa, Inglaterra y alguno de los países asiáticos que han tenido un mayor éxito en el pasado reciente.

Se deberían analizar los siguientes temas:

- La eficiencia y productividad en la prestación de servicios públicos, incluyendo la organización interna de la Función pública y la coordinación entre los distintos niveles de la administración pública vasca (Gobierno, DDFF y Aytos.), buscando propuestas de mejora.
- La priorización de actividades, desde el punto de vista de la competitividad regional internacional, siguiendo el esquema de ventajas competitivas regionales de Porter. Con el mismo enfoque de búsqueda de posibilidades de mejora.
- Los sistemas de evaluación de las políticas públicas utilizadas en algunos de los países citados, con una mayor experiencia temporal en la gestión pública, muy limitada en nuestro caso.
- La sostenibilidad de los flujos de gastos e ingresos públicos, que se modifican sustancialmente por la realidad del envejecimiento de la población, los nuevos flujos migratorios, y la demanda de mantenimiento de la sociedad del bienestar.

Sería, por tanto, de interés la comparación de la realidad vasca con los países citados analizando en concreto elementos como los siguientes:

- 1.- Dimensión y empleo para las distintas competencias asumidas por la Admon. pública vasca.
- Identificación y posible cuantificación de posibles ineficiencias en la gestión de las mismas.
- 2.- Peso efectivo de algunas actividades críticas de cara al futuro (Formación Profesional, I+D+i y centros tecnológicos, ...)
- 3.- Elementos de coordinación interinstitucional entre los distintos niveles de la Admon. (equivalentes a Gobierno, Diputaciones y Aytos.).
- 4.- Marco organizativo político-funcionario de la Función Pública.
5. Prioridades en el destino de los fondos. Equilibrio largo plazo/corto plazo.
- 6.- Mecanismos eficaces de transparencia y participación ciudadana.
- 7.- Experiencias de éxito en la colaboración público-privada en los países y regiones de referencia. Posibles oportunidades de aplicación en nuestro caso.

Una vez realizado dicho trabajo, y en base a la información facilitada por el mismo se podría suscitar un debate entre las distintas sensibilidades políticas buscando el objetivo de conciliar de la mejor manera posible los valores de igualdad y justicia propios de la gestión pública y la eficacia característica de la gestión privada.

Desde otros puntos de vista habría que incorporar:

- La necesidad de una ética cívica individual ante la Admon. Pública.
- La necesidad de impulsar la participación y la corresponsabilidad de los ciudadanos en las políticas públicas.
- La necesidad de innovar y experimentar fórmulas por encima de los prejuicios ideológicos de uno u otro signo.

Teniendo en cuenta, en cualquier caso, no sólo factores estrictamente económicos sino también la Misión y Valores de las entidades que pudieran asumir determinados servicios, toda vez que pueden ser críticos a la hora de alcanzar altos niveles de calidad en los mismos. En ese sentido, las entidades del 3er. sector han demostrado que son capaces de hacer compatibles altos niveles de eficiencia, a la vez que altos estándares de calidad para las personas receptoras de los servicios prestados.

### 3.6 Cooperación para la inclusión social.

Las leyes del mercado seleccionan actividades por su capacidad competitiva y dejan en evidencia formas obsoletas de trabajo, otrora sustento de la vida social. La economía tradicional (de proximidad, comunitaria y autosuficiente) va siendo sustituida por otra especializada y de dimensión global. El cambio genera abandono de recursos tradicionales, con grupos sociales en riesgo de exclusión. Hoy conviven entre nosotros dos mundos paralelos: el de la economía desarrollada y competitiva y la de subsistencia, subvencionada y carente de condiciones esenciales.

Las fuerzas del mercado encuentran poco atractivo en la explotación de estos recursos e ignoran su existencia. Sin embargo, la situación "bipolar" entre desarrollo económico y desequilibrio social, genera diversos problemas:

- Es un problema económico que frena el crecimiento. Subsidiar a la población desocupada y mantener recursos ociosos incrementa la carga impositiva y lastra el despegue económico. La competitividad de una región, además de la calidad de sus empresas, depende de la optimización del conjunto de sus recursos y del equilibrio social.
- Es un problema ecológico y medioambiental. Abandonar recursos naturales e incrementar la carga de residuos, además de degradar el medioambiente, genera gastos sociales.
- Es un grave problema social que margina a personas sin darles la oportunidad de su aportación de trabajo. El desempleo genera frustración, es una lacra social y requiere crecientes ayudas económicas.

El nivel de desarrollo científico y tecnológico alcanzado por la sociedad puede permitir transformar tradicionales formas de explotación, sustituyéndolas por otras que aplican técnicas avanzadas de producción, distribución y/o mercadología. Sería quizás posible hacer retomar al flujo económico ordinario actividades económicas abandonadas, aplicando modernos sistemas de gestión y generando mercados locales que den vida a una economía naciente y de proximidad.

Desde una "visión comunitaria" la situación precisaría de un nuevo análisis, ya que se abandona valiosos recursos materiales y mantiene, mediante subsidios y subvenciones, a la población marginada lo que, además de un despilfarro económico, es humanamente denigrante.

Lograr esta situación requiere un esfuerzo considerable de carácter comunitario en el que intervienen:

- Las instituciones públicas, para activar recursos ociosos de propiedad privada y pública, organizar la recogida selectiva de elementos reutilizables y gestionar modificaciones normativas que permitan la compatibilidad transitoria de prestaciones de desempleo con actividades remuneradas.

- Las instituciones privadas sin ánimo de lucro, que están en el meollo de los problemas sociales, para aportar ayuda y experimentar proyectos de interés. Desde el denominado "tercer sector", articulando colaboraciones de los otros sectores y generando procesos de cooperación para la recuperación de actividad económica y generación de empleo entre la población más vulnerable.

- Las universidades e instituciones educativas, orientando sus investigaciones y estudios hacia los problemas sociales más relevantes y dotando de conocimientos innovadores a los nuevos proyectos empresariales.

- Las instituciones privadas con ánimo de lucro, participando, desde su visión empresarial, en la generación de actividades económicas.

Aunque el principal protagonismo debe proceder de las personas que padecen las consecuencias de la situación actual. Ellos deben ser los verdaderos agentes del cambio, soportados por el resto de la sociedad.

La compleja situación exige una actuación decidida de la sociedad así como procesos de cooperación entre distintas instituciones.

### 3.7.- Dimensión internacional de la cooperación

a) Cooperación entre estados.

La globalización de la economía ha generado un nuevo modelo de capitalismo: financiero, especulativo, sin vinculación territorial ni cargas sociales, que fluye por países y regiones buscando condiciones ventajosas y rentabilidad de corto plazo. Se trata de una inmensa fuerza, sin control social, capaz de desestabilizar países y condicionando a gobiernos locales legítimamente constituidos.

La atomización de organizaciones estatales impide el control y sometimiento de esta fuerza económica a los superiores intereses de la sociedad. La implantación de cargas impositivas y controles a las transacciones financieras internacionales es una carencia esencial del sistema económico global.

Se impone la cooperación entre estados para establecer normas comunes y crear organismos globales que controlen la actividad económica en beneficio del bien común universal. En esta necesidad de control entrarían tanto el sector financiero como otras actividades económicas de fuerte impacto en el ecosistema.

La cooperación internacional, necesaria a todas luces, se escapa de la capacidad de actuación de las comunidades y personas quedando en manos de organismos internacionales. En ese sentido, merecería profundizar en la propuesta de crear Organismos globales para controlar la actividad financiera y la gestión del medio ambiente a nivel mundial, en beneficio del Bien Común universal (Propuestas del Pontificio Consejo de Justicia y Paz y Laudatio Si, respectivamente).

## b) Cooperación entre regiones

Por capacidad de actuación e influencia pueden tener un especial interés las relaciones de cooperación que se puedan establecer entre regiones, que se pueden plantear de forma proactiva.

Las razones objetivas para la cooperación son las siguientes:

- Existen situaciones de organización social y de desarrollo humano de distinto nivel. Mientras regiones de elevado nivel económico cuentan con sistemas sociales acrisolados, otras regiones carecen de condiciones esenciales.
- La situación de “mercados saturados” en países desarrollados están ahogando su economía por exceso de capacidad y falta de mercado, mientras otras regiones menos desarrolladas tienen carencias básicas y están empezando a caminar en mercados donde todo está por hacer.
- Regiones que tienen una voluntad comunitaria de desarrollo establecen estrategias de relación con otras regiones con las pueden compartir estrategias de desarrollo endógeno para avanzar conjuntamente por las vías del desarrollo económico y humano.

La cooperación entre regiones libres, sin supeditación, en igualdad de dignidad y respeto, desde la complementación e intereses compartidos, supone una enorme palanca para multiplicar la eficiencia de esfuerzos separados. Es una cooperación interesada, donde ganan ambas partes y se sustenta en vocaciones compartidas de desarrollo humano y, también, en principios de solidaridad.

La cooperación entre regiones supera el ámbito económico y se extiende a áreas como educación, sanidad, investigación, organización social, etc. Supone la oportunidad de internacionalización de actividades consideradas como servicios locales, que adquieren así un enorme potencial de desarrollo y expansión. La experiencia acumulada en la organización del “estado de bienestar” puede perfectamente ser aprovechada por regiones que están avanzando en la búsqueda de caminos para su desarrollo.

Establecer vínculos de cooperación regional no es tarea fácil. Exige fuerte conocimiento, respeto y reconocimiento mutuo y una sintonía en los principios de desarrollo socioeconómico sustentado en la persona y en el esfuerzo endógeno. Sin embargo, no se parte de cero. Existen relaciones acrisoladas que como “cabeza de puente” pueden ser utilizadas para el establecimiento de vínculos superiores. Nos referimos a:

- La implantación de empresas en otros países que, desde relaciones puramente económicas, han ido consolidando su presencia y asentamiento social.

- La colaboración internacional de ONG’s que, desde posiciones solidarias de ayuda, se van involucrando en los procesos locales de desarrollo.

- Los primeros intentos de internacionalización en el ámbito educativo con la implantación universitaria en otros países.

Son experiencias susceptibles de ampliación a ámbitos de cooperación más ambiciosos, aunque tienen la dificultad de ser regionalmente dispersas.

La participación de los gobiernos regionales en la definición de estrategias de cooperación daría cuerpo y soporte a las posteriores relaciones empresariales y sociales que se pudieran establecer, pudiendo materializarse en acuerdos de cooperación entre regiones y en la creación de estructuras de soporte. La participación empresarial estaría incluida en un más amplio programa de cooperación global.

En ese sentido, podría ser de interés la posibilidad de crear un registro de Buenas Prácticas para la resolución de problemas en distintas regiones y países, que pudieran servir de referencia a comunidades de todo el planeta.

### **3.8.- Enfoques, modos y formas de actuación. Posicionamientos a evitar**

En este apartado se trata de recoger algunas consideraciones sobre la forma de abordar la “Economía de la cooperación” que no constituye, en sí mismo, un modelo alternativo al sistema vigente sino que introduce nuevos enfoques que lo hagan más competitivo y adaptado a la realidad social. Son enfoques y criterios que completan la propuesta.

#### **a) Desde un paradigma centrado en las personas**

La irrupción de la población formada en la vida social abre una nueva etapa en su organización contando con la participación de la persona y su aportación de inteligencia y capacidad de trabajo.

La inclusión del “humanismo” en la organización social no es inocuo o neutro. Viene a alterar el sistema vigente y obliga a la búsqueda de un nuevo y más justo equilibrio en las relaciones económicas y sociales. Tiene especial incidencia en la configuración de la empresa al considerar que el capital no es la única fuente legitimadora de la autoridad teniendo que ser compartida con el trabajo.

Las propuestas se sustentan en este nuevo enfoque, que trata de incorporar al humanismo en la organización social y genera alteraciones en la organización vigente.

## **b) Teniendo en cuenta el mercado y la competitividad**

Como principio de realidad, hemos de partir de las reglas del mercado y las propuestas están supeditadas a sus exigencias de competitividad y eficiencia. Las propuestas humanistas prosperarán si son capaces de introducir factores que mejoren la capacidad competitiva y generen organizaciones eficientes. Por muchas proclamaciones de justicia y racionalidad que aporte el humanismo, no tendrán continuidad y vigencia si no vienen acompañadas por alteraciones estructurales que mejoren el sistema.

El potencial latente en la formación de las personas puede aportar un valor diferencial, en la medida de su involucración ilusionada en proyectos de innovación. El gran potencial humano es una enorme riqueza social que tendrá efectos económicos para lo que se requiere alterar las formas de organización y canalizar su aportación constructiva.

La "Economía de la cooperación" se asienta en el esfuerzo por conseguir y mejorar la eficiencia económica a través de la justicia social y la participación humana.

## **c) Desde una visión enraizada en la comunidad**

Las propuestas se alejan del individualismo insolidario adentrándose en procesos en los que el desarrollo personal se acompaña en la búsqueda del desarrollo de la comunidad. La economía y la sociedad no se asientan en el "equilibrio de la pugna de intereses contrapuestos", sino en el destino conjunto de una comunidad rica en opciones que busca el desarrollo de sus miembros.

Por otra parte, se plantea el hecho económico como un proceso continuo que trasciende la generación presente. La actual sociedad es fruto de esfuerzos anteriores y debe contribuir a la mejora de generaciones futuras. Es parte de una cadena continua de progreso. Con ese marco, el cuidado de la naturaleza y del medio ambiente forma parte esencial del legado que dejemos a las generaciones siguientes.

## **d) Sustentada en la cooperación.**

El mercado enfrenta unos productos con otros y regula las condiciones de competitividad de la economía. La pugna entre oferta y demanda significa confrontación y contraste de intereses, donde vence el más eficiente. En un sistema de mercado es impensable sustraerse de esta ley, por muchos razonamientos éticos que se pronuncien.

Pero en la economía hay un amplio espacio para la cooperación. Se puede llegar al mercado de forma más eficiente si se establecen condiciones de cooperación: entre personas para conformar una empresa, entre capital y trabajo en la empresa, entre empresas complementarias y afines, entre

empresas e instituciones que comparten objetivos compartidos o entre regiones que complementan esfuerzos.

La organización de la economía no tiene por qué sustentarse en la confrontación de intereses contrapuestos. Pueden establecerse ámbitos de cooperación que hacen más eficiente y justa a la economía. Para ser competitivos en el mercado se imponen los caminos de la cooperación. Hay ámbitos de competencia y otros de cooperación.

## **e) Con implicación, sin limitarse a la denuncia.**

Denunciar situaciones incorrectas y clamar por la justicia es tarea relativamente fácil: ayuda a lavar la mala conciencia del denunciante y le redime ante la sociedad. Generar propuestas y planteamientos avanzados que, analizando la situación, aporten soluciones viables es tarea más comprometida y arriesgada. Se expone a la crítica y genera reacciones de defensa. Implicarse en la aplicación de coherentes modificaciones estructurales es asumir un papel militante que lucha por la implantación de la justicia social.

La apuesta por el humanismo en la economía, su concepción comunitaria, la elaboración de planteamientos avanzados de cooperación y la propuesta de transformaciones estructurales mediante procesos de cooperación requieren de una fuerte implicación en la tarea, sin limitarse a la denuncia.

## **f) Desde posiciones abiertas (no dogmáticas)**

Desde posiciones humanistas y con la experiencia de realizaciones coherentes se pretende participar en el debate social, sin dogmatismos ni prejuicios ideológicos de uno u otro signo, trabajando conjuntamente con otras personas y organizaciones, cualquiera que sea su origen, que compartan planteamientos equivalentes.

Las formulaciones de cooperación son especialmente aplicables en la tarea que se emprende. La reducida dimensión, el origen de la propuesta y la riqueza de experiencias equivalentes en el mundo, recomiendan la apertura mental para trabajar con otros, sin protagonismos ni exclusiones, buscando la verdad y aunando esfuerzos para llegar a la sociedad con presencia suficiente para generar el estado de opinión necesario para las transformaciones sociales.

## EPÍLOGO:

Las ideas y consideraciones recogidas en los apartados anteriores no pretenden ser una propuesta cerrada sino una invitación a la reflexión y enriquecimiento de personas con sensibilidades diferentes y que viven la realidad económica en ámbitos diferentes, aunque con una común voluntad de buscar una organización social y económica más justa, próspera y sostenible, al menos en el espacio geográfico en el que nos ha tocado vivir.

