

Seminario “Ética y empresa competitiva”

Resumen general

El presente texto recoge un resumen de las cuatro sesiones celebradas en Bilbao, Donosti y Vitoria entre octubre del 2017 y enero del 2018, correspondientes al Seminario denominado “Ética y empresa competitiva”, organizado por *Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa* y en el que participaron alrededor de 70 personas, en su mayor parte profesionales relacionados con la actividad empresarial.

Los ponentes fueron los siguientes:

Pako Etxebeste, Arturo García y Luis Antonio Preciado, que disertaron sobre aspectos conceptuales relacionados con la ética en la empresa.

Xabier Besasategui, Jose Luis Jiménez Brea, Ana Belén Juaristi, Miguel Angel Laspiur, Jose Luis Madinagoitia y Fernando Querejeta, que expusieron aspectos concretos de la gestión empresarial, tanto desde un punto de vista del modelo deseable como explicando algunos casos destacados de actuación.

Jon Emaldi que expuso los rasgos más importantes del marco socioeconómico, más amplio, que propugna la Fundación.

Hemos concentrado tanto las aportaciones de los ponentes como los comentarios de los asistentes en tres apartados:

- 1.- ¿Qué entendemos por ética en la empresa?
- 2.-Hacia un modelo inclusivo participativo, más ético, de empresa
- 3.- Economía de cooperación. Apuntes para un modelo socioeconómico más humano.

El resumen sería el siguiente:

1.- ¿Qué entendemos por ética en la empresa?

1.1.- ¿Qué entendemos por ética?

El término “ética”, desde un punto de vista etimológico, nos remite al vocablo griego *ethos*, que significa fundamentalmente “lugar donde se habita” (“morada”) y también “modo de ser” o “carácter”, más bien moral

que psicológico. Un tipo de saber llamado “ética” tendría entonces por objeto el carácter, el modo de ser desde el que los seres humanos afrontamos la vida. Más concretamente, un tipo de saber práctico que orienta la acción humana, a través de decisiones *prudentes* y moralmente *justas*.

En esta línea se expresa Paul Ricoeur: “*Para mí la ética se define por el deseo de llevar una vida justa, con y para los otros, y en el deseo de gozar de instituciones justas*”.

Así, una de las principales tareas de la ética es la de pertrechar al ser humano con argumentos sólidos para distinguir lo correcto de lo incorrecto, lo justo de lo injusto, en el conjunto de la vida.

Tales argumentos sólidos no surgen espontáneamente, sino que son fruto de un largo devenir histórico. De hecho, un determinado razonamiento ético puede nutrirse de diversos tipos de racionalidad moral, generados a lo largo de la historia:

Racionalidad prudencial, de tradición aristotélica.

- . El ámbito moral es el de la racionalidad que delibera en condiciones de incertidumbre sobre los medios más adecuados para alcanzar un fin.
- . El fin último (“eudaimonía”: felicidad) es lo que conviene al ser humano en el conjunto de la vida.
- . Las normas han de aplicarse a los casos concretos, ponderando los datos contextuales.

Racionalidad calculadora, de tradición utilitarista (J.S. Mill)

- . El ámbito moral es el de la maximización de la utilidad para todos los seres sentientes: buscar la mayor felicidad del mayor número
- . Acción máximamente racional: la racional-teleológica
- . Los derechos humanos son convenciones útiles

Racionalidad práctica, de tradición kantiana

- . El ámbito moral es el del respeto a aquello que es absolutamente valioso: el ser humano.
- . No todo es mercancía que puede intercambiarse por un precio: el ser humano no tiene precio, sino dignidad.
- . Los derechos humanos son exigencias racionales innegociables: con ellos no se puede comerciar.

Racionalidad comunicativa, de tradición dialógica (K.O.Apel..)

- . Todo ser dotado de competencia comunicativa es un interlocutor válido.
- . Las normas morales son válidas según las consecuencias que tengan para los afectados por ellas.
- . Siempre que satisfagan intereses universalizables.

Pero a la hora de argumentar ética o moralmente y, sobre todo, a la hora de aplicar un juicio práctico sobre una determinada cuestión sobre la vida personal, comunitaria o social, además de la **ética**, nos encontramos con otras formas de orientar la conducta humana, como son el **derecho** y la **religión**. Así, *ética*, *derecho* y *religión* son tres tipos de saber práctico, que se encuentran estrechamente conectados entre sí, pero que no se identifican.

¿Dónde está pues la **diferencia entre derecho, ética o religión**? Tal diferencia descansa sobre todo a partir de cuatro cuestiones formales:

¿Quién es el que promulga el mandato y exige, por tanto, su cumplimiento?

- Para el *derecho*, el cuerpo legislativo legitimado para ello.
- Para la *ética*, la persona, como ser moral.
- Para la *religión*, Dios, a través de la revelación y el magisterio.

¿Quiénes son los destinatarios?

- Para el *derecho*, los miembros de la comunidad (política, social...).
- Para la *ética*, la persona, cada persona.
- Para la *religión*, todas las personas.

¿Ante quién ha de responder?

- Para el *derecho*, ante los tribunales.
- Para la *ética*, ante sí mismo.
- Para la *religión*, ante Dios.

¿De quién se puede esperar obediencia?

- Para el *derecho*, de los obligados por el pacto (político, social...).
- Para la *ética*, de todas las personas.
- Para la *religión*, de los creyentes.

De todo esto, podemos inferir que la racionalidad ética, más allá del simple cumplimiento de las normas de un determinado colectivo busca establecer

los grandes imperativos de la conciencia universal: *igualdad, libertad, solidaridad...*

Con todo, la racionalidad ética puede pecar de abstracta si no baja a lo concreto, es decir a las realidades prácticas y posibles de cada circunstancia económica, política, social... De ahí que, a la hora de habérselas con la realidad, es necesario distinguir (Max Weber) entre la *ética de la convicción*, que se define por la excelencia de lo preferible, y la *ética de la responsabilidad*, que se ajusta por lo realizable en un contexto histórico dado.

1.2.- ¿Qué entendemos por empresa competitiva?

No podemos eludir que vivimos en un contexto social marcado por la **globalización de la economía de mercado** en la que la empresa, como pilar básico y central de la misma, está llamada a ser competitiva, si no quiere perecer como tal.

La palabra “competitividad” no significa, sin más, guerra abierta, competencia despiadada, sino la acción de ofrecer al mercado productos de calidad, cuyo precio sea razonable en relación con los otros del mercado, de modo que tales productos interesen a los potenciales consumidores y se conviertan en clientes. Si la calidad es baja y el precio alto, un producto no es competitivo; lo es, si la calidad es buena y el precio razonable.

Ahora bien, y tratando de centrarnos en el meollo de esta comunicación, **¿tiene sentido hablar de ética en una empresa competitiva?**

No podemos negar que, entre los empresarios como entre el público general, está muy extendida la convicción de que “*el negocio es el negocio*”, esto es que, para hacer negocios y gestionar una empresa es preciso dejar a un lado los planteamientos ético-morales y concentrarse en la obtención de beneficios con todos los medios a nuestro alcance, teniendo como únicos límites el cumplimiento de la legalidad vigente y la sujeción a las leyes del mercado.

Sin embargo, también es cierto que, en estas últimas décadas, ha surgido una mayor sensibilidad de cara a la conveniencia de comprender la empresa como una organización con explícita dimensión ético-moral. No sólo para liberarla de posibles actuaciones consideradas inmorales e incluso escandalosas sino también, en clave más positiva, para dotarla de mayor legitimidad interna (trabajadores, directivos, accionistas) y externa (clientes, proveedores, entidades de crédito, competidores, comunidad local, opinión pública...) De hecho, en los países más desarrollados, han

ido aumentando estudios, declaraciones e informes, proclives a la llamada “**ética de los negocios**”.

Así, el tercer Foro de Davos, (1973), propuso un “**Código de comportamiento ético para la gestión de empresas**”, que considera como tarea de éstas “*servir a los consumidores, a los trabajadores, al capital y a la sociedad*” y lograr “*el equilibrio de sus antagónicos intereses*”. Culmina con la conclusión de que la ganancia es ciertamente un “*medio necesario, pero no el objetivo final*” de toda dirección de empresa.

Para Adela Cortina, los valores morales propios de una empresa competitiva que desea sobrevivir son:

1. *Responsabilidad por el futuro*. La necesidad de gestión a largo plazo obliga a reconciliar el beneficio y el tiempo.
2. Desarrollo de la capacidad *comunicativa*. Toda organización precisa una legitimación social, que se “vende” comunicativamente
3. *Identificación* de los individuos y de las firmas. El fracaso del individualismo hace necesaria la inserción de los individuos el desarrollo del *sentido de pertenencia*.
4. *Desarrollo de una cultura empresarial* (similar a la cultura médica o ecológica) que configura formas de vida peculiares, cada vez menos opcionales y más “obligatorias” para quien tenga afán de supervivencia.
5. *Personalización de la empresa y generación de un “capital-simpatía”*, es decir una sintonía con los consumidores, que les lleve a preferir esa determinada empresa y sus productos.
6. En una cultura de la *comunicación* la moral impulsa la creatividad de los responsables de la comunicación y funciona como un útil de diferenciación y personalización de la empresa.
7. *Confianza*. Las imágenes de eficiencia han sido sustituidas por las de confianza entre la firma y el público, como se muestra, por ejemplo, en la imagen de responsabilidad social y ecológica de la firma, con la que se trata de establecer un lazo entre la firma y el público.

Así, creemos que la ética empresarial aporta su peculiaridad a la construcción de una **ética cívica**, es decir una ética de *mínimos*, de *ciudadanos* (no de súbditos), una ética de la *Modernidad*, que se basa en los valores de *libertad*, *igualdad* y *solidaridad* y, en definitiva, en los derechos humanos.

1.3.-Algunas aportaciones derivadas de los debates entre los asistentes

1.- Hay que recordar siempre que el centro de toda actividad ha de ser la persona, en su integridad. Y que el vínculo entre la persona y la comunidad lo genera, precisamente, el arraigo, el compromiso concreto con una comunidad y un lugar determinado.

Respetar dicha dignidad de las personas es lo más importante y cómo la tratamos es el factor que mide el nivel ético de una organización.

Sin olvidar que el ser humano es un ser dependiente: hacemos a otros, nos hacemos con otros. En nuestra cultura no valoramos sólo el individuo hecho a sí mismo, sino las personas en cooperación.

2.-Los dilemas éticos dependen, en parte, de la naturaleza del negocio y tienen ejes distintos:

- . Preocupación por los beneficios a corto plazo vs Sostenibilidad y desarrollo de la empresa a medio y largo plazo
- . Apuesta por los resultados vs. Modelo de empresa y compromiso con trabajadores, proveedores locales, sociedad, ...
- . Aprovechamiento de las leyes para el desarrollo empresarial vs Búsqueda de trato equitativo de las personas empleadas
- . Afianzar el desarrollo en base a la internacionalización vs Desarrollo local de riqueza y empleo
- . Cierta aversión al riesgo y comodidad en la gestión directiva vs Ambición creadora de riqueza y empleo

3.-Son críticas las convicciones personales basadas en la educación, creencias religiosas, ... que deben ser alimentadas

En ese sentido, la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad pueden ser, en cierta medida, complementarias, en la medida en que la primera nos puede marcar un horizonte deseable y la segunda nos ayuda a dar pasos realistas hacia ese horizonte, en un contexto y momento determinado.

Sería contraproducente avanzar hacia un sistema ideal, poniendo en riesgo lo mucho o poco que se haya avanzado en justicia, solidaridad o igualdad. En ese sentido, el propio Arizmendiarieta se inclinó, de alguna forma, hacia la ética de la responsabilidad, aunque con límites.

4.-La cultura de empresa, el ambiente de trabajo y las políticas retributivas juegan un papel fundamental

En las organizaciones, si se definen los valores comunes y los comportamientos aceptados se les dota de identidad y es importante que el cambio cultural esté basado en valores y que éstos sean transmitidos explícitamente, incluso mediante actividades de formación.

5.-La existencia de normas de obligado cumplimiento es crítico en las empresas grandes

Los códigos éticos sirven como referencia de actuación interna. Es muy importante establecer normas para que las personas se adapten a los comportamientos deseados por la organización. El comportamiento ético no debe estar dependiendo de los criterios personales de cada uno.

6.-En cualquier caso, los factores externos influyen, tanto para estimular como para dificultar comportamientos éticos

La ética es contextual, depende de las circunstancias y adquiere relevancia en situaciones de tensión, en momentos de confrontación, donde entran en juego los valores, las experiencias, la posición de cada una de las personas de la organización.

7.-Aunque siempre debe haber líneas rojas a no sobrepasar, pase lo que pase

Uno de los límites está en el respeto, en cualquier caso, a la dignidad humana de los demás.

8.-El liderazgo de los directivos puede contribuir también de forma determinante

La referencia de unos pocos líderes es la clave para entender la cultura y los valores de las organizaciones. En las empresas grandes ello se puede atribuir, asimismo, a líderes locales, divisionales o departamentales.

“El ejemplo no es lo más importante, sino lo único importante”.

9.-Ética y competitividad no son contradictorias, si entendemos la competitividad como un medio para lograr el progreso socio-económico y el bienestar social. Sin desarrollo empresarial, no tendríamos las cotas de bienestar que tenemos hoy.

Por otro lado, al igual que las empresas han ido asumiendo la importancia de temas medioambientales o de riesgos laborales, también pueden ir incorporando reflexiones y aspectos relacionados con la ética.

10.-Hay propuestas para transformar las empresas y el modelo económico, como por ejemplo la “Economía de Cooperación”, en la que profundizaremos en sesiones posteriores.

Tenemos muchos ejemplos en nuestra sociedad de esfuerzo, compromiso con el territorio, creación de riqueza, ...,sobre todo en las pequeñas y medianas empresas.

Porque las empresas no se crean con el único fin de ganar dinero: detrás de cada uno de los proyectos empresariales, hay otras muchas motivaciones.

11.-No podemos olvidar que la actividad económica tiene un sentido: tener beneficios, ganar dinero, ser competitivos, pero ¿para qué? Si nos olvidamos de ese objetivo último, tenemos el riesgo de confundir medios y fines.

Tenemos que tenerlo presente en cualquier actividad, también en el fomento de nuevos nichos de mercado. Hay que apostar por modelos de negocio que sean socialmente responsables.

2.-Hacia un Modelo inclusivo participativo, más ético, de empresa

2.1.-Introducción

Con la presente propuesta *Arizmendiarrrieta Kristau Fundazioa* trata de aportar una guía para la elaboración de un modelo empresarial inclusivo-participativo más ético de empresa, susceptible de ser aplicado adaptándolo a la realidad específica de cada realidad empresarial

Está elaborado en base a las conclusiones de un trabajo en el que personas con diferentes sensibilidades políticas (PNV, PSE, PP, Bildu y Elkarrekin

Podemos), sindicales (CCOO, UGT y LAB) y empresariales del País Vasco, junto con expertos del mundo empresarial, sindical y del Grupo Mondragon, reflexionaron en el período 2014-2018 sobre un Nuevo Modelo de Empresa.

Dicho trabajo ha dado lugar a una Proposición No de Ley, actualmente en tramitación en el Parlamento Vasco.

No se trata, en cualquier caso, de un modelo rígido ni definitivo. Está abierto a nuevas aportaciones de los agentes económicos y sociales y está pensado para que se pueda adoptar de forma modular y parcial y no necesariamente global.

La propuesta no pretende negar la existencia de diferentes intereses entre capital y trabajo sino buscar nuevos modos de canalizar ese conflicto mediante la participación de los trabajadores en la empresa, que lleve a beneficios para todos, como alternativa a la fórmula de confrontación como actitud básica, eficaz a veces a corto plazo, pero de consecuencias potencialmente muy negativas para las generaciones venideras.

Parte de considerar la importante contribución potencial de la empresa al Bien Común, con lo que esto supone de creación de riqueza y empleo, en el marco de un proyecto sostenible a largo plazo, implicación de todos los *stakeholders* en su desarrollo y satisfacción de sus intereses de forma equilibrada.

Parte, asimismo, de la constatación que no es fácil resolver las contradicciones de fondo que pudieran existir en las empresas, pero es posible presentar propuestas que impliquen un cambio de cultura y de modelo organizativo, a ser gestionadas por los empresarios, pero que también exigen la implicación positiva de los representantes de los trabajadores en las reformas concretas a abordar.

2.2.- Características concretas del Modelo inclusivo participativo de empresa

Con ese marco, diversos agentes económicos y sociales han coincidido en apuntar algunas características de lo que podríamos denominar un *Modelo inclusivo-participativo vasco de empresa*, así como algunas prácticas empresariales que desarrollarían el mismo. En ese sentido se tendería a un modelo empresarial basado en los siguientes ejes y políticas concretas:

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

- a) Crear un clima de confianza mediante una política de transparencia informativa, con información regular y regulada a accionistas y trabajadores sobre las variables y políticas más importantes de la empresa.
- 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, de forma que permitan una participación efectiva en un proyecto compartido.
- c) Impulsar políticas retributivas de trabajadores, técnicos y directivos, de modo que, salvando la necesaria fidelización de los profesionales con habilidades críticas para el proyecto empresarial, no generen una gran desigualdad y favorezcan la cohesión social.
- d) Establecer sistemas periódicos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de las personas que en ella trabajan, implicando para ello tanto a la vía ejecutiva como a representantes de los trabajadores.
- 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 para ocupar puestos de responsabilidad.
- f) Incorporar a la mujer en igualdad de condiciones.
- g) Favorecer la conciliación familiar.

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), que implicaría:

- a) Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados, lo que incluiría consultar con los representantes de los trabajadores las decisiones más relevantes de la empresa que no exijan un tratamiento confidencial.
- b) Incorporar alguna representación de los trabajadores en alguno de los máximos órganos de decisión y/o control de la 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 también una aportación económica.
- d) Apoyar la aportación de los trabajadores con un porcentaje de los resultados, pero para su reinversión en la empresa a través de la sociedad específicamente creada para ello.

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 intereses parciales de unos y otros), lo que conllevaría:

- 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 y formación un porcentaje sobre ventas superior a la media del sector.

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), que se podría concretar en:

a) Respetar y cumplir rigurosamente la legislación, especialmente la laboral, medioambiental y fiscal, de los países en los que desarrolle su actividad, aunque respetando siempre las recomendaciones de la ONU y OIT al respecto.

b) Dedicar un porcentaje de los beneficios a actividades de Responsabilidad Social, escuchando las aportaciones del Comité de Empresa al respecto.

2.3.- El caso IDOM

Idom puede ser un ejemplo de gestión alineada con el modelo propuesto en diversos aspectos. El resumen de lo expuesto sobre dicha empresa sería el siguiente:

1.-Breve historia:

- Se crea en Bilbao, 1957.
- Fundada por Rafael Escolá.
- Inicio como Ingeniería Industrial.
- Diversificación técnica creciente.
- Diversificación geográfica creciente.

2.-Su fundador, Rafael Escolá:

- Creía en la persona por encima de todo.
- Tenía fuertes convicciones morales.
- Creía en la obligación de formar a los jóvenes.
- Creía en la necesidad de un comportamiento ético de la empresa.
- No quería dos partes: patrono y empleados.
- Generaba gran confianza a su alrededor.

3.-Planteamiento básico:

“IDOM es una asociación de profesionales que disfruta profundamente con su trabajo, desarrollando su profesión con libertad”. Con unos valores, que se exponen en los epígrafes siguientes:

4.-Todas las personas son importantes:

- Atención personalizada.
- Conocemos sus problemas e inquietudes.
- Claridad en la situación profesional de cada uno.
- Atención personalizada

5.- El objetivo fundamental de la Asociación debe ser el desarrollo profesional y humano de las personas que la componen:

- Amplia delegación.
- Libertad profesional.
- Formación.
- Exigencia.
- Necesidad de crecer y desarrollarse.

6.-El cliente es el centro de la actividad y la razón de ser de un profesional:

- Atención al cliente. Nos ponemos en su piel.
- Servicio profesional de alto nivel.
- Compromiso con sus necesidades y objetivos.
- Prontitud en la respuesta.
- Veracidad.
- Independencia profesional.

7.-La espina dorsal de la organización es la confianza, cuyas implicaciones serían:

- Honradez.
- Veracidad.
- Todas las personas tienen acceso a toda la organización.
- Ambiente de trabajo en equipo.

8.- La comunicación debe ser clara y veraz en todos los niveles de la organización

9.- La transmisión del conocimiento debe de ser flúida. Es obligación de los más experimentados el enseñar a los más jóvenes

10.-IDOM debe mantener una actitud abierta a las relaciones con la sociedad y un claro sentido de responsabilidad social, cuyas implicaciones serían:

- Respeto a contratistas y suministradores.
- Respeto a los competidores.
- Apoyo a iniciativas de instituciones sociales.

11.-La propiedad debe estar abierta a todos:

- Sociedad Civil Particular. Estatutos.
- TENELAN.
- Sociedades anónimas.
- Reparto de resultados.

12.-La clave de IDOM:

- Mayor ventaja competitiva.
- Asegura la continuidad.

13.-Algunas actuaciones concretas en la práctica:

- Tratamiento de las personas próximo y directo.
- No hay Departamento de RRHH.
- Crecimiento con jóvenes: selección y seguimiento.
- Informar, escuchar, atender a **TODOS**.
- Relaciones formales e informales.
- Fomento del trabajo en equipo.
- Desayunos, comités, reuniones por grupos, etc.
- Cursos de formación.
- Proyectos transversales.

14.-Resumen: Tres pilares básicos de IDOM. Los valores clave:

- **Personas.** Confianza, ambiente de trabajo, Socios.
- **Cliente.** Servicio esmerado, compromiso, nos ponemos en su piel.
- **Desarrollo profesional.** Permanente.

Pero siempre teniendo en cuenta que **lo importante es lo que se hace, no lo que se dice.**

2.4.-El caso ENGRANAJES JUARISTI: Gestión de los valores

Engranajes Juaristi hace seguimiento, a través de indicadores seleccionados, del impacto económico de la empresa (en sus dimensiones

financiera, comercial, de producción y de calidad), del impacto ambiental (en lo que se refiere a consumo de recursos, gestión de residuos y cumplimiento de la normativa medioambiental) y del impacto social (siguiendo variables de salud y seguridad, participación de las personas, empleabilidad y colaboración con la comunidad).

La Gestión de los valores tiene, en su caso, los siguientes antecedentes:

- Trabajo realizado con varios Grupos de la empresa y sus conclusiones
 - Mejoras implantadas
 - Reconocimiento como palanca de mejora de relaciones y de la eficiencia
 - Necesidad de límites y auto-regulación
- Encuesta de Clima Laboral y sus resultados
 - Falta de cohesión y apoyo.
 - Falta de claridad en las normas de trabajo y de actitud innovadora.
- Comunicaciones realizadas a toda la Empresa
 - Evolución de la situación en reuniones con toda la plantilla: cuatro en 2010
 - Alternativas
 - Planes de acción
 - Curso de Comunicación Asertiva
 - Compromiso: **Valores**

Definen su finalidad como “Llegar a trabajar y relacionarnos mejor y con unas reglas de juego compartidas”.

Lo que construyen en base al siguiente proceso:

- ❖ Sesión 1ª. **Identificar los valores** (reglas de juego) que aseguren la satisfacción de Clientes, Empresa y Personas.

Todas las personas, en 4 grupos. [Tiempo : 1,5 horas por grupo]

- ❖ Sesión 2ª y 3ª. **Seleccionar y definir** los valores más importantes.

Sólo representantes de grupos. [Tiempo : 3 horas]

- ❖ Sesión 4ª. **Desarrollar los Valores** y acordar cómo vamos a aplicar.

Todas las personas, en 3 grupos. [Tiempo : 1,5 horas por grupo]

Con ese marco, los valores seleccionados son:

- Cuidar nuestras relaciones.
- Reforzar lo bueno y sólo lo bueno.
- Trabajar las relaciones sanas: equilibrio entre dar y recibir.
- Escuchar – Comprender – Responder buscando el beneficio común.
- Corregir y desarrollar nuestra percepción.
- Ser responsables de lo que pensamos y sentimos

Que se sintetizan en:

Respeto: Es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo; es aceptar y comprender a los demás tal y como son; es cuidar de aquello que tenemos a nuestra disposición (salud, familia, trabajo, relaciones, personas, economía, entorno)

Justicia: Es el reconocimiento que se da a cada cual por lo que hace y aporta de acuerdo con las normas establecidas para las relaciones en Engranajes Juaristi.

Compromiso: Es hacerse responsable de los objetivos y valores acordados.

Y que se concretan en las siguientes conductas:

1. Tratamos a los demás como queremos ser tratados
2. Cuidamos de los compañeros, del trabajo y los medios
3. Escuchamos en vez de imponer nuestra opinión
4. Asumimos hacer el trabajo lo mejor posible
5. Tratamos de motivarnos a través de una buena comunicación
6. Nos ayudamos y enseñamos a hacer las cosas lo mejor posible
7. Si alguien incumple, hacerle ver las consecuencias que produce
8. Buscar con los cambios las mejoras para todas las personas
9. Valorar con razón a todas las partes de la empresa.
10. Equilibrar el respeto a sí mismo y a los demás al más alto nivel.

En caso de cumplimiento

- Agradecer, reconocer en positivo
- Actuar, hacer igual que el otro.
- Ofrecerse

Hacerle ver el beneficio.

En caso de incumplimiento

- Comunicar y dejar claro el hecho que considero un incumplimiento.
- Mostrar el perjuicio, las consecuencias negativas.
- Escuchar las explicaciones
- Buscar la solución: ¿qué vas a hacer para evitarlo?
- Diálogo en base a los valores
- En caso de relaciones difíciles, buscar un intermediario

Próximos pasos:

1. Formar un equipo para hacer seguimiento de los Valores.
2. Revisar y editar
3. Preparar cuestionario para evaluarnos en los Valores.
4. Identificar dónde podemos mejorar
5. Comunicar resultados y proponer soluciones
6. Aplicar las soluciones
7. Evaluar posteriormente
8. ¡Celebrar las mejoras!

Sobre la base de que:

1. El equipo de Valores permanece activo y se recurre a él cuando se precisa.
2. La Gerente se reúne anualmente con toda la plantilla para exponer la evolución de la empresa y analizar aspectos individuales de cada trabajador.

2.5.-El caso ENPRESARE de cooperación de empresas en Bergara

1.-Nacimiento:

Para hacer frente a la crisis, coordinación de actividades. Primer paso: crear ENPRESARE

2.-Participantes:

15 empresas, más instituciones públicas locales y provinciales y el instituto de enseñanza local.

3.-Misión:

“Institución de referencia para impulsar y desarrollar la competitividad de las empresas industriales de Antzuola, Bergara y Elgeta, incorporando tanto a agentes públicos como privados y basándonos siempre en el trabajo en equipo”

4.-Visión:

Herramienta para el desarrollo y la transformación de la red industrial de Debagoiena.

5.-Valores:

• Compromiso • Abiertos • Confianza y transparencia • Sostenibilidad • Conciencia de equipo • Practicidad

6.-Planificación inicial y fortalecimiento:

Nombrar representación de cada una de las empresas implicadas.

Acciones concretas: jornadas de formación...

Proyectos concretos.

7.-Modelo de trabajo y fortalecimiento del equipo:

Ayuda externa.

Replanteamiento del modelo y los objetivos.

Crecimiento y consolidación del equipo.

Generación de dinámicas periódicas de trabajo.

Trabajar la sostenibilidad del proyecto.

8.-Organización:

Foro de tractores: Son las empresas líderes. Tratan los asuntos siguientes:

Modelos organizativos descentralizados.

Modelos avanzados de gestión de personas.

Innovación: industria 4.0 y fabricación aditiva.

Procesos innovadores.

Intraemprendizaje.

Proyectos estratégicos (comarca)

Gestión de personas: retribución variable, absentismo, ...

Foro de homólogos: Tratan temas relativos a algunas funciones:

Gestión comercial: Temas trabajados: 1) B2B: conceptos teóricos comerciales y de márketing. 2) Selección y gestión de los representantes comerciales en el exterior. Claves, problemas, cambio de condiciones, ...

3) Gestión de personas

Foro de Pymes:

Modelos avanzados de gestión de personas (El compromiso de los trabajadores). Modelo metodológico + análisis individual + despliegue de recomendaciones personalizado (y conjunto)

Lean manufacturing: teoría, medición individual, experiencias compartidas.

Internacionalización: teoría + experiencias compartidas.

Programas de ayudas: Deducciones fiscales, I+D, Innovación técnica.

2.6.-Algunas aportaciones derivadas de los debates entre los asistentes en las sesiones anteriores

1.-Sobre la validez del modelo inclusivo participativo y su relación con la ética y la competitividad

. Las propuestas concretas que presenta el modelo responden a la realidad y son aplicables, pero, a su vez, tienen también un grado de utopía, marcan una dirección en la que avanzar.

. No se considera un modelo en sí ya que no hay un modelo válido para todas las empresas, sino que son rasgos que caracterizan a empresas en las que las personas tienen responsabilidad en la gestión.

. Se comparte una valoración positiva del modelo y se considera que hay que apostar por el mismo.

. Supone anteponer el interés de la empresa para garantizar su competitividad y sostenibilidad.

. Para las empresas que luchan por la calidad es especialmente importante el citado modelo. Las empresas que no lo sigan no van a sobrevivir en 15 años.

. Esta transformación va a ser necesaria en el nuevo escenario que está surgiendo ya como consecuencia de la 4ª Revolución Industrial, donde el conocimiento es el factor competitivo más relevante

. Se considera que la nueva revolución industrial y tecnológica va a cambiar la concepción de las empresas hacia modelos más inclusivos, con mayor participación de las personas. La incorporación de la tecnología exige promover la participación, respetar la dignidad, promover el trabajo en equipo.

. Desde otro punto de vista, el modelo presentado es prácticamente un manual de ética profesional, recoge la totalidad de aspectos que habría que tener en cuenta para un funcionamiento ideal del mundo empresarial. Ha de servir de referencia para que las empresas y los trabajadores reflexionen sobre qué tipo de empresa quieren.

. Sobre si el modelo aumenta la competitividad, parece que hay consenso en que sí: aunar los intereses de todos los colectivos que conforman la empresa en torno a un proyecto común va a ser imprescindible para ser competitivos, puesto que necesitamos de toda la capacidad de las personas, de todo su conocimiento.

. Con todo, no parece que deba abordarse la implantación de un modelo así por competitividad (aunque debe garantizarla) sino por convencimiento de las virtudes del mismo.

. Hay que apostar por un modelo participativo por principios, aunque, además, debe ser competitivo.

. Se considera que las empresas deben ser competitivas pero los modelos que promueven actuaciones más “éticas” no por ello van a hacerlas más competitivas. Se propone apostar por implantar estos rasgos en las empresas y hacerlas, a la vez, más competitivas.

2.-Sobre la cultura y valores subyacentes

. El modelo supone un cambio de paradigma en la cultura empresarial: pasar de la confrontación a la cooperación. Los modelos de confrontación son insostenibles.

. En estas propuestas hay elementos y formulaciones provenientes del fondo cultural del País. Se perciben esos valores tradicionales, que se han ido transmitiendo de generación en generación.

. No es difícil estar de acuerdo con esos planteamientos éticos ya que encajan con nuestros valores fundamentales.

. Se entiende el trabajo, en sí mismo, como un modo de desarrollo personal y un modo de aportar algo a la sociedad en la que vivimos.

. Avanzamos hacia un entorno cada vez más humanista, con una empresa competitiva, que sea generadora de riqueza y de empleo, pero también como un proyecto compartido de desarrollo personal y profesional.

. Se duda si los jóvenes están dispuestos a comprometerse de forma intensa con proyectos profesionales, ya que portan nuevos valores en los que la autonomía personal y el espacio propio tienen mayor prioridad que el compromiso con las empresas. Se echa en falta en las nuevas generaciones el sacrificio y la experiencia.

. En un contexto en el que se da una gran importancia a los valores, a los que cada vez se hace referencia en más convenios buscando la sostenibilidad del proyecto empresarial, unas condiciones laborales dignas y el reparto de beneficios. Es el reflejo de una nueva cultura de empresa.

. Por otro lado, es necesario un cambio de valores ya que hay una base de desconfianza en la relación entre empresarios y trabajadores.

3.-Sobre diversos aspectos relativos a la implantación del citado modelo

3.1.- El primer paso

. Se entiende que la dificultad mayor se centra en la implantación en las empresas.

. El primer paso para transformar la cultura sería favorecer la transparencia y la información, para que todos los que forman la empresa conozcan y lleguen a entender las decisiones que se toman.

. Una información transparente es clave. Es importante que también sea sistemática y entendible. Puede ser la palanca para construir un modelo distinto.

. Es importante, además, tanto de cara a los trabajadores como de cara al exterior de la empresa.

. Es también la base para la generación de unas relaciones de confianza, sustentadas en la práctica, no en los discursos. Primero confianza, respeto y empatía con el que está enfrente.

- . Con una comunicación sobre la Cuenta de Resultados, por ejemplo, de forma directa a cada trabajador y no sólo a través de los delegados sindicales.
- . Con el complemento de paneles para que se conozcan los datos más relevantes sin necesidad de convocar asambleas.
- . Son las prácticas concretas las que deben de ganarse la credibilidad del discurso.
- . Por otro lado, se considera que el eje relativo a tener en cuenta las necesidades de la comunidad en la que se asienta la empresa es el más fácil de aplicar.

3.2.- Los responsables

- . Los empresarios tienen que dar el primer paso, aunque sea de forma unilateral, para ganar credibilidad. Tienen que generar confianza, dando ejemplo, para demostrar que se quiere cambiar la forma de hacer las cosas. Un elemento clave en todo este proceso es la credibilidad de los líderes empresariales
- . Los cambios en los ejes señalados en el modelo dependen de la voluntad de la Dirección, por lo que en ella está la responsabilidad mayor del cambio.

3.3.- La participación de las personas

- . Las personas participarán en la empresa si consideran que ésta es digna de ser participada. Por lo tanto, hay que construir un proyecto que genere ilusión y adhesión, que haga que los trabajadores quieran comprometerse. Es importante construir una visión compartida.
- . Este modelo fomenta sobre todo la participación en la gestión y en los resultados. La participación en la propiedad requiere todavía más avances.
- . Aunque no todas las personas de la empresa quieren en última instancia participar. Parece que están dispuestas, pero algunas huyen del compromiso y la responsabilidad.
- . Efectivamente, hay diferentes niveles de interés y de responsabilidad en los trabajadores sobre la información, la autonomía, ...
- . A veces, también es problemática la gestión de la participación en resultados y del sistema retributivo, en general. Con opiniones especialmente negativas cuando los bonus son muy altos. El bonus puede afectar a la credibilidad del proyecto empresarial

. También puede haber una posición contraria a la participación en los sindicatos.

3.4.- La incidencia en las Relaciones laborales

. Ese proyecto compartido no va a evitar que haya conflictos, pero ayudará a resolverlos de otra forma. Sin duda, la confrontación entre el trabajo y el capital sigue existiendo, pero se canalizará de otro modo.

. Aunque algunos consideran que modelos como el que se propone (o similares) no gustan a los sindicatos tradicionales.

. Destaca sobremanera la preocupación por la historia de las relaciones de la Dirección con los sindicatos ya que se considera que esa historia negativa es difícil de revertir. Destaca la falta de confianza entre ambas partes.

. Sin embargo, y a pesar de que puedan quedar en un primer momento descolocados, los sindicatos pueden jugar un importante papel de contraste crítico en la implantación de un modelo en el que participen las personas.

. Hay, con todo, una labor pendiente de pedagogía y sensibilización de los trabajadores. También puede ser necesario complementar la relación con los trabajadores a través de sus representantes laborales con una relación directa.

. En cualquier caso, esa visión de proyecto compartido reduce la conflictividad. En Gipuzkoa se han reducido muchísimo los conflictos laborales

3.5.- El papel de la formación

. Por todo ello, es importante ofrecer a los representantes sindicales formación en temas económicos y de gestión.

. Para los directivos es preciso reforzar la formación para gestionar personas, lo que es especialmente necesario cuando hay que trabajar con personas cualificadas.

. Si queremos potenciar la autonomía de los trabajadores es imprescindible ofrecerles conocimiento y herramientas, para que tengan cada vez mayor seguridad en sí mismos.

. En cualquier caso, hay que hacer mucha didáctica en las empresas, difundiendo los rasgos de las empresas inclusivo- participativas, y trasladando las evidencias de su contribución a la competitividad.

3.6.-Otros aspectos a considerar

. Hay entidades y asociaciones que también están trabajando para potenciar la participación de los trabajadores en la empresa. Desde Gipuzkoa Berritzen en su día ya trabajó este aspecto y Adegí también está dando pasos en este sentido.

. Modelos en los que las personas toman protagonismo no es algo nuevo en Euskadi: la experiencia de las cooperativas, SALes, ... son una referencia mundial

. Hay acuerdo en que el modelo cooperativo es un caso de éxito y competitivo, a pesar de fracasos singulares.

. Por otro lado, se considera que las condiciones del entorno no favorecen el modelo propuesto: Un problema importante para el compromiso de los trabajadores es la situación del mercado laboral, la precariedad existente ... Se necesitan condiciones ambientales que ahora no son las más propicias.

. Las empresas objetivo serían las siguientes: a) Empresas con problemas de sucesión b) empresas del conocimiento c) empresas en crisis, pero con futuro y d) empresas de nueva creación

. En todo este proceso de transformación, hay que buscar herramientas, talleres de apoyo, momentos para compartir las dificultades, que Adegí, por ejemplo, está ofreciendo.

4.-Sobre su relación con la sociedad

. El cambio no es algo exclusivamente relacionado con la gestión empresarial, sino que se requiere a todos los niveles de la sociedad, educación, ...

. La formación en valores sigue siendo un elemento muy importante. Esa formación se ha de trabajar desde la propia familia, y apoyarla luego desde las escuelas o las universidades.

. Es necesario preocuparse por los valores a nivel social. Necesario también el apoyo de la Iglesia.

. Necesitamos técnicos bien formados, pero que estén convencidos de los valores fundamentales de la importancia de la persona, de la solidaridad, de la cooperación, del trabajo bien hecho, del compromiso con la comunidad.

. Hay consenso en que la universidad debe actualizarse y dar respuesta a esa demanda, propia de los tiempos actuales.

- . En el territorio gipuzkoano tenemos elementos que ayudan a avanzar en esa dirección, como la cultura de la cooperación (auzolana, cooperativismo), la cohesión social, el equilibrio territorial...
- . También se plantea el diseño de una herramienta que mida el impacto social de las empresas, más allá de la facturación y el empleo generado.
- . La crisis nos ha ayudado a reflexionar sobre las estrategias que son útiles y a darle importancia a la sostenibilidad futura del proyecto empresarial, por encima de intereses más particulares.
- . Se valora de las cooperativas la contribución al “bien común” y el arraigo de las empresas en la sociedad
- . Hay otras empresas de Gipuzkoa que también lo están haciendo.

3.-Economía de cooperación: Apuntes para un modelo socioeconómico más humano

Se trata de formular un marco socioeconómico más humano, en el que se inscribiría una empresa más ética. Un resumen podría ser el siguiente:

3.1.-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.

3.2.-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.

3.3.-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 expuestas en el apartado anterior) 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 actuales, 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 respeto y conocimiento mutuo así como 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.

3.4-Algunas aportaciones derivadas de los debates entre los asistentes

1.-Valoración general

. Se hace una valoración positiva de la propuesta, destacándose distintos aspectos de la misma, tanto desde el punto de vista ético como desde el punto de vista de la competitividad. Se destacan sus posibilidades de aplicación y el hecho de que supone cambiar el paso sobre lo que hay y no hacer algo ex -novo, que discurra al margen de la economía real.

. Se considera especialmente interesante porque se trata de transformar la realidad existente y no tanto de proponer algo totalmente nuevo.

. Se considera, además, necesaria teniendo en cuenta la globalización, la irrupción de la industria 4.0 y el hecho de que hay nuevos países que se están industrializando.

. Se apunta como deseable que la adecuación de Euskadi a la industria 4.0 se haga con ese modelo. El planteamiento es positivo y bonito.

. Por otro lado, la crisis nos ha enseñado que la cooperación es fundamental. En solitario no es posible sobrevivir. Puede ser un elemento de competitividad para las empresas. Sería importante darle el carácter de “estratégico” al valor de la cooperación.

. Desde otro punto de vista, transmite la idea de la experiencia cooperativa extendida a un marco más amplio.

2.-Cultura y valores subyacentes

. En la sociedad vasca hay caldo de cultivo. Tiene que ver también con tener en cuenta la importancia del legado recibido y el compromiso con las siguientes generaciones.

. Todos ganan en la colaboración. Permite información, conocer lo que otros hacen y permite mejorar.

. Sería necesario, en cualquier caso, identificar con una metodología adecuada cuáles son los factores que hacen que el planteamiento salga adelante.

. Debe haber valores compartidos. Está muy apoyado en los valores personales. Transferir esto al conjunto de la sociedad es de una enorme complejidad. La mejor forma de convencer es el ejemplo.

. La dificultad principal es el liderazgo. La empresa privada está acostumbrada a preocuparse exclusivamente de sus intereses. Es difícil tener a alguien que mire por todos.

. También es un problema la tendencia a una visión cortoplacista.

. Con todo, en algunas Universidades se está entrando en modelos más colaborativos.

3.- Necesarios apoyos públicos para su aplicación

. ¿Cómo aplicarlo? Tendría que ir unido a una estrategia de País.

. Sin embargo, se echan de menos políticas públicas para impulsar este modelo de cooperación (como instrumentos al servicio de determinados objetivos) y que en políticas públicas concretas del Gobierno Vasco (por ejemplo, RIS 3) no se recoja el concepto de cooperación.

. Tendría que haber políticas públicas para mostrar modelos de éxito y estimular la reflexión de los agentes para impulsar una actitud de cooperación.

4.-Cooperación entre empresas y competitividad

. En la relación entre competitividad y cooperación, hay líneas de trabajo desde cada uno de dichos conceptos, aunque, en general, la colaboración bien hecha mejora la competitividad.

. La única forma de competir de la PYMEs ante las grandes empresas es cooperar entre ellas. La revolución tecnológica permite ahora a una PYME vender en países muy alejados.

. Es importante, en concreto, la cooperación para redes de exportación o para I+D y han salido proyectos internacionales fruto de colaboración.

. De hecho, la cooperación entre empresas ya funciona en los clusters, los polígonos industriales, ... Aunque hay que articular la cooperación contando con la realidad, buscando la comunidad de intereses.

. Las relaciones informales generan cooperación. Se establecen redes de conocimiento entre personas de empresas que tienen diferentes actividades. Aunque tiene que haber una mentalidad apropiada para ello.

. Se trataría de ir creando pequeñas islas de cooperación. En la empresa, entre proveedores y clientes, ...

. Aunque es más complicado para aplicar a empresas cuyos centros de decisión no se encuentran aquí, también hay posibilidades de hacer cosas.

. Se apunta que las primeras que apliquen la cooperación sean las empresas y las instituciones públicas.

5.-Cooperación público-privada

. Se parte de una realidad existente en el País Vasco: en investigación, en el sector de políticas sociales, en colaboraciones con ONGs, Universidades, Gaztenpresa, educación concertada...

. Aunque se considera que muchas veces no es porque se crea una opción mejor, sino porque resulta más barata a las instituciones públicas.

. Con todo, se dan diferencias de enfoque global sobre la necesidad de la cooperación público-privada. Ya que se considera que hay que tener en cuenta que lo público es el primer pacto de redistribución de la renta, después del empleo.

- . Al margen de que haya que analizar duplicidades o ineficacias en la gestión pública, preocupa que el Estado reniegue de la responsabilidad de determinados servicios sociales.
- . Se parte, por otro lado, de una excelente valoración de los servicios públicos existentes (que contrasta, a veces; con la crítica social que se hace a los mismos). Se apunta que puede haber un problema de percepción de lo que lo que se recibe. En algunos países se plantea dar una factura por los servicios gratuitos para que se valoren.
- . Se opina que se ataca a lo público en aquello que no vamos a usar.
- . Hay también valoraciones diferentes referidas a la enseñanza pública y concertada, si bien se considera que desde el punto de vista de libertad de enseñanza tienen que existir los dos modelos y que lo público y lo privado se benefician como contraste.
- . Hay coincidencia en la valoración de la cooperación público-privada para los servicios sociales. En la ley vasca de servicios sociales se refleja el criterio de complementariedad y se indica que tiene que haber cooperación. Lo privado, además, tiene que cumplir determinadas condiciones
- . En la realidad, se trabaja en red con los servicios sociales de Aytos. y Diputaciones. La cooperación público-privada se da, así, de forma estructurada

6.-Cooperación para la inclusión social

- . Hay coincidencia sobre la importancia de la colaboración de las empresas privadas en la inclusión social, que se debería incentivar e impulsar, como existe en algunos países, mediante ventajas fiscales a la iniciativa privada para que actúe en favor de la inclusión de personas marginadas, estimulando su colaboración aunque no tengan sensibilidad social.
- . Puede haber una labor de las entidades privadas, dentro de sus actividades de RSC, para favorecer labores de voluntariado. Supone también responder a una necesidad de las personas empleadas.
- . Se trata de un reto grande para las empresas. Mutualia, por ejemplo, da datos en su memoria en relación con esa actividad. NER Group tiene indicadores sociales entre los objetivos de la empresa (siguen en su cuadro de mando variables tales como nº de horas dedicadas a apoyar a ONGs dentro del horario de trabajo). En Google hasta el 15% de su horario laboral lo pueden dedicar a otras actividades

. Habría que hacer pedagogía de que la inclusión social debe ser también una preocupación de las empresas. Podría ser un ejemplo de RSC para las mismas.

Bilbao, abril 2018