Reflexiones humanistas sobre Arizmendiarrieta, la empresa y la sociedad

ARTÍCULOS 1976–2026

ARIZMENDIARRIETA
KRISTAU FUNDAZIOA

2026
ARIZMENDIARRIETAREN URTEA
APOSTOL DE LA EMPRESA HUMANISTA

Edita.

Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

https://arizmendiarrietafundazioa.org/

Colaboran.

Depósito Legal.

BI-00938-2026

Prólogo

Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa ha tenido la feliz idea de editar una selección de artículos publicados a lo largo de los últimos años por parte de miembros, colaboradores y amigos de la Fundación en diferentes, múltiples y plurales medios de comunicación como una de las acciones que lleva a cabo para conmemorar el décimo aniversario de la creación de la Fundación, en coincidencia con el presente Arizmendiarrietaren Urtea. Año de la Empresa Humanista que se celebra con motivo del 50º aniversario de la muerte del influyente ideólogo fundador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

El resultado (en cuanto a forma) de la labor de valoración y selección de los más de cuatrocientos artículos que han ido saliendo a la luz en la prensa es este libro, que contiene 115 textos originales escritos por 40 autores diferentes (algunos firmados por varios de ellos), publicados en 44 medios diferentes, a saber:

Medios Generalistas (13): Argia, Berria, DEIA, Diario Vasco, El Correo, El País, Gara, Kazetariak, Diario de Noticias de Álava, Noticias de Gipuzkoa, Diario de Noticias de Navarra, Diario de Navarra, ABC, Onda Vasca y SER Euskadi.

Medios religiosos (12): Alkarren Barri, Alfa y Omega, Civiltà Cattolica, Ecclesia, Corintios XIII, Cuadernos HOAC, Forum Libertas, Iglesia Viva, Noticias Obreras, Omnes, Religión digital, Revista Justicia y Paz y Vida Nueva.

Medios empresariales (9): DYNA, El Economista, Empresa XXI, Estrategia empresarial, Libro ASE, Mundo Empresarial, Mutualia, Negocios en Navarra y TU Lankide.

Medios universitarios (5): Boletín de estudios económicos (Deusto Business School), Gizaekoa (EHU), Nuevas Tendencias (Universidad de Navarra), International Center for Studies Management (International Centre for Co-operative Management. Sobey School of Business. St. Mary´s University (Halifax - Canadá)), Libro El trabajo se transforma (Fundación Pablo VI).

Otros (2): Eguzkia (Argentina) y Ekonomiaz (Gobierno Vasco).

Todo ello da una idea fidedigna de que los seguidores del Padre Arizmendiarrieta mantienen muy vivos los principios, enseñanzas, valores y, en definitiva, el espíritu de cooperación y solidaridad que fue y sigue siendo el gran pilar del movimiento cooperativo.

Pero, además, en cuanto al fondo, la presente selección de artículos supone sumergirse de lleno en la extraordinaria dimensión del gran proyecto personal, social, económico y moral de la teoría y la práctica cooperativas y de la absoluta vigencia de los principios y valores que guían el camino hacia una empresa, una economía y un mundo más humanos, empezando por la propia persona.

Nada se escapa al análisis que los distintos autores plasman en sus artículos bajo el filtro cooperativo: el cooperativismo mismo, su práctica, sus problemas, sus crisis, su extensión; la gestión empresarial; el sistema económico y la necesidad de cambio radical; el humanismo; la mujer; la educación; el empleo digno; la Iglesia; la memoria de Arizmendiarrieta y la apuesta por su canonización; las guerras; Trump…

Decía Don José María Arizmendiarrieta que *"el diálogo y la cooperación, la libertad y el compromiso constituyen métodos eficaces en la conjunción de voluntades y esfuerzos para organizar y administrar el trabajo humano y, por tanto, para humanizar la economía"*. Pues bien, el presente libro es en sí mismo un paradigma de la mejor puesta en práctica del diálogo, la cooperación, la libertad y el compromiso de cada uno de los autores y autoras de los artículos y del método seguido para su publicación en los medios tras una valoración, contraste y, en su caso, matización o corrección colectivas. Es decir, que la opinión y el análisis también pueden ser colaborativos. A buen seguro que esta es la razón por la que la labor de selección de los textos ha sido especialmente dolorosa y hasta injusta, ya que todos y cada uno de los originales eran sin duda merecedores de formar parte de este libro.

Queda ahora para el lector la continuación de este espíritu, ya que, como enseñaba el Padre Arizmendiarrieta: *"Cada uno aisladamente suponemos poco. En cambio, los hombres unidos son capaces de las mayores proezas"*.

Enrique Santarén González
Periodista, colaborador de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa.
Ha realizado la selección de artículos para el presente libro.

Presentación. Liderazgo con alma para un futuro esperanzador

Como Rector de la Universidad de Deusto, es un verdadero honor presentar esta obra que compendia una serie de reflexiones vitales ligadas al pensamiento de José María Arizmendiarrieta. Nos encontramos ante un volumen que nos sitúa, con lucidez y audacia, en la encrucijada histórica de nuestro modelo económico y social. Los artículos aquí reunidos no se limitan a analizar la realidad técnica o los mecanismos de gestión de nuestras organizaciones; profundizan, ante todo, en el denominado Factor Humano, subrayando la dignidad intrínseca de cada persona y proponiendo una transición inaplazable desde las viejas y rígidas estructuras del siglo XX hacia un futuro vertebrado por la inclusividad, el propósito y la ética.

En la génesis de este prólogo, resulta imposible pasar por alto el impacto del reciente magisterio del Papa León XIV, cuyas reflexiones sobre el mundo empresarial y la tecnología resuenan con especial fuerza en estas páginas. El Papa, en la encíclica *"Magnifica Humanitas"*, nos sitúa ante una nueva *"cuestión social"*: si en el siglo XIX el reto era la Revolución Industrial, hoy nos urge a considerar las consecuencias de la Inteligencia Artificial. Subraya que la grandeza del ser humano no se mide por la potencia de las herramientas tecnológicas que es capaz de crear, sino por su capacidad de custodiar la dignidad humana, la libertad y el bien común frente a ellas. Es una invitación global y apremiante a elegir la comunión y la ética por encima del control y el poder tecnológico desmedido.

Esta visión entronca directamente con las figuras de Ignacio de Loyola y José María Arizmendiarrieta, a quienes he definido recientemente como *"arquitectos de la esperanza"*. Ambos nos enseñan, desde sus respectivas épocas, que la verdadera transformación social nace de una profunda reforma interior. El liderazgo ignaciano, firmemente enraizado en la experiencia de los Ejercicios Espirituales, parte de la convicción de que somos seres imperfectos pero perfectibles. Solo a través del desarrollo interior y personal de los líderes se puede alcanzar un auténtico desarrollo comunitario, situando al trabajo y a la empresa en el núcleo mismo del crecimiento humano y social.

Como Rector, quiero destacar que esta *"arquitectura de la esperanza"* se entrelaza de forma natural con lo que podemos llamar la *"sinfonía olvidada"* de Pedro Arrupe y el propio Arizmendiarrieta. Ambos líderes desarrollaron enfoques integradores que hoy se revelan indispensables para superar la polarización que fractura nuestras sociedades. Su enfoque de una *"verdad sinfónica"* nos recuerda que el conocimiento y la acción se enriquecen al integrar perspectivas aparentemente opuestas, construyendo puentes y soluciones creativas, y demostrando que es plenamente posible renovar las instituciones manteniendo viva su esencia fundacional.

Esta esperanza se ve hoy reforzada por el eco de la reciente visita a nuestra Universidad de la hermana Alessandra Smerilli. Sus contribuciones, alineadas con la Economía de Francisco, nos urgen a sellar un pacto global para reformar el sistema económico mundial. Smerilli nos recuerda que la economía debe estar, por definición, al servicio de la vida. Esta premisa resuena con fuerza en este compendio a través de la decidida apuesta por el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE), una propuesta que busca la implicación genuina de las personas para generar, simultáneamente, valor social y éxito empresarial.

Los artículos que componen esta obra abordan con valentía el agotamiento definitivo del modelo taylorista, aquel que deshumaniza a la persona trabajadora al tratarla como un engranaje más de la maquinaria productiva. Frente a esta inercia, las páginas de este libro proponen horizontes renovadores como las *"Empresas Esmeralda"* y el *"Valor Compartido"*, donde la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo sitúan de verdad a la persona en el centro de la estrategia. Como bien recoge el análisis de los autores, el talento joven busca hoy proyectos con alma: organizaciones *"amigables"* que conecten con sus valores éticos y no subordinen el propósito a los beneficios a corto plazo.

La obra tampoco rehúye los desafíos éticos de la digitalización avanzada. Siguiendo la estela del Papa León XIV, la Inteligencia Artificial se plantea aquí como una oportunidad extraordinaria para potenciar la inteligencia colectiva, siempre y cuando se rija por una brújula ética innegociable basada en la beneficencia, la autonomía y la justicia, evitando así la deshumanización del entorno laboral. En un mundo marcado por la incertidumbre, la

cooperación estrecha se convierte en el fundamento indispensable de la innovación con impacto social.

En definitiva, este libro es mucho más que un ejercicio académico; es una invitación a la acción audaz en este año de la empresa humanista. Les animo, a través de estas lecturas, a no ser meros *"administradores de miedos"*, sino auténticos *"emprendedores de sueños"*. Confío plenamente en que estas páginas servirán de guía y linterna para liderar con alma y navegar con la esperanza activa de quien sabe que, como repetía Don José María Arizmendiarrieta, *"siempre hay un paso más que dar"*.

Juan José Etxeberria Sagastume, s.j.
Rector de la Universidad de Deusto

Índice de Artículos

Prólogo ... 3

Presentación.
Liderazgo con alma para un futuro esperanzador ... 5

Potencialidades del cooperativismo vasco ... 12

¿Cooperación o confrontación? ... 15

El Sector Financiero Vasco: Algunas consideraciones estratégicas de futuro ... 18

El futuro de Mondragón tras su 3ª crisis ... 29

Francisco: ¿Un CEO necesitado del Espíritu Santo? ... 33

¿Por qué queremos canonizar a Arizmendiarrieta? ... 36

Euskal ekonomia ... 39

Kooperazioaren ekonomia: eredu propio baterantz ... 41

Nuevas economías para una vieja Europa 44

Tiempos de reacción ... 47

Nuevas generaciones y organización social ... 50

Valores emergentes en el desarrollo económico ... 53

Arizmendiarrieta y la responsabilidad social ... 56

Motivos racionales para el pánico ... 59

La promoción del proyecto cooperativo como exigencia del bien comun ... 62

Tareas pendientes ... 64

El empoderamiento de las mujeres ... 67

Gizarte Eraldaketa eta kooperatibak ... 70

Lo público, lo privado, lo social y lo compartido ... 73

Cooperación más allá del cooperativismo 76

Kooperazio ekonomia ... 78

Pensiones públicas:justicia, sostenibilidad, solidaridad ... 94

El reto de mantener centros de decisión empresarial ... 97

Basque country, land of cooperation ... 100

El hombre cooperativo ... 103

Inclusión social ... 106

Mayo del 68 en París. Lecciones para la empresa ... 109

Es necesario estimular la diversidad en las empresas vascas ... 112

Carta desde Silicon Valley ... 115

60 años de Laboral Kutxa, una empresa con Misión ... 118

Educación y empresa participativa ... 122

El Cambio climático: Un gran desafío que ha de ser necesariamente abordado ... 125

Una crisis sin Lehman Brothers ... 128

Hiru ikasbide garaiberrietarako ... 130

Zenbait gogoeta pandemiaren kontura ... 133

¿Una buena empresa o una empresa buena?. Compromisos con las nuevas generaciones ... 136

Transformar las empresas en organizaciones emprendedoras ... 139

Aprendiendo a vivir en la incertidumbre. Una agenda política mejorada ... 142

Nos han robado el libro de instrucciones 145

Una nueva era para las finanzas sostenibles ... 148

Educación confinada ... 151

Jubilación vulnerable ... 153

Hacia una cultura empresarial más humanista ... 156

Covid y valores empresariales ... 159

La reforma del sistema económico y el Papa Francisco (I) ... 162

La reforma del sistema económico y el Papa Francisco (II) ... 166

Un nuevo mundo nos llama a transformarnos profundamente ... 169

Las claves del éxito de la Experiencia de Mondragón (I) ... 172

Las claves del éxito de la Experiencia de Mondragón (II) ... 176

Las claves del éxito de la Experiencia de Mondragón (y III) ... 180

Dio sentido a nuestras vidas ... 184

Una hub vasca de la Economía de Francisco ... 186

Transformar la educación, transformar la sociedad ... 189

La vigencia de la dignidad de la persona 192

Por un trabajo decente ... 195

Sólida base comunitaria para un nuevo contrato social ... 198

Transformar las personas para transformar la sociedad ... 202

Arrabales del poder ... 205

Una aportación vasca a la nueva economía ... 208

Transformar el sistema educativo. Construir un futuro mejor ... 211

Un santo para nuestro tiempo ... 214

El *MIPE* en el Parlamento Europeo ... 217

El cooperativismo como preocupación por la comunidad ... 221

Euskadi en el espejo de innovación de ... Japón ... 226

Humanizar las empresas y hacerlas más competitivas ... 229

La empresa en un entorno comunitario de solidaridad ... 232

Socialismo o Comunitarismo ... 235

Crisis bancarias frecuentes y recurrentes ¿son evitables? ... 238

Mentoring y Universidad ... 242

La empresa participativa como ayuda ante la carencia de profesionales ... 245

La gestión basada en la participación y la inclusión,como fuente de la competitividad para las organizaciones ... 248

Flamarique y Arizmendiarrieta: dos curas de pueblo ... 250

Empresas como Comunidad: Generar Valor para el Bienestar Común ... 253

La imprescindible e imparable humanización de la empresa ... 255

Europa: Cuatro crisis... ¿y un funeral? ... 258

Euskadi en el espejo de innovación de ... Dinamarca ... 261

La empresa inclusiva: Un nuevo horizonte para Navarra ... 264

Euskadi en el Espejo de ... el Pequeño Punto Rojo ... 267

Los Premios Arizmendiarrieta, un reconocimiento a empresas más humanas ... 271

Fortalecer la Sociedad Civil ... 274

La Inteligencia Artificial, los jóvenes y la batalla por la verdad ... 277

Colaboración en Tiempos de Polarización: Un Nuevo Paradigma de Competitividad para las Naciones ... 281

Arizmendiarrieta y la Economía de Francisco: En el camino hacia un mundo más humano ... 285

Trabajo y Unión, fundamentos de la Comunidad personalista vasca ... 288

La Democracia muere en la oscuridad ... 291

El factor humano ... 295

Los vascos, más ateos pero con valores cristianos ... 298

Brújula ética para la Inteligencia Artificial ... 301

Energía y sostenibilidad ... 304

88 a la hora ... 307

La inteligencia artificial, la inteligencia humana y las empresas ... 310

Jane Goodall y el trabajo de nuestras hijas e hijos ... 313

Necesitamos que jueguen en nuestro equipo ... 317

Francisco, elogio de la vocación política ... 321

El mundo sigue calentándose peligrosamente ... 323

No sean adminisitradores de miedos sino emprendedores de sueños ... 326

Testimonios sobre los orígenes de la Experiencia Cooperativa de Mondragón ... 329

Euskadi ante el nuevo proteccionismo global: del impacto al posicionamiento estratégico ... 333

Empresas *esmeralda* para atraer el talento ... 336

Una Economía Vasca del Propósito ... 339

Colaboración para la Era Inteligente ... 342

La sinfonía olvidada: Arizmendiarrieta y Arrupe, una respuesta a la polarización moderna ... 345

Gestión avanzada y competitividad en las empresas públicas ... 347

Trump 2.0 y las empresas vascas ... 350

León XIV: ¿Amenaza u oportunidad para el mundo empresarial? ... 353

El legado del Papa Francisco ¿es útil en nuestras empresas? ... 356

Redoblemos la apuesta por la innovación ... 359

“Álvaro, mirar atrás es una ofensa a Dios” ... 364

La cooperación como inicio: una reflexión en el Año de Arizmendiarrieta ... 368

Arizmendiarrietaren urtea. El Año de la Empresa Humanista ... 370

Hacia una empresa verdaderamente humanista: valores que transforman organizaciones ... 372

Arizmendiarrieta, Apóstol de la Empresa Humanista ... 375

Arizmendiarrieta, las empresas y el 8M. 378

Arizmendiarrieta y la empresa humanista ... 381

A modo de resumen ... 385

Índice de Autores

Agustín González Enciso ... 332
Andoni Mujika ... 40, 43, 72
Arantza Jaka Amundarain ... 191
Asier Alea ... 228, 263, 270, 341
Asier Sinde ... 114
Begoña Etxebarria ... 316, 320
Carlos García de Andoin ... 93, 322
Cristina Murillo ... 312, 380
Eduardo Tolosa ... 257
Edurne Martínez-Moreno ... 316, 320
Enrique Santarén González ... 4
Fernando de la Iglesia Viguiristi ... 325
Fernando Sierra ... 316, 320
Germán Gómez ... 316, 320
Guillermo Dorronsoro ... 46, 75, 99, 276
Iñigo Ayerra ... 254
Iñaki Roa ... 62
Javier Retegui ... 49, 52, 55, 77 , 93, 108, 152, 155, 207
Jesús Salvador Muruzabal Lerga ... 252
Jon Emaldi ... 58, 129, 138, 161, 210, 220, 241, 349, 352, 358, 371, 380
Jon Rekakoetxea ... 150
José Antonio Yeregui ... 266
Joseba Madariaga ... 260, 335
Jose Miguel Martinez Urquijo ... 244
Josu Ortega ... 297
Joxan Rekondo ... 105, 132, 135, 201, 204, 290
Joxemi Erdozain ... 188
Juan Carlos Mujika ... 185
Juan José Etxeberria Sagastume, s.j. ... 7
Juan Manuel Sinde ... 14, 17, 28, 32, 35, 38, 61, 102, 121, 165, 168, 175, 179, 183, 231, 273, 300, 325, 355, 367, 377, 384
Juan Manuel Sinde y José Antonio Yeregui ... 338
Juan Mª Uriarte ... 216
Juan Otegi ... 247
Julen Ortiz de Murua ... 249
Lander Jiménez Ocio ... 117
Mª Carmen Gallastegui ... 66, 69, 127
Manu Egaña ... 328
Nacho Eguizábal ... 309
Natalia Oliver ... 374
Pako Etxebeste, Lucio Garcia y otros ... 96
Paulina Etxeberria ... 124
Pedro Ruiz Aldasoro ... 303
Rafael Careaga ... 306
Rafael Suso ... 280, 284, 287, 344, 346, 369
Sabin Azua ... 111, 141, 144, 147, 171, 213, 234, 237, 294, 363
Santos Gil Martínez ... 158
Xabier Andonegi Mendizabal ... 194, 197, 225

Potencialidades del cooperativismo vasco

Una visión en 1976

Aunque a algunos les parezca que la historia del cooperativismo en el País Vasco comienza en fecha reciente, nada hay más lejos de la realidad. Existen numerosos ejemplos en nuestra historia en los que las tareas colectivas se organizan en base a fórmulas de colaboración, estructurándose de una forma que hoy podríamos calificar de *'cooperativa'*.

Más tarde y ya en la era industrial, después de haberse difundido la doctrina cooperativista, algunos sindicatos vascos lograron desarrollar, con distinto éxito, empresas industriales cuyas experiencias murieron con la desaparición de las fuerzas que las impulsaron, pero que demostraron que en el País Vasco, en aquel momento, (principios del siglo XX), el nuevo planteamiento de empresas era viable.

Esta distinta concepción de la estructura de la empresa surge frente a las injusticias observadas en la empresa capitalista y se basa, fundamentalmente, en que los trabajadores de la empresa son propietarios de la misma y gobiernan su gestión a través de representantes democráticamente elegidos.

Análoga motivación impulsa al cooperativismo industrial más moderno y conocido que tiene su centro en Mondragón, (Guipúzcoa). En su nacimiento, en la década de los 50, concurren cuatro aspectos que explican, en parte, el hecho de que constituya la mayor realización mundial construida a partir de los principios cooperativos y que haya sido realizada precisamente en nuestro País.

Estos aspectos son, a mi juicio, los siguientes:

a) Una cultura específica, con una larga experiencia en la resolución democrática de problemas colectivos;

b) una situación sociopolítica muy desfavorable que hace que los vascos, al carecer de instituciones adecuadas y en un entorno difícil, sólo cuenten con sus propias fuerzas para llevar adelante su desarrollo;

c) el concurso de personas excepcionales, tanto en lo que se refiere a realismo y visión del futuro, como a capacidad de gestión empresarial; y

d) una tradición industrial, que hace posible contar con el adiestramiento técnico necesario en la población y que, posteriormente, se potencia con la creación de una Escuela Profesional.

El desarrollo del grupo de cooperativas que se ha ido creando ha sido impresionante, a pesar de que su edad no alcanza los 20 años. En la actualidad cuenta con 82 cooperativas asociadas que agrupan a cerca de 15.000 personas y producen un 18% del Producto Industrial de Gipuzkoa, constituyendo así una de las primeras potencias económicas del País.

Este tremendo desarrollo se ha basado en el aprovechamiento de los recursos humanos, en una política decidida de autofinanciación incrementada por la austeridad y en la canalización, a través de una cooperativa de crédito, Caja Laboral Popular, de parte del ahorro del País.

Ante esta realidad, por tanto, no cabe preguntarse por la validez o no de la fórmula cooperativa, ya que ésta, en unos momentos difíciles, ha servido para crear riqueza que, además, ha sido repartida de forma más equitativa.

Nos encontramos, así, en una situación en la que el grupo cooperativo ha alcanzado su madurez después de su laboriosa evolución; las empresas industriales, en su mayoría, han consolidado su situación financiera y su penetración en el mercado; existe ya una estructura estable de tutela y asesoramiento a las propias cooperativas, cuyas necesidades financieras están, por otra parte, cubiertas holgadamente por Caja Laboral, cuyos recursos exceden cada vez en mayor medida a esas necesidades; se cuenta con una cooperativa de *'seguridad social'* con abundantísimos recursos que crecen velozmente, etc.

Por otra parte, se trata de un colectivo humano enraizado en el País y deseoso de colaborar activamente en la resolución de sus problemas.

Ahora bien, el modo de producción ha ido cambiando de una forma más rápida en los últimos años; las empresas modernas requieren altas inversiones por puesto de trabajo, personal muy cualificado, etc., y no se piensa ya qué iniciativas individuales, al estilo de las empresas familiares, (que también

han tenido un brillante desarrollo en la misma época que las cooperativas), pueden ser capaces de gestar empresas florecientes y duraderas.

Por eso, en este momento nos podemos preguntar hasta qué punto la estructura cooperativa es adecuada para una empresa moderna, en qué medida el grupo cooperativo va a ser capaz de seguir contribuyendo al desarrollo del País Vasco y cómo puede incidir este importante grupo empresarial en la resolución de los problemas económicos generales del país, como la progresiva descapitalización, las deficiencias graves de infraestructura, la ausencia de empresas en los sectores punta, la insuficiencia del sector servicios, etc.

La respuesta no es fácil y constituye todo un reto de futuro hacer las reformas necesarias para manteniendo y actualizando las fórmulas de participación llevar adelante:

a) El desarrollo de cooperativas de servicio, sector en los que los profesionales de las empresas que lo constituyen, por su cualificación e importancia en el éxito de la empresa, exigen un alto grado de participación en las decisiones.

b) La creación de empresas en sectores punta, mediante la colaboración con otros grupos empresariales autóctonos buscando fórmulas mixtas y canalizando a estas empresas los excedentes del ahorro recogido.

c) El apoyo al equipamiento social en aspectos como infraestructura viaria, etcétera, a través de las inversiones obligatorias de la cooperativa de crédito y de los recursos, procedentes de los cooperativistas y disponibles a largo plazo, de la cooperativa de *'seguridad social'*.

Sin querer dar opiniones categóricas pienso que en la medida en que este grupo empresarial sea capaz de desarrollar estas cosas, asegurará su futuro desarrollo y cumplirá su función social en el País Vasco.

Juan Manuel Sinde Oyarzabal
Ingeniero Industrial

¿Cooperación o confrontación?

La novedad económica más importante en el año 2010 ha sido, probablemente, la necesidad de *"rescate"*, primero de Grecia y luego de Irlanda, con la posible extensión a Portugal e incluso España (opción no descartada en el momento de escribir estas líneas).

Ello ha puesto de manifiesto para los ciudadanos europeos una desagradable realidad, sólo contemplada en el terreno teórico: los estados tienen un límite en su capacidad de gasto y en su capacidad de endeudamiento. Consecuentemente, no podrán seguir haciendo frente a las exigencias y necesidades crecientes de sus ciudadanos, por justificadas que éstas sean.

También ha hecho añicos una ilusión, basada en la teoría keynesiana formulada muchos años antes de la globalización de los mercados, y ciertamente agradable de oír: de la crisis salimos gastando más.

La realidad es que estados como España, que apostó por esa cómoda vía para superar las dificultades, se han encontrado con que éstas, lejos de disminuir, han crecido hasta poner en peligro la capacidad de los Gobiernos de gestionar autónomamente la situación.

En efecto, en el caso español, en tan sólo dos años el Sector Público pasó de un equilibrio de ingresos y gastos en el 2007 a unos gastos que, en el 2009, duplicaban los ingresos, lo que hizo saltar la alarma de inversores y líderes políticos extranjeros.

La realidad es que, sea por convicción propia, sea por la intervención de otros líderes europeos, sea por miedo al comportamiento de los agentes económicos en los mercados de capitales, el Gobierno español ha cambiado radicalmente su política económica, orientándola a la reducción del déficit público, el saneamiento del Sector Financiero y la reforma del sistema de pensiones.

Además de la preocupación por la necesaria mejora en la eficiencia de los funcionarios públicos (en España le cuestan a cada ciudadano 500€ más que en Alemania y, por otra parte, es el grupo de trabajadores más sindicado en todo el mundo occidental) está claro que las prestaciones sociales futuras dependerán de los ingresos que ciudadanos y empresas hagan a las arcas públicas (y, en última instancia, de la competitividad de dichas empresas).

Es fácil aventurar que habrá tensiones entre los trabajadores de los servicios públicos y los gobernantes, así como entre éstos y los distintos grupos sociales que inevitablemente vean reducidas sus prestaciones.

Esta situación, común por otro lado en todos los países europeos, está siendo abordada de manera diferente. Frente a la confrontación social de países como Francia ó Inglaterra destaca la situación de Alemania en donde las tensiones se han negociado entre los agentes sociales y no han llegado a la calle.

¿Es casualidad que el país con los sueldos más altos de Europa haya sido el primero en salir de la crisis y esté teniendo los crecimientos del PIB más altos de Occidente? No deja de ser curioso que en la visita de Merkel a Zapatero, además de 6 ministros, se hizo acompañar por los líderes de los principales sindicatos alemanes, dando así un ejemplo de cooperación en abordar los problemas surgidos de la actual crisis económica.

"Las necesidades unen, las ideas separan" era una frase querida por Arizmendiarrieta, para recalcar que la cooperación para resolver los problemas comunes debía de realizarse sin prejuicios ideológicos. Cooperación que, por otro lado, se ha revelado muy eficaz a nivel de empresa, como nuevamente se ha comprobado en la notable mejora de los resultados de las empresas cooperativas vascas.

La participación en la gestión, en los resultados y en la propiedad por parte de los trabajadores, pilares sobre los que se asientan la cooperación, los sacrificios y la corresponsabilidad de los mismos a nivel de empresa han sido cultivados en Alemania desde hace ya varias décadas. *¿Está llegando el momento de darle, siquiera en nuestro pequeño País, un impulso definitivo desde los poderes públicos?* Podemos discutir la intensidad y los modelos, pero la necesidad parece fuera de toda duda.

¿Y no sería también un ejercicio de innovación social buscar cómo se aplicarían esos principios a nivel de la realidad social, a fin de sustituir la confrontación por la cooperación en busca del bien común? ¿Podríamos aprender algo de otros países más eficaces y prósperos? Quizás merezca la pena reflexionar detenidamente en estas cuestiones a fin de abrir nuevas vías de progreso y justicia social entre nosotros.

Juan Manuel Sinde
Vocal de la Asociación "Arizmendiarrietaren Lagunak"

El Sector Financiero Vasco: Algunas consideraciones estratégicas de futuro

El sector financiero ha sido, a nivel mundial, uno de los sectores económicos más controvertidos desde que explotó la crisis en USA en el año 2007. Aunque su actuación se presta a un largo y minuciosos análisis, en este breve artículo vamos a focalizar dichoanálisis en la realidad más cercana, centrándonos, posteriormente, en algunas consideraciones sobre el futuro de las entidades financieras vascas.

Para ello, es imprescindible, con todo, empezar haciendo referencia al contexto en el que éstas desarrollan su actividad, lo que implica juzgar la evolución del Sector financiero español en los últimos años y preveer cual va a ser el marco previsible futuro como consecuencia de las decisiones tomadas a nivel de la Unión Europea.

1.-La crisis del sistema financiero español

Quizás merezca la pena recordar algunos datos referidos al conjunto del sector en el Estado cuando la crisis se traslada a Europa. En el cuadro 1, se puede observar que a 30.6.08 el crédito promotor concedido por el conjunto de Cajas de Ahorros más que doblaba el monto de sus Fondos Propios.

Composición del activo y RR.PP. de las entidades financieras españolas(06.08)

Miles de millones de €	Bancos	Cajas	Cooperativas	Total
Activos	1.400	1.200	110	2.710
Inversión crediticia	800	870	95	1.765
Crédito promotor	**130**	**170**	**10**	**310**
RR.PP.	**75**	**75**	**8**	**158**
C.Promotor /Fondos Propios	173%	227%	125%	196%

Cuadro 1

Si tenemos en cuenta que el precio por m^2. de vivienda se había multiplicado por 2.44 en el período comprendido entre el año 2000 y el 2007, mientras que el IPC había crecido un 30% en el mismo período, no era difícil estimar que, *"grosso modo"* los activos correspondientes a la actividad de promoción inmobiliaria podrían tener un valor aproximado del 50% de su valor en libros. (Esa aproximación no difiere de forma importante de los criterios establecidos para el traspaso de activos de las entidades al *"banco malo"*, que establece unas minusvalías del 65% para los activos inmobiliarios adjudicados por las entidades y del 45.6% para los préstamos a los promotores).

Es decir, que ya entonces se podía estimar que la depreciación real de esos activos, superaba los Fondos Propios del conjunto de las cajas. Ya desde finales del 2008 se podía vislumbrar, por tanto, que las Cajas de Ahorros del Estado (singular fórmula jurídica en Europa y *"orgullo nacional"*) estaban, globalmente consideradas, en situación de quiebra.

Esa situación era aún más clara a finales del año 2010, ya que el crédito promotor ascendía al 19.3% del activo de las Cajas del Estado cuando su *"core capital"* suponía tan sólo el 8.3%, esto es, poco más del 40% de la inversión al sector problemático.

Si la crítica situación de solvencia era patente, no menos preocupante eran las perspectivas de liquidez, teniendo en cuenta que el 23.48% de la inversión total de las Cajas estaba financiada por emisiones en los mercados mayoristas, difícilmente renovables con los la situación de desconfianza de los mercados y los datos de solvencia citados.

Pasamos así de presumir de que *"El sistema financiero español es un ejemplo de solvencia"* y *"Obama se ha interesado por la acertada regulación del Banco de España"*, en frases del Presidente Rodriguez Zapatero a los actuales problemas de solvencia, liquidez y rentabilidad, agravados por la desconfianza de la marca *"España"*.

La gestión de la crisis ha sido, asimismo, ejemplo de desaciertos ya que han sido necesarias nada menos que 5 reformas del Sector Financiero (las últimas tres en el plazo de 6 meses, con mayoría absoluta del Partido Popular) para afrontar con realismo la misma... y solicitar una ayuda de hasta 100.000M. de € a la UE.

La imposición de Bruselas de auditorías al Sector realizadas por cias. internacionales independientes, la creación de un *"banco malo"* (en contra de la opinión manifestada por el Ministro de Economía y relevantes personalidades del Sector bancario), entre otras medidas *"recomendadas"* supone la manifestación clara de falta confianza en las autoridades españolas , además de una humillación profesional para el Banco de España.

Todo parece indicar que la paciencia de las autoridades europeas se ha acabado y que, a partir de ahora, será en Bruselas donde se tomen todas las decisiones relevantes relativas al Sector.

2.-¿Es posible un sector financiero vasco en este contexto?

Con ese marco la Unión Bancaria Europea aparece como el salvavidas del sistema español, aunque en la práctica supone la desaparición del mismo con carácter autónomo.

La constitución de un Fondo de Garantía de Depósitos europeo y la creación de un supervisor bancario con capacidad para

- La intervención temprana de las entidades
- Resolución de las mismas por liquidación , fusión,…
- Decidiendo s/ el impacto en acreedores,…

sitúa al Banco de España como un Organo ejecutor de decisiones tomadas en Bruselas. Por utilizar un lenguaje bancario, sería una especie de Dirección Regional del BCE ó del Organismo europeo que finalmente asuma las competencias antes citadas.

Esto ha quedado meridianamente claro con las medidas exigidas por la UE para las entidades financieras que han debido ser rescatadas por el Estado. Las exigencias de reducir el 60% del volumen de negocio, disminuir en varios miles el nº de empleados y oficinas de dichas entidades, concentrarse en el negocio retail en las zonas geográficas de origen , además de perfectamente razonables, indican que la autoridad del Banco de España es cosa del pasado.

En ese contexto, si por Sector Financiero vasco entendemos la posibilidad de regular, supervisar y sancionar a las entidades financieras (incluso olvidándonos del tradicional papel de gestionar la liquidez del sistema) es

preciso indicar que, con independencia de las competencias recogidas en el Estatuto de Autonomía, la respuesta a la pregunta del epígrafe es negativa.

No nos queda otro remedio, por tanto, que adaptarnos a las reglas de juego que se establezcan en Europa, (probablemente mucho más competentes, por otro lado, que las que han regido la marcha del sector en el Estado).Es posible que podamos argumentar buena gestión histórica, pero los problemas de gobernanza ligados al *"modelo Cajas españolas"* no nos permitirán algo diferencial de forma permanente

Ahora bien, desde otro punto de vista, si por sector financiero vasco entendemos la posibilidad de contar con varias entidades autóctonas con capacidad de competir con éxito en el mercado, la cuestión merece una reflexión más profunda.

Es preciso constatar, de entrada, la desaparición , por venta, de varias entidades ,algunas de ellas centenarias. En unos pocos años, han desaparecido como entidades independientes el Banco Guipuzcoano, Bankoa y la Caja de Ahorros de Navarra.

Tras la fusión de Caja Laboral e Iparkutxa , y prescindiendo del BBVA por ser en la práctica un banco internacional, quedan Kutxabank, Caja Laboral y la Caja Rural de Navarra.*¿Es posible , sin voluntarismos ingenuos, esperar que sobrevivan ó están condenadas a integrarse en otros proyectos de mayor dimensión?*

Veamos algunos datos al respecto.

2.1 Información de las agencias de rating

Aunque el comportamiento de las agencias de rating ha sido, merecidamente, objeto de numerosas críticas por sus valoraciones previas a la crisis, su opinión es un dato relevante a la hora , sobre todo, de comparar unas entidades con otras. Corrigiendo, quizás, el sesgo de una posible benevolencia con las entidades de USA.

Pues bien, la calificación de la agencia Fitch a primeros de este año asignaba a las tres entidades vascas citadas la misma calificación que a Bank of America, Citigroup, Goldman Sach ó Morgan Stanley .Y ello a pesar del handicap de la marca *"España"* y del sesgo positivo citado hacia las entidades americanas.

Si nos referimos a la agencia Moody's, sólo 7 entidades financieras del Estado superaban la calificación de *"bono basura"* en su comunicado de setiembre. Entre ellas, Caja Laboral y Caja Rural de Navarra (junto con Banco de Santander, BBVA, Caixabank, Banesto y Banca March).

Aunque Caja Laboral pierde, posteriormente, un escalón debido a la incorporación a su balance de Iparkutxa,no parece que la situación de partida, después de los tormentosos años pasados, presente especiales motivos de preocupación en las 3 entidades con sede en la CAV y Navarra.

2.2 El problema de la dimensión

Por razones que escapan al alcance de este artículo, desde hace varios años se ha extendido la opinión de que la dimensión es una variable absolutamente crítica para la futura supervivencia de las entidades financieras. Es una opinión, además, que suena lógica y razonable y se ha convertido en una especie de *"verdad revelada"*, es decir, una verdad que no necesita demostración.

Los datos existentes a diversos niveles avalan, sin embargo, la tesis contraria.

Así, a nivel mundial, se contabilizan nada menos que 51.013 cooperativas de crédito , repartidas en 97 países .Atienden a 184 millones de personas, es decir, tiene una media de 3.755 clientes por entidad.Caja Laboral , con más de 1,2 M. de clientes sería la 2ª en el mundo.

Es cierto que una gran mayoría de las mismas están en países envías de desarrollo y, por tanto, con sistemas financieros rudimentarios, a veces.Pero merece la pena subrayar que en USA hay nada menos que 7.351 cooperativas de crédito.

Refiriéndonos a nivel europeo, el debate sobre el *"timing"* adecuado para formalizar la Unión Bancaria europea se ha basado en el nº de entidades existentes.Se cita la cifra de 6.000 Entidades Financieras, que operan en los 27 países, con una población de 500 M. de personas.Ello hace una media de 12 entidades por millón de habitantes.

No parece excesivo, por tanto, contar con 3 entidades en la CAV y Navarra, al menos desde los estándares europeos actuales.

Pero *¿Qué pasa en los países líderes de la UE?¿Cuál es la situación de Alemania, por ejemplo?*

Pues bien, en Alemania existen 429 Cajas de Ahorro(35% del negocio bancario con 22.000 sucursales) en su mayoría locales ó regionales. Tienen con 93.000 clientes de media (1/12 que Caja Laboral) y un beneficio medio en el año 2011 de 10.5 M. de €. (la mitad de los beneficios publicados por la Caja Rural de Navarra correspondientes tan sólo al 1er. Semestre del presente *"mal"* ejercicio).

Ciertamente, la realidad demuestra que puede haber entidades financieras rentables y competitivas de muy diverso tamaño. Se puede afirmar , por tanto, que las tres entidades citadas tienen potencial de supervivencia, aunque quizás no de cualquier manera (no, por supuesto, si cometen similares errores a los que registrados en las cajas españolas nacionalizadas)

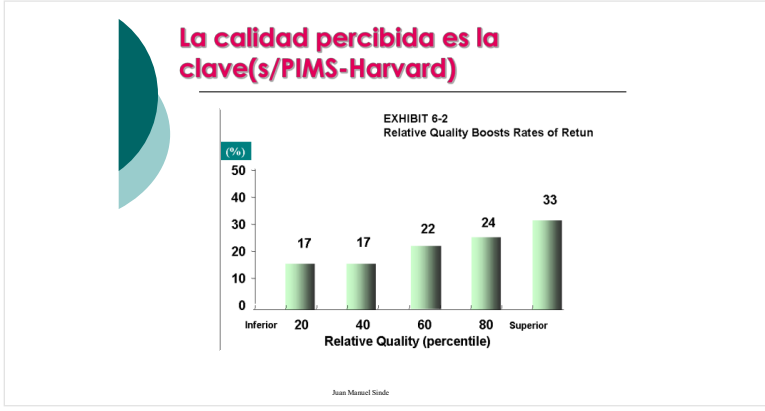
3.-Las claves estratégicas de la supervivencia y el éxito

3.1 Recordando la teoría

El padre de la aplicación de la estrategia a la empresa, el conocido profesor de Harvard Michel Porter, definde que cada empresa tiene sólo dos opciones básicas para elgir: distinguirse por precio (es decir, distinguirse por la gestión de costes) ó distinguirse por calidad. Afirmaba, asimismo, que no toda empresa podía dirigirse al mercado global sino que debía focalizar , eligiendo los negocios, mercados geográficos y segmentos de clientes en los que elegía luchar en base a alguna de las ventajas competitivas diferenciales antes citadas.

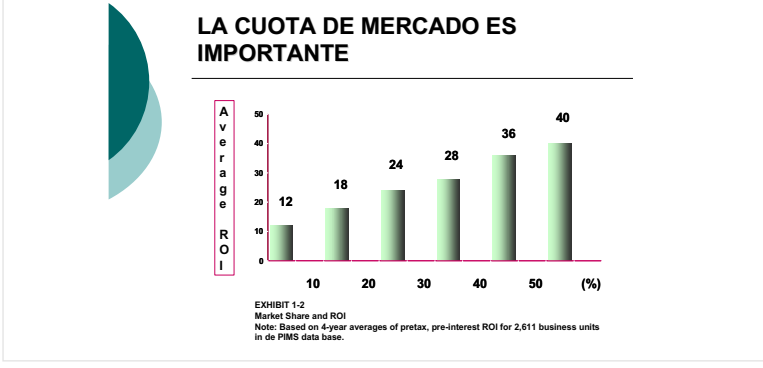
Pocos años más tarde, un estudio empírico realizado por la misma Universidad de Harvard en empresas de diversos sectores económicos a nivel mundial , denominado PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies), aportaba alguna luz sobre cuál de las dos estrategias alternativas elegir. En efecto, dicho estudio concluía que las variables estratégicas que tenían una mayor correlación con la rentabilidad eran las siguientes:

- Calidad percibida por los clientes (cuadro 2)



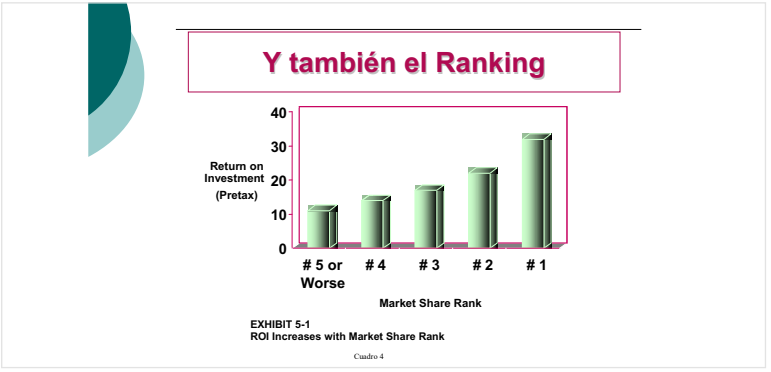
Cuadro 2

- Cuota de mercado en el que actúa la empresa (cuadro 3)



Cuadro3

- Puesto en el ranking en dicho mercado (cuadro 4)



Cuadro 4

Desde otro punto de vista, investigaciones realizadas a nivel local, indican que la Calidad percibida por los clientes de las Entidades Financieras depende, a su vez, de las variables siguientes:

- Amabilidad en las sucursales
- Ausencia de errores
- Respeto de las condiciones acordadas
- Profesionalidad de los empleados
- Amplia red de sucursales

También conviene recordar que en el concepto de *"negocio bancario"* se engloban una gran diversidad de negocios distintos, que van desde el negocio de tarjetas de crédito, para facilitar pagos habituales de los clientes particulares, al trading de divisas ó sofisticadas operaciones con productos derivados.

McKinsey identificó, al respecto, más de 120 negocios diferentes en el *"negocio bancario "* citado.Dichos negocios son, a su vez, desarrollados por entidades muy diferentes, que van desde la pequeña cooperativa de crédito que actúa localmente hasta gigantes financieros como Citigroup, que opera en todo el mundo y en todas las actividades.

3.2 Las variables críticas y las cajas vascas

Si nos referimos a la *"calidad percibida"* existe un estudio realizado por la empresa EQUOS a nivel de todo el Estado, según el cual, entre 102 entidades financieras analizadas Caja laboral era líder en calidad percibida y Caja Rural de Navarra ocupaba el 2º puesto.

En cuanto a cuota de mercado, hay que advertir que el sector financiero está, relativamente, poco concentrado, como lo indica el cuadro 5, en el que se recoge la cuota de depósitos y créditos de los líderes a nivel del Estado y su comparación con las cuotas de las entidades locales:

S/docs. de cada entidad	Mercado	Pasivo	Inversión
BBVA	Estado	10%	11%
Caixabank	Estado	10%	11%
Santander	Estado	16%	13%
Caja Laboral-Red Tradicional	CAV+ Navarra	15%	13%
Caja Rural Navara	Navarra	>12%	>12%
Kutxabank	CAV	>50%	>50%
Kutxabank	Estado	2.7%	2.9%

Como se puede apreciar, además de Kutxabank cuya posición de liderazgo es indiscutible sin necesidad de profundizar en los datos, nos encontramos con que Caja Laboral (tras su fusión con Iparkutxa) tiene una cuota de mercado en Euskal Herria muy similar a la que tiene el Banco Santander, líder español, en el Estado. Cuota, además, claramente superior a entidades como el BBVA y la Caixa.

Ello le supondría, además, una 2ª posición en el ranking en Alava, Bizkaia y Gipzkoa y el 4º puesto en Navarra.

Sin contar con datos precisos, se puede afirmar que también la Caja Rural de Navarra tiene una posición destacada en su mercado principal, con cuota relativa superior a la que tiene, por ejemplo, la Caixa (que se adjudicó Banca Civica y con ella Caja Navarra) en el Estado.

Desde otro punto de vista, el cuadro muestra que Kutxabank tendría que multiplicar su actual balance por 4 para igualar la dimensión de los primeros en el ranking del Estado.

3.3 Las prioridades estratégicas

Como consecuencia de lo hasta ahora apuntado, nos atrevemos a formular las siguientes prioridades para garantizar la supervivencia y el éxito futuro de las entidades concernidas:

1.- Priorizar el negocio en la red tradicional de cada entidad

2.- Focalizarse en el negocio recurrente (retail) cuidando no entrar en negocios en los que no se vaya a poder ofrecer una calidad diferencial ó no se va a poder conseguir un lugar relevante en el mercado

3.- Impulsar el negocio de Pymes, buscando ganar cuota en detrimento de la Banca

4.- Impulsar el negocio de microempresas y autónomos, en el que la Banca tiene, asimismo, una cuota de mercado significativa.

5.- Innovar en calidad de servicio a particulares, sin incurrir en costes adicionales.

6.- Reducir costes sin perder liderazgo en calidad

7.- Buscar la expansión sólo en mercados en los que:

   a) Haya perspectivas de crecimiento del negocio de Particulares y PYMES

   b) Se pueda conseguir mediante adquisiciones razonables una cuota no inferior al 10%

   c) Se pueda estar entre los tres primeros del ranking.(*"Es peor ser irrelevante que ineficiente"*.

4.-Conclusión

Como resumen de lo hasta ahora expuesto podemos extraer las siguientes conclusiones:

1.- A pesar de los datos existentes desde el 2008, la crisis del Sector Financiero español no se ha afrontado con realismo hasta la intervención de Bruselas.

2.- La Unión Bancaria europea supone la desaparición de un Sector Financiero autónomo a nivel español.

3.- Consiguientemente, no es posible un Sector Financiero con funciones de autorización, tutela y supervisión en la CAV ó Navarra ni siquiera con funciones *"recortadas"*

4.- Pero las entidades supervivientes (Kutxabank, Caja Laboral y Caja Rural de Navarra) pueden ser viables e incluso líderes en el mercado de la CAV y Navarra

5.- También podían haber tenido viabilidad otras desaparecidas (a lamentar algunos casos especialmente claros, como Caja Navarra)

6.- Es importante defender las que todavía quedan: implica acertar en decisiones estratégicas y quizás otros apoyos, siendo firmes frente a posibles presiones para resolver problemas que no son nuestros.

7.- Las políticas de expansión pueden ser una amenaza ó una oportunidad:

- Imposibles para buscar dimensión suficiente en el Estado
- Coherentes sólo si es posible entrar con cuota relevante (no inferior al 10%) en mercados con perspectivas de crecimiento.

Juan Manuel Sinde
Vocal de la Asociación "Arizmendiarrietaren Lagunak"

El futuro de Mondragón tras su 3ª crisis

Aunque la crisis de Fagor Electrodomésticos (FE) está siendo la más espectacular por la notoriedad de la marca implicada, ni es la primera ni quizás la más importante sufrida por el que hoy es el 1er. grupo empresarial del País Vasco.

Por lo que, para atisbar cómo va a reaccionar ante esta adversidad, merece la pena recordar cómo lo hizo en otros momentos críticos anteriores.

La primera crisis importante la vivió en el año 70, como consecuencia del fulgurante crecimiento de las cooperativas, al calor de un mercado interior protegido de la competencia exterior.

En aquel año, las necesidades financieras de las empresas industriales superaron las capacidades de Caja Laboral, que se había establecido en las pequeñas localidades en que había alguna cooperativa (Aretxabaleta, Elorrio, Placencia,...) en las que ,con un mensaje ideológico, solicitaba a sus ciudadanos su ahorro como apoyo para el desarrollo de la empresa local.

Ante la desconfianza de las entidades financieras por el nuevo *"invento empresarial"* y la incapacidad de Caja Laboral (único financiador) para resolver el problema de liquidez, algunas cooperativas empezaron a no hacer frente a sus pagos. Se dio el efecto contagio y comenzó en algunas localidades una atemorizada retirada de depósitos que contribuyó a agravar y realimentar el problema.

La Caja, con unos recursos propios muy escasos y con la inversión del 100% de sus recursos ajenos concentrada en un pequeño número de empresas, era un candidato serio a engrosar la lista de las cooperativas de crédito fallidas.

Sin embargo, una ardua labor de muchos *"misioneros"* que, con horarios sin horas, explicaron el proyecto y lograron el apoyo de numerosos líderes sociales consiguió frenar la sangría. La decisión posterior de abrir oficinas en ciudades y pueblos importantes, primando un enfoque de servicio y cercanía al cliente (desconocido en los bancos y cajas de entonces) recibió la confirmación del apoyo de amplios sectores de la sociedad vasca a la

original propuesta socio-empresarial. Y así, los ahorros depositados en la Caja crecieron velozmente y en pocos años eran muy superiores a las necesidades de financiación de las cooperativas.

Más compleja y grave fue **la segunda crisis,** en la segunda mitad de los 80, ya que coincidieron en ella varios factores negativos:

- las consecuencias de la crisis general de la economía vasca, con problemas generalizados y más de 10 cooperativas que, tras sucesivos y fallidos intentos en los que se consumieron cuantiosos recursos, fue necesario cerrar;
- la asunción por el Banco de España de la supervisión de las cooperativas de crédito (antes competencia del Ministerio de Trabajo) que exigió auditorías externas, contabilizar como pérdidas créditos a las cooperativas por importes muy altos y reducir drásticamente su inversión en el grupo, que suponía entonces el 70% de su inversión total
- la jubilación de los fundadores, que a su legitimidad como tales les ayudaba en su liderazgo un gran rigor profesional y unas cualidades de entrega y austeridad sin parangón.

La respuesta fue proporcional al problema: se establecieron por unanimidad los sistemas de solidaridad, que supusieron sacrificios para todos, a fin de responder a los más de 2.000 personas afectadas y, por otra parte, se constituyó la Corporación MCC, que sustituyó a Caja Laboral en el liderazgo cooperativo en base a la creación del Congreso Cooperativo , con representación proporcional al nº de socios, del Consejo General, como órgano ejecutivo, y el Centro Corporativo para gestionar los servicios y fondos comunes.

Se abrió así una nueva etapa de éxito, con un gran desarrollo empresarial, una clarividente internacionalización y una seria apuesta por la investigación y el conocimiento, aceptando también una flexibilización ideológica, con una creciente utilización de las Sociedades Anónimas para mantener el control de las nuevas iniciativas lideradas por cooperativas.

En ambas crisis podemos destacar la solidaridad de todos los afectados, basada en especiales esfuerzos y renuncias individuales, así como el pragmatismo para adaptarse a las nuevas exigencias normativas ó del mercado, a la vez que se subrayaban los valores básicos que debieran ser los pilares para cualquier situación (participación, cooperación, innovación y responsabilidad social).

¿Qué cabe esperar, por tanto, de la respuesta a esta nueva crisis derivada de la liquidación de la buena parte de FE?

Como hemos dicho, los pioneros afrontaron las dificultades con unos niveles de esfuerzo, abnegación, autoexigencia y solidaridad que, tal vez, hemos olvidado. Entendieron que era la manera de *"luchar por el puesto de trabajo"* de forma eficaz para ellos y sus hijos.

A esa capacidad de sacrificio hay que añadir el pragmatismo para *"renacer y adaptarse"* sin dogmas ni prejuicios ideológicos sino pensando, sobre todo, en resolver los problemas de las personas y haciéndolo sin traicionar los valores fundacionales.

Los retos a corto plazo

Con ese marco, habrá que ir abordando, cuando menos, las siguientes cuestiones prácticas:

- Poner en marcha con rapidez los mecanismos-nuevos y tradicionales- para ir dando solución a las personas desempleadas de FE, de forma que disminuya la comprensible ansiedad actual de las mismas.
- Tratar de salvar los empleos de los negocios rentables de dicha empresa, aún en la nueva situación de concurso, y hacerlo con la máxima rapidez, clave para negociar con eficacia su futuro en nuevas sociedades.
- Optimizar, si cabe, la gestión de las cooperativas rentables a fin de mejorar los resultados del conjunto, generar más fondos de solidaridad e iniciar, con realismo, nuevos negocios que puedan absorber, a medio plazo, a los socios desempleados y los eventuales actuales.
- Recuperar la confianza de proveedores y entidades financieras, probablemente decepcionadas por la imposibilidad de mantener en este caso la afirmación de que *"siempre hemos pagado hasta la última peseta"*.

- Revisar la política de marcas en las cooperativas con el nombre de Fagor en su denominación societaria, por las posibles consecuencias negativas de ello derivadas.
- Buscar nuevas fórmulas para financiar nuevos proyectos, dando, quizás, a los aportadores de fondos una voz en las decisiones futuras. (Recordemos que en el mundo cooperativo es especialmente cierta la famosa afirmación de Marx de que *"el capital es trabajo acumulado"*)

El reto de fondo

Pero, siendo importantes y críticos esos retos, cabe esperar que se aborde una reflexión en profundidad sobre algunos otros elementos como los siguientes:

¿Cabe compartir la soberanía de las cooperativas cuando se aportan fondos solidarios necesarios para su desarrollo?¿Debe la Corporación tener algunas capacidades de intervención en las empresas (como de hecho tenía Caja Laboral en la primera fase en base a su monopolio de la financiación) a fin de evitar situaciones límite como las que estamos viviendo?¿Sería necesario/adecuado dar representación institucionalizada a eventuales aportadores de capital para solucionar las necesidades de financiación para el desarrollo?¿Se pueden- se deben- poner en práctica ya mecanismos de participación de los profesionales también en las SA del grupo?¿Hay que revisar , en definitiva, el modelo de gobernanza corporativo y buscar variantes al modelo tradicional de las cooperativas industriales?

El reto sería hacerlo manteniendo, a la vez, los valores diferenciales antes citados, profundizando en nuevas vías de solidaridad y siendo pragmáticos para buscar las fórmulas empresariales que permitan compaginar la competitividad y el desarrollo humano.

De forma que, aún con bastantes sudores y tal vez algunas lágrimas, el original proyecto empresarial humanista vasco sea capaz de ofrecer, en unos pocos años, nuevos frutos a las personas y a la sociedad de este País.

Juan Manuel Sinde
Vocal de Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartea

Francisco: ¿Un CEO necesitado del Espíritu Santo?

La conocida revista *The Economist* publicaba recientemente un artículo en el que comparaba al Papa Francisco con líderes empresariales (CEOs) míticos que, como Steve Jobs de Apple, fueron *"capaces de revitalizar a sus moribundas compañías"*.

Se refiriere a la Iglesia como la multinacional más antigua del mundo y la describe sumida en una profunda crisis debido a la competencia en los países emergentes de otras pujantes Iglesias, sus escándalos internos y la incompetencia de sus gestores económicos.

Destaca que el nuevo CEO (el Papa Francisco) está consiguiendo en un tiempo record recuperar la moral de todos: creyentes de los países más exigentes, personas dedicadas integra y generosamente a la promoción de la Organización y ciudadanos normales potenciales adherentes.

Las razones de su éxito

La revista británica atribuye el éxito del Papa a tres factores clave:

1.- Focalizar con nitidez la organización, situando, en este caso, a los pobres como el centro de su misión.

2.- Reposicionar su marca, evitando la carga de juicio moral que solía acompañar a sus posiciones en cuestiones como el aborto ó el matrimonio homosexual (*"¿Quién soy yo para juzgarlos?"*)

3.- Iniciar una reestructuración, encargada a un grupo selecto de cardenales-directivos de prestigio, para ordenar la maquinaria administrativa y auditar el banco vaticano.

El cambio organizacional

Aunque la Iglesia tiene, obviamente, una misión espiritual distinta de las empresas, que actúan en el ámbito económico, es posible analizar su cultura como organización, sobre la que el nuevo Papa apunta un profundo cambio. La reciente Exhortación *"Evangelii gaudium"* recoge frases que lo

explicitan con bastante claridad. Así, de una forma sintética, podemos intuir que Francisco desea pasar:

- De una Iglesia más bien conservadora (Mintzberg la comparaba con la Banca y el Ejército en su cultura organizacional) a una Iglesia transformadora: *"Sueño con una opción misionera capaz de transformarlo todo"*
- De una cultura reactiva (a veces, además, con demasiada lentitud para reaccionar a los cambios del entorno) a una actitud pro-activa: *"Una Iglesia en salida, que sabe adelantarse, tomar la iniciativa sin miedo, salir al encuentro."*
- De una organización retraída y temerosa por el miedo al error a una organización que arriesga y está enfocada a la acción: *"Exhorto a todos a aplicar con generosidad y valentía las orientaciones de este documento, sin prohibiciones ni miedos" "Más que el temor a equivocarnos espero que nos mueva el temor a encerrarnos"*
- De una organización, autocomplaciente en ocasiones, que prioriza la especulación teórica, a una organización autocrítica, que quiere ser agente de cambio: *"Hoy suele hablarse de un "exceso de diagnóstico"* que no siempre está acompañado de propuestas realmente aplicables*"*. "Nos entretenemos vanidosos hablando sobre *"lo que habría que hacer"*, el pecado del *"habríaqueismo…"*. *"No llevar a la práctica la Palabra es edificar sobre arena y degenerar en intimismos que no dan fruto"*
- De una organización que evita pronunciarse en asuntos socio-económicos a una organización clara y exigente:. *"… los más favorecidos deben de renunciar a algunos de sus derechos para poner con mayor liberalidad sus bienes al servicio de los demás"*. *"Hace falta sacar consecuencias prácticas de los grandes principios sociales para que no se queden en meras generalidades que no interpelan a nadie y para que "*puedan incidir eficazmente también en las complejas situaciones actuales"

Condiciones para el éxito

Los expertos en cambio organizacional subrayan que cambios de esta naturaleza, liderados desde el nivel máximo, generan grandes ilusiones en la base de la organización correspondiente pero, a la vez, suscitan temores, recelos y resistencias ocultas entre los cuadros intermedios, que ven amenazada su influencia y estatus ante las nuevas prioridades (pero que son imprescindibles para que la maquinaria funcione)

Si para hacer creíble el cambio en el exterior de la Iglesia su comportamiento va a ser fundamental (*"Practica lo que predicas"* es la máxima de dichos expertos en la gestión del cambio) en el interior va a necesitar otras competencias y apoyos, entre los cuales no será desdeñable el de los propios creyentes.

Muy probablemente, por otra parte, podrá contar para ello con el cambio que se está produciendo en la composición de sus fieles, que están creciendo de forma espectacular en aquellos continentes más pobres en los que el mensaje cristiano está llegando quizás con mayor fidelidad. (En América latina se sitúan ya el 40% de los católicos y en África, donde han crecido el 33% en los últimos 8 años, suponen casi el 20% del total).

Bienvenidos sean, en cualquier caso, los intentos de cambio del *"nuevo CEO"*, que tal vez posibiliten también en Europa (y en nuestra propia sociedad) el reforzamiento de unos valores de justicia social, solidaridad con los más desfavorecidos y preocupación por los problemas comunes, tan importantes en el pasado de la conformación de la cultura europea.

Y hagamos votos para que el Espíritu Santo le asista en la difícil tarea de alinear a todos los niveles de la organización en la nueva cultura corporativa y en las nuevas prioridades propuestas.

Juan Manuel Sinde
Vocal de la Asociación "Arizmendiarrietaren Lagunak"

¿Por qué queremos canonizar a Arizmendiarrieta?

José María Arizmendiarrieta, como es sabido, es el sacerdote inspirador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, que acaba de ser nombrado Venerable por el Papa Francisco.

Ante este hecho quizás la primera pregunta que surge (tanto a creyentes cristianos como a no creyentes) se refiere al sentido que puede tener desarrollar en el siglo XXI una iniciativa que suena a épocas pasadas, casi medievales. Surgen además otras dudas *¿Supone mirar al pasado ó sirve para el futuro? ¿No representa un excesivo "culto a la personalidad" propio de regímenes no democráticos?*

Aunque desde la perspectiva creyente puede haber razones específicas (básicamente un comportamiento propio de una persona revestido de virtudes cristianas extraordinarias) , se pueden dar algunas respuestas a las preguntas citadas desde una óptica no confesional, desde la perspectiva de personas que , sin profesar ninguna idea religiosa específica, creen que merece la pena defender empresas y sociedades más humanas y menos egoístas.

Para ello, tal vez merezca la pena recordar, en primer lugar, que un proceso de canonización implica poner en primera plana ante la comunidad católica (alrededor de 1.200 millones en todo el mundo) un modelo de persona.

En ese sentido, es una satisfacción y un orgullo poder poner como modelo a una persona que ha surgido entre nosotros, en un pequeño caserío de Bizkaia, educado en los valores tradicionales de nuestra cultura y en cuya vida destaca la humildad, tenacidad y preocupación por las personas y la comunidad.

Creemos que resulta también un servicio a un tipo de empresa y sociedad más humanos. La Experiencia de Mondragon revela que la aplicación de los valores del humanismo cristiano al funcionamiento empresarial, lejos de ser un handicap para el desarrollo de la empresa es una aportación para su mayor competitividad en el mercado.

Se destaca un modelo de empresa que tiene en cuenta la igual dignidad humana de todas las personas, subraya la prevalencia de las necesidades del proyecto colectivo (bien común) sobre los intereses de individuos o grupos, estimula la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad, practica la solidaridad interna con un abanico salarial estrecho y se preocupa por la comunidad en la que se inserta.

Y los resultados muestran que, en ese contexto, es mayor la satisfacción de las personas y, consecuentemente, es mayor su aportación al proyecto colectivo y a la eficacia y sostenibilidad del mismo.

Arizmendiarrieta puede ser el paradigma de que es posible una economía al servicio de las personas y que es recomendable para la sostenibilidad de una empresa la práctica de valores humanistas. Lo que puede ser especialmente interesante en un contexto económico mundial en el que la humanidad busca nuevas fórmulas ante el fracaso de las propuestas marxistas y los problemas generados por un mercado dejado a sus propias reglas.

Creemos que el proceso de canonización supone, por otro lado, un servicio a la propia Iglesia católica, en la medida en la que prueba que su Doctrina Social no es un conjunto de principios bienintencionados pero inaplicables sino que son capaces de inspirar soluciones prácticas útiles para resolver los problemas de personas y comunidades.

Entendemos que puede animar, además, a que otros grupos católicos (no olvidemos que hay más de 400.000 curas ejerciendo su ministerio en todo el mundo) pongan en marcha proyectos similares, adaptados a su cultura y realidad económica particulares, con la confianza de que es posible hacer proyectos relevantes en el terreno empresarial en base a los valores del evangelio.

Puede resultar, en fin, un servicio a nuestro pequeño País, cuya reputación se vería reforzada por el reconocimiento explícito de la Iglesia universal de una persona que aplicó sus orientaciones en un contexto cultural singular en Europa, con un éxito innegable.

Por todas estas razones, creemos que merece la pena continuar con el proceso de canonización y tratar de aprovechar las potencialidades citadas con la creación de una Fundación específica, que lleve su nombre y sirva para aglutinar los esfuerzos de todas las personas de buena voluntad que quieran contribuir a promover una economía más humana.

Juan Manuel Sinde
Co-promotor de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa
arizmendiarrietaf@gmail.com

Euskal ekonomia

Aspalditxoan, hainbat eragile dabil beste ekonomia baten beharraz hitz egiten. Arizmendiarrieta Kristau Fundaziokoak ere buru belarri sumatzen ditut zeregin horretan. Kooperazioaren ekonomiaz dihardute eurak, eta horretaz idazteko gogoa piztu zait. Ekonomia proposamen honen ezaugarriak ez dira berriak, lankidetzaren esperientzietan aurkituko ditugu han eta hemen. Beraiek bereizgarri hauen sintesi erabilgarri bat egin dute. Nagusiki, enpresa humanizatzeaz dihardute, pertsona erakundearen erdigunean jarriz. Enpresa komunitatearen eragile bezala ulertzen dute. Era berean, eredu honek autoeraketa sustatzen du, barne demokrazia eta parte-hartzea bilatzen ditu, eta enpresen arteko interkooperazioari garrantzia handia ematen dio.

Gai honetara hurbilpen bat egiteko, baieztapen honekin hasiko naiz: herri baten edozein gizarte-arlo nuklearrerako berezko eredua izatea ikaragarri inportantea da. Eta herri hori txikia bada, gehiago. Ekonomia zein enpresa arloan ere horixe gertatzen da. Baina zein izan behar da eredu ekonomiko hori gurean? Euskal Herrian, nire iritziz, nahikoa arrazoi dago esateko kooperazioan oinarritutako ekonomia batek goitik behera enkajatzen duela gure izaerarekin. Herri honen nortasunera, esperientzia kolektibora, kulturara, ekintzailetasun antolatura eta baloreetara egokien hurbiltzen den ekonomia mota horixe delakoan nago. Ez dugu ahaztu behar herri honek daukan esperientzia pilatua, bere burua lankidetzan antolatuz, proiektu oso ezberdinak aurrera ateratzen.

Orokorki esanda, kooperazioaren ekonomiak bi ekarpen nagusi egingo lizkioke gure komunitateari: bata da herri honen konbikzioekin koherentea dela, eta beraz, egitasmoak aurrera ateratzeko motibazioa eta zentzua elikatu egin ditzakeela; eta bigarrena, oso eraginkorra eta arrakastatsua izan daitekeela termino ekonomiko zein sozialetan.

Edozein modutan, kooperazioaren ekonomiarekin ez da bilatzen diskurtso borobil bat, itxia eta perfektoa, ez. Planteamendu dinamiko eta aldakorra da. Orientabide bat da, norabide zabal bat, beste antzerako ekimen batzuekin konfluentzian jardun beharko dena.

Esan dezadan amaitzeko, kontzeptu honek beste bertute bat ere baduela: graduatu egin daiteke, eta Euskal Herrian dauzkagun hainbat errealitateetara moldatu. Horrela, batetik, kapital-enpresak humanizatzeko balio du; bigarrenik, martxan dauden kooperatibak biziberritzeko eta berrasmatzeko erreminta izan liteke; eta hirugarrenik, kooperatiba berriak sortzeko motibaziorako iturri. Ikus daitekeen legez, iniziatiba batzuk besteak baino anbiziotsuagoak, baina guztietan kooperazioaren eta humanizazioaren ideia egongo litzateke barrenean.

Andoni Mujika
Arizmendiarrieta Kristau Fundazioko kidea

Kooperazioaren ekonomia: eredu propio baterantz

Azken urtetan, hainbat eragile dabil beste ekonomia baten beharraz hitz egiten. Gure herrian ere gai horrek pizten ditu zenbait gogoeta eta ekimen. Horien artean, *kooperazioaren ekonomia* kontzeptu berriari egin nahi diot lekua. Esan beharra dago, kontzeptu honen sorreran Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa dagoela. Baina kokatzen hasteko, zer da kooperazioaren ekonomia? Bi hitzetan esanda, euskal ekonomia eta enpresa eredu propio eta humanoago bat. Eta terminoak berak dioen bezala, definizio hori kooperazioaren baloreekin osatzen da. Sarrera honekin bukatzeko, beharbada, beste datu hau esatea ere argigarria da: eredu hau edozein enpresa motarentzat planteatzen da.

Baina kooperazioaren inguruan alderdi bat esplizitatu nahi nuke hasieratik: praktikara eraman behar da. Hori ondo egiten ez bada, gainontzekoak ez du balio. Eta aplikazioaren fase horrek bere legeak dauzka. Terreno honetan esperientziari kasu eginez gero, hiru urrats proposa daitezke kooperazioa modu eraginkorrean egiteko. Lehenengo, bakoitzaren iritziak taldean eztabaidatu. Bigarren, akordioa bilatu lortu arte. Eta adostasunera iritsitakoan, defendatu norberarena balitz bezala. Ikusten den legez, kooperazio eraginkorra egiteak heldutasun handia eskatzen du.

Saia gaitezen kontzeptu honen definizioan beste urrats bat ematen. Esan dezakegu eredu honen ezaugarri nagusiak lankidetzaren eremuan eta Arizmendiarrietaren pentsamenduan aurkituko ditugula, hortxe inspiratzen baita. Baina goazen orain bere bereizgarri eta potentzialak aletzera:

Humanizazioa. Eredu honen ideia nagusia ekonomia eta enpresa humanizatzea da, pertsona erakundearen erdigunean jarriz. Proiektuaren hasieran, bitartean eta amaieran dagoen balorerik gorena da pertsona. Pertsona, gainera, ingurua aldatzeko lehen agentea da, subjektua: *pertsonak aldatu gizartea eraldatzeko*, esango zuen Arizmendiarrietak.

Eredu propioa edukitzearen garrantzia. Edozein gizarte-arlotan eredu propioa izatea inportantea da. Herri hori txikia bada, gehiago. Ekonomia zein enpresa arloan ere horixe gertatzen da. Beraz, kontua da aurkitzea gure izaeratik gertuen dagoen modeloa. Hori edukita, norabide bat izango dugu ekonomia eta enpresa arloetan. Hemen hautatzen den eredua kooperazioan oinarritzen da. Zergatik? Herri honen nortasunera, esperientziara, baloreetara eta kulturara egokien moldatzen dena delako.

Gizarte konpromisoa. Enpresa komunitatearen eragile bezala ulertzen da beste aktore sozio-ekonomiko batzuekin elkarlanean, bertako parte da. Beraz, enpresaren proiektua ez da enpresa barruan amaitzen. Komunitatearekin batera zeregin bat dauka: gizartea eraldatzea.

Autonomia eta autoeraketa. Eredu honek, autoeraketaren ideia jarraituz, pertsonen autonomia, erantzukizuna eta ekintzailetasuna sustatu nahi ditu. Heteronomiatik autonomiarako bidea egiteko baldintzak sortu eta, poliki-poliki, pertsona eta taldea bere buruaren jabe diren subjektu egin.

Barne demokrazia, jabetza eta parte-hartzea. Enpresaren kudeaketan, erabakietan eta jabetzan parte hartzea interesgarria dela uste da. Demokraziaren kultura enpresa barrura ekartzeak proiektuarekiko inplikazioa, aberastasunaren banaketa zuzenagoa, motibazioa eta kalitatea handitu egiten ditu. Jakina da demokraziaren praktika beti dela beste formula piramidalagoak baino konplexuagoa, baina emaitzak askoz hobeak izan daitezke. Ezaugarri hau mailakatzeko aukera ere hor dago.

Interkooperazioa. Bi norabide. Barrenean dagoen ideia da interkooperatzen duten aldeek badaukatela zer eskaini eta zer jaso. Praktika hau Euskal Herrian frogatuta dago eta emaitza oso interesgarriak eman izan ditu. Kooperazioaren ekonomiak enpresen arteko interkooperazioari garrantzi handia ematen dio. Interkooperazio hau bi helbururekin egingo litzateke: elkartasunerako eta enpresa indartsuagoak egiteko.

Kooperazio publiko pribatua. Beharbada, zuzenagoa izango litzateke esatea publiko sozialaren arteko kooperazioa. Asmoa litzateke kutsu soziala daukaten enpresekin zenbait zerbitzu publiko emateko aukera jorratzea. Gizartearentzat zenbait onura izango lituzke. Besteak beste, ekintzailetasun eta erantzukizun soziala landuko lirateke; bestetik, gastua gehiago arrazionalizatuko litzateke bideragarriagoa eginaz zerbitzua; horrez gain, gai sozialetarako arima duten irabazi asmorik gabeko erakundeekin lan egingo litzateke; eta gainera, erakunde publikoek kontratatutako enpresa sozialetako langileen eskubideak eta beste baldintza batzuk ere erregulatu ahal izango lituzkete.

Edozein enpresarentzat. Euskal enpresa ereduaz dihardugu, beraz, edozein enpresatan praktikatzeko moduko proposamena da kooperazioaren ekonomiarena. Modu sakonagoan edo oinarrizkoagoan inplementa daiteke, hemen dauzkagun hainbat enpresa-errealitate ezberdinetara moldatuz; baina beti, enpresa humanizatzeko helburua galdu gabe.

Eraginkorra eta arrakastatsua. Kooperazioan oinarritzen diren zenbait esperientzia dago gure artean. Hauek frogatu dute kooperazioaren baloreak dituen erakunde bat arrakastatsua izan daitekeela plano ekonomiko zein sozialean. Gehiago ere esan liteke: humanoagoa delako handitzen zaio eraginkorragoa izateko potentziala.

Munduaren desafioei begira. Begiak itxi gabe begiratu behar diegu munduak dituen desafio nagusiei: ingurumena, demografia, ekonomia eta finantza sistema, kultura aniztasuna eta abar... Gure eredu lokalek, bakarrik, ez daukate horiek konpontzeko ahalmenik. Baina aletxo bat jar daiteke, eta beste batzuekin batera bultza egin.

Andoni Mujika
Arizmendiarrieta Kristau Fundazioko kidea

Nuevas economías para una vieja Europa

Cuando bautizaron a Europa como *"el viejo continente"*, lo hicieron por contraste con el nuevo que acababa de descubrir Cristóbal Colón. Quinientos años más tarde, podría llevar ese adjetivo también por cuestiones demográficas. Solo Japón nos aventaja en la proporción de personas de edad avanzada y en el retroceso demográfico, y como continente no tenemos rival en esto de acumular canas.

Y esta evolución tiene impactos directos en nuestra realidad económica y social. Por una parte, vamos a perder fuerza laboral y vamos a incrementar la población dependiente del sistema de pensiones y usuaria más intensiva del sistema de salud. Por otra parte, consumiremos, ahorraremos, invertiremos y asumiremos riesgos de manera diferente, nuestra sociedad en 2050 tendrá una media de edad superior a los cincuenta años…

Muchas ecuaciones a las que estamos acostumbrados, dejarán de tener solución. De hecho ahora mismo ya nos está ocurriendo. Las políticas monetarias de Mario Draghi y las inversiones del Plan Junckers siguen sin conseguir ritmos de crecimiento vigorosos en la economía europea *¿qué pasará cuando se acaben?* El paro juvenil, la brecha entre el Norte y el Sur de Europa, las migraciones que no cesan… Los problemas se amontonan, y las viejas recetas no parecen tener la capacidad de curarlos.

Todo ello tiene una irónica ventaja. Europa se asoma a un Siglo XXI igual que lo ha hecho los últimos veinte: es la primera al borde del precipicio. En Europa cayó el Imperio Romano, en Europa cayó el modelo medieval, en Europa todas las revoluciones que nos han traído hasta aquí.

Una vez más, nos toca ser pioneros en afrontar el relevo entre dos grandes modelos socio-económicos. Y no porque tenemos más imaginación, o somos más rompedores. Nos toca porque es aquí donde el sistema se está rompiendo más rápido, hay más preguntas sin contestar.

Claro, que también tiene un inconveniente. No es evidente cuál es el nuevo sistema que tomará el relevo. Las nuevas economías son legión: economía colaborativa, economía del bien común, economía directa, economía circular, economía azul, economía solidaria, economía sostenible, economía del decrecimiento…

Seguro que dentro de un siglo, un historiador lo explicará en una página del libro de manera bastante razonable, aunque ahora mismo lo cierto es que es un auténtico galimatías. Porque todas las nuevas economías encierran una semilla de lo que está por venir, pero no es evidente que todas ellas acabarán por dar cosecha. Muchas de ellas harán un viaje de ida y vuelta, más o menos largo (basta con recordar algunos de los -ismos que han recorrido el Siglo anterior con la promesa de tomar el relevo del capitalismo, sin que ninguno de ellos lo haya conseguido).

Hay algunos que dicen que esta vez no seremos capaces, que con la edad avanzada perderemos dinamismo, ideas, capacidad de transformar. Y, por lo tanto, que otros serán los que vengan de fuera a imponernos una solución (igual que Europa ha exportado su modelo, ahora lo hará otro con nosotros: China, quizá).

Puede que tengan razón. Sí es cierto que con la edad perdemos flexibilidad, nos hacemos más conservadores, nos apegamos a costumbres. También es cierto que maduramos, adquirimos experiencia, nuestro juicio se va afilando.

Una publicación de una agencia norteamericana de inteligencia, en un reciente ejercicio de prospectiva para este Siglo XXI, planteaba tres escenarios posibles para Europa: Colapso, Declive o Renacimiento. Colapso porque la acumulación de problemas nos puede romper, puede hacer que clases sociales o estados se enfrenten unos con otros, ya ha pasado antes también… Declive porque sin necesidad de rompernos, podemos ir perdiendo prosperidad, oportunidades y futuro, en un proceso que algunos lugares de Europa ya conocen…

Renacimiento, porque antes hemos sido capaces de reinventarnos, de generar nuevos modelos, mejores que los anteriores. Hemos sido capaces de soñarlos y, no si trabajo, hemos sido capaces de llevarlos a la realidad.

La democracia nace en Europa, las sufragistas empezaron su pelea aquí, la seguridad social universal, la ciencia moderna, el movimiento cooperativo…

No es mérito. Simplemente, nos ha tocado ser los primeros en asomarnos al abismo. Y la Historia nos dice que, en el momento preciso de saltar, en ese justo momento, es cuando abrimos las alas y volamos. Sucederá otra vez, ya lo verás.

Guillermo Dorronsoro
Decano de Deusto Business School.

Tiempos de reacción

La crisis económica ha terminado. Deja tras sí una sociedad debilitada, vulnerable, con graves problemas sociales, fuerte dependencia externa y, también, con empresas fortalecidas en el envite que han sido capaces de crecer en la dificultad. Seguir esperando la superación de la crisis, para volver al punto de partida, es una quimera, un espejismo que adormece el esfuerzo y conduce a la inanición; no hay marcha atrás. Así como tras la riada se renuevan las estructuras, también tras la crisis es preciso cuestionar el modelo y renovar la economía. Es la hora de poner manos a la obra.

Durante la crisis se han adoptado actitudes y decisiones de diversa naturaleza. Tras las contradictorias medidas iniciales, la respuesta consistió en ajustar los gastos sociales a la progresiva reducción de la actividad económica, lo que vino a ahondar los efectos de la crisis y condujo a una brusca desaceleración. Las dolorosas consecuencias son evidentes. Es la *fase depresiva.*

Ahora la economía se ha estabilizado, somos lo que somos, y nos encontramos, entre la incertidumbre esperanzada de una recuperación económica, (sin argumentos sólidos), y la terca realidad de un progresivo desmantelamiento de empresas y sectores que fueron soportes tradicionales. Entre la esperanza y el desánimo se suceden los estados de opinión sin tener conciencia de hacia dónde nos dirigimos. Es la *fase de resignación e impotencia.*

Pero, *¿quién es responsable de guiar la salida de este pozo en el que nos encontramos? ¿Podemos permanecer expectantes a que se resuelvan los problemas, confiando en desconocidos agentes externos?*

Las fuerzas políticas hacen lo que pueden, se preocupan fundamentalmente de la justicia distributiva centrando su debate en la mayor o menor atención a las perentorias necesidades y la correspondiente repercusión fiscal. Cada gobernante destaca su contribución a la política social.

La creación de un sólido tejido empresarial, arraigado, competitivo y capaz de satisfacer las necesidades de la población, no puede ser asumida por las fuerzas políticas; no está en sus manos, ni tienen capacidad de intervenir en las reglas del mercado de las que nos hemos dotado. Pueden y deben participar en el fomento y contribuir con otras fuerzas, pero la articulación de un potente entramado económico se escapa de sus atribuciones.

Se trata de un problema netamente comunitario que requiere la contribución armonizada de toda la sociedad; tema crucial que compete a todos. Si entendemos por comunidad: *"Sociedad cuyos miembros comparten necesidades, esfuerzos y destino (comunión) y que desde posiciones sociales, ideológicas, de raza, credo o condición diferentes, asumen responsabilidades comunes",* podemos plantear el rearme económico como problema primario que se antepone a la dispersión de las opciones políticas.

El País Vasco, de larga tradición en respuestas comunitarias, ha sabido organizarse ante problemas sociales mediante la confluencia de esfuerzos de personas y entidades de todo tipo y condición. *¿Seremos capaces de generar un movimiento equivalente en la actual encrucijada económica?*

Un proyecto comunitario de desarrollo económico requiere:

- Generar conciencia social de necesidad para trabajar juntos en la recuperación económica. (Asunción de responsabilidades)
- La participación de los trabajadores en la empresa aportando trabajo y compartiendo estrategia y destino. (Cooperación capital-trabajo)
- El establecimiento de *"redes de cooperación"* entre empresas, superadoras de las debilidades del funcionamiento en solitario y capaces de articular proyectos ambiciosos de desarrollo conjunto. (Cooperación entre empresas)
- La cobertura de instituciones y entidades (financieras, educativas, tecnológicas, administraciones,…) participando y posibilitando los esfuerzos empresariales. (Cooperación entre instituciones)

Estos requisitos no son nuevos, hay tradición y experiencias sólidas que sirven de referencia. Se trata simplemente de asumir responsabilidades comunitarias y generar movimientos innovadores que nos saquen del letargo en el que nos encontramos.

El estamento empresarial, verdadero *"agente social"*, se constituye en vanguardia del desarrollo económico, soporte básico del desarrollo social. Desde la participación responsable de los trabajadores - capital y fortalecida su estructura mediante redes de cooperación, es preciso abrir la imaginación y el genio innovador para idear futuros ambiciosos en los que se ubique nuestra economía. Agrupaciones empresariales, *"clúster"*, entidades de promoción comarcal, etc. adquieren su plena justificación en la tarea promotora. Es la *"chispa"* necesaria para provocar un movimiento comunitario de desarrollo.

A la *fase depresiva* y a la fase de *resignación e impotencia* le debe suceder la nueva fase de *innovación y progreso* que concite la mejor tradición de los afanes comunitarios y articule redes de cooperación entre personas e instituciones.

Javier Retegui
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Nuevas generaciones y organización social

Nuevas generaciones formadas irrumpen en la sociedad reclamando participar en la tarea constructiva. Sus conocimientos, libertad, dignidad y responsabilidad, les habilitan como soporte del progreso pero se encuentran con anquilosadas organizaciones que, respondiendo a criterios del pasado, dificultan su contribución. Se adapta el sistema o nos conduce a traumáticas consecuencias.

En épocas, no tan lejanas, se han dado cambios en la relación persona-sociedad. En la dictadura franquista, carente de libertades básicas, la *"democracia orgánica"* imponía sus postulados negando a la persona participar en la vida pública. En esas extremas circunstancias se crearon *"vías paralelas"*, de forma clandestina o tolerada, a través de las cuales se articulaban proyectos comunitarios al margen de la organización oficial.

Con la llegada de la democracia afloran las libertades, se implantan las elecciones, se crean partidos políticos y se restablece la división de poderes. Es una bocanada de aire fresco tras el rancio y asfixiante ambiente de la dictadura. La relación persona-sociedad cambia radicalmente:

- Las instituciones democráticas asumen y apoyan los movimientos comunitarios y se desmoviliza la sociedad.
- Los líderes sociales pasan a la acción política.
- Se pasa de posiciones comunes compartidas a la fragmentación y división en partidos políticos.
- Se quiebra el *"voluntarismo comunitario"* canalizando la acción a través de partidos políticos **y las nuevas instituciones públicas democráticas**.
- Se debilitan y diluyen las vías de participación unitaria.

Bregados compañeros de afanes comunitarios se distancian y convierten en contrincantes políticos. De ahí nace el popular dicho: *"Contra Franco vivíamos mejor"*

¿Ha quedado superada la movilización comunitaria sustituida por la acción política?

Hay ámbitos de actuación que requieren de consensos sociales no abordables desde la política fragmentada y, por otra parte, hoy la sociedad cuenta con una gran riqueza de instituciones: académicas, científicas, económicas, culturales y sociales que, al margen de toda fragmentación ideológica, tienen mucho que aportar.

Por encima o anterior a la política están los sentimientos comunes de pertenencia y las necesidades esenciales de una comunidad que tiene un destino común y no distingue entre opciones ideológicas, de raza, sexo, religión o clase. Es un estadio previo al político y sustrato del mismo.

"Las necesidades unen, las ideas separan" (*Arizmendiarrieta*) o la frase más reciente *"Para mantener la ideología hay que garantizar la comida"* (*Evo Morales*) reflejan que hay ámbitos esenciales que requieren de respuestas primarias.

En el actual momento podemos señalar algunos de esos aspectos. Son los siguientes:

- La combinación de democracia política y sistema de participación. Desde la legitimidad democrática se pueden articular modos de participación: directa (listas abiertas), consultiva (optativa, preceptiva o vinculante), legislativa (participación consultiva de colectivos en la aplicación de las leyes; ejemplo: Ley de Desarrollo rural) y otros. Combinan legitimidad democrática y participación social. (*"Profundización de la democracia política"*)
- El esfuerzo combinado de la sociedad para garantizar el derecho al trabajo de todos y el de participar en la empresa cooperando con el capital sin sometimiento o sumisión. El objetivo de configurar un sólido tejido empresarial interconectado mediante pactos de cooperación. (*"Democracia económica"*)
- La transformación organizativa de instituciones sociales que sustentadas en el *"paternalismo"* deben evolucionar hacia sistemas participativos en los que se identifiquen las personas con los fines y estrategias. (*"Democracia social"*)

Este *"trípode democrático"* amplía o extiende la participación sin alterar la actual legitimidad del sistema establecido. Es pasar de la democracia formal a la participación democrática de una población formada que reclama protagonismo.

Estos cambios no son neutros ni fáciles de implantar. Requieren modificaciones estructurales y cambios en las pautas de comportamiento, difícilmente asumibles por las dispersas fuerzas políticas. Se necesita la participación y confluencia de las numerosas instituciones sociales que, al margen de cualquier ideología, son capaces de generar un estado de conciencia y de orientar los cambios. Una vez más, la acción comunitaria puede abordar problemas y necesidades comunes que son básicas para la sociedad.

Las nuevas generaciones requieren, para su plena integración, la adaptación y ampliación de la democracia, en todas sus dimensiones, que facilite la participación en el seno de la legitimidad representativa. *"Socializar el saber para democratizar el poder"* (*Arizmendiarrieta*). Se ha socializado el saber, es hora de extender y ampliar la democratización del poder, en todas sus manifestaciones.

Javier Retegui
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Valores emergentes en el desarrollo económico

Estamos conociendo dolorosos casos de empresas que, habiendo sido esenciales, se ven abocadas a su liquidación dejando un rastro de instalaciones abandonadas, familias sin trabajo, empresas relacionadas sin pedidos y la decadencia de comarcas enteras. Ni la airada reacción de los afectados ni los esfuerzos de las administraciones públicas, son capaces de alterar los planes de cierre. Las fuerzas sociales abogan por la viabilidad pero el poder absoluto del capital impone su voluntad y, en vez de trabajar por soluciones alternativas de continuidad, se limita a la clausura.

Los lamentos y movilizaciones muestran el estupor de comunidades enteras que ven reducidos sus modos de subsistencia, obligadas a la lacerante migración de sus miembros.

La economía adquiere su pleno sentido si está supeditada a las necesidades de las personas y arraigada en los afanes de la comunidad. Es la verdadera función de la economía. Para ello, es preciso generar modelos de empresa que cuenten con el pleno respaldo comunitario y la aceptación social. La sociedad no puede limitarse al lamento resignado y a la impotencia ante los acontecimientos, sin intentar soluciones innovadoras.

Antes de avanzar es preciso tener en cuenta que la empresa tiene sus propios requerimientos que, como ejes directores, guian su devenir:

- El primer requerimiento es el de la eficiencia y competitividad. Las leyes del mercado son inexorables.
- El segundo está condicionado por la fiscalidad y la solidaridad distributiva. La empresa nutre, mediante impuestos, la vida social y garantiza su desarrollo.
- Hay un tercer requerimiento emergente, la participación activa de la persona y el arraigo territorial de la empresa. Para que la economía sirva a los intereses sociales, es necesario que la sociedad participe en el protagonismo emprendedor y en el riesgo empresarial.

- Actualmente la empresa se mueve orientada exclusivamente por la dimensión competitiva, busca la menor carga impositiva y se aleja de compromisos duraderos con personas y regiones. Su prioridad es el máximo beneficio para el capital y considera al resto como *"cargas"* antagónicas a soportar (ingeniería financiera).

La economía al servicio de las personas que se propugna, busca el equilibrio de estas tres dimensiones; no concibiéndolas como orientaciones contradictorias sino como fuente de progreso competitivo mediante la implicación social y la optimización de los recursos disponibles. Además de cumplir con la exigencia de rentabilidad del capital, responde a intereses más amplios de la sociedad (innovación social). *¿Se trata de buscar la imposible "cuadratura del círculo"?*

Todo lo contrario, la complementación de las tres instancias, refuerza a cada uno de los ejes y le da consistencia de *"sistema"* al conjunto, al integrar la estructura económica en la vida social. La participación comunitaria optimiza y orienta recursos sociales dispersos y la participación de la persona libera potenciales latentes hacia el progreso innovador.

Este modelo comunitario requiere estructurar el mundo económico. Actualmente el conjunto empresarial representa una amalgama de intereses dispersos que responden a las necesidades privativas de cada empresa. Se trata de fuerzas aisladas con orientaciones divergentes, sin cohesión, forma o estructura de conjunto. Antes, el control público de la economía ponía armonía y, al desaparecer éste, ha derivado en organización amorfa y desestructurada.

La estructuración económica no se puede realizar mediante exigencias normativas obligatorias. No hay competencia ni capacidad coercitiva en las entidades públicas. La única forma de construir un *"sistema"* se consigue mediante vínculos voluntarios de cooperación, que *"orienten"* vectores sueltos hacia el reforzamiento empresarial y la vocación comunitaria.

La cooperación entre: capital-trabajo en el seno de la empresa, entre empresas para conformar grupos de intereses, entre empresas e instituciones para optimizar recursos dispersos y la público-privada, permiten generar redes de colaboración que refuerzan la capacidad competitiva y estructuran

el sistema económico. Es la *"economía de cooperación"* que conforma una tupida red que da consistencia y forma al conjunto.

Necesitamos pasar de lamentos a acciones de cambio estructural que refuerce el modelo económico. No es preciso enfrentarnos al sistema imperante, sino adaptarnos para ser eficaces en medio de los condicionantes impuestos.

Es necesario que la economía sirva a su originaria función sin quedar secuestrada por intereses especulativos del capital. *"Menos lamentos, más acciones"* que *"más vale encender una cerilla que maldecir la oscuridad"*.

Javier Retegui
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Arizmendiarrieta y la responsabilidad social

Recordamos a D. Jose María Arizmendiarrieta porque sus planteamientos son conceptos que hoy llamaríamos de Responsabilidad Social de las empresas.

Sobre la aplicación de la Responsabilidad Social, la consultora americana McKinsey en marzo de 2015 publicó un artículo, *"The real business of business"*, en el que disecciona el concepto de creación de valor en la empresa.

Su tesis, compartida seguramente por las Escuelas de Negocio avanzadas, es sencilla: ***la maximización del valor para el accionista*** sigue siendo el mejor referente para la toma de decisiones, pero con dos exigencias importantes: se trata de crear valor ***a largo plazo***, evitando guiarse por medidores de muy corto plazo como los resultados trimestrales, y es imprescindible ir alcanzando ***equilibrios*** suficientes con los Grupos de Interés con los que se relaciona la empresa, clientes, empleados, proveedores, comunidad local.

Esta consultora aporta datos empíricos probando que las empresas más exitosas en su retribución al capital consiguen buenas notas, y evitan riesgos, en otros ámbitos como satisfacción de sus clientes o trabajadores. El retorno por estas acciones es el apoyo a su marca o a su reputación. La Responsabilidad Social, Ambiental, o con los trabajadores, es así una restricción.

Por contra, McKinsey rechaza como *"naive"* la idea de que se puede avanzar en todos los frentes, porque en los conflictos de intereses entre grupos, no hay criterios que maximicen objetivos contrapuestos.

Un ejemplo: compartimos que las condiciones económicas y los beneficios sociales de los trabajadores deben ser adecuados; su pregunta es *¿hasta cuánto?*. Y su respuesta: lo suficiente para atraer y motivar a empleados de calidad, pero no más.

Aunque el discurso general sobre la Responsabilidad Social es menos descarnado, la actuación de las empresas normalmente sigue estos parámetros. Pero sí ha calado la idea de que las empresas tienen que llegar a equilibrios, entre lo económico, lo social y lo medioambiental. Nos lo cuenta el responsable de RSE de una empresa cotizada cercana: cuando un Fondo de

Inversión busca decidir comprar un paquete de acciones significativo, ya no se entrevista solo con el financiero, sino que pide también los argumentos del encargado de la RSE sobre equilibrios a largo plazo.

Otro ejemplo es la dedicación de fondos de la banca para actividades sociales. Los accionistas de grandes bancos aceptan recibir algo menos de dividendo para pagar acciones que les exige el conjunto de la sociedad. Así, BBVA y Santander en 2014 dedicaron 107 y 187 M€ respectivamente a actividades sociales. Son cifras muy relevantes, si bien en porcentaje sobre sus resultados sustancialmente menores a las que aplica la Caja que fundó Arizmendiarrieta: ya la propia ley de cooperativas de crédito le exige la dedicación del 10% de los resultados a estas actividades, pero la mayor ambición social de Laboral Kutxa se traduce en dedicar el 25% de sus resultados a acciones ligadas a la educación y la promoción económica.

El enfoque de Arizmendiarrieta es muy exigente, pero no es *"naive"*.

Su idea de fondo de *transformar la empresa para transformar la sociedad*, deja claro que la empresa es un agente económico con una incidencia y responsabilidad social. Y en la relación de fuerzas entre capital, trabajadores y sociedad, su apuesta es poner por delante los intereses de los trabajadores respecto a los del capital. También con restricciones importantes: en su *visión los intereses de la empresa en su conjunto están por delante de los individuales de los trabajadores*, y una concreción significativa de esta prioridad, aparte del principio de *retorno a la sociedad*, es el principio de *reinversión* de los resultados. Con el objetivo de crear una *cultura de logro, ambición y crecimiento.*

Cuando murió Arizmendiarrieta no existía el término, pero hoy hablaríamos de Responsabilidad Social Empresarial.

Creemos que sí existen elementos en su discurso que son aplicables a empresas más convencionales, en las que el capital mantiene su capacidad de decisión, pero acepta que no es el único agente que aporta valor añadido.

Tres ideas aplicables:

- Importancia de las estructuras organizativas.
- Necesidad de trasparencia. Si los grupos de interés distintos del capital son sólo consultados y no tienen capacidad real de influencia, difícilmente van a mover las decisiones empresariales hacia equilibrios diferentes. Y muy relacionado con la influencia, está otro factor clave, la trasparencia en la información. Un ejemplo es el discurso de la participación de las personas; en general está admitida su necesidad, pero no es fácil aplicar sistemas de dirección participativa, con ámbitos de codecisión. Un bloqueo típico es considerar muchos temas como información confidencial , entrando en un bucle: falta información, se siente como falta de confianza, genera distanciamiento y no participación. La trasparencia para ser eficaz debe ser un valor cultural radical.
- Los comportamientos, y la cultura de empresa, la define un grupo pequeño de personas.

Y respecto a la cultura, los comportamientos, que son al final en lo que se concreta la cultura, funcionan a base del ejemplo de unas pocas personas. Arizmendiarrieta trasmitió sus convicciones y su forma de hacer a un pequeño grupo de seguidores, que fueron extendiendo su obra. En círculos concéntricos. Generando cultura en base a los comportamientos de unas pocas personas.

Jon Emaldi
Miembro de la Junta Directiva de Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartea

Motivos racionales para el pánico

Este es el título de un documentado trabajo de un economista inglés, Paul Mason, que analiza tres retos globales para la humanidad en las próximas generaciones: 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 obscuras (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 extremos, los países desarrollados están sufriendo un envejecimiento de población constante. La baja natalidad asociada a un mayor control de su cuerpo por las mujeres, 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 demandar, 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.

El 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 riesgo de colapso financiero y la degradación ecológica

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 financiadas 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).

El hecho de que el 50% de las inversiones de los Fondos privados de pensiones estén invertidos en deuda pública de los estados abre un nuevo flanco a resolver.

Son, por último, motivo de preocupación las consecuencias que está teniendo en el equilibrio del planeta el espectacular desarrollo económico derivado de la revolución industrial. Algunos economistas estiman que, mientras que entre el año 1000 y el 1800 la renta media europea se dobló, entre ese año y el 2000 se multiplicó por 20. Las consecuencias positivas son de todos conocidas y hoy los niveles de sanidad, información, calidad de vida… de la población media europea es incomparablemente mayor que la que podían soñar las élites de hace 200 años.

Sin embargo, como apoyaba incluso el Papa Francisco en su reciente encíclica, las consecuencias de ese desarrollo sobre los recursos naturales del planeta y su incidencia en el equilibrio ecológico son muy preocupantes. En espacios de tiempo relativamente cortos 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.

Pero *¿Cómo es posible actuar antes esos desafíos de carácter universal?¿Qué pueden hacer dirigentes que tienen que pedir el voto a ciudadanos molestos con las medidas tomadas?*

A nivel global, curiosamente, Papas tan diferentes como Benedicto XVI y Francisco han propuesto soluciones similares. Uno proponiendo una Autoridad Mundial que tenga competencias suficientes para controlar y gobernar el sector financiero internacional, en buena parte globalizado e imposible de controlar por los Estados. El otro, Francisco, proponiendo un Órgano mundial similar para preservar el desastre ecológico que nos amenaza.

Y en lo que se refiere a nuestra modesta Comunidad vasca, no todo depende de ese nivel universal. También tenemos nuestros propios retos para preparar, en ese complejo y difícil escenario, un futuro más humano y próspero para las siguientes generaciones. Pero reflexionar sobre ello deberá ser objeto de un nuevo artículo que lo desarrolle de forma suficiente.

Juan Manuel Sinde
Miembro de Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartea

La promoción del proyecto cooperativo como exigencia del bien comun

Un proyecto cooperativo exige una cordura clarividente y previsora, una fuerte dosis de sentido común y de buena voluntad y un interés por mejorar el bien común.

La prioridad del trabajo sobre el capital convierte en un deber de justicia anteponer el bien de los trabajadores al aumento de los resultados. Esto debe llevar a priorizar la realización de la producción de servicios útiles para la sociedad.

Este proyecto debe inspirar continuas reformas al tener que adecuarse a priorizar la mejora del bien común sobre un incremento de los resultados (ganancias) y la subordinación plena de los intereses individuales y de grupo a los generales del bien común.

Si se quiere alcanzar una situación próspera, ha de ser necesario ajustarse incesantemente, en su estructura, funcionamiento y métodos de producción, a las nuevas situaciones que el progreso exija en las indudables necesidades y preferencias que los consumidores plantean; acción de ajuste que principalmente han de realizar los miembros de la cooperativa, apoyados en una continua y adecuada formación.

Por otro lado, la acción de los gobernantes en favor de un movimiento cooperativo halla también su justificación en el hecho de que estos proyectos empresariales son creadores de auténticos bienes y contribuyen eficazmente al progreso.

Es por eso que, los proyectos cooperativos deben sentir claramente la nobilísima función social que se les ha confiado en la sociedad, ya que con su trabajo pueden despertar cada día más, en todas las clases sociales, el sentido de la responsabilidad y el espíritu de activa colaboración, y a su vez, encender en la sociedad el entusiasmo por la originalidad, la elegancia y la perfección del trabajo.

Estamos convencidos de la razón que asiste a los trabajadores de las cooperativas cuando aspiran a participar activamente en la vida de las

empresas donde trabajan. No dudamos sin embargo, en afirmar que a los trabajadores hay que darles una participación activa en los asuntos de la empresa donde trabajan, participación que, en todo caso, debe tender a que la empresa sea una auténtica comunidad humana, cuya influencia bienhechora se deje sentir en las relaciones de todos sus miembros y en la variada gama de sus funciones y obligaciones.

Esto exige que, las relaciones mutuas entre dirigentes y los trabajadores, lleven el sello del respeto mutuo, de la estima, de la comprensión y, además, de la leal y activa colaboración e interés de todos en la obra común. Y a vez que el trabajo , además de ser concebido como fuente de ingresos personales, lo realicen también todos los miembros de la empresa como cumplimiento de un deber y prestación de un servicio para la utilidad general.

Todo ello, implica la conveniencia de que los trabajadores puedan hacer oír su voz y aporten su colaboración para el eficiente funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Una concepción de la empresa que quiera salvaguardar la dignidad humana debe, sin duda alguna, garantizar la necesaria unidad de dirección eficiente.

El ejercicio de esta responsabilidad creciente por parte de los trabajadores en las empresas, no solamente responde a las legítimas exigencias propias de la naturaleza humana, sino que está en perfecto acuerdo con el desarrollo económico, social y político de la época contemporánea.

Hay que hacer notar por último, que no hace falta tener en el curriculo un máster en dirección de empresas para entender que los proyectos cooperativos pueden y deben ser también grandes formadores de hombres y mujeres, ya que el esfuerzo, la dificultad, la admisión de la incertidumbre acerca de si se alcanzará el objetivo que se pretende, el mantenimiento de la esperanza y practicar la constancia han sido siempre factores en toda la tarea que se emprende en equipo.

Iñaki Roa
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Tareas pendientes

La gran recesión, ha sido una catástrofe para muchos y letal para los más débiles. Nuestro modelo ha resultado ser vulnerable en muchos aspectos y hay un amplio consenso acerca de la necesidad de efectuar reformas importantes. El empeoramiento en la distribución de la renta y riqueza que la crisis ha propiciado permite concluir que nuestro modelo no cumple con propiedades que muchos consideramos imprescindibles. En particular, no parece generar incentivos para que las personas nos comportemos de forma solidaria, ni siquiera de forma honesta, lo cual resulta muy preocupante.

Es una lástima que el logro de la eficiencia económica no acarree necesariamente la maximización del bienestar social; la vida sería mucho más sencilla si fuera posible lograr las dos cosas a la vez pero esto no es siempre así., de hecho no lo es excepto en contadas ocasiones. Por eso, para poder lograr lo que normalmente deseamos, precisamos disponer de un potente y bien diseñado sector público capaz de gestionar un sistema fiscal eficaz y justo, un modelo de prestación de servicios *"coste efectivo"*, regulaciones acertadas y un sistema judicial de calidad.

Conseguir estos objetivos no es baladí y plantea numerosas preguntas que no son nuevas, aunque a veces lo parezcan. Pensemos en alguno de ellos.

¿Podemos conseguir nuestros objetivos limitándonos a cambiar el modelo de funcionamiento económico en un mundo sin valores? La respuesta es claramente no y no insistiré en ello. Es una lección que, la mayoría, hemos aprendido.

Otras lecciones tienen que ver con la necesidad de reflexionar con los filósofos acerca de la justicia social. Esto exigiría llevar a cabo un análisis de los resultados que podrían alcanzarse si se aplicaran los principios que gobiernan la distribución de libertades, oportunidades y recursos, en una sociedad basada en principios y reglas morales. Tenemos experiencia de economistas y filósofos trabajando en conjunto que han obtenido algunos resultados a los que merece la pena prestar atención. Esta podría ser la primera lección a abordar.

Otra enseñanza es más reciente. Se remonta a un trabajo de A. Kirman, Colander y Kupers (2014). Los autores argumentan que si se considerara a la economía como un sistema complejo y adaptativo, algo bastante razonable, la forma en que se diseña la política económica tradicional podría tener que ser alterada. Y esto es así porque los sistemas complejos e interactivos pueden sufrir crisis endógenas que hagan muy difícil, complicado o, incluso imposible, dirigir el sistema en la buena dirección.

En el sistema económico podría ocurrir algo similar a lo que nos explican los científicos que ocurre con el sistema del Clima y que se concreta en la siguiente sentencia: *"El sistema climático no tiene por qué tener una tendencia a converger "siempre"* hacia un estado estacionario".

Me inclino a pensar que lo que estos autores sugieren puede ser verdad. En cualquier caso constituye una *"alerta"* a tener en cuenta, sobre todo si a su intuición añadimos lo que estamos observando y aprendiendo en este *"cambio de época"* que nos está tocando vivir. No es cuestión de ponernos pesimistas; al contrario, se trata de trabajar y encontrar una respuesta viable para conseguir lo que todos deseamos. Un sistema económico eficaz y un sector público con capacidad y acierto para asegurar el bienestar colectivo.

En un mundo en el que se está avanzando a un ritmo rápido hacia la inteligencia artificial que servirá, o al menos esa es la esperanza, como complemento a la inteligencia humana; en un mundo en el que se planea y se trabaja en la fabricación de robots que pueden sustituir a los humanos y en la industria 4.0 en la que la innovación juega, cada vez, un papel más importante, no queda más remedio que admitir que los cambios nos obligaran a diseñar instituciones públicas muy eficaces y a desarrollar sociedades en las que comportamientos como la corrupción y el fraude de todo tipo, incluido el fiscal, no ocupen lugar. No sé si la cooperación entre personas, instituciones, organismos, empresas podrá ser el comportamiento dominante. Me doy cuenta de que puede parecer un sueño inalcanzable. Sí parece claro, sin embargo, que tendremos que hacer un hueco para que, además de competencia, se desarrollen comportamientos basados en valores que pueden ser tan reales o factibles como el del *"homo económico"* en busca de su propio interés. A. Smith nos enseñó mucho y no se trata de renunciar a su legado sino más bien de complementarlo; no acierto a ver porqué el

"homo económico" ha de ser siempre un *"egoísta redomado"*. Hay margen, como la experiencia lo evidencia, para que se preocupe por sus vecinos, amigos y familiares sin renunciar a trabajar duro, a trabajar bien y a tener éxito en sus proyectos.

Mª Carmen Gallastegui
Catedrática de Teoría Económica de la UPV

El empoderamiento de las mujeres

El empoderamiento de mujeres es un término que fue acuñado en Pekin en 1995 para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder. Se podría resumir en una frase, *"La recuperación de la propia dignidad de las mujeres como personas,"* que sirve para abarcar muchos de los problemas que nos afectan, la horrible violencia machista, el tremendo y generalizado acoso sexual hasta la discriminación laboral y la pirámide de poder que ciertamente opera en nuestra contra. Del acoso sexual y la violencia machista la evidencia que está saliendo a la luz es desgarradora. En el acoso sexual las que lo han sufrido están siendo capaces de denunciarlo públicamente y la violencia exige actuaciones inteligentes y rotundas. Es preciso, además, que seamos conscientes de que el empoderamiento de las mujeres ayudara a luchar contra el acoso y la violencia machista. Son los que tienen poder sobre las mujeres los que logran aprovecharse de ellas y siempre estaremos en desventaja si las mujeres no conseguimos ocupar puestos de responsabilidad en todos los ámbitos.

En la cuestión del empoderamiento quiero abordar tres aspectos: i) la discriminación laboral que perjudica a las mujeres y tienen implicaciones económicas severas, ii) la influencia de los incentivos en las decisiones laborales de las mujeres y iii) la cuestión de las mujeres y la ciencia.

Marta Macho Stadler, Catedrática de Matemáticas de la UPV/EHU, hace ya meses, escribía una reseña titulada *"Mujeres y la ciencia: la importancia de las redes sociales"*. Fue con ocasión del Día Internacional de la Mujer que tuvo como lema *"Por un planeta 30-30 en 2030"*. Marta mantenía que el lema y el objetivo eran demasiado optimistas y creo que tiene razón. Estos procesos son lentos, demasiado lentos. Las mujeres se han incorporado al mundo de la investigación, la ciencia y la tecnología hace ya tiempo pero sigue sin haber suficientes mujeres en puestos de decisión o de liderazgo.

Por poner un ejemplo cercano, en la UPV/EHU hemos tenido que esperar muchos años para poder tener a una mujer como Rectora. A saber por qué. Tengo muchas intuiciones pero no suficientes evidencias. Durante algún tiempo pensé que la discriminación femenina era algo que se podía

evitar con educación y formación. Con que todas las mujeres, o una gran mayoría, tuviéramos acceso a la educación necesaria para poder ejercer una profesión que nos gustara y hacerlo bien, creía que la discriminación iría desapareciendo. Lamentablemente no ha sido así aunque es cierto que hay algunos hechos que actúan a nuestro favor. Por ejemplo, las redes sociales se han convertido en una poderosa herramienta de denuncia ante comportamientos sexistas también en la ciencia. Ha habido respuestas rápidas en twiter ante afirmaciones increíblemente estúpidas de científicos relevantes e infinidad de fotografías que inundaron la red con rapidez, mostrando a las mujeres trabajando en laboratorios vestidas con equipamiento de seguridad. Sin embargo en Wikipedia, la enciclopedia que usamos gratuitamente en Internet, son muy pocas las biografías dedicadas a mujeres científicas en comparación con las correspondientes a las de los hombres. Y Laura Ferucci, impulsora de la visibilidad de las científicas en Wikipedia, apuntaba a la escasez de editoras en este medio como uno de los problemas clave a atender. Otro aspecto a atender.

Me referiré, por último, a alguno de los estudios que se han llevado a cabo acerca de la competitividad de las mujeres en su trabajo. Se trata de comprobar si esa creencia, bastante común, de que no triunfamos porque somos menos competitivas que los hombres es o no cierta. Desde luego mi experiencia me dice que la competitividad no está restringida al género masculino. Conozco a muchas mujeres que luchan por ser de las mejores. Y es ya evidente que podemos competir tanto como los hombres aunque los incentivos que nos llevan a competir sean diferentes a los de ellos. En los ambientes competitivos, normalmente, los incentivos son monetarios; sin embargo, en general las mujeres con hijos pequeños somos más sensibles a compensaciones que puedan influir en el bienestar de nuestros hijos que a la compensación económica per se. No es, por tanto, la competitividad lo que nos falta, sino los incentivos correctos, algo que es más sutil pero que tiene que resolverse.

Y termino. En marzo del año pasado, la Directora Ejecutiva de ONU Mujeres decía *"Al final las mujeres obtienen la igualdad. La única pregunta es ¿por qué debemos esperar? ¿Por qué?"* Es una buena pregunta y una posible respuesta tiene que ver con el empoderamiento. Mientras las mujeres con los

mismos méritos que los hombres no ocupemos puestos de responsabilidad no habrá igualdad y será imposible vencer la violencia y el acoso sexual. *¿A qué esperamos?*

Mº Carmen Gallastegui
Catedrática de Teoría Económica de la UPV

Gizarte Eraldaketa eta kooperatibak

Tira, badirudi azkenean, Gizarte Eraldaketa, urte luzetan mugimendu kooperatibotik pertsona gutxi batzuek aldarrikatu eta hausnartu duten gaia, oraintsu, protagonismoa hartzen hasi dela unibertso kooperatiboko instantzia ezberdinetan. Baita beste erakunde batzuetan ere. Albiste pozgarria da, printzipioz. Esan dezagun, batetik, zeregin handia dagoela guztiontzat zelai horretan, baina oso ondo egin behar dela lan hori. Gogora dezagun gaiarekin asmatzea konplikatua dela, eta horretarako lehen urratsa gaiarekiko sinesmenez eta bihotzetik jardutea dela. Nahitaez, premisa horretatik abiatu behar da nire iritziz. Gaia benetan erdigunean jarriz, erakargarritasunez, egungo belaunaldietara egokituta eta lidertza oso potentearekin. Batez ere, bestela, ez duelako arrakastarik edukiko.

Ukaezina da kooperatibismoaren ibilbidean zenbait ekimen egin izan dela Gizarte Eraldaketaren eremuan. Esaterako, aberastasuna modu egokiagoan banatu, lan duina sortu, euskal kulturari lagundu eta abar. Baina eremu honetan egin izan diren ekimen guztien artean, bi nabarmenduko nituzke nik, eta paradoxikoa da (edo ez), baina araututa ez dauden bakarrak dira: bata da kooperatibaren ormak gainditu dituen autoeratzeko, kudeatzeko eta ekintzailetasunerako kultura bat sortzen eta garatzen zeresan handia izan dutela kooperatibek; eta bestea, gizarte eta ekonomia arloko zenbait proiektu berri martxan jartzen egon dela makina bat kooperatibista lehen lerroan, izugarrizko eskuzabaltasunez.

Gaiaren mamira hurreratuz, nortasunaren angelutik begiratu bat egin diezaiogun kontzeptuari. Hainbat elementu definitzaile ezberdin dituen esperientzia da kooperatibismoa. Euskal Herriko lorategi kooperatiboan, denboran zehar, espezie ezberdinak landatu, pilatu eta garatu izan dira. Esan genezake esperientzia honen argazki panoramikoa lorategi botaniko batena dela. Baina usain, forma eta koloreekin ezin gara despistatu eta mozkortu. Jakin behar dugu ezaugarritzen gaituzten landare bakoitzari bere protagonismoa eta funtzioa ematen. Hori esanda, niretzako, beste edozein ezaugarrik baino gehiagok, Gizarte Eraldaketak egiten gaitu gu, ematen digu nortasun bat, eta markatzen digu *'nora'* bat, amets bat. Zer gara eta nora goaz jakiteko tresna zentrala dela uste dut. Gizarte Eraldaketa da utopia koope-

ratiboaren ardatz historikoa, egungoa, biharkoa eta indartsuena. Eta horrez gain, gainera, Gizarte Eraldaketa da gizarte osoaren aurrean, kooperatiboi, zentzu, errekonozimendu eta baliorik handiena eman diezagukeen planteamendua.

Eta hau guztia hain inportantea dela iritzita, tamalez, euskal kooperatibismoak ez du formulazio (diskurtso) garbi eta konpartitu bat izan Gizarte Eraldaketaz. Galduta gabiltza horretan, eta irudi hori gizarte osora transferitzen dugu erremediorik gabe. Erraz egin daiteke baieztapen honen inguruan frogatxo bat: galde ezazu kooperatibisten artean ea zein den bere talde kooperatiboaren edo kooperatibaren Gizarte Eraldaketarako proposamena. Zoritxarrez, hain garrantzitsua den arren, inor gutxik erantzungo dizu gutxieneko ziurtasunarekin. Ez da behar beste esplizitatuta eta gaurkotuta egon zer garen eta nora goazen Euskal Herriko mugimendu kooperatibo gisa. Gure Gizarte Eraldaketa proiektua zein den alegia.

Baina goazen aurrera. Hasteko, Gizarte Eraldaketari daukan dimentsio eta zentzua eman behar zaio. Berriz ere. *'Eraldaketa'* terminoan bertan geldialdi bat eginez gero, konturatuko gara zein indar duen hitz horrek. Nahi den bezala jar gaitezke, baina hitzak dioena dio, eta ez da broma. Ez gabiltza *'aldatzeaz'*, *'gizarte-konpromisoaz'* edo *'erantzukizun sozialaz'*, horiek denak oso ondo dauden arren. Eraldaketa hori baino askoz anbiziotsuagoa den kontzeptua da: sakontasunez, erroz aldatzea esan nahi du. Gaztelerazko *'trans-formación'* terminoaren aurrizkiak ere laguntzen du ulertzen. Eta aitortu behar da, badirudiela, horrelako proiektuetarako ez dela une historikorik errazena. Jendea ez dagoela horrelako historietarako ematen du. Baina segi dezagun. Gizarte Eraldaketa, nire ustez, ezin da ulertu kooperatibismoaren printzipio bat gehiago balitz bezala. Eta ezin da ulertu mugimendu honen estrategia edo helburu soil bezala ere ez. Kontzeptu horien gainetik dago, gorago. Izatekotan, kooperatibismoa dago Gizarte Eraldaketa ideiaren barnean. Gizarte Eraldaketak biltzen du bere baitan kooperatibismoa. Gizarte Eraldaketaren ideiak potentzial utopiko, traszendente, motibatzaile eta ideologiko osoagoak koherentzia batean biltzeko ahalmena du. Kooperatibismoa ezin da horretaraino iritsi horrelako ametsik gabe, marko borobilago bat eduki gabe. Eta kooperatibismoak oso pizgarria den zerbait behar duelakoan nago.

Eta amaitzeko, Gizarte Eraldaketa kontzeptuaren esanahiaz zerbait. Uste dut Gizarte Eraldaketaren definiziora hurbilpen xume bat egitea ez dela hain zaila. Hor doa nirea eztabaidarako. Gizarte Eraldaketa kooperatibismotik ulertzeko ezin dugu albo batera utzi trinomio bat: Gizarte Eraldaketa bera, autoeraketaren ideia eta komunitatea. Bana-ezinak dira. Zerbait dinamikoaz gabiltza, hau da, eraldatzen eta bere burua antolatzen ari den sujetoaz; berarekin batera eraldatzen duen eta bere burua antolatzen duen komunitateaz dihardugu, *'pertsona eraldatu gizartea eraldatzeko'* (JM Arizmendiarrieta); eta guzti hau balore jakin batzuekin lagunduta. *'Komunitarismoa'* (J.Azurmendi) hitz bakarrean esateko.

Andoni Mujika
Arizmendiarrieta Kristau Fundazioko kidea

Lo público, lo privado, lo social y lo compartido

Venimos de un modelo de organización económica y social que ha funcionado razonablemente bien, repartiendo las tareas. Cada uno a lo suyo.

Se entendía que el sector privado (empresas) tenía el papel fundamental de crear riqueza. (Algunos incluso sostienen que el fin exclusivo de la empresa es que sus accionistas ganen dinero). Esa riqueza creada volvía a la sociedad básicamente de dos maneras: a través de los impuestos que pagaban las empresas y a través del empleo que creaban.

Con esos impuestos y los de los ciudadanos, el sector público se ocupaba de completar la tarea de redistribuir la riqueza, administrando con eficacia y equidad derechos esenciales de los ciudadanos (educación, salud, pensiones…). Podía también crear mejores condiciones para que las empresas y el conjunto de la economía funcionase mejor, compensando un funcionamiento cíclico que es característico del modelo y ayudando a las empresas que lo necesitasen. Políticas monetarias, fiscales, financieras, sectoriales, de I+D… El mundo de las subvenciones.

Donde no llegaba el sector privado ni el público, la sociedad civil se articulaba en forma de organizaciones no gubernamentales (ONGs), asociaciones sin ánimo de lucro y fundaciones de diverso tipo. Lo hemos llamado el Tercer Sector (o también Economía Social, aunque ese nombre sugiera que los dos anteriores no lo son…). En parte estas instituciones se financiaban por aportaciones de personas individuales o empresas, aunque también aprendieron el camino de las subvenciones públicas.

Y digo que venimos de este modelo, utilizando el tiempo pasado, porque esta división últimamente está haciendo aguas por varios sitios, que van llenando de agua fría y salada la sentina del barco que nos lleva. La demografía está convirtiendo el problema de sostener los derechos esenciales en un sudoku imposible. Y la globalización nos está enseñando que la economía de los países desarrollados puede crecer a ratos, pero a un ritmo inferior al que estábamos acostumbrados. No salen las cuentas…

No deberíamos extrañarnos, porque es algo que ha sucedido en la historia de forma rutinaria. Los modelos funcionan bien durante décadas o incluso siglos, pero llega un momento que necesitan ser repensados. Ha pasado antes y lo normal es que vuelva a pasar.

Al llegar a este punto, los defensores de lo privado, lo público y de la iniciativa de la sociedad civil se habrán llevado las manos a la cabeza. Pensarán *"lo que hace falta es que cada uno haga bien su trabajo y dejarse de monsergas sobre cambios de época. Este modelo tiene sus ventajas y sus inconvenientes (como cualquier modelo), pero no conocemos ninguno que funcione mejor…"*

De hecho, son posibles varias recetas para achicar la sentina y parchear las vías de agua. Por ejemplo, que las empresas o los ciudadanos paguemos más impuestos (por citar una idea loca, acabando con los paraísos fiscales de una vez). O que las administraciones públicas sean capaces de dar los mismos o más servicios con menos estructura y más eficacia (otra idea descabellada, acometiendo una reforma en profundidad de la función pública). O que las ONGs se olviden de las subvenciones y vivan de donaciones privadas y de voluntariado. Todas recetas sencillas *¿verdad?*

Otros asuntos, como evitar la precarización del empleo (especialmente entre los jóvenes) o la sostenibilidad del sistema de pensiones, probablemente requieran de un esfuerzo conjunto de todos los sectores. Son problemas complejos, que se resisten incluso a recetas sencillas como las anteriores que he citado.

La cuestión fundamental es de dónde surgirán los liderazgos que afronten estos cambios necesarios. Ajustes que no serán fáciles y que exigirán esfuerzos de cada una de las partes. Esto de pedir esfuerzos a los propios siempre ha sido un deporte de riesgo (sobre todo cuando es mucho más sencillo pedir ese esfuerzo a los ajenos).

Se abren dos caminos a la sociedad. El primero es un camino de progresivo enfrentamiento entre los sectores, cada uno de ellos enrocado en sus posiciones defensivas. Con poca autocrítica pero con muchas ideas sobre todas las cosas que están haciendo mal los demás. Un camino de reproches, descalificaciones y desconfianza. Lo público cerrando filas con lo público, lo privado con lo privado, lo social con lo social. Cada uno en su trinchera…

El segundo es un camino en el que cada sector aborda sus propias reformas, con energía, con decisión, sin excusas. Y acerca sus posiciones a los otros sectores con el objetivo de responder a los problemas reales de la sociedad trabajando juntos, con lealtad. Cada uno centrado en lo suyo, pero siendo capaces cuando es necesario de saltar esas fronteras para encontrar soluciones más imaginativas, que consuman menos recursos, más eficaces.

Lo que compartimos todos los sectores, es la sociedad. En realidad, ese era nuestro único objetivo cuando decidimos organizarnos de esta manera, que la sociedad funcionase mejor.

Es evidente cuál de los dos caminos es el que responde mejor a ese objetivo. Sería bueno que el conjunto de la sociedad se movilizase para que los tres sectores empiecen a recorrerlo. No tengo claro que ahora estemos yendo por ese camino (al menos con el ritmo que sería necesario…)

Es preciso más esfuerzo, más compromiso y más generosidad. Son tiempos de salir de la trinchera, de compartir nuevos caminos.

Guillermo Dorronsoro
Decano de Deusto Business School

Cooperación más allá del cooperativismo

El cooperativismo de Mondragón ha establecido un modelo de empresa demostrando que la primacía del trabajo puede ser tan competitiva como el poder absoluto del capital. Desde su creación, hace 60 años, ha tenido dificultades, cambios generacionales, relevos de rectores, etc., encontrándonos hoy con entidades jóvenes, solventes, sólidas, extendidas por el mundo y con proyectos en crecimiento. Es un modelo *"consagrado"* que ha superado la prueba de estrés, ha trascendido a sus fundadores y se reinventa con la irrupción de nuevas generaciones.

Si se limita el cooperativismo al modelo de empresa se puede afirmar que ha triunfado. Ni el propio Arizmendiarrieta soñaría con el desarrollo y dimensión actual. Pero si se concibe como una experiencia que utiliza la economía para la transformación social, podemos afirmar que está aún en sus primeros estadios. El cooperativismo se sustenta en el humanismo que trata de transformar la sociedad sobre la base de la dignidad de la persona, la integración comunitaria y su centralidad en la organización social, que utiliza la cooperación como sistema de organización democrática. Señalaría el propio Arizmendiarrieta que se trata de: *"…una revolución copernicana en el campo económico"* que consistía *"…en que la economía, de ser dominadora tiránica de la persona, pasa a ser su servidora"*. (**)

Esta concepción del cooperativismo se vivió intensamente en su primera etapa. Las cooperativas generaron transformaciones profundas en las comunidades en las que se insertaban. Educación, cultura, investigación, sanidad y un largo listado de actividades, se fueron generando bajo su impulso. Sus huellas son visibles en muchas comarcas.

Posteriormente, las exigencias competitivas del mercado condujeron a las cooperativas a replegarse en su dimensión económica. Se produce entonces la modificación de la estructura de *"grupos comarcales"*, con compromiso territorial, transformándose en *"agrupaciones sectoriales"*, orientadas al mercado. Por otra parte, las actividades sociales, una vez recuperada la democracia, acaban siendo tuteladas por las administraciones públicas. Las cooperativas replegadas en lo económico y recayendo las responsabilidades

sociales en el ámbito público, se diluye el compromiso de transformación de la sociedad.

Arizmendiarrieta concibe el cooperativismo como *"una avanzada social, un baluarte de justicia"* (**). Señalaría: *"No nos hagamos ilusión de vivir en nuestro pequeño mundo, olvidándonos de nuestra necesidad imperiosa de expansión, so pena de quedar bloqueados como artificiosas comunidades sin aliento"* (**). Pretende que los cooperativistas sean un fermento muy activo de la acción social, para lo que señala que *"no basta con reformar la empresa sobre base cooperativa, es preciso llegar a comprometer a la comunidad como tal en los problemas de su promoción"*. (**)

Aunque Arizmendiarrieta aplica su filosofía centrándose en la educación y en la empresa, sus reflexiones *"... trascienden ampliamente los ámbitos de las dos citadas cuestiones hasta convertirse en una filosofía del orden nuevo, del hombre nuevo. Una filosofía del hombre cooperativo"*. Entiende el cooperativismo, *"...como una tercera etapa después del capitalismo y del colectivismo, como fruto y síntesis de ambos, al mismo tiempo que superación"*. (*)

La sociedad actual se encuentra en una encrucijada; mientras que la economía es dominada por un capitalismo especulativo y apátrida, cuenta con la población mejor preparada de la historia; *¿optamos por el dominio de una economía sin vinculación territorial?* o *¿apostamos por una comunidad, consciente de su futuro, que asume las riendas económicas sin perder su identidad?*

Si el diferencial competitivo estuvo antes centrado en las *"economías de escala"*, hoy se encuentra en la *"diferenciación"* sustentada en la capacidad de innovación y participación de las personas. El potencial humano y organizativo existente en la comunidad ofrece posibilidades insospechadas de desarrollo económico. La competitividad de la empresa se fortalece con la organización comunitaria de la sociedad; encuentra en la acción social solidaria las claves de su eficiencia económica.

Se abren caminos de cooperación, entre capital-trabajo, entre empresas, entre empresas-instituciones y entre entidades públicas y privadas. Crear una red de ámbitos de cooperación nos puede ubicar con personalidad propia en el concierto internacional. Un cooperativismo abierto tiene mucho que ofrecer y aprender en esta nueva aventura social. Se abren nuevos caminos de cooperación.

Javier Retegui
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

(*) "El hombre cooperativo" de Joxe Azurmendi

(**) Arizmendiarrieta

Kooperazio ekonomia

Javier Retegui - Carlos García de Andoin

Arizmendiarrietarenak aro-aldaketaren garaiak dira. Bigarren Mundu-Gerraren ondoren, Europako garapen sozial, ekonomiko eta politikoaren oinarriak krisian sartu dira globalizazio, iraultza teknologiko eta aldaketa kulturalaren zaldi gainean. Hitzarmen hura, zeinek postulatzen zuen merkatu-ekonomia eta estatu sozial erregulatzailea eta berbanatzailea, zabuka hasten da, XIX eta XX. mendeko estatuak ahuldurik geratu diren unetik, merkatu globalaren indarrak direla medio. Aldakuntza aldietan ezinbestekoa da sormena, antolakuntza sozial eta ekonomikoaren oinarri berriak pentsatu eta eraikitzeko.

Norabide guztietan ari dira hedatzen aldakuntza-haizeak, alde etikoa barne, non paradigma teknokratikoak eta indibidualismoak txepeldu duten konpromiso komunitarioa. *'Betiko erlijioei'* ere erasan die horrek, zeinak transmisio-krisian dauden gizarte plural eta post-sekularretan.

Testuinguru horretan, behar-beharrezkoak dira beren indarrak mundu jasangarriaren alde –giza duintasuna aintzat harturik– batuko dituzten gobernamendu globalerako instituzio politikoak. Herrialde guztiek, ideologiek, erlijioek eta pertsonek konpartituriko ideal handia da Giza Garapen Integral eta Jasangarria. Indar *mobilizatzaile* eta operatibo izugarria du ideal horrek. Hau da munduko komunitate katolikoaren konpromisoa ere.

Ez da aski eskala handian jardutea, beharrezkoa da bakoitza bere inguruan saiatzea ere. Hau zioen Arizmendiarrietak: *"Lanturik ez, ekintza baizik"*. Etsitzen ez duen espiritu horrekin jantzirik eta erantzun praktiko transformatzailez hornituak gaude *Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa* osatzen dugun pertsonok. Sinesten dugu hiritarren konpromisoan eta gizarte zibilaren subjektibitatearenean. Konbikzio hau da gurea: pertsona komunitatean –enpresan, mugimendu sozialetan, instituzioetan, komunikatzeko trebakuntza eta gaitasunarekin, gizadiaren historian lehenengo aldiz, eta lan kooperatiboarekin konpromiso transformatzailea asumiturik–, gai da aurre egiteko eta egokierak baliatzeko, mundua eraiki dezan Giza Garapen Integral eta Jasangarriaren ikuspegitik.

1.- Kooperazio Ekonomia

Arizmendiarrietak ez zuen mugatzen bere desira kooperatibak sortu eta hedatzera. Kooperazioa, harentzat, zen pertsonak, komunitatean elkarturik, parte hartzea prozesu ekonomiko eta sozialean, bere transformaziorako. Transformazio sozial eta ekonomikoaren sinonimo zen kooperazioa.

Honek definitzen du Kooperazio Ekonomiaren proposamena: kooperazioaren dinamismo transformatzailea bultzatzeko asmoak, Arrasate-Mondragoiko esperientzia kooperatibotik hasita, baina enpresa-talde eta sozietate-formula kooperatibistaren gainetik.

Arrazoi bat baino gehiago dira proposamen hori komenigarritzat hartzeko:

a) Kooperazio terminoa Arizmendiarrietari lotua dago, karisma arizmendiarrietarrari. Hori da kooperatiba inspiratu eta kooperatibei forma ematen dien arrazoia.

b) Kooperazio Ekonomiak honako errealitate sozial eta historiakoaren aurrean ipintzen gaitu: Arrasate-Mondragoiko Esperientzia Kooperatiboaren aurrean, nazioartean errekonozituriko erreferente praktikoa delarik. Erakarmen-gaitasun handiko proposamena da zeren denborak, dimentsioak eta inplantazioak bikain baieztatzen dute, egintzekin noski, balore humanistetan ardazturiko enpresa sozialaren esperientziaren balio ekonomikoa.

c) Kooperazio Ekonomia kooperatibismoa baino gehiago da; aipatzen ari da egungo sistema sozio-ekonomikoaren transformazio- eta berritze-bektorea. Hartu behar da, jakina, ekonomiari, enpresei eta gizarte osoari eragiten dion bektore moduan.

Arizmendiarrietaren proiektuak jarraipena eta bultzada behar ditu, jomuga berriak ezarri behar zaizkio, honako hau bezalakoak: Kooperazio Ekonomia, alegia, ideologia diferenteko pertsonak –kristauak ala ez– eta pertsonaren duintasunaren araberako enpresa eta ekonomiaren bila dabiltzan instituzioak eta entitateak inspiratu ahal izateko. Arizmendiarrietak berak ohartarazi gintuen bere proiektuaren adaptazio-premiaz: *“kooperatibismoak hartu duen noranzkoa ez da estatikoa baizik eta adaptazio-esperientziaren prozesua”*.

2.- Inspirazio antropologiko arizmenditarra

Arizmendiarrietaren pentsamendu kooperatiboa, inolako zalantzarik gabe, antropozentrikoa da. Ideal kooperatiboa humanismo integralarekin identifikatzen du. Uste du kooperazioak bide ematen duela pertsona bere duintasunaren arabera errealiza dadin eta ekonomiaren gizatiartzea ipintzen du helburutzat.

Kooperazioa, Arizmendiarrietarengan, antropologia kristauan oinarritzen da. Hain zuzen, kristau fedea berdintasun eta askatasunaren humanismorik sakonenarekin identifikatzen du: gizakiaren gaineko ideia pertsonen arteko berdintasunari buruzko kontzientziaz betea; eta leinu, aberastasun edo boterearen kontrakoa, hauek desberdintasunaren iturri baitira. Berdintasunaren kontzepzio horrek ematen du konfiantza langileen gaitasun transformatzailean *"pertsonen duintasunari erantzukizunik handiena eta begiramenik handiena eskainiko dioten formulak eskuan hartuta"*.

Kooperazioa, Arizmendiarrietarengan, gizakiaren kontzepzio jakin batean oinarritzen da, ez indibidualismo bezala, baizik izaki libre eta arduradun moduan eta, aldi berean, izaki sozial, komunitario eta solidario gisa. Bakoitzaren patua, destinoa, beste guztienarekin uztartua dago. Izate modu hori da kooperazioaren hiru kontzeptu klaberen argudioaren oinarria: batasuna, solidaritatea eta partaidetza.

a) Batasuna: *"langileak, banaka harturik, ezbairik gabe, ahuldadez josiak daude, baina elkartuta ahalmen izugarria dute"*.
b) Solidaritatea: *"hori da klabea eta, nahi baduzue, baita bizi sozial osoa iraul lezakeen sekretu atomikoa ere"*
c) Partaidetza: *"egungo iraultzak partaidetza du izena"*. Kooperazioa elkarlanerako deia da.

Giza lanaren kontzepzio positiboa da Arizmendiarrietaren pentsamendu antropologikoaren alde indartsua. Biblian, Jainkoaren zigorra zen lana, jatorrizko bekatua dela bide; Arizmendiarrietarentzat grazia da, gizakiari Jainkoak ematen dion dohaina, kreazioaren egintzan Bere laguntzaile bihurtzen du, opari hori egiten dio. Horrela, lana, alde batetik, komunitateari egiten zaion zerbitzua*" da, eta baita "*pertsonak bere burua landu eta garatzeko modua ere".

3.- Ideia onak dira ekintza bihurtzen denak

Dena dela, Arizmendiarrietaren ezaugarri esanguratsuenak ez dira teorikoki formulaturiko oinarri antropologiko horiek, baizik bere txertatze-dinamismoa, ekintza praktiko bihurtzen dituelarik eta instituzioen sortzaile ere bai, eta hauek iraupen luzea izango dute. Jakin zuen, ondo jakin ere, kontzepzio humanista hori kooperazio- eta solidaritate-erakunde bihurtzen, zeinek heltzen dien gizarteko hainbat alderdiri: enpresa industrialak, finantza-entitateak, hezkuntza-zentroak, entitate zientifiko-teknologikoak, unibertsitateak, eta abar, ezen osatzen baitute egitura edo sare instituzional bat kooperazioko boluntarioei esker funtzionatzen duena, bokazio komun berari erantzuten diotelarik.

Arizmendiarrietaren Kooperazio Ekonomiaren proposamena postulatu humanistekin uztartua dago, pauso bat gehiago ematen ahalegindu nahi du, kooperazio-proposamen berrietan murgildurik, orain arte ikusi gabeak eta gutxi ezagutzen direnak.

Arizmendiarrietak enpresa kooperatiboa garatu zuen (pertsonen arteko kooperazioa) eta, apurka-apurka, kooperazio-eremu mistoetara zabaldu zuen, non parte hartzen zuten pertsonek eta entitateek (irakaskuntza, ikerketa, finantza-mundu, kontsumo, eta abarrek). Errealitate horietatik abiaturik hasi zen oinarriak ezartzen elkarlanerako, kooperatibisten artean –batez ere bera hil ostean garatu zen–, hitzarmenen bitartez auzo-taldeak, talde sektorialak eta elkar-kooperazioko beste instituzio batzuk osatzeko. Hori dena oinarri homogeneoen gainean egin zen, eta denek onarturiko printzipio kooperatiboei atxikirik.

Kooperazio Ekonomiak, egungo egoera ekonomikora egokiturik, aurrera egin nahi du pertsonen eta jatorri, filosofia eta izaera juridiko diferenteko entitateen arteko kooperazioan, kolaborazio bateratua bultzaturik, gure gizarteek dituzten erronka sozio-ekonomikoen aurrean. Kooperazioaren printzipioak ez dira ahitzen enpresa kooperatiboen formulazioarekin eta bidea irekitzen dute orain ezagutu ere egiten ez diren hainbat forma diferente garatzeko, non ikusi ahal izango diren beren bertuteak. Esperientzia kooperatiboak demostratu du postulatuen balioa, baina horiek eremu ez-kooperatiboa moldatzeko, beharrezkoa da proposamen berriak garatzea.

4.- Kooperazio Ekonomiaren printzipioak

Kooperazio Ekonomiak soluzio praktikoak aurkitu nahi ditu, eta bizi ekonomikoa transformatzeko prozesuak artikulatu, borondatezko *'kooperazio-sareak'* ipinirik pertsona, eta enpresa eta entitateen artean. Gizarte zibilak bultzaturiko ahalegin komunitario eta kooperatiboa da, etorkizunari aurre egiteko, elkarlanaren konplizitatean, xede eta bide horretan behar den protagonismoa onarturik.

4.1. Pertsona: aurrerabide ekonomikoaren subjektu, erdigune eta xede.

Ikusmolde humanistan, pertsona da eraketa sozialaren eta aurrerabide ekonomikoaren subjektu, erdigune eta xede. Baieztapen horrek pertsona bihurtzen du arduradun eta protagonista, eraketa sozial eta ekonomikoaren subjektu aktibo izango delarik.

Pertsonak protagonismoz jarduten du komunitatearen testuinguruan txertaturik; komunitate horrengandik jasotzen du euskarria eta horrek eskaintzen dizkio bitartekoak etorkizuna eraikitzeko. *'Pertsona-komunitatea'* binomioa da, beti, erakunde sozial ororen abiapuntua.

Hauek dira komunitate baten benetako aberastasunak: pertsona, bere prestakuntza, identifikazio komunitarioa eta protagonismoa. Hori du ardatz aurrerabideak eta horrek bermatzen du garapena. Azkeneko hamarkadetan, lehen inoiz ez bezalako aldaketa historikoa ikusi dugu: giza adimenaren lantze sistematikoa, egundoko garapen-gaitasuna eragin duelarik. Komunitate kontziente ororen funtsezko eginkizuna da potentzial horri irtenbidea ipintzea.

Pertsonaren duintasunak eta askatasunak esan nahi dute komunitate osoak saiatu behar duela pertsona guztientzat bermeak ezartzen: prestakuntzan aukera-berdintasun erreala ezarri, bakoitzak ahal dezakeen neurriraino; lana egiteko eskubidea, bere potentzialak eta bizi duin baterako bitartekoak garatu ahal ditzan; osasun unibertsala izateko eskubidea, inolako bereizketarik gabe, arraza, kredo eta baldintza ekonomikoengatik. Esan dezagun dela giza garapen integral eta jasangarria, ingurumenarekin orekan, eta hurrengo belaunaldiekin solidario.

4.2. Lehiakortasuna eta aurrerabide ekonomikoa.

Gero eta globalizatu eta irekiago dagoen merkatu-ekonomiaren testuinguruan gertatzen da Jarduera ekonomikoa, eta beharrezkoak dira ajuste, erregulazio- eta banaketa-mekanismoak, baina ez da aurreikusten inolako sistema alternatiborik epe ertainera. Marko ekonomikoa da garrantzizkoa, askatasun eta erantzukizunean oinarrituko den markoa.

Helburu klabea da enpresen lehiakortasuna, jasangarritasuna eta aurrerabidea lortzea, hori gabe ez dago heltzerik proiektu sozial handiagoei. Aberastasunik sortu ezean ez dago banaketarik, miseria baizik. Aberastasuna sortzea bada enpresen egiteko nagusia, gizarte osoaren ahalegina ere horixe da, batik bat bere instituzioena. Garapen ekonomikoa eta enplegua, horra bi gauza txit inportante gizartearentzat, eta ez dira ulertu behar komunitate sozialetik at. Komunitate osoa da garapen ekonomiko erregionala bultzatu behar duena eta denek arduratu behar dute horretaz.

4.3. Lurraldearekiko lotura eta protagonismo komunitarioa.

Elkarren arteko kooperazioak zentzu osoa hartzen du enpresak eta instituzio ekonomikoak, bultzatzen dituen lurralde eta komunitatean ondo sustraitzen direnean. Merkatu globalizatuan, bizi ekonomikoak, maiz asko, lurraldearekiko etena dakar, eta benefizioa lortzea baino ez dute pentsatzen, etekina espekulazioaren bidez edo momentuko lehian abantaila, epe luzerako konpromisorik eta bizirik eusten dien komunitatearekin erlaziorik gabe. Entitate *'aberrigabeak'* dira, lurralde eta komunitateekin loturarik ez dutenak.

Kooperazio Ekonomiak nahi du pertsona, entitate ekonomiko eta instituzio sozialek elkarrekin lan egitea, lehiakortasuna lortzeko komunitatearen aurrerabide sozialaren marko barruan. Finkapen sendoa duten entitateak dira, eta lurraldean integraturik aurkitu nahi dute lehiakortasunaren garapenerako behar duten indarra.

Planteamendu horretan ez dago ekonomia itxiaren konnotazio proteKzionistarik. Bizi ekonomikoa munduan zehar mugitzen da, eta nahitaezkoa da joko-arauak kontuan hartzea. Merkatu irekian kokatzea, berrikuntzan lehiatuz, guztiz bateragarria da lurralde jakin batean sustraitzearekin eta merkatu protekzionistaren antitesia.

4.4. Garapen jasangarria, berdintasunezkoa eta inklusiboa.

Aurrerabide ekonomikoa ez da posible generoen arteko berdintasunik gabe. Kooperazio Ekonomiak gizon eta emakumeen arteko berdintasuna bultzatu nahi du: lana lortzeko, prestakuntzan, soldatan, enpresako partaidetzan eta boterean eta lan-baldintzetan.

Ezinezkoa da jasangarritasuna, bestalde, gizakiaren aldetik natura menderatu eta esplotatuz, baliabide mugatuak intentsiboki esplotatuz eta hazkunde-eredu honen ingurumenarekiko eragina kontuan hartu gabe, itzulezintasunean galdu arte.

Behar-beharrezkoa da kooperazioaren dimentsio berria, ez bakarrik pertsonen artean, ezta soilik kapitala eta lanaren artean ere, baita gizakiak eta ingurumenaren artean ere. Egungo eredua ez da unibertsalizagarria, gainera epe motzeko begiez ikusia dago; horrek, nola ez?, gogor erasango die biharko belaunaldi berriei, beren premiak asetzeko orduan. Kooperazio jasangarria.

Gaur egun, ez dago ulertzerik ekonomia gizatiarra eta lehiakorra karbono-emisioak murriztu gabe eta baliabideak egoki erabili barik. Problemari bi aldetatik heldu behar zaio: dimentsio sozialetik eta dimentsio ekonomikotik. Ekonomia zirkularra, honetan oinarritua: kontsumo txikiagoa eta aprobetxamendu handiagoa eta birziklapena. Ekonomia berdea ez da posible termino dualetan, alegia pertsona eta kapitalaren arteko erlazioan, baizik triangeluarrean: pertsona-kapitala-ekosistema.

Komunitatearen eremuan presazkoa da bizi-estiloak aldatzea: lehengaien kontsumoa murrizteko, energiaren kontsumoa murrizteko eta inguru naturala errekuperatu eta konpatible egiteko esplotazio arrazionalarekin. Jarduera ekonomiko tradizionalean eta tokian tokiko dimentsiodunean edo erregionalean, nahiko oreka onargarria izan da natura eta baliabideen esplotazioaren artean. Naturak komunitateari eskaintzen zizkion baliabideak eta horien esplotazioak lagundu egiten zion naturaren orekari.

4.5. Komunitate ekintzaile eta saiatua.

Kooperazio Ekonomiak baldintza onak eskaintzen ditu Herri proiektu estrategikoak lantzeko, bestela ezinezkoak liratekeenak entitate isolatu eta bananduentzat. Batasunak indarra dakar eta esfortzuari ez zaio ukorik egiten balore konpartituen markoan.

Herri proiektu estrategikoak benetako erronka dira entitate inplikatuentzat; aurrerapen ekonomiko, teknologiko eta organizatibo handiak eragiten dituzte, eta posible dira soilik osagarri diren entitateen kolaborazioaren bitartez.

Nahiz eta adierazpen etiko asko egin Kooperazio Ekonomiaren alde, ez dute efikaziarik izango harik eta elkarlana eskatzen duten proiektu handiak planteatu arte. Baziotsan Arizmendiarrietak: *"Kristala existituko ez balitz, asmatu egin beharko litzateke, hainbesteko esfortzu zientifiko-teknologikoa eragin baitu"*.

Proiektuen diseinua eta proposamena etor daitezke enpresetatik, enpresa-taldeetatik, klusterretatik, eta abar, baina beharko du partaidetza kooperatiboa unibertsitate, ikerketa-zentro, entitate finantzari eta entitate publikoen aldetik. *'Ekonomia sozialean'* diharduten entitateen aldetik ere plantea daitezke soluzioak ditugun esklusio-problema mingarriei aterabidea emateko, entitate askoren ekintza bateratuaren bitartez.

5.- Kooperazio Ekonomiaren ekintzarako bektoreak

Kooperazio Ekonomiak zimenduak pertsonarengan eta zentzu komunitarioan finkatzen ditu. Ez dago eraikitzerik etorkizun konpartiturik pertsonaren duintasuna aintzat hartu gabe, eta pertsona komunitatean txertatu gabe. Pertsonaren sentimendua nolakoa, bere portaera komunitarioa halakoa.

Hasiera-hasieratik garatu nahi ditugu lan-eremuak izendatzen dituzten sei bektoreak non konkretatzen den *'kooperazio ekonomia'*.

5.1. Kooperazioa hiritarren jardunbide moduan.

Komunitatean ari dira agertzen –oraindik modu apalean– jarduera ekonomikoa sortzeko mugimenduak, ondasun eta zerbitzuen trukea bultzatzen dutenak, bitartekarien parte-hartzerik gabe.

Kooperatiben tradizioan, adibidez, kontsumokoetan, esaterako, Rochdale-n, jarduera ekonomikoa sortzeko pertsonen erabakia, hiritar moduan eta ez enpresa gisa, kooperatibismoaren oinarrizko dimentsioa da.

Kontsumitzaileen kooperatibek izan litzakete gaur egun formula berriak, iraultza digitalari esker. Hiritarren jardunbidea ez da bakarrik izaten eremu politikoan, baita ekonomikoan ere, ondasun, produktu eta zerbitzuen trukaketan... Elektronikarekin erlazionaturiko teknologia berrien garapenak eta Komunikazioak kooperazio zuzenerako posibilitate berriak ireki dituzte, pertsonen artean. Alferrikako bitartekariak kentzean, hobetu egin da efizientzia zerbitzu jakin batzuen prestazioan eta erlazio pertsonal eta gizatiarragoa ahalbidetzen du.

Izan litezke hiritarren kooperazio zuzenaren garapenari eragiten dien jarduerak: baratze ekologikoak eta horiekin erlazionaturiko kontsumitzaileak, ibilgailu konpartituak, zerbitzu espezializatuen trukaketa zuzena, etxebizitzen trukaketa tenporala, eta beste ekimen batzuk; komunikazio-teknologiek eta sentimendu komunitarioarekiko identitateak asko errazten dute hori

Oraindik erabat *'lumatzeke'* dagoen area da, hasi berri-berria; interesgarria izango litzateke munduko beste herrialde batzuetan ematen ari diren pausoak ezagutzea, baita beste toki batzuetan inplantaturik dauden esperientzia arrakastatsuenak gure artean sustatu eta garatzea ere. Behatze- eta sustatze-prozesuko jarduerak.

5.2. Kooperazioa enpresan: eredu inklusiboak eta parte-hartzaileak.

Pertsonaren oinarrizko premien eta espiritu komunitarioaren sustapenaren atentziotik hasirik, gure testuinguruan, benetako eginkizuna da ekonomia aurreratua eta lehiakorra lortzea; pertsonaren partaidetzan eta esfortzu komunitarioan aurkituko dugu lehiakortasunaren elementu berei-

zgarria. Enpresei babesa eta bultzada emanez lehiatzen da komunitatea; horrela, merkatuan sartuko dira gainerako instituzioen laguntzarekin.

Kapitala eta lanaren arteko borrokak murriztu egiten du pertsona langilearen partaidetza enpresan, hau (enpresa) bere interesen kontrakotzat harturik. Bere partaidetza lan-esparrura mugatzen da, protagonismo handirik gabe.

Gaur egungo enpresak behar-beharrezkoa du langileen partaidetza, beren ahalik handiena eskaintzen baitiote proiektu konpartituari zeinekin identifikaturik sentitzen diren. Kapitala eta lanaren arteko kooperazio-eredu anitzen bilaketa –efikazia eta humanismoa uztartuko dituen eredua– zorrotz heldu beharreko egitekoa da.

Digitalaren aro berriko zientzia eta teknikaren bilakaerak posibilitate berriak plazaratu ditu, non enpresa dagoen langileen ezagutzaren ekarpenaren mende. Ikerketa eta berrikuntza-prozesuak dira arrakastaren ardatza. Garapen profesional eta humanoa nahitaezko helburua da epe luzerako proiektua egin nahi duten enpresentzat. Munduko merkatuan arrakastaz lehiatzeko, enpresen indarra honetan datza: kapitala eta lanaren arteko kooperazio-baloreetan.

Langileen partaidetzak mila bertsio izan ditzake, burutzen den jarduera-motaren eta parte-hartzaileen borondatearen arabera. Enpresaren estrategia, helburu eta egoeraren ezagutza konpartitze hutsetik hasi eta langileek kapitalean parte hartzeraino edo enpresaren ardura langileek berek hartzeraino, kapitalaren gainetik.

Gure kasuan, badugu oso mugimendu kooperatibo aberatsa eta, bereziki, Arrasate-Mondragoiko Esperientzia Kooperatiboa, munduan erreferen dena. Hor dago, bestalde, Sozietate Anonimo Laboralen esperientzia arrakastatsua ere, testuinguru europarrean aski nabarmendua. Eredu inklusibo eta partaidetzazkoak dira, eredu tradizionala moderatu edo ordezkatu dezaketenak –zeinek zailtzen duen lehiakortasuna– beste kooperazio-eredu batzuengatik non ardurak konpartituak diren.

Enpresa konbentzionalentzat eredu inklusibo eta partaidetzazkoa egokitu gabe, oso zaila da *'kooperazio ekonomia'* ezartzea enpresa barruan. Enpresan kooperazio eta partaidetzaren kultura sustatu, aplikatu eta

hedatzea nahitaezko kate-maila da proposatzen den eredu sozio-ekonomiko berriarentzat.

5.3. Kooperazioa inklusio sozialerako.

Badira errealitate zinez mingarriak munduan, gizakiaren duintasunarekiko errespetua zalantzan uzten dutenak. Mendebaldeko gizarteetan (eta horien artean gurean), hezkuntza- eta osasun-eskubideetan asko aurreratu da, baina problema handiak daude pertsonek lana aurki dezaten, batez ere beheko mailan, prestakuntza eskasa dutelako, eta lan-sistematik kanpora geratu dira, itzultzeko esperantzarik gabe; noizik behin lanen bat sortzen bazaie, hura oso iraupen laburrekoa izan ohi da. Kolektibo horri eransten baldin badizkiogu immigraziotik datozenak –paperik eta eskubide sozialik gabeak–, problemak dimentsio estrukturala hartzen du.

Betor azkar ikuspegi berria. Inbertsio soziala, hau da, inbertsioa politika sozialean eta hezkuntzan, ez gastu moduan, baizik produktibitate-faktore gisa.

Entitate asko badira ere gizarteratze eta inklusio sozialerako jardueretan ari diren enpresak bultzatzen dituztenak, ez dira aski dauden premiak kontuan hartuta.

Paraleloki, merkatuko legeek zenbait jarduera selekzionatu dute, garai batean bizi sozialaren sostengu ziren lan-moduak ebidentzian utzirik. Ekonomia tradizionala (hurbilekoa, komunitarioa eta auto-nahikoa) desagertu egin da, eta dimentsio globaleko ekonomiak ordezkatu du. Aldaketak zera dakar: baliabideen abandonua, desberdintasun soziala eta esklusioa. Gaur gure artean bi mundu paralelo bizi dira: ekonomia garatu eta lehiakorrekoak eta subentzioen bidez irauten dutenak; iraun, baldintza oinarrizkoenik ere gabe.

Ikuspegi komunitariotik, egoera analisi berriaren premian dago, baliabide material baliosak baztertu baititu eta subsidio eta subentzioen bidez eusten dio populazio marjinatuari; egundoko xahuketa ekonomikoa izateaz gain, gizalegeari dagokionez lotsagarria da.

Litekeena da, eraketa-modu berrien bidez eta teknologia aurreratuen erabilpenari esker, jarduera ekonomikoa errekuperatzea eta bazterturiko

baliabideak berrerabiltzea. Ona izango litzateke, horretarako, gizarteak esfortzu bateratua egitea, eta erakunde publikoek, irabazi asmorik gabe, sektorean lan egiten duten entitateak zinez sostengatzea. Esfortzu bateratua, ahal izan dadin, hasierako bultzadatik bertatik, lehen bazterturiko sektoreak, ohiko jarduera ekonomikora itzularaztea.

Hirugarren sektoretik artikulatzen dira beste sektoreen kolaborazioak, kooperazio-prozesuak sortuz, jarduera ekonomikoa errekuperatzeko eta populazio zaurgarrienarentzat enplegua sortzeko.

5.4. Elkarrekiko kooperazioa: enpresen arteko kooperazioa.

Enpresen arteko kooperazio-modalitateen artikulazioan aurkitzen da lehiakortasunaren alderdi inportante bat. Funtsezko baldintza, komunitate jakin bateko enpresei eusteko. Kooperazio-lotura libreen bidez, enpresek hazi egiten dute lehiarako gaitasuna eta sendotu, berriz, erregio bateko enpresa-esparrua; noski, enpresa atomizatuen egoera alderantzikoa da; hauek bakarrik, isolatuki, egin behar izaten diotelarik aurre konpetentziaren gogorrari, desagertzeko begi-bistako arriskua dute.

Kooperazioak erruz laguntzen du enpresen neurri txikiak eta bakarrik lehiatu beharrak dakartzaten problemak gainditzen, efikazia indibiduala eta lehiakortasun kolektiboa gehitzen duten sinergiak sorturik. Enpresak lehiakortasun globalera moldatzeak eskatzen ditu aldaketa estrukturala eta enpresa tradizionalaren jomugak zabaltzea.

Enpresa multinazionalek besteak hartzeko alternatibaren aurrean, badago beste alternatiba hau ere: erregio batean gogor finkaturiko enpresen kontsolidazioa, kooperazio-hitzarmenen bitartez indarturik, merkatuan arrakastaz lehiatzeko moduan. Enpresen sare erretikularra ezartzeak sendotasuna ematen dio sistemari eta asmo komunitarioekin uztarturik geratzen da.

Elkar-kooperazio eredu esperimentatu asko daude eta arrakastaz funtzionatzen dutenak. Hasi afiliazio hutsa baino eskatzen ez duten entitate-euskarrietatik –zeinek ez duten parte handirik hartzen enpresaren funtzionamendu eta barne estrategietan–, lagungarriak diren kooperazioetaraino eta, agian, efikazia ere baldintzatzen dutenak. Azken hauen artean, lau eredu bereiz ditzakegu; merezi du estudiatzea eta aplikatzea:

- Elkar-kooperazio kooperatiboaren eredua, hitzarmen borondatezkoetan ardazturiko korporazioak osatzera iritsi arte. Izan lezake bere balioa kapitalaren nagusigoan oinarrituriko enpresetan.
- *"Kluster"* eredua: elkarrekin erlazionaturiko enpresa-saila; estrategia bateratuak erabili eta merkatuan ere batera. Oso kontrastatua dago eredu hori, garapen potentzial izugarria du.
- Enpresa-taldeen eredua. Ezagutzak konpartitzen dituzte, eta elkarri lagundu, progresiboki euskarri zerbitzu komunak sortuz (Ner Group eredua)
- Bailara mailako estrategiarako ereduak, enpresak, hezkuntza- eta ikerketa-instituzioak batzen dituztelarik, analisirako eta estrategia konpartituen ezarpenerako (Azaro, Goieki, eta abar)

5.5. Aktore publiko eta pribatuen arteko kooperazioa.

Badago beste kooperazio-maila edo -estadio bat ere, sistema asko sendotzen duena: publikoaren eta pribatuaren arteko kooperazioa.

Hiru aktore ekonomiko daude: sektore publikoa, sektore pribatu irabazi asmoduna eta pribatu soziala; azken honi hirugarren sektorea esaten zaio. Maiz pentsatu ohi dira erlazioak konkurrentzia-terminoetan edo, behintzat, kooperazioak eta kolaboraziozko parte-hartzeak eskaintzen dituen posibilitate guztiak ez dira aprobetxatzen. Kooperazio Ekonomiaren ikuspegitik, ordea, posible da erlazio emankor aldeaniztuna:

- Administrazio publikoaren eta ekonomiako sektore pribatuaren arteko erlazioa, inbertsio handia eskatzen duten proiektu estrategikoak bultzatzeko; behar dute zientzia eta teknologiaren ekarpena ere, eta, noski, hainbat instituzioren partaidetza.
- Administrazio publikoak eta sektore pribatu sozialaren arteko erlazioa, hainbat kolaborazio-formula diferentetan. Erlazio hori bereziki inportantea da, hiritarren eskubideekin loturik dauden zerbitzuek ase ditzaten.
- Sektore pribatuaren eta pribatu sozialaren arteko erlazioa; gero eta gehiago ikusten den erlazioa, zeren banku edo enpresa jakin batzuek, beren politika sozial arduratsua dela bide, ari dira babesten proiektu sozialen garapena, hirugarren sektoreko aktoreekin batera.

Diseinu eta proiektu estrategikoen definizioa etor daiteke hiru aktore ekonomikoetan edozeinetatik, baina aski erakargarriak izan behar dute,

lortu ahal izateko borondaterik onenak mugiaraziko dituztenak. Borondate sakabanatuak elkartu eta helburu konpartituetara bideratzea da egitekoa, horiekin identifikaturik sentitzen diren neurrian. Proiektuan aurkitzen dute hau ere: bide egokia euren potentzial lehiakorra garatzeko, oraindik esploratu ez diren bideetan barrena.

Enpresaren protagonismoa, edo enpresa-taldeena –lotura kooperatiboen bidez batuak–, indartua ikusten da unibertsitate-entitateen eta ikerketakoen, entitate finantzarien eta entitate publikoen inplikazioari esker, eta gizarte zibilaren onarpen eta konpromisoagatik. Mundu ekonomiko sakabanatuan *'beren kasa'* dabiltzan entitateek, nola ez?, kooperazioan ikusten dute, jausi lehiakorretan barrena, aurrera egiteko posibilitatea, eta garapenaren abangoardian ikusi ere.

Ez dago eredu-tipo jakinik eta proiektu bakoitzak bere kooperazio-diseinu propioa eskatzen du; dena den, badira adibide partzialak, txit adigarriak, gure Herrialdearen historian. Aintzat hartu beharreko proiektu estrategikoak: auto-nahikotasun energetikoa lortu berriztagarrien bitartez edo langabezia estrukturala errotik eten, baliabide gutxietsien bidez; horrek esan nahiko luke esfortzu ugariren mobilizazioa, eta bultzada inportantea emango lioke lehiakortasunari.

Enpresa-mundutik eta hirugarren sektoretik ere bai, etor litezke ideia estrategiko dezente, orain geldi daudenak, garatzeko marko egokiaren faltan. Kooperazio publiko-pribatuak bide asko irekitzen dizkio garapen-eredu berriari. Eredu berriak lantzean gizartea mobilizatzea proiektu estrategikoak garatzeko, horixe izango litzateke Kooperazio Ekonomiako bektore honen helburua.

Bestalde, mundu aldakor honetan –non globalizazioaren ondorioak oraindik erabat deskubritzeke dauden–, gizadi osoaren erronka globalei (berotze globala, populazioaren hazkundea, migrazio-korronteak...) zera erantsi behar zaio: ongizatearen jasangarritasunaren erronka, mendebaldeko herrialdeetan. Testuinguru horretan, subsidiaritate-printzipioaren aplikazioa konkreta daiteke ekimen berrietan; Administrazio Publikoei, duten erronka handiari aurre egiten lagunduko dieten ekimenak. Gogor daukate saiatu beharra, etorkizuneko eske sozialei aurre egingo badiete.

5.6. Kooperazioa eskala globalean. Nazioarteko dimentsioa.

Kooperazio Ekonomia ez litzateke geratuko konpleto, daukan nazioarteko dimentsioari heldu gabe. Jarduera ekonomikoaren transferentzia herrien artean, errealitate bizia eta goraka doana da, eta enpresek gehitu egiten dute beren gaitasun lehiakorra praktika horren bitartez.

Enpresako jarduera batetik bestera aldatzen bada, etekin ekonomikoari begiratuta bakarrik, urradura ikaragarria da jatorriko erregioaren ekonomiarentzat; aldi berean, espekulazioak agintzen du kokatu den tokiko komunitateetan. Jarduera ekonomikoaren transferentzia ez dago ikusterik erreperkusio sozialak eta ingurumenarekikoak kontuan hartu gabe.

Bestalde, praktika horri esker lorpen inportanteak egin dira herrialde eta erregioetan, eta aurrerabide-esperantza handia eman die inolako edo oinarrizko garapen-biderik ez zuten zona askori. Aberastasun globalaren banaketari laguntzen ari da; laguntzen, baita ere, diferentzia ikaragarri horiek orekatzen. Ezinbestekoa da nazioartekotzea bide arrazionaletik eramatea, garapen faktore izan dadin partaideen artean.

Jatorriko komunitateek ikus dezakete hautabide hori abagune lehiakor moduan, eta, beren inguruan, balio erantsi handiagora eboluzionatzeko modu gisa. Kanpoan inbertitu, bai, egungo jardueren parte bat hara emanik, hemen produktu berrituak edo gaitasun berriak eskatzen dituzten eraketa-formak garatzen diren bitartean. Praktika horren bidez, beren influentzia gehitzen dute merkatuan eta ongi kokaturik daude abantaila lehiakor propioetan eboluzionatzeko. Kasu horretan, aldatzeko erabakiak ez du suposatzen jarduera ekonomikoa baztertzea, baizik bilakaera koherentea naturarekin eta bokazio komunitarioarekin.

Destinoko komunitateentzat jarduera berriak sostengu indartsua suposatzen du bere garapenerako, baina beharrezkoa da kokapena iraunkorra izatea eta balio izan dezala erregioko bizi ekonomiko eta sozialari bultzada emateko. Garapen ekonomikoak behar sozial berriak sortzen ditu, eta egon behar du koherentzia soziala emango dioten eraketa-sistemez hornitua. Enpresari eskatu behar zaio oinak finka ditzala erregioan, asmo komunitarioekin bat egin dezala, eta erregio horrekiko gizabidean eta aurrerabide sozialean lagun dezala.

Bi komunitateak, jatorrikoa eta destinokoa, jantz daitezke onuraz, kooperazio-prozesuak direla bide. Errealitate eta kultura ezberdinetatik abiaturik –ezen eraketa sozialerako forma espezifikoak hartu dituzten– kooperazioan aurki ditzakete moduak, aurrerabide-ildoari ekiteko. Ezarritako erlazio ekonomikoa osa daiteke hezkuntzako entitate, kulturako eta entitate sozialen partaidetza paraleloaren bitartez. Horrela, asko laguntzen da jatorriko erregioetako entitateak nazioartekotzen, zeinek erakutsi duten efizientzia soziala eta, paraleloki, destinoko komunitateen garapen harmoniatsurako bideak irekitzen dira.

Ekonomiaren nazioartekotzea zubi-buru moduan erabilirik, ireki litezke bideak komunitateen arteko kooperazio-loturak ezartzeko, ezen, efizientzia ekonomikoar, eransten dioten pertsonen konpromisoa, bi aldeentzat onurak sortuz.

6.- Konklusioa: sinergiak eta sare sozialak eraikitzen

Proposamen hori ez da pribatiboa. Aurrera egin daiteke, baldin eta, soilik baldin eta, gero eta pertsona eta entitate gehiagorentzat inspiratzailea den neurrian. *Arizmendiarrieta Kristau Fundazioaren* metodoak, ildo horretan, funtsean izan nahi du sinergien bultzagilea eta sare sozialen eraikitzailea, *'Kooperazio Ekonomiaren'* proiektua konpartitzen dutenen inguruan. Nahi duguna da proposamenaren indarra oinarritzea aktore eta estrategiak uztartzeko gaitasunean; gaur egun, halabeharrez, proiektu efektiboen inguruan sakabanatuak.

Javier Retegui y Carlos García de Andoin
Miembros de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Pensiones públicas:justicia, sostenibilidad, solidaridad

El futuro de las pensiones públicas es uno de los temas más delicados y difíciles de resolver, tanto económico como socialmente. Antes de la creación de la Seguridad Social, el trabajador recibía una remuneración por el trabajo realizado y si caía enfermo o ya no tenía fuerzas para trabajar no recibía ningún ingreso. Para paliar esta realidad, a comienzos del siglo XX, se organiza en diversos países de Europa la Seguridad Social. Pero el sistema, por diversas razones que luego veremos, empieza a fallar. Es por ello, que se precisa un acuerdo político entre los partidos políticos y las fuerzas sociales. Somos bien conscientes de la dificultad que ello representa y consideramos que cualquier solución debe responder a los siguientes principios:

Justicia

Los trabajadores, antes de llegar a la jubilación y empezar a cobrar su pensión, han debido cotizar durante toda su vida laboral. En el modelo elegido, las cotizaciones de cada momento están destinadas al pago de las pensiones de los jubilados de ese momento. Por eso, aunque las cotizaciones vertidas no constituyan una *"capitalización propia y personal"*, es de justicia que, llegados a su jubilación, reciban el pago de una pensión digna y en directa relación con sus previas aportaciones. Pero al hablar de justicia no sólo se debe contemplar el colectivo de los pensionistas. También hemos de tener en cuenta la globalidad de la sociedad, puesto que de manera directa o indirecta interviene en el sostenimiento de las pensiones.

Entre 2001 y 2017, la pensión media en el Estado ha pasado de 490 €/mes a 920 €/mes (14 pagas), es decir un aumento del 87,8%; y la mínima, en 2017, ha sido de 685,76 €/mes. En septiembre de 2018, en Euskadi esta pensión media es de 1.189,95 €/mes, habiendo aumentado este último año un 3,8%.

En 2017, tras el acuerdo alcanzado por EAJ-PNV con el gobierno de Madrid, la pensión mínima se situó en 685,76 €/mes, habiendo aumentado el 17,57% entre los años 2007 y 2011. Esta subida es una de las más importantes en la Unión Europea y la pensión pública mínima en España se sitúa

en el tercer lugar entre los países de la UE, a pesar de que el PIB per cápita de España se sitúe por debajo de la media de la UE. Además, la media que los jubilados han cobrado en 2016, es el 82% del sueldo que tenían en el momento de su jubilación (Tasa de Sustitución).

A la vista de estos datos, no podemos afirmar que nuestras pensiones públicas, incluso las mínimas, sean relativamente bajas. Lo cual tampoco significa que nos tengamos que conformar con la situación actual, pues hay mucha desigualdad en la retribución.

Por otro lado, a la hora de juzgar nuestras pensiones no podemos ignorar que en nuestra sociedad hay muchos trabajadores jóvenes (y menos jóvenes) que tienen ingresos parecidos o inferiores a estas pensiones, cuando deben hacer frente a gastos familiares mucho más elevados.

Mención especial se merecen las viudas, con quienes se sigue manteniendo una grave injusticia a pesar de haber mejorado algo su situación, fruto del último acuerdo sobre los Presupuestos Generales del Estado. En 2018, la pensión media de viudedad en Euskadi se sitúa en 818 €/mes.

Sostenibilidad

De poco vale establecer un sistema de pensiones que satisfaga al conjunto de partidos políticos y pensionistas, si no tiene asegurada su sostenibilidad durante un largo periodo. De los muchos factores que intervienen, citaremos cuatro que en estos tiempos tienen una evolución negativa preocupante:

- La esperanza de vida de los varones (80 años) y de las mujeres (86 años) ha aumentado muchísimo desde que en 1961 se establecieron las pensiones. Entonces la duración media de una jubilación era de 3 años, hoy es de 15 o 16 años. Entre 2001 y 2017 el número de jubilados ha crecido 1.600.000 (22,5%).
- Consecuencia de la demografía, la pirámide de edades de nuestra población es muy desfavorable. No tenemos jóvenes, mientras que las personas de la tercera y cuarta edad se multiplican. De ahí que, si en 1981 teníamos 2,3 personas trabajando por cada jubilado, hoy esta proporción ha bajado a 1,8. La situación se hace insostenible.
- El paro tan importante, así como el gran número de empleos inestables, hace que el ratio de cotizantes por jubilado no mejore.

- La deuda pública (100% del PIB) y el déficit de estos últimos ejercicios no permiten un endeudamiento suplementario, por otro lado no deseable. Al contrario, se debe tratar de disminuirlos para evitar la sangría que supone el pago de los intereses de esta deuda.

Solidaridad

Nuestra sociedad actual conoce numerosos casos de emergencia entre la población de edad, pensionista o no. El sistema vigente, así como el que provenga de un futuro acuerdo estatal, por muy positivo y justo que sea, siempre dejará al margen a un cierto colectivo. Y por muy reducido que éste sea, las instituciones políticas y el conjunto de la sociedad no pueden cerrar los ojos. La solidaridad debe resolver todos los casos a los que la justicia no llega. Se trata de un deber.

En 1989, el Gobierno Vasco creó la Renta de Garantía de Inserción (RGI) para hacer frente a este tipo de casos. Aquel año se destinaron 4,2 millones de €; en 2014, 435 millones de €, lo que representa el 40% de todo lo que el Estado gasta en concepto de RGI. Con estas ayudas cualquier persona de más de 65 años que viva sola cobra en Euskadi como mínimo 700 €/mes, a lo que se puede añadir un complemento por pago de alquiler o de crédito de 220 €/mes.

Con todo lo anterior se podría concluir que, por lo menos en Euskadi, cualquier persona de más de 65 años, pensionista o no, tiene asegurado el mínimo vital económico. En nuestro país ningún pensionista se muere *"de hambre"*, pero sí de soledad o de sentimiento de abandono. También las instituciones, multitud de asociaciones, vecinos, amigos y familiares se empeñan en acompañar a estas personas en la mayoría de los casos. Sin embargo, todavía tenemos esta asignatura pendiente y se trata también de un deber, prioritario, de toda nuestra sociedad y especialmente de quienes son más próximos a esas personas.

La relativa mejora de la economía deja albergar un poco de optimismo, pero está muy claro que el sistema actual de pensiones no responde a nuestra situación económica, política y social. Urge remplazarlo, fruto de un amplio acuerdo de todos los implicados, basándose en los tres principios ya señalados de Justicia, Sostenibilidad y Solidaridad.

Pako Etxebeste, Lucio Garcia y otros
Miembros de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

El reto de mantener centros de decisión empresarial

Tuve la oportunidad de participar estas semanas estivales en el interesante Curso de Verano organizado por Eurobasque *"Europa de las Regiones y el futuro federal de Europa"*, en el que se pasó revista a las diferentes dimensiones que afectan a las dinámicas territoriales de centralización y descentralización en Europa.

La unión económica y monetaria, la libertad del movimiento de capitales, es una de estas dimensiones. Una parte fundamental de estas políticas se dirige a regular la moneda (el euro) y las entidades financieras, aunque también las fuentes de financiación complementarias a la bancaria son objeto de planes de acción específicos de la Unión Europea (mercados de capitales, capital riesgo…)

Y es precisamente en esta dimensión en la que se concentra un reto fundamental para Europa, pero en el que reflexionamos pocas veces. La globalización exige a las empresas dimensión para competir a esa escala. Y alcanzar esa dimensión exige fuertes necesidades de financiación, tanto en forma de capital como de deuda.

Y el reto viene de la fuerte concentración geográfica que se ha producido en los últimos años en los mercados de capitales, tanto por parte de entidades financieras, como por parte de los inversores. La proximidad al regulador y a las bolsas más dinámicas, las economías de escala, y las oleadas de fusiones y adquisiciones generan una poderosa fuerza de atracción en torno a un número muy reducido de nodos: Londres, Zurich, Frankfurt, París, Madrid…

Las empresas, a medida que van creciendo, van precisando de mayores niveles de capitalización y deuda, y en esa búsqueda de fondos empiezan primero por hacer *road shows* con inversores, después trasladan parte de su equipo financiero a estos nodos, y acaban por llevar allí los centros de decisión (y a veces hasta sus impuestos, atraídos por los bajos niveles de tributación que caracterizan también a estos nodos, como es el caso de Madrid).

La digitalización ha avanzado mucho, pero los grandes acuerdos económicos se firman mirándose a los ojos, y se cuidan en consejos presenciales, en el que los que han puesto el dinero quieren ver cada gesto del equipo del que depende la rentabilidad y el retorno.

Territorios como Euskadi tienen un reto muy singular en mantener una plaza financiera en el que los agentes financieros e inversores mantengan presencia y centros de decisión. De lo contrario, a medida que nuestras empresas alcancen un cierto tamaño, asistiremos a su implacable deslocalización, para acercarse a aquellos de los que depende su financiación.

Complementariamente a este reto, hay uno igual de importante: entender cómo fidelizar y atraer las inversiones de aquellas entidades que han desplazado su centro de decisión (o nunca lo han tenido aquí, como es el caso de muchas multinacionales), de forma que vean en nuestro territorio un lugar en el que localizar los elementos de mayor valor añadido de sus industrias.

En esto tiene mucho que ver nuestra capacidad de posicionarnos como un polo de conocimiento global, algo que es más sencillo que conseguir ser un nodo financiero de primer nivel en Europa, pero requiere también de visión y perseverancia.

La estrategia de especialización inteligente que se ha desarrollado estos últimos años por nuestras instituciones, o para posicionarnos como centro global de las inversiones socialmente responsables (ESG), o atraer las redes globales de inversión en negocios basado en conocimiento avanzado, son esenciales para nuestro futuro económico y social.

En este contexto cobra también todo su sentido la apuesta por la economía de cooperación, que tiene uno de sus principios fundamentales la visión de que la empresa, junto con otros actores socio-económicos, es un agente activo que coopera en y para la comunidad, es parte de ella. La empresa inspirada en estos principios transciende las fronteras de la organización y comparte una misión junto con la comunidad: trasformar la sociedad.

En esta lógica, el trabajo de convertir nuestro territorio en un nodo de capitales socialmente responsables, y de conocimiento avanzado, no es solo de las instituciones, sino también y fundamentalmente de las empresas privadas.

Ese es precisamente otro de los elementos claves de la economía de cooperación: la colaboración público-privada, que en Euskadi por fortuna goza de muy buena salud, gracias a una cultura de buen hacer y a instituciones que han sabido mantener la proximidad con lo privado sin caer en trampas como la corrupción o la pérdida de su misión fundamental de redistribución de la riqueza.

En el estado, nuestra región destaca en muchos indicadores que reflejan esta realidad. Nos queda la tarea de llevar esta misma lógica al escenario global. Comparados con las regiones líderes en Europa, América o Asia, nos queda una importante tarea por hacer.

Esperemos que este curso que empieza nos libremos de los sobresaltos que de vez en cuando sacuden la economía y podamos concentrarnos en hacer estos deberes, que requieren de foco y de largo plazo. (Para los que se interesan por estos temas, el 17 de octubre Eurobasque, con el apoyo de la Universidad de Deusto, va a organizar otro Seminario centrado en estas cuestiones. Es una tarea que requiere de muchas manos, seréis muy bienvenidos)

Guillermo Dorronsoro
Decano de la Business School de Deusto.
Miembro de la Arizmendiarreta Kristau Fundazioa

Basque country, land of cooperation

El concepto de auzolan no sólo figura en el eslógan utilizado por el Gobierno vasco, sino que, junto con la innovación y la internacionalización, fue destacado, en el ámbito económico, por el lehendakari Urkullu en su recepción a la sociedad vasca de finales del 2017.

Es clara la importancia de tener en cuenta la internacionalización que, nos guste o no, se presenta como una tendencia imparable de la economía global, ya que por un lado permite un mejor aprovechamiento de los descubrimientos científicos y sus aplicaciones técnicas en la medida en que actúa sobre volúmenes de población mayores (el teléfono móvil puede ser un buen ejemplo de ello) y, por otro, aprovecha las ventajas diferenciales de los distintos países del planeta.

También es clara la importancia de la innovación ya que, en ese escenario global, difícilmente nuestras empresas podrán distinguirse por sus ventajas en costes, sino que más bien tendrán que esforzarse en ofrecer productos de más calidad y servicios más personalizados para sobrevivir en el nuevo y despiadado escenario competitivo mundial, para lo que la innovación es imprescindible.

Pero *¿Tiene sentido el auzolan en pleno siglo XXI? ¿No están precisamente las instituciones públicas para resolver los problemas comunes de la ciudadanía? ¿No sería precisamente una obligación del lehendakari y del Gobierno que preside responsabilizarse de los problemas de la comunidad, que le aporta, además, cuantiosos recursos para ello?*

Es probable que la dimensión funcional tradicional del auzolan para resolver pequeños problemas de entornos rurales esté superado en una sociedad moderna, pero quizás merezca la pena profundizar en los valores subyacentes en el mismo.

Entre éstos, destacaría en primer lugar el hecho de que los ciudadanos que tienen un problema no se sitúan como *"víctimas"* del mismo, que reclaman su solución a *"alguien externo"*, sino como protagonistas de su solución. Actúan de forma proactiva para resolverlo, aunque soliciten también en algunos casos el apoyo de las instituciones públicas.

En segundo lugar, el objetivo es mejorar lo que podríamos denominar el *"Bien Común"*, no unos intereses particulares, por legítimos que éstos sean.

En tercer lugar, lo hacen desde el paradigma de la *"cooperación"* de personas que comparten una necesidad, con independencia de las ideologías o sentimientos de identidad de las mismas.

Desde otro punto de vista, algunos analistas internacionales predicen que, en el futuro de las sociedades occidentales, las demandas a las Administraciones Públicas van a crecer de una forma mucho más intensa que los recursos de las mismas para atenderlos. De forma que se vivirán tensiones muy importantes entre ciudadanos y gobiernos, que no contarán con recursos económicos suficientes para responder a las demandas de aquellos.

En este contexto, el concepto de *auzolan*, entendido como corresponsabilidad, búsqueda del bien común y práctica de la cooperación cobra nueva actualidad. Incluso para ser no sólo el eslogan de un gobierno concreto sino el paradigma del funcionamiento de una sociedad, que no espera de los poderes públicos la solución a todos sus problemas.

Coincide también con la Experiencia del movimiento cooperativo de Mondragon que también reclama para sí la inspiración del *auzolan* y, por otro lado, explica su éxito debido a que *"la cooperación es la poderosa palanca que multiplica la eficacia de nuestros esfuerzos"*.

Frase ésta del sacerdote inspirador del citado movimiento y que desde *Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa* queremos aplicar a distintos planos de la vida económica y social del País con una propuesta que denominamos *"Economía de Cooperación"*.

Pero el concepto puede ser, asimismo, valor utilizado a nivel internacional: efectivamente, en un tiempo en que es tan difícil para las empresas y países distinguirse de los demás por algún atributo positivo, contamos en la cooperación con una especificidad cultural que se ha hecho realidad en un grupo empresarial distinto, que suscita el interés en todo el mundo. (Y que quizás no es casual que se haya desarrollado con mucha mayor intensidad en las comarcas en que se mantienen con más fuerza los valores de la cultura tradicional vasca)

"Basque Country, land of cooperation" ofrecería, además, un diferencial atractivo para proyectos empresariales emergentes en el mundo, que buscan para su desarrollo personas preparadas y capaces de trabajar en equipo en un contexto que favorezca la innovación creativa.

Aunque tenemos los ejemplos suficientes como para que tuviera credibilidad (el caso de Mondragón es único en el mundo) no podemos olvidar algunos deberes pendientes en nuestro caso para hacerlo más real. En efecto, será preciso practicar con más intensidad esta cooperación– *auzolan*, aunque a veces lo hagamos necesariamente de forma *"conflictual"* como indican algunos pensadores. Y la apliquemos más allá de la fórmula societaria cooperativa, en los distintos órdenes de la vida económica y social. Sustituyendo como deporte social el *"ring de boxeo"*, en el que a veces estamos sumidos (y que generalmente es malo para todos), por una expedición montañera compartida para alcanzar las más altas cumbres de humanidad y progreso para todos.

Juan Manuel Sinde
Presidente de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

El hombre cooperativo

Hace unas pocas semanas se ha estrenado la película *El hombre cooperativo*, dirigida por Gorka Urresti, que viene a narrar la vida y la visión de José María Arizmendiarrieta, promotor del movimiento cooperativo. La visión que se ofrece de la vida del mismo es tremendamente humana, de apertura y predisposición hacia los demás, y refleja el desapego a las comodidades mundanas que caracterizó su vida.

Desde su modesta condición de *'solo y siempre sacerdote'*, representa el espíritu vivo de un movimiento social transformador que hoy tiene resonancia mundial. Transformación social que, como resalta Joxe Azurmendi en el mismo documental, únicamente puede hacerse desde abajo y sin esperar al Estado, por medio de la acción que surge desde la propia comunidad, al haber fracasado en su versión de socialismo desde arriba.

Al hilo de lo que nos sugiere el filme de Urresti, procede que nos preguntemos por la fortaleza actual de la acción que surge de la comunidad. Y por la posibilidad de recuperar la pujanza e innovar esa capacidad de acción para ponerla al servicio de la transformación social, en el marco de un *Herrigintza* potente.

Contra esta pretensión, se dice que el marco cultural que se ha hecho dominante se inclina hacia el individualismo. No es, además, una cultura que promueva un tipo de individuo que se hace cargo de sí mismo, sino que predomina un individualismo dependiente, a la espera de que sean otros -agentes del mercado o del estado- los que provean de los bienes y servicios necesarios para su existencia y bienestar.

Hemos de reconocer que la cultura que podría identificarse con la generación de Arizmendiarrieta se ha debilitado. Sin embargo, no hay razones para pensar que un enfoque menos dependiente de tutelas dominicales o públicas y más comunitario puede ser menos eficiente en la respuesta a las necesidades sociales de las personas, en su doble vertiente individual y grupal. De hecho, esta perspectiva realzaría el valor de la participación directa desde la misma base social, entendiendo que la centralidad de las personas solo puede mostrarse desde la plena capacitación de éstas como

sujeto activo principal de su propia autorrealización en todas las esferas de lo social.

En este sentido, cabría reinterpretar el *auzolan* o trabajo en vecindad para darle un significado más moderno, que sea socialmente integrador, pero no a partir de estrategias sustentadas en derechos absolutos, sino en base a obligaciones sociales compartidas o a una extensión de la cooperación que contrapesen esa cultura de derechos en las comunidades de vida (hogares, vecindades, empresas, …) que compartimos.

A partir del principio comunitario puede comprenderse también la identificación inseparable entre comunidad humana y ecosistema, a través del vínculo de la persona con el territorio concreto en el que está enraizada. O que la consideración del acceso y disfrute de los bienes económicos esté fundamentalmente asociada a los factores de trabajo y servicio que proporcionan al bien común (entendido como bien de todos y de cada uno) más que a la titularidad de la propiedad.

La revolución diaria que postuló Arizmendiarrieta está plenamente vigente. Hoy también hay que saber *"actuar en el ámbito de las posibilidades sin renunciar a los ideales"*. Así, cada acción, por pequeña que sea, que podemos realizar en cada uno de esos ámbitos donde convivimos, es revolucionaria. Acciones que se pueden emprender en el ámbito de la educación, de la cooperación empresarial, del barrio o del municipio, de las instituciones sociales o políticas… Son pequeños compromisos que están al alcance de todos. Ahí es donde hemos de mostrar que somos capaces de ejercitar autogobierno y responsabilidades.

La mejora de la condición humana solo puede provenir del impulso de personas y comunidades, desde la base social en la que se vive unas responsabilidades compartidas que se aplican a las tareas cotidianas de la vida. *"Inork emotekoari edo egindakoari begira dagona iñoren mende dago, naiz erri edo gizon soil"*, es otra expresión arizmendiana que representa esta idea de autogobierno personal y colectivo. En esta se manifiesta la esencia del principio de subsidiariedad. Este es el auténtico significado de la hoy tan popularizada idea del *'gure esku dago'*, que nos habría de valer para extenderla en la práctica social del día a día.

Estamos obligados a hacer todo lo que podemos hacer, aunque podamos esperar la ayuda de instancias sociales e institucionales, obligadas a su vez a darnos auxilio en aquello que no podemos hacer nosotros solos. Es un principio que puede aplicarse a todas las dimensiones de la vida social (gobernanza y participación públicas, relaciones vecino-comunales y actividades económicas) y que podemos integrar en un paradigma que catalice al máximo nuestras energías sociales al servicio de un proyecto convivencial común.

La elevación de la condición humana no es cosa de elites y vanguardias que tutelen la vida social. No hay más remedio que bajar para elevarse. Así es, hay que bajar a los lugares donde vivimos la cotidianeidad para elevar las condiciones morales y materiales de la existencia humana, que solo pueden alcanzar toda su potencialidad cuando se establecen, de manera libre y participativa, por las mismas personas que están afectadas por ellas. Esta es una de las lecciones esenciales que podemos extraer del legado que nos deja la generación de Arizmendiarrieta.

Joxan Rekondo
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Inclusión social

(Ámbito de cooperación)

La persona es sujeto, centro y fin de la organización social y, como tal, responsable de su destino. Ejerce su protagonismo inserta en una comunidad de la que recibe apoyo y en la que comparte esfuerzos. El binomio persona-comunidad es punto de partida de la estructura social.

La comunidad ofrece condiciones de: educación, salud y trabajo, para que los miembros crezcan en personalidad y ejerzan su creatividad. La *"igualdad de oportunidades"* para todos es objetivo esencial de la organización social.

La actual sociedad cumple razonablemente las dos primeras pero fracasa estrepitosamente en la igualdad de oportunidades en el trabajo. Si a las cifras de desempleo le añadimos: las de las personas *"sin papeles"*, que tienen vetado el acceso, y las que engrosan la precariedad laboral, que impide asentar un proyecto de vida, constatamos que el problema es grave y endémico. Una comunidad, que se precie de tal, no puede aceptar una situación que atenta a la dignidad de las personas. Paliar las consecuencias a través de *"ayudas sociales"* alivia situaciones pero no incide en la raíz del problema.

La caridad, tanto la institucionalizada como la voluntaria, tienen el peligro de instalarse como solución crónica: asentando un *"paternalismo"* inhibidor, consagrando situaciones injustas y dividiendo la sociedad en clases. Se quiebra el concepto de comunidad.

Mientras tanto, la economía se ha transformado; abandona sus formas tradicionales y genera el éxodo rural. Medios de vida seculares quedan en minoría mientras se despueblan zonas rurales. El mercado de proximidad, de confianza y de calidad desaparece siendo sustituido por productos de múltiples procedencias y distancias considerables. Como consecuencia tenemos: recursos abandonados, degradación ambiental y dependencia del exterior. Se da la paradoja de infrautilización de recursos disponibles y exclusión de personas aptas para su explotación.

Aunque preocupante la situación es reversible, contando con conocimientos técnicos y formas de organización actuales. La producción arte-

sanal-tradicional evoluciona creciendo en eficiencia. La comercialización y distribución adquieren nuevas formas mediante la complicidad productor-consumidor generando comunidades de *"proyectos compartidos"*. En general, se recupera la economía tradicional, transformando la forma artesanal por sistemas tecnificados acordes con los conocimientos actuales.

Existen conocimientos, instituciones especializadas y experiencias contrastadas, pero se requiere un impulso social-comunitario para su normalización en el mercado competitivo y su extensión territorial.

Son posibles múltiples actividades que requieren mano de obra, no especializada, de las características de las bolsas del desempleo. Hay experiencias protagonizadas por instituciones caritativas que evolucionan, desde la pura caridad, a la creación de actividad auto sostenida protagonizada por los propios partícipes. Algunos ejemplos:

- *"Huertos ecológicos"*, poniendo en explotación terrenos infrautilizados y empleando a personas excluidas. Ha superado la fase experimental y puede expandirse de forma significativa. Explota recursos abandonados, emplea personas de difícil encaje, contribuye al auto abastecimiento de productos de calidad y recupera el mercado local.
- Aprovechamiento de la biomasa forestal para usos energéticos. Retira la maleza del bosque, mejora el desarrollo forestal, reduce riesgos de incendio, transforma la biomasa en materia prima, promueve su utilización en uso energético, genera empleo y reduce la dependencia energética del País con energías renovables.
- Recogida y reutilización de ropa usada que, pasada la fase experimental, es una realidad tangible.

Son actividades nacidas de la necesidad e impulsadas por entidades caritativas que luchan por soluciones justas. Para pasar de esta fase experimental a solución estructural, requieren del impulso y acompañamiento de instituciones públicas y privadas que: les aporten conocimientos técnicos, pongan a su disposición recursos ociosos y adecúen las normativas legislativas que lo favorezcan. En definitiva, que se planteen como *"Proyecto de País"* en el que concurren diversas instituciones en su promoción y desarrollo.

Se trata de responder, con criterio empresarial, a un problema estructural sustituyendo, progresivamente, paliativas soluciones caritativas por otras que garanticen justicia y equidad. Requiere establecer *"redes de cooperación"* entre entidades públicas y privadas, entre instituciones comunitarias de diferentes características e intereses, para abordar un problema estructural que afecta a toda la comunidad. Establecer los caminos de cooperación para la inclusión social es el primer escalón de la *"Economía de Cooperación"*.

Javier Retegui
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Mayo del 68 en París. Lecciones para la empresa

Entre las innumerables referencias a la celebración de las fiestas navideñas, esos entrañables momentos en que las familias nos reunimos a compartir momentos de felicidad y discusión, una me llamó poderosamente. Mi buen amigo Alfonso Vázquez nos contó que el novio de una sobrina con el que compartió mantel manifestó su total desconocimiento sobre el *"mayo del 68"*. Me irritó, como a él, que uno de los movimientos fetiche del siglo pasado vaya cayendo en el olvido y esté tan lejos de las referencias de la gente joven.

No me preocupa ese joven en particular, claro, sino la percepción en nuestro entorno de una menor sintonía con los movimientos transformadores de la sociedad y de los agentes que la conforman. El excesivo culto al individualismo y al hedonismo se ha instalado con fuerza en amplios colectivos sociales. La fuerza de lo comunitario y lo colectivo se diluye en medio de una atonía ideológica movilizadora.

¿Es que aquello que propugnaban los jóvenes del Mayo del 68 en París –con repuntes en muchas latitudes del planeta – ha perdido su vigencia? ¿Consideramos que la imaginación ha conseguido atrapar el poder y se ha puesto al servicio de la transformación de la sociedad?

¿Podemos evidenciar que el sueño se ha hecho realidad? como expresaba el muro de Cernier,

¿Hemos hecho nuestra aquella frase de la Sorbona "cambiar la vida, transformar la sociedad"?

Este año celebramos el 50 aniversario de aquel Mayo del 68, y no voy a hacer una apología de su papel de movimiento de transformación de las formas de gobernar y de la ideología de algunos partidos políticos. Voy a intentar aplicar la lógica de pensamiento del movimiento – a través de los icónicos grafitis que poblaron las calles de París- a la praxis empresarial, en la convicción de que algunos de ellos son trasladables directamente. Alguno pensará que es una herejía, pero la empresa necesita – de vez en cuando – *"la agitación permanente"* que se propugnaba en aquellos momentos.

Los estudiantes que se manifestaban en las calles de París eran conscientes de la necesidad de combinar el sentido estratégico de sus pensamientos y actuaciones, con la operativa y la transformación de comportamientos en el día a día. Se demuestra claramente en los muros de la Sorbona *"Todo reformismo se caracteriza por el utopismo de la estrategia y el oportunismo de su táctica"*.

Soñar el futuro, anticiparlo, desearlo con fuerza, ése es el motor de transformación de una empresa, pero debe tener aparejada una gestión operativa que permita satisfacerlo. Y me pregunto: *¿cuántas empresas son capaces de transmitir a sus miembros la sensación de sentido estratégico de futuro, la construcción de una utopía que contribuya a transformar la participación de las personas en el proyecto? ¿No hemos caído –con estrépito – en el tacticismo frente al sueño colectivo?*

Una de las máximas de aquel movimiento fue la voluntad de no aceptar el statu quo, de rebelarse contra lo establecido. Este mecanismo de rebelión permanente debe instalarse en nuestras empresas de forma inequívoca. El mundo cambia a una velocidad cada vez alta, las

dinámicas empresariales se transforman, las formas en que competimos en el pasado – las que han sido sinónimo de éxito – no nos garantizan un futuro de desarrollo sostenible de la empresa, y es por ello que *"la exploración sistemática del azar"* que pregonaba el mural, es la esencia de los proyectos estratégicos de futuro de las organizaciones.

Esta exploración debe estar orientada a favorecer la creatividad de las personas y de los grupos en la empresa. Para ello, debemos poner – en parte – énfasis en los expuesto en Sorbona: *"Olvídense de todo lo que han aprendido. Comiencen a soñar", en un "cuestionamiento permanente de lo establecido"*. Las empresas deben fomentar espacios de encuentro y de trabajo que potencien el pensamiento divergente, que movilice nuevas formas de actuar para desplegar las capacidades de la organización, huyendo de la rutina y el pensamiento único.

Un gran problema de las empresas es el enorme condicionamiento que brindan estructuras organizativas y sistemas de gestión muy burocratizados, pesados, que dejan poco margen para el desarrollo de las capacidades individuales y la generación de iniciativas de innovación permanente y búsqueda de nuevas formas de actuar.

Una de las causas del problema es que las estructuras se convierten en un fin en sí mismas, cuando su papel es meramente facilitador de comportamientos y relaciones. Hagamos caso a la pintada de Odeón *"Queremos las estructuras al servicio del hombre y no el hombre al servicio de las estructuras. Queremos tener el placer de vivir y nunca más del dolor de malvivir"*. Repensemos nuestras organizaciones y pongámoslas al servicio de las personas.

Aunque el movimiento estudiantil del 68 fue un esfuerzo colectivo y comunitario de transformación social, se apoyaba en los comportamientos individuales y la aportación de las personas. Sus continuas alusiones a la forma de actuar de las personas debería trasladarse a las organizaciones: *"el derecho a vivir no se mendiga, se toma", "tomemos deseos por realidades", la alusión al proverbio chino "El espíritu camina más lejos que el corazón, pero no va tan lejos"*

Quiero apelar a la responsabilidad de la persona como elemento clave para la transformación de las organizaciones. Debemos aportar toda nuestra imaginación, talento y esfuerzo al servicio del desarrollo de nuestra organización, con un espíritu solidario y colectivo que facilite la competitividad de la organización en el entorno en que vivimos.

Como decía Dani el Rojo *"el cambio colectivo siempre se produce por la acción individual de cada uno de los protagonistas"*. Y aunque han pasado 50 años, yo os sigo invitando a que asumamos este rol en nuestro entorno.

Sabin Azua
Socio Director de B+I Strategy

Es necesario estimular la diversidad en las empresas vascas

Desde nuestras instituciones públicas se está haciendo un esfuerzo especial para atraer profesionales vascos que trabajan fuera, a fin de contribuir a mejorar la competitividad y proyección internacional de nuestras empresas. Sin embargo, si no dedicamos esfuerzos semejantes a impulsar la diversidad en nuestro entorno social y empresarial, difícilmente conseguiremos retener a estos profesionales que tanto está costando traer.

Pero *¿Cómo puede ser si como en Euskadi no se vive en ninguna parte y, por otro lado, tenemos ya empresas con una presencia internacional muy fuerte?*

Para dar respuesta a esta pregunta, me remonto al 2008, año en el que me incorporé, junto con otras 15 personas, al Global Samsung Strategy Group en Seúl, una consultoría interna del grupo Samsung que cumple entre otras cosas la función de *"plataforma de aterrizaje"* para jóvenes que atraen de universidades internacionales de todo el mundo. Fue una experiencia que me permitió vivir de primera mano el proceso de cambio que habían iniciado tanto la empresa, como el país en general.

Corea del Sur, como Euskadi, se caracteriza por una economía muy industrial con empresas muy internacionalizadas como Samsung, LG, Hyundai o Kia por mencionar algunas. Cuenta también con una sociedad que durante generaciones ha mantenido una fuerte unidad para luchar contra invasores externos y una cohesión social que ha sido clave para conseguir el crecimiento económico que ha tenido el país, que ha pasado de tener un PIB inferior a Kenia en el 1950 a ser una de las economías más fuertes, con un PIB bastante superior al del estado español en el 2018.

Sin embargo, se trata de una sociedad que tradicionalmente ha sido muy homogénea y jerárquica, en la cual los mayores mandan y los jóvenes obedecen. Esta cultura se traslada también, por supuesto, a las empresas, con lo que no es de sorprender que algunos de los que llegaron a Samsung entonces no esperaran mucho tiempo para buscar alternativas que les permitieran volver a Occidente.

Samsung, siendo consciente de la necesidad cambiar las estructuras tradicionales, decidió invertir millones de dólares en *"traer el mundo a Corea"*, creando un entorno cada vez más diverso, que hiciera que poco a poco la empresa fuera cambiando su forma de actuar y pensar. Esta inversión se complementó con un cambio radical al nivel más alto de la organización, relevando a aquellos que habían liderado el crecimiento de la empresa hasta el éxito de entonces y dando oportunidades a la siguiente generación.

Este cambio también se está percibiendo en la sociedad coreana. Hace 10 años el sueño de cualquier estudiante universitario era entrar en Samsung u otro de los grandes conglomerados empresariales y tener un trabajo asegurado de por vida. Hoy en día, los jóvenes buscan incorporarse a empresas más pequeñas o crear su propia empresa a través de las numerosas ayudas que proporciona el gobierno.

Este empuje por introducir una mayor diversidad en la sociedad ha hecho que Seúl se haya convertido en una ciudad mucho más internacional de lo que era hace 10 años. En el 2009, a los occidentales aún nos miraban con curiosidad por ser *"diferentes"*. Sin embargo, hoy en día el interactuar con extranjeros de forma habitual se ha convertido en algo bastante normal, un cambio que ha ocurrido de una forma vertiginosa en unos pocos años.

¿Y por qué este cambio, y por qué tan rápido? Porque los líderes de los diferentes estamentos del País entendieron que, si no conseguían romper con sus formas tradicionales y fomentar una mayor diversidad en la sociedad y en las empresas, no podrían atraer y retener el talento necesario para que el país pudiera seguir creciendo.

A una escala menor, la situación de Euskadi no es muy diferente. El retorno de alguien que ha vivido y trabajado fuera es una experiencia difícil, más aún si viene con una pareja que no es vasca

Por supuesto que es muy importante seguir fomentando el euskera y nuestra cultura, pero al igual que han hecho los coreanos, considero crítico el introducir una mayor diversidad en nuestra sociedad y en nuestras empresas para poder seguir creciendo como País. Y eso requiere de programas que a la vez que promocionamos la internacionalización de nuestras empresas, ayuden a *"traer el mundo a Euskadi"*.

Al final, a todos nos interesa que estas personas y familias que vengan de fuera (sean o no vascas) vean Euskadi como un sitio donde puedan establecerse y educar a sus hijos en un entorno multicultural e internacional.

Para ello hace falta mejorar el nivel de inglés en nuestra sociedad. Es indispensable, además, animar a los jóvenes a que exploren el mundo y vivan temporadas en el extranjero. Es preciso, quizás, que las empresas tengan menos miedo a contratar e integrar en sus equipos perfiles internacionales. Es primordial también que la educación ofrezca una mayor diversidad cultural e internacional en sus programas, a la vez que cultivan nuestra identidad y nuestra lengua.

Algunos de estos pasos ya se están dando, pero es necesario acelerar el proceso para que la siguiente generación no se encuentre con que Euskadi y sus empresas han perdido competitividad y creatividad en un mercado global, en el que países como Corea del Sur seguirán avanzando en la gestión del cambio y en su adaptación a la nueva realidad a una velocidad muy superior a la media.

Asier Sinde
Consultor en internacionalización

Carta desde Silicon Valley

Desde un espacio de trabajo compartido (coworking) en medio de San Francisco, un grupo de jóvenes emprendedores llegado de Bilbao tiene como objetivo entrar en contacto con el ecosistema de emprendimiento de la Bahía y acelerar sus propias asociaciones empresariales. El espacio tiene zonas de juego, todo el café que se quiera, sofás que invitan a sentarse y tarros llenos de golosinas. Algunas de las personas que habitan este espacio, lo hacen con animales de compañía y la diversidad de emprendimiento es estimulante. El ambiente emula a las grandes empresas tecnológicas que estamos visitando en Silicon Valley. Pero cada vez que salimos, nos enfrentamos a una realidad muy diferente: más de 25.000 personas no tienen más hogar que la calle. Personas que sufren el progreso y la brecha salarial. Brecha que los grandes ingresos de las empresas tecnológicas hacen cada vez mayor, dejándoles fuera de los ingresos mínimos para poder sobrevivir en ese entorno. Es más, el Estado de California estipula que una familia de cuatro (pareja con dos hijas/os) que cobra menos de $117.400 USD/año está por debajo del umbral de pobreza.

Esta realidad está también presente en la vida de todas aquellas personas que visitamos en las grandes empresas tecnológicas. Personas que nos atienden y nos enseñan las empresas donde trabajan, por no más retribución que un *"gracias por tu tiempo"*. Esto en medio de un ecosistema que busca aceleración, riqueza y el siguiente boom tecnológico. No es de extrañar entonces que nos preguntemos *¿por qué invierten el tiempo en nosotros, estas personas…?* Las conversaciones que hacen sus ojos brillar nos orientan hacia dónde puede estar la respuesta.

Meses atrás, había tenido la oportunidad de estar en otro Silicon Valley. Uno muy diferente y en el hemisferio Sur: Nairobi ha sido responsable de introducir la banca telefónica en Africa antes de que fuera adoptada en Occidente. Esta ciudad es hoy un ecosistema de innovación digital de referencia mundial que le ha dado el nombre de *Silicon Valley de Africa*. En Nairobi, Kenia, tuve la oportunidad de reunir a jóvenes africanas/os y vascas/os para desarrollar soluciones empresariales que combatan la brecha que existe entre el mundo rural y el urbano.

Brecha que contribuye a la despoblación y empobrecimiento rural que nos asola tanto en el norte como en el sur. Allí aprendí que el compartir un propósito común nos empodera para romper todo tipo de barreras, culturales, intergeneracionales e interreligiosas. El deseo de generar impactos positivos da brillo a sus ojos y fuerza de emprendimiento. Fuerza que anteriormente yo sólo había visto en los asentamientos informales, donde las personas emprenden para sobrevivir.

En esta experiencia intercultural, los equipos han emprendido para que sobrevivan valores que nos unen y nos hacen humanos. Empresas que tienen como objetivo la transformación sostenible de nuestros entornos, utilizando el capital como herramienta y no como objetivo.

El brillo de los ojos de estas personas en Nairobi es el mismo brillo que surge en los ojos de las personas en las grandes empresas tecnológicas en California, al hablarles de esta experiencia. Es más, compartir estas experiencias hacen a estas personas conectar aún más con nosotros. Entonces, invariablemente, comparten cómo la realidad las personas sin techo no es ajena a ellas. Estas personas no solo nos ofrecen su contribución personal, sino que muchas de las grandes empresas en que trabajan son conscientes de que necesitan tener un propósito mayor, que son más eficientes cuando creen en lo que hacen y por ello promueven el voluntariado y la contribución a la transformación social y medioambiental.

Es más, ésta es una de las claves del *"well-being"* que buscan las empresas para tener profesionales en mejor estado de bien estar. Esto nos responde a la pregunta de porqué estas personas están dispuestas a invertir su tiempo con nosotros sin un beneficio monetario. Está claro que estas personas tienen un compromiso y valores que compartimos.

Entonces nos surgen otras preguntas: *¿Cómo compaginar el "well-being" en las grandes empresas para la generación de mayores ingresos cuando son precisamente esos mayores ingresos una de las causas principales del crecimiento de la brecha que deja a personas sin hogar?*

Una vez más, son nuestros jóvenes los que responden a estas preguntas. Desde la coherencia de sus reflexiones llevadas a acciones, demuestran que una economía más humana es posible: En medio de las tres semanas

de estancia en Silicon Valley hacen un voluntariado sirviendo más de 2000 comidas a personas sin techo.

Esta experiencia les provoca una reflexión sobre los principios de la empresa. Ellas y ellos comparten cómo les ha impactado el voluntariado y les ha hecho encontrase a sí mismas/os. Esto conecta con el objetivo empresarial de sentirse auto realizadas/os y para esto consideran que toda su actividad ha de tener también un impacto social positivo.

Al escuchar este dialogo son mis ojos los que brillan, y quiero pensar que también brillan los ojos de todas las personas que bebemos de la experiencia de cooperación y humanización de la empresa de Don J.M. Arizmendiarrieta.

Lander Jiménez Ocio
Coach en Mondragon Team Academy

60 años de Laboral Kutxa, una empresa con Misión

Es poco conocido que, cuando Arizmendiarrieta, ante los problemas de financiación de las primeras cooperativas, propuso a sus discípulos la creación de *"nuestro propio banco"*, la idea fue rotundamente rechazada por sus seguidores: *"Márchese, D. José María, que tenemos harto trabajo que hacer sin oir tonterías de ese calibre"* le manifestaron quienes, además, aborrecían ideológicamente la función de la Banca.

Arizmendiarrieta, sin embargo, no se arredró y recogió entre sus parroquianos las firmas necesarias para crear una cooperativa de crédito, con la Misión de *"Utilizar la capacidad financiera para impulsar, coordinar y liderar el desarrollo cooperativo en el País Vasco, potenciando la Comunidad y con ella a los individuos"*.

La entidad financiera nace, por tanto, para captar el ahorro de las familias a fin de financiar a sus cooperativas socios y crear riqueza y empleo para la Comunidad. Aparece así desde el inicio una diferencia con las más de 90.000 cooperativas de crédito existentes actualmente en el mundo: sus socios no son personas sino empresas.

Ahora bien, al limitar la legislación cooperativa la concesión de créditos sólo a sus socios, la nueva entidad estaba forzada a invertir todos sus depósitos en el reducido número de sus cooperativas socios.

De esta manera, en el contexto de un mercado español tremendamente protegido de la competencia extranjera y en el que la capacidad de producción, junto con una cultura de *"honradez y buena administración"*, eran garantía de éxito empresarial, la creación y desarrollo de cooperativas con los fondos de la Caja fue espectacular. (Sin olvidar, la incidencia de una cultura singular vasca y de la apuesta de una parte de la clase trabajadora, entre la que había numerosos militantes de Acción Católica, por un tipo de empresa en la que asumían más responsabilidades).

El desarrollo empresarial de las *coops*. fue tan grande que 10 años después todos los depósitos de la Caja eran insuficientes para financiarlo. Se produjo

una grave crisis de liquidez en el grupo, con la consiguiente incidencia en la reputación de la nueva entidad, de forma que en cerca de 20 oficinas se formaron largas colas para retirar los depósitos de clientes asustados por la eventualidad de perder sus ahorros.

El trabajo esforzado de los profesionales-militantes de la Caja, el apoyo de líderes sociales vascos, que creyeron en el proyecto cooperativo, y un innovador ejercicio de transparencia informativa con Asambleas de Ahorradores a los que se facilitaba la misma información que a los socios, posibilitaron la superación de la crisis. Pero había que cambiar el modelo.

Para captar más depósitos, la Caja decidió abrir oficinas en las ciudades y pueblos importantes del País Vasco con un nuevo y *"rompedor"* eslogan, *"Euskadiko Kutxa"*, siendo pionera en la utilización del euskera en las relaciones bancarias, la financiación de los movimientos culturales vascos, la creación de las primeras ikastolas…

En los años siguientes la Caja registra una evolución muy satisfactoria y en 1976 cuenta ya con 82 cooperativas asociadas, con 25.000 socios trabajadores, que encuentran suficiente financiación para su desarrollo.

Sin embargo, cuando todo parecía encarrilado, 10 años más tarde la entidad vuelve a sufrir otra crisis importante. La razón principal radica en la asunción por el Banco de España (BE) de la función de control de las Cooperativas de Crédito. El BE juzga inaceptable la concentración de riesgos en un número tan escaso de empresas y *"pacta"* un proceso de diversificación de los riesgos cooperativos, que se desarrolla con éxito con la importante ayuda de la Corporación Mondragón, creada unos años después.

Cambia la Misión de la Caja, que pasa de *"ser el Banco de las cooperativas a ser el Banco del País"*, en definición afortunada de uno de sus dirigentes.

La Misión será a partir de entonces servir a las familias y empresas del País Vasco, con un diferencial de calidad de servicio y de calidad de gestión y con la ambición de ser uno de los líderes en rentabilidad y eficiencia en el sector. Y ello sin olvidar el compromiso inicial de apoyar al movimiento cooperativo.

Los cambios requieren adaptarse al mercado en todos los ámbitos de la actividad de la Caja, tanto externos como internos, lo que se hace con notable éxito, no exento de importantes tensiones internas.

De forma que, modernizadas sus estructuras internas, la Caja mantiene un cierto liderazgo en Euskadi en la transformación del sector bancario español derivado de su liberalización y de una mayor competencia entre entidades.

En esa época su compromiso con el Grupo cooperativo se materializa a través de la aportación de alrededor del 30% de sus beneficios a dicho Grupo. (Y que, desde la constitución de la Corporación supone una cifra de alrededor de 500M. de €, que han sido claves para el desarrollo de proyectos emblemáticos como la Universidad, los Centros de investigación, los fondos de solidaridad para nuevos proyectos, …).

Afortunadamente, por otro lado, la Entidad no participó de la *"borrachera"* del mercado inmobiliario de finales del siglo XX. (Aunque para ello también ayudó el comportamiento inteligente de algunas Cajas de Ahorro líderes del mercado vasco y las políticas de las instituciones públicas vascas). De forma que pudo enfrentarse con éxito a la crisis del sistema financiero español, que sufrió la quiebra de la mayor parte de las Cajas de Ahorros, gobernadas en muchos casos por una mezcla explosiva de impericia e inmoralidad de sus gestores públicos.

Por lo que se refiere al presente, los *ratios* básicos muestran una solvencia superior a la de las entidades españolas supervisadas directamente por el BCE y un ROE del 7.97%, que casi dobla el de alguno de los grandes del sector. Nota sobresaliente, por tanto, en aspectos críticos para el sector, lo que permite claramente aspirar a un futuro independiente.

En un escenario, con todo, complicado para la Banca: caracterizado por la aplicación de la inteligencia artificial a los procesos bancarios y por unos tipos de interés inusualmente bajos, hará aún más difícil la supervivencia de las entidades financieras.

Será necesario, en ese contexto, que la Caja afronte los retos tecnológicos, pero también que vuelva a redefinir el sentido de su Misión, buscando la forma de ser diferencial mediante un actualizado sentido de servicio a la Comunidad y con ella a las personas, que fue lo que motivó su nacimiento.

Hacemos votos para que esa tarea sea realizada con éxito por el nuevo equipo de dirección, con personas experimentadas que conocen su profesión, pero que también mantienen un alto compromiso con el proyecto comunitario. Y que esperamos tengan en cuenta, asimismo, que en la relación de clientela hay factores tanto emocionales como sociales a veces más importantes que el beneficio económico marginal que se pueda ofrecer.

Juan Manuel Sinde
Presidente de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Educación y empresa participativa

El Parlamento Vasco aprobó por unanimidad (Sept. 2018) una proposición no de ley en la que insta a todas las instituciones vascas a que promuevan un modelo inclusivo-participativo de empresa. De acuerdo con este llamamiento, que apela también a la Universidad, voy a referirme a la educación como uno de los factores más influyentes, si no el que más, para avanzar en el desarrollo de la democracia participativa en la empresa.

El sistema capitalista se basa en tres instituciones principales: la propiedad privada, los mercados y la empresa. Cuando uno o varios individuos propietarios de bienes de capital acuden, de manera voluntaria, al mercado para intercambiar los bienes y servicios que hayan producido, todavía no está completa la estructura que define el sistema capitalista. Estas instituciones ya existían cuando las familias-productoras acudían a los mercados para intercambiar sus productos. Es precisamente la institución de la empresa la que determina el sistema capitalista actual.

Estas tres instituciones se pueden combinar entre sí de formas muy diferentes condicionadas por las políticas y regulaciones de los gobiernos en relación con el respeto a la propiedad privada, los incentivos a trabajar, el grado de competencia o concentración de las empresas y mercados, la corrupción o la relación empresa-sector público, entre otras variables.

Desde la revolución industrial la combinación dominante de estas instituciones ha logrado desarrollar exponencialmente la producción y los mercados, así como promover la competencia, la libertad personal y el avance científico. Pero el éxito de esta *"empresa-empresario"* capitalista ha sido, al mismo tiempo, un foco permanente de conflictos. Su estatuto jurídico original, preocupado por la especialización y división del trabajo con el fin de liberar las capacidades y energía personal de los ciudadanos, atribuye en exclusiva la totalidad del poder y de los resultados, buenos y malos, al empresario. Esto ha hecho que su historia de éxito económico y tecnológico esté ensombrecida por una permanente batalla para evitar abusos y, en definitiva, para equilibrar las rentas del capital y las de los trabajadores.

Se han ensayado métodos para corregir este desequilibrio en el núcleo mismo de las relaciones internas de la empresa. Entre estos ensayos destacan las experiencias de cogestión alemanas y las empresas Cooperativas de las que tenemos ejemplos en Euskadi y entre las que destaca por su importancia económica y social el Grupo Cooperativo de Mondragón.

Cuando se analiza el éxito de este modelo cooperativo en Euskadi es frecuente señalar determinadas características tradicionales de la población e instituciones vascas. Y sin duda el factor identitario cultural e institucional merece una mayor investigación. Pero lo que es un hecho cierto es que encontramos que este éxito cooperativo está cimentado en un extraordinario impulso educativo que, bajo el liderazgo de D. José Mª Arizmendiarrieta, logró desarrollar un sobresaliente Centro de Formación Profesional, hoy culminado en Universidad. Este anclaje básico de la actividad empresarial en la enseñanza es el que ha conseguido preparar a generaciones enteras de futuros cooperativistas formándoles en las más avanzadas tecnologías y prácticas industriales pero también, y no menos decisivo, en los valores humanísticos del respeto mutuo, la solidaridad y la cooperación.

A pesar de estos ejemplos, es también razonable pensar que no todas las familias o trabajadores deseen juntar su trabajo y sus ahorros arriesgándolos *"en el mismo barco"*. Y por ello el Parlamento Vasco sigue insistiendo en avanzar hacia un modelo más inclusivo-participativo en todas nuestras empresas. Un modelo con mayor democracia interna y mayor participación de los trabajadores en la gestión y en los resultados.

¿Será posible una mayor democratización de la empresa conjugando de manera acordada, pacífica y eficiente los intereses inevitablemente divergentes del capital (los rendimientos del ahorrador) y del trabajo (el salario del trabajador)? ¿Y quién se hará cargo de las pérdidas cuando la empresa fracase o sea sobrepasada por la competencia?

La contestación debemos buscarla en la experiencia histórica la cual deja claro que la posibilidad de avanzar en la democratización de la empresa depende de los comportamientos humanos y que estos, a su vez, dependen de la educación de empresarios y trabajadores, de su capacidad para escuchar y comprender, de su actitud para aceptar los hechos y no solamente los intereses o las ideologías y, finalmente, de sus cualidades humanas para llegar a compromisos.

Todo ello exige un alto nivel de formación personal y también de confianza mutua. Pero en Euskadi la Encuesta sobre Capital Social elaborada por Eustat en 2017 muestra todavía un bajo nivel de confianza en las instituciones (4,8 sobre 10) y también respecto a los empresarios (4,9). Estos datos indican un nivel más de un tercio inferior a la media de los países centrales y nórdicos europeos.

La conclusión parece clara. Si se quiere avanzar hacia un equilibrio eficiente entre los intereses de empresarios y de trabajadores es preciso mejorar la educación y, especialmente, reforzar la educación de los más desfavorecidos eliminando la dependencia de las oportunidades educativas del estatus socio-económico de los padres. Si no se logra superar las desigualdades en la educación profesional y humana de todos los jóvenes, tampoco se superarán nunca el resentimiento y la desconfianza y seguiremos estancados en la expresión de buenos deseos pero con la práctica de recetas estériles de confrontación política, social y empresarial.

La unanimidad conseguida en el Parlamento Vasco para recomendar a las empresas que lleguen a acuerdos internos más participativos es un estímulo muy importante. Y también sería un buen ejemplo que los representantes y servidores públicos mostraran capacidad para resolver diferencias y llegar a acuerdos. El primer paso sería que se logre un compromiso unánime en el propio Parlamento que priorice de forma clara, estable y firme una educación adaptada al siglo XXI y a los empleos y estructuras organizativas del futuro.

Paulina Etxeberria
Doctor en Economía.

El Cambio climático: Un gran desafío que ha de ser necesariamente abordado

En los últimos quince años los temas tratados en el Foro de Davos han sido variados y se puede percibir con claridad el cambio que se ha experimentado en el período 2009-2019, desde la gran crisis hasta el presente. Frente a títulos como *"Asociación para la seguridad y la prosperidad"*, asuntos que fueron abordados en los años 2013 y 2014, se pasó, en 2018, a un título muy sugerente y preocupante: *"Creando un futuro compartido en un mundo fracturado"*.

El título parece señalar que nuestro mundo, tal como ahora está, no nos gusta y que, para arreglarlo, será preciso tener en cuenta el futuro, lo que lleva a pensar que, por fin, nos hemos dado cuenta de que dejar como herencia a las futuras generaciones un mundo como ahora lo tenemos es un disparate. Es una forma de transferir riesgos muy serios para la salud de los seres humanos y del planeta Tierra.

El Medio Ambiente y el cuidado de la Tierra han resultado ser un problema primordial. Para comprobarlo basta con repasar los problemas que han sido abordados en el Foro del pasado año. Nos daremos cuenta de que, por fin, ambos han sido aceptados como problemas que hay que abordar de forma inmediata. Afortunadamente, lo mismo ocurre en un gran porcentaje de la población y en las instituciones públicas que intentan garantizar una buena calidad de vida ahora y en el futuro.

Sin duda nos enfrentamos a muchísimo trabajo pero, lo importante es, que parece que, por fin, nos hemos dado cuenta, de que muchas de las crisis que hemos padecido y los riesgos que hemos afrontado en los últimos años (desbordamientos de ríos, incendios, cambios imprevisibles en la temperatura, pérdidas de cosechas, empeoramiento en las condiciones de la capa de ozono.... y un largo etcétera) pueden estar relacionados con la explotación excesiva y muy descuidada de los activos ambientales a los que hemos tratado como si no fueran necesarios para el bienestar colectivo o fueran capaces de aguantar cualquier mal trato.

Afortunadamente esto ha cambiado. Ahora es bastante general afirmar que, mientras no nos parezca natural considerar que los activos ambientales constituyen un capital imprescindible al que tenemos que cuidar, seguiremos comportándonos de forma que nuestro medio ambiente irá empeorando lo que va a complicar y empeorar la vida en muchas zonas del Planeta. El esfuerzo exigido será importante.

Nos ha costado, pero incluso los que vivimos en zonas en los que todavía no hemos experimentado desastres ambientales severos, estamos convencidos del peligro y la dureza que el cambio climático supone. Creo que somos mayoría los que hemos entendido que el asunto hay que tomarse muy en serio si queremos evitar la mala situación ambiental que nuestros hijos tendrían que afrontar. El problema intergeneracional convierte en inviable el pasar de largo de un asunto tan serio.

Por ello, tanto el sector público como el privado, tendrán que tenerlo muy en cuenta a la hora de diseñar las políticas y la adopción de medidas inteligentes y eficaces sobre el mismo.

Los primeros movimientos en la zona europea ya han comenzado y *"The Economist"*, por ejemplo, hace apenas unas semanas escribía un artículo sobre *"El Planeta sediento"* y sus implicaciones, del que recojo la siguiente cita:

"El agua crea un medio ambiente que sostiene y alimenta a las plantas, los animales y los humanos y convierte a la Tierra en un sitio perfecto para vivir". Por eso no es de extrañar la preocupación por la falta de agua y la importancia de su calidad. *"The Economist"* pronostica que cada vez veremos más películas en las que se observe una lucha de los humanos por conseguir unas gotas de agua en un contexto en el que lo que tendremos será el mar (agua salada) y los polos (agua helada).

La mala utilización del agua nos puede llevar a una serie de catástrofes, evitables utilizando las nuevas tecnologías. Un buen control del agua evitaría muchos problemas y como afirma Lee Kuan Yew, *la falta de dinero, la escasez…. son solo excusas*. El problema, en prácticamente todas las partes del mundo, es la *"mala gestión"*. O, como dice Jean-Claude Juncker, presidente de la Comisión Europea, en un contexto algo diferente: *"Todos nosotros sabemos lo que hay que hacer; lo que no sabemos es como ser re-elegidos después de haberlo hecho"*.

Y voy terminando no sin antes hacer referencia a lo que el Prof. Kenneth Boulding nos enseñó hace años. Es un lugar común afirmar que la función de la economía es la de *"asignar recursos escasos a fines alternativos importantes"*. Ocurre, sin embargo, que el concepto *"escasez"* ha ido cambiando.

Es claro que no podemos seguir viviendo en *"una economía del cowboy"* en la que visualizamos el mundo como una gran llanura sin límite alguno o con límites que pueden expandirse todo lo necesario, sino en un mundo económico concebido como un espacio en el que la escasez de activos ambientales nos obliga a comportarnos como ciudadanos que viven en lo que Kenneth Boulding denomina *"economía de la nave"* donde nada cogemos de fuera ni nada arrojamos desde la nave al exterior. Si le hacemos caso conseguiremos evitar el vivir en *"la economía cowboy"* creyendo que podremos expandirnos todo lo que deseamos.

En fin, si no queremos transferir a las generaciones futuras un Planeta incapaz de soportar la forma de vida que los humanos hemos elegido debemos apresurarnos.

Mª Carmen Gallastegui
Catedrática emérita de Economía de la UPV-EHU

Una crisis sin Lehman Brothers

Con los diez años de la quiebra de Lehman Brothers, hemos vuelto a oir que las hipotecas subprime y las malas prácticas de los bancos de inversión americanos nos llevaron a la Gran Crisis Financiera de 2007.

Hay que insistir que en España no hubo subprime, ni contaminación por comprar activos tóxicos de los bancos de inversión americanos. Sobre todo ahora que los precios de viviendas y alquileres vuelven a elevarse.

Aquí fue pura crisis de sobre-endeudamiento. Una burbuja que duró 10 años, y que generó una expansión económica extraordinaria, creando, entre 2000 y 2007, 5 millones de puestos de trabajo. Y la crisis posterior destruyó empleo entre 2008 y 2013, superando los 6 millones de personas en paro.

El boom multiplicó el valor de todas las viviendas, haciendo así ricos a los promotores inmobiliarios, y también a todas las personas que teníamos una casa.

Participaron en la especulación todos los agentes económicos y sociales, especialmente el sector de la construcción y los particulares, que se aprovecharon del *"baile mientras duró la música"*, y también la banca, en especial las cajas de ahorros hoy absorbidas o rescatadas.

Las cajas crecían financiando la construcción y la compra de viviendas con fondos que no tenían, endeudándose descontroladamente, y colocando su deuda en fondos de inversión, y demás operadores internacionales. Por supuesto, al iniciarse una crisis global, fue imposible refinanciar este endeudamiento internacional, haciendo saltar en pedazos las cajas. Pero los protagonistas de la generación de la crisis fuimos muchos, todos y todas los que nos beneficiamos de los años de expansión.

¿Es posible cambiar los comportamientos de los agentes económicos para evitar que asuman riesgos insensatos que generan olas de especulación?

A partir de las ideas de Arizmendiarrieta y de los éxitos de muchas cooperativas, se está avanzando en la llamada *"economía de cooperación"*. Son ideas que plantean cambios a largo plazo, dentro del marco de la economía de mercado.

Así empieza a aceptarse que la participación de las personas en cualquier empresa, en los resultados, en la gestión, incluso en la propiedad, son elementos que aportan valor. El *"trabajador del conocimiento"* actual si se siente partícipe, se esfuerza más y aporta más. Y si la aportación de cada trabajador mejora, gana la empresa, pero también cada persona.

También tenemos ejemplos cercanos de cooperación entre empresas, o de colaboración entre lo privado y lo público, que se empiezan a reconocer como iniciativas que mejoran el éxito económico y social, ambos.

El cortoplacismo, la maximización del beneficio del siguiente trimestre, la confrontación permanente, la falta de conciencia medioambiental, y un largo etc., son elementos que podemos superar. Sin objetivos de largo plazo, y de equilibrio entre los intereses de todos los grupos, internos y externos, que intervienen en la actividad empresarial, la lógica de aprovecharse de las coyunturas sin importar los riesgos, de *"bailar mientras dure la música"*, sabemos que nos volverá a llevar a episodios de euforia, seguidos de crisis brutales.

Jon Emaldi
Miembro de la Junta Directiva de ALE – Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartea

Hiru ikasbide garaiberrietarako

Ezin uka birusaren oldarraldiak baraurik harrapatu gaituela. Eta gure mundu modernoaren babesgarri eta segurantzia ia guztiak zalantzan jarri dituela. Mendeetan, aurreak eman ohi dio ziurtasun hori atzeari, nola dantzatu behar duen erakutsiz. Iraganean bizitako esperientziarekin hautsi izanez gero, aterperik gabe ibiliko gara mundu arriskugarri honetan.

Oroimena, *arriskuaz ohartarazteko sortua zena, garaiko xedeak beregatnatzen* abailduta ikusten zuen Lertxundi kantariak bere abesti ezagun batean. Orainaldiko premia horiekin gainezka, eraginkortasunik gabeko memoria bilakatu zaigu eta ez digu arriskuez ohartarazi *labirintoaren atarian* aurkitu garenean. Jende gehiena atsegintasun erosoenean murgilduta atzeman gaitu krisialdia. Dena gure eskura balego bezala jokatu dugu, ez zorrik iraganarekin ezta ardurarik ere etorkizunarekin. Eta *autokonplazentzia* horren baitan, behar diren jakintza denen jabe omen ginelakoan, arriskurik gabe bizitzea bazegoela sinistuta ginenen okertasuna agerian geratu da.

Historia ez da gure belaunaldiarekin hasi, ezta bukatuko ere. Berreskura dezagun gure historiografia luzearen haria. Askok goraipatu izan dute

euskal barne-historia, euskal herriek gerren ahalmen mugatuaz jabetuta ere, gure sendotasuna kontaeretan baino gehiago etengabeko ekitean azaldu dugulako. Eta berebat, euskal herrigintza horren ekinkide nagusienak herritar arruntak izan garelako. Gizakiarekiko begiramena eta libertatearen aldekotasun erabatekoa funtsezko balore gisa manten-tzeaz aparte, sen komunitario tinkoa, lurraldeari josia, agertu dugu. Iraganeko esperientzia arrasto hauetan aurki daitezke, beharbada, datorren aldirako ere beharko ditugun irakaspen osasungarrienak.

Jakina da gure historian ere baditugula ondo merezitako ospea irabazi duten pertsonaiak, bide batez ekinbide kolektiboa erarik jatorrenean adierazi izan dutenak. Aro berriak eskatuko duen ekintza zabaldu ezin izango denez orientabide moralik gabe, pertsonaia horien arteko hiru aipatu ditzakegu orientatzaile gisa. Hartu ditzagun bada, Joxemiel Barandiaran, Jose Antonio Agirre eta Jose Maria Arizmendiarrieta. Hiruak aro modernoaren kontraesanen bortitzenen erdian jardun izan ziren, baina era berean ezagunak izan ziren gure herriaren genioa adierazten maisuak izan zirelako, eta horren arabera herri-ekimen indartsuak girotzen edo sustatzen lagundu izan zutelako. Hara hemen beraien esaldi hautatuak, bizi dugun garaiko iluntasunean, gure jarduera argitzen lagun diezaguten:

1. Joxemiel Barandiaran: *"Ez gara gure baitan edozein gauzetarako"*. Birusak argi utzi du hori bera, giza-bizitzaren gakoak ez daudela guztiz gure eskutan. Barandiaranentzat, hortxe dago gizabidearen funtsa. Hori esaten duenean, bera Jainkoarenganako transzendentziaz ari da. Eta, bere bitartez, hurkoarekiko izan beharreko obligazioez. Badago hau dena esateko modu laikoagorik. Alde batetik, giza-taldekoitasuna eta generazioartekotasuna azpimarratu beharko litzateke. Bakoizka, indibidualki jardutean, zaurgarriak gara. Garaikideen interes hutsari erreparatuz gero, jaio gabe direnen aukera guztiak xahutzeko arriskua daukagu. Daniel Innerarityk bere azken liburuan dio ezin zaiela gure *konplexutasun modernoei* behar bezala aurre egin adimen kolektiboa erabili gabe eta belaunaldien arteko ikuspegia erakundetu gabe. Bestetik eta haratago, gure baitan ez izateak gogoratu nahi duena da giza generoak ez dituela ahalmen guztiak, horietako asko eskuraezinak dituelako. Izaki humanoaren adimenari probetxurik handiena (bakarka edo kolektiboki) aterata ere, ezagutza eta ahalmen humanoa finitua baita.

2. Jose Antonio Agirre: *"Eraikuntzaren garaia da, ez dadila euskotar bat bera ere ezer egin gabe geratu, askoz gutxiago kanpokoen balizko laguntzaren zain€ denak gara beharrezkoak, bakoitzak eman dezala bere gaitasunen arabera, lanean ari den lekutik. Jakin dezagun gure historiaren garabidean izandako garaipenik handienak ahalegin ttikien koordinatzetik lortu direla"*. Hemen, bizitzen ari garen denbora berriaren zeinua. Berreraikuntzarena. Birusaren aurreko eszenario politiko-sozialak zeharo aldatzen duena. Euskal gizartearen aniztasun politikoaren erroak sakonak dira, eta ez dira desagertuko. Iraganeko zauriak ere hortxe daude oraindik, itxi gabe. Baina garai berrietan ubide zentralaren eta bere bi ertzen arteko harremana porotsuagoa izan beharko du, berreraikuntza horri atarramendurik handiena atera nahi bazaio, behinik behin. Ideologien arteko kontentzio-hormak desegitera joko dute, denak prest agertuko balira berreraikuntzaren eginahal horretan parte hartzeko. Lehenengo premia: gizartea eta ekonomia. Seguruenik, eskakizun berriak kontrako pausoan harrapatzen duena, zentralitate berritik aparte geratuko da.

3. Joxemaria Arizmendiarrieta: Bizi eta Iraun egin behar zela zioen Arizmendiarrietak. Iraute hutsa pobrea litzateke. *"Bizitasunaren ezaugarria ez baita iraute hutsa, gure burua birsortzeko eta egoki-tzeko ahalmena baizik"*. Eta hori lortzeko, kexak ez duela gehiegi balio. Horregatik, *"lanturik ez, ekintza baizik"*, errepikatzen zuen apaiz markinarrak. Kanpoko laguntzarik gabe eta *"inoren baimenik gabe egin genezakeguzan egingoak ez dira gitxi"*. Eskukotasun ekintzaile hori, premia orokorrei erantzuteko zenean oso ekintza bateratzailea zela frogatu zuen ederki asko. Horrexegatik, ideologien laino banatzaileak alde batera utzi, eta behar eta egarrien inguruan biltzera deitu zuen.

Hiru pertsonaia horiek aholkatutakoarekin garai hauetarako behar dugun diskurtsoa eta bide-orririk emankorrena osa genezake. Potentzialitate guztiak mugiarazteko garaia da, sektore publikoari so ari bagara ere, guztiok daukagu zeregina. Gure ohiko estilora, etxeetako bizigarritasunetik hasita, auzo sareen indarberritzeekin jarraituz, eta lanaren finkotasuna desafio bezala hartuz. Atzo gaur bezalaxe, horiek baitira giza-bizitza eta elkar-bizitza duinaren adierazgarririk behinenak. Birus-aldi honetatik gu guztiok etxerako, auzorako, elkarlanerako prestatuago atera gaitezen.

Joxan Rekondo
Arizmendiarrieta Kristau Fundazioko kidea

Zenbait gogoeta pandemiaren kontura

1. Hondorik gabeko leize batean eroriak garela dirudi. Bizi dugun larrialdiak bizitzaren atal guztietan eragin du. Krisi sanitarioa iturburuan, baina ez dago ukatzerik ekonomia, gizartea eta politika ere oso-oso serio ikutu dituela.

Maiz entzuten ari gara pandemiak ez dituela herrialdeetako mugak ezagutzen. Eta zabalkuntza globala duen krisialdia izanik, onar genezake etxean asma eta ezar genitzakeen neurriez haragoko estrategiak sortzea ikuspegi globalaren jabe diren erakundeei dagokiela. Hala ere, euskotarrok ez gaude salbuetsita gure koordenada propioetatik geurezko irakaspenak ateratzeko, hilabete luze hauetan egindako kaltea konpontzeko lagun diezaguketenak. Osasun larrialdiaren gainean, beraz, galderetako bat litzateke zein diren gure artean azaltzen ari diren jaiera eta egoerak.

2. Birusari aurre egiteko premiatasunak baldintzatuta beharbada, bigarren maila batean geratu dira berreraikuntzaren zertzelatze lanak. Baina, dagoeneko agerian geratu dira zuzendu beharreko gabezietako batzuk. Medikuen Elkargoek kezkatuta agertu dira Lehen Arretako zerbitzuen saturazio-egoeragatik. Euskal Parlamentuak egin duen azken saiotik ondoriozta daiteke auziaren larriaz jabetu dela. Osakidetzaren ardatza den zerbitzua, osasunaren zaintzarako bere onenean mantendu behar den euspen-horma hori indartu egin behar dela agindu berri du lehendakariak.

Baina, gure osasuna ez da soilik Osakidetzaren ardurapekoa, jende askok horrela ulertzen badu ere. Azpiegitura sanitariorik onena izanda ere, gizabanakooi dagokigun erantzukizun pertsonal eta komunitariorik gabe ezin izango zaio osasun-larrialdiari behar den bezala aurre egin.

3. Giza-zaurgarritasuna agerian geratzen ari den bezala, garaiko kulturaren muinean dagoen ezbaia azaltzen ari da. Ez al dago lege-ezarpenaren mehatxuari sorik egin gabe jokabide soziala arautzeko indarra duen gizarte-erantzukizunik? Alferrik da erantzukizun sozialaren eta legezko preskripzioaren arteko dikotomiaren konponbidea bi mutur horietako batean bilatzea. Moldakorra den erdibide batean dago erantzuna. Salbuespenezko egoera da, eta biak -legea eta erantzukizuna- malguki integratzea da bide

egokiena. Zigorrak ezarri behar dira gertatzen diren zenbait jokabide oker zuzentzeko, baina jendearen gehiengoak arduraz jokatzen du, jarritako neurriak gogorik onenarekin kunplituz.

Badago arau-hausteen justifikazioa topatu nahi duenik ere. Jarrera horren azpian dagoena euskal karakterraren ezaugarria omen den 'gregarismoa' dela esan berri du Denis Itxasok. Eta antzeko zerbait EHBilduko Ubera eta Ibargurenek, auzo-zaletasunak bultzatutako portaerak direla. Baina, jokabide urratzaile horien atzean ez dago inolako taldekoitasunaren aldeko grinarik, arau-hausleen berekoikeria ajolakabea baizik. Eta hori bere gordintasun horretan salatu beharra dago. Nekane Murgari esan ohi zitzaion bere egitekoa ez zela gizarte-talde jakin batzuen jokamodu bidegabea gaitzestea. Egia esan, kontrako posizioa da auzo bizitzarentzat guztiz kaltegarria dena. Herri honetan, erantzukizunez jokatzen ez duenari kargua hartu behar zaio. Gure senekoa zen printzipio baten arabera, gizabanakoak ezin zuen hartu berarentzat ardurarik ez zakartzan eskubiderik, oraingo euskal demagogoak bestelakoaren alde egiten badute ere.

4. Demagogia horrek ez dio inolako eragipen onik egin gobernantza politikoari. Esan beharrik ez dago bizi dugun larrialdia izugarria dela. Gaixotasunaren zabalkundea neutralizatzeaz aparteko eginbeharrak ugari dira. Egoerari aurre elkarlanean baino ezin zaio egin, eskuarte publiko zein pribatu guztien bitartez. Zentzuz jokatu ezkero, arlo ezberdinetako erakunde edo elkarteek, herritar banakoek ere, erantzun beharko liokete elkarrekin (*'auzolanean'*) aritzeko deiari. Gobernantza era kooperatiboenean egiteko garaia da.

Hala ere, Parlamentuko bigarren indarrak ondorioz hartu duena da *'polarizazio politikoa'* ikusarazi behar dela, eta beraz Urkullu eta 'EAJ honekin' batera ez dela posible lankidetzan aritu. Hitz gutxitan, larrialdiaren garaia baliatu nahi dute aurkakotasun politikoak areagotzeko aukera bezala.

Gaizki egingo lukete lehendakariak eta bere alderdiak, Otegiren taldeak proposatzen ari zaien termino berberetan erantzungo balute. Gobernuan dagoenak bere burua oposizioaren erasoetatik defendatzea baino arreta haundiagoa jarri behar du dagokion funtzioa betetzen. Eusko Jaurlaritzak ez du bere goiburu den auzolanaren iparra galdu behar. Auzolanak esan nahi duena da elkarkide garenok elkarrekiko obligazioak beteaz eta elkarrekin lan

eginez lortzea dugula guztion ongia. Gure herrigintzan auzolanaren kulturari tinkotasunez eusten diogun bitartean, seguru ez dela tokirik izango zatiketa edo polarizazioa ziztatzeko prestatzen ari den edozein estrategiarentzat.

5. Momentuko herrigintzaren zeinua elkarlana da, berreraikuntza lehentasun gisa hartu den garaikoa. Agian, zentzu praktikoa izan da herri bezala izan dugun ezaugarririk aipatuenetakoa eta *"aukeren alorrean jokatzen jakitea"* ahalbidetu diguna, Arizmendiarrietaren iritziz. Aitortu behar da bertakotasunean errotuta jardun izan duela zentzu praktiko horrek. Horrela ikusita, nahikoa litzaiguke euskal eskalaz gaineko eta denboraz gertuko diren aukera edo mehatxuen aurrean ondo kokatzeko dugun gaitasun hori bizirik mantentzea. Ez litzateke gutxi izango.

Baina, jarraikortasun historikoaren bila ari den herri batek bere denbora luzearen jabe ere egiten saiatu beharko luke. Orduan, plantea daitekeena da krisia aukera bezala etorri ote zaigun etorkizunera begirako herri-ikuspegia lantzeko. Ez naiz partikularki erakunde politikoez ari etorkizuna asmo bihurtu beharraz ari naizenean. Euskal nazioaren sasoia, estatus politikoaren mailarekin identifikatu soilik perspektiba murritz batetik egin daiteke. Gure eraketa politiko-formala, noski, oso inportantea da, baina gizarte lana da lehena, komunitatearen sendotasuna eta iraupena nahi badugu. Azken honen sail guztiak indartu eta gero, energia berriekin bultza daiteke gainera estatusaren aldaketa, Acemoglu-Robinsonek deitutako Erregina Gorriaren efektuaren bitartez.

Bitartean, ez ditzagun eztabaida formalak puztu; eta, ameskerietan erori gabe, jarri gaitezen arnas luzeko herrigintzaren pizkunde berri bat pentsatu eta abian jartzera. Hori lortuko dugu etxeetatik hasten bagara oinarriak jartzen, auzo harremanak indartzeko, elkartegintza zibikoa zabaltzeko, edo inguru horri funtzionala litzaiokeen lankidetza-ekonomia bultzatzeko,... Baina, gizarte-egitura horren antolamendu osoa ez da egingarria izango eragintza espiritualik gabe. Horregatik, *"eusko-espirituz ta arnasa barriz biziarazo dagigun inguruan daukagun guztia"*, Arizmendiarrietak aholkatu zigun bezala.

Joxan Rekondo
Arizmendiarrieta Kristau Fundazioko kidea

¿Una buena empresa o una empresa buena? Compromisos con las nuevas generaciones

Una prueba más de la falta de satisfacción con las reglas del sistema económico actual la constituyen los numerosos trabajos que se están escribiendo sobre cómo adaptar las relaciones de mercado globalizadas actuales a unas mayores exigencias sociales. Uno de estos autores es Branko Milanovic, quien fue economista jefe del departamento de estudios de una entidad poco sospechosa de planteamientos anticapitalistas como es el Banco Mundial. Vamos a repasar algunas ideas que recoge en un libro de 2019 *"El futuro del capitalismo global"* buscando compararlas con nuestra realidad cercana.

Milanovic observa que ya no hay un sistema económico alternativo al capitalista. En concreto describe el sistema chino, y de forma similar el vietnamita o el coreano, como *capitalismo de Estado*, porque sigue las mismas reglas de organización de los intercambios económicos de acuerdo con el libre mercado y en base a la búsqueda de la competencia y del beneficio. La diferencia fundamental es que en esos países el poder de las grandes empresas y su capacidad de influencia política está mucho más limitado que en los países de nuestro entorno, ya que el Estado, y el Partido Comunista, aplican su poder político actuando como un poder económico diferenciado. Un ejemplo muy actual: el Estado chino acaba de prohibir la mayor OPV de la historia, la salida a cotización de la *fintech* **Ant Group**… porque no se fía de que no vaya a tener demasiada capacidad de influencia en el mercado financiero chino. Ant es un grupo financiero nacido del portal de pagos de Alibaba, la versión china de la todopoderosa Amazon.

Parece que es difícil imaginarnos un sistema económico global diferente del capitalismo. Lo que parece más posible, incluso imprescindible, es adaptarlo y mejorarlo.

Otra expresión de este autor, muy sugerente es el de la *"amoralidad del capitalismo hipercomercializador"*. Para este autor, se está produciendo un proceso de *"externalización de la moralidad"* de modo que en el actual mercado global el comportamiento de las empresas está siempre rayando las leyes y las regulaciones. No existen límites internos, sí existen límites externos.

Y no existen límites internos no porque las personas que toman las decisiones no tengan unos valores en los que creen, sino porque aplicarlos podría reducir la competitividad y los resultados financieros de la empresa ante sus rivales. Un ejemplo que recoge es el del mercado bancario. En su opinión, para sobrevivir en un mercado globalizado e hiperconectado, los grandes bancos internacionalizados, independientemente de las convicciones y los valores de sus dirigentes, deben actuar de forma descarnada, guiados por la búsqueda del beneficio directo en todas sus actuaciones, ya que en otro caso sus competidores les irían desplazando, al obtener unos mejores resultados económicos. Un comportamiento no muy diferente del expresado por Milton Friedman hace 50 años en su definición de que el *objetivo de la empresa capitalista es la generación de valor para los accionistas, con el solo límite de cumplir las leyes*. Y, como consecuencia, su rechazo visceral del concepto mismo de la Responsabilidad Social Empresarial.

Para superar esa *"externalización de la moralidad"* empresarial, Milanovic propone una nueva fase, la del *"capitalismo de las personas"* o *"capitalismo igualitario"*, para la que propone tres elementos: reducir la concentración de la propiedad y el capital, reducir la desigualdad en los niveles de renta, y aumentar la movilidad intergeneracional en los niveles de renta. Sn duda tres retos de primera categoría.

Desde nuestra realidad, ya hemos comentado que en 2018 los Parlamentos Navarro y Vasco aprobaron un *"modelo de empresa inclusivo y participativo"* que, dentro de los parámetros de relaciones de mercado, va en línea con estos tres avances. En síntesis, partiendo de la convicción de que poner la persona en el centro es crítico para mejorar el éxito y la competitividad de cada negocio, es posible adaptar la empresa a un modelo más eficaz, y a la vez avanzar hacia una distribución de la propiedad y de la renta más equilibrados. Y por supuesto, como consecuencia, retomar el *"ascensor social"* que supuso para la generación que hoy empieza a jubilarse el acceso masivo a los estudios universitarios. Ascensor social que hoy es claro que se ha detenido. Cuantas más empresas avancen en aplicar las ideas de este modelo, más posible será retomar esos avances sociales.

No podemos resignarnos a que nuestros hijos e hijas tengan unos niveles de vida menos acomodados que los nuestros. Al revés, el desarrollo y la competitividad de nuestras empresas y nuestra sociedad deben abrirles nuevas oportunidades para una vida mejor. Pero si no cambiamos las reglas de juego, apostando por cambios posibles y deseables, las tendencias actuales están yendo hacia una concentración de la propiedad, una desigualdad creciente, y un futuro más incierto para las generaciones que ahora se incorporan al mercado laboral.

En palabras de **Arizmendiarrieta**: *"Transformar la empresa para transformar la sociedad". "Tenemos que acatar la realidad presente, si bien con todas nuestras fuerzas seguiremos empeñados en modificarla, y para eso reservamos y destinaremos todas nuestras mejores fuerzas y recursos".*

Jon Emaldi
Profesor de Deusto Business School. Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Transformar las empresas en organizaciones emprendedoras

La necesidad de nuevos modelos de generación de riqueza y las transformaciones sociales han situado en el epicentro de la actividad económica la figura del Emprendedor como uno de los elementos a promocionar. Habitualmente la sociedad discrimina entre el emprendedor individual, quien se asocian todas las bondades del sistema, y la o el empresario y directivo de las empresas convencionales, a quienes en amplios estratos de la sociedad se denosta y menosprecia sin ninguna consideración.

En mi opinión, hemos cargado excesivamente el peso de la búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo empresarial en el emprendimiento individual y nos hemos olvidado del enorme potencial que el **emprendimiento corporativo** tiene para generar riqueza y sostenibilidad de los proyectos empresariales. Es por ello que me gustaría reivindicar el llamado emprendimiento estratégico como una de las claves para desarrollar una sociedad más competitiva.

En Euskadi tenemos una fuerte dependencia económica de dos de los sectores donde los procesos de transformación que están alterando la dinámica competitiva de las empresas son más notables: la **movilidad** (con impacto tremendo sobre nuestro sector de automoción) y la **transición energética** (que afecta a nuestras empresas de generación de energía y equipos eléctricos). Para hacer frente a los desafíos de adaptación a los nuevos paradigmas de la industria es urgente establecer en las empresas dinámicas permanentes de innovación, diversificación, emprendimiento y activación del ecosistema de agentes vinculados con la competitividad.

Los mercados se están transformando a gran rapidez y con enormes disrupciones competitivas, lo que hace imprescindible la vivencia de una cultura y una praxis de emprendimiento colectivo en las empresas que potencie su capacidad de anticipación y adaptación.

En ese contexto surge una pregunta: *¿están nuestras empresas preparadas para acometer este reto con garantías de éxito?* La respuesta, como en la mayoría de los casos, no es única ni común a todas las empresas. Sin embargo,

me atrevo a sostener que tenemos mucho que aprender en este campo para dar respuesta a las profundas transformaciones del nuevo orden económico de la mayoría de las industrias. El nuevo entorno es cada vez más complejo, exploratorio y diverso, con lo que algunas de las fórmulas antiguas para competir se han vuelto obsoletas. Nos encontramos en la situación descrita por Mario Benedetti: *"Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas"*.

Existen barreras que tenemos que superar si queremos ser competitivos en este nuevo mundo: la pérdida de cultura emprendedora y un cierto acomodo de la sociedad que dificulta la asunción de nuevos riesgos empresariales; nuestra concentración en procesos industriales, que nos alejan de los clientes finales que suelen ser fuente de inspiración de las innovaciones y procesos de diversificación hacia nuevos negocios; la fuerte focalización en las estrategias de corto plazo y frente a la preparación del futuro; y un modelo de organizaciones rígido que dificultan los procesos de innovación y generación de nuevas ideas y mecanismos de desarrollo del emprendimiento empresarial.

Cómo decía Robert Kennedy *"construir un futuro mejor es la única razón de actuar de los dirigentes"*. En ese entorno, una de las tareas fundamentales de empresarios y directivos es propiciar mecanismos de desarrollo de **organizaciones ambidiestras** que, al unísono, exploten los negocios actuales y, exploren las oportunidades de futuro, y que lo hagan de forma sistemática. Es lo que David A. Aaker, Profesor de Berkeley University, definió como *"gestionar el presente, preparando el futuro"*.

Precisamente, es en este marco en el que preparamos el futuro de la organización donde debemos insertar la tarea constante de **fortalecer la cultura emprendedora** de nuestras empresas, con mecanismos de gestión que potencien el aprovechamiento de las capacidades y las competencias internas de las personas de la empresa y su compromiso con la exploración y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Debemos crear y alimentar espacios o ambientes propicios para la innovación en todas las áreas de la empresa, acercando a nuestras personas a las nuevas tecnologías y agentes del ecosistema, para así identificar nuevas ideas e impulsar proyectos de futuro.

Si no queremos que se acrecienten nuestras dificultades para sostener las ventajas competitivas en el futuro, ni vernos desplazados de nuestra posición en el mercado por actores irreverentes o más innovadores, es decir, si no queremos formar parte del grupo de empresas en riesgo de supervivencia (con ratios de mortandad empresarial cada vez más amenazantes), tenemos que transformar nuestra cultura empresarial y hacerla mucho más emprendedora, inconformista, y ambidiestra, capaz de asumir mayores riesgos y, abierta a la colaboración, para asegurar que será capaz de adaptarse a nuevas oportunidades y cambios del entorno.

Me gustaría animar a las empresas a revisar sus estrategias de futuro desde la óptica del refuerzo de la capacidad emprendedora de su organización buscando el fortalecimiento de la competitividad ante un posible agotamiento de su modelo de negocio (causa bastante común del deterioro de la competitividad empresarial). Animar, por lo tanto, a la exploración sistemática y permanente de vías nuevas de crecimiento, innovación y diversificación empresarial, de respuestas específicas a necesidades cambiantes de segmentos concretos de clientes, a la búsqueda de mecanismos de adaptación estratégica al nuevo contexto, irrupción de nuevos competidores, transformaciones tecnológicas, etc.

Siendo un poco sacrílego me gustaría terminar animando a la transformación de la cultura emprendedora de las organizaciones recordando algunas de las consignas que quedaron inmortalizadas en los grafitis del Mayo del 68 de París: *"Innovemos rompiendo las cadenas interiores"*, *"Olvídense de todo lo que han aprendido, comiencen a soñar"*, *"Es necesario explorar sistemáticamente el azar"*. Convirtámonos en militantes del emprendimiento en nuestras organizaciones.

Sabin Azua
Socio Director de B+I Strategy

Aprendiendo a vivir en la incertidumbre. Una agenda política mejorada

Retomar el contacto con la redacción de artículos no resulta sencillo tras la parte más álgida de la experiencia vivida con la pandemia del Corona virus, y siendo consciente, además, de que nos tocará convivir con él durante un tiempo importante. No hay manera de paliar el drama humano de las personas fallecidas, ni el inmenso trauma surgido del confinamiento, ni el sufrimiento por ver a una parte importante de la población entregarse con pasión a su misión sin tener ni libro de ruta ni todas las capacidades para ello, la falta de roce ente las personas y, el dolor de ver el profundo sufrimiento de quienes se encuentran en exclusión o en riesgo de caer en ella.

Pese a que querríamos poder evitarlas, todas las crisis traen enseñanzas y ofrecen oportunidades para mejorar el mundo en que vivimos. Ha sido tal el golpe recibido en todos los ámbitos en esta pandemia que me sorprendería que no generase nuevos comportamientos o reforzase algunos caminos antiguos que nos lleven a una sociedad más justa e igualitaria.

La COVID-19 ha afectado por igual a todas las personas, con independencia de su estatus social (con repercusiones muy dispares para hacerle frente) pero nos acerca a la aparentemente sencilla realidad de que todos los seres humanos somos iguales en cuanto a nuestra vulnerabilidad física. Me causó profunda impresión el tuit de la hija del presidente del Banco Santander en Portugal, fallecido como consecuencia del Corona virus: *"somos una familia millonaria, pero mi papá murió solo y sofocado, buscando algo tan simple como el aire. El dinero se quedó en casa"*.

Considero que nuestra experiencia en esta fase de la pandemia sanitaria nos aporta una visión más humana de nuestra realidad que debemos aprovechar para generar una verdadera Comunidad de Personas que ponga la disminución de las desigualdades en todos los ámbitos de la vida, como el eje central de la convivencia. Quiero ser optimista en torno a este principio que nos llevaría a desarrollar nuevos hábitos o comportamientos que potencien la calidad de vida global.

La permanente aparición de ejemplos de solidaridad y cooperación a lo largo de la pandemia deberían reforzarse en el mundo post COVID-19, involucrando a amplios sectores de la población, en nuestro núcleo familiar y educativo debemos fomentar la prevalencia del ser frente al tener, poner en valor la cooperación y la solidaridad, la importancia de la familia y los entornos más próximos, la corresponsabilización en el cuidado de los más desfavorecidos, la importancia de estar permanentemente conectados con el mundo y con nuestro entorno, la valorización social de muchos empleos y actividades imprescindibles para la vida.

Considero que una de las enseñanzas de la pandemia es la necesidad de articular mejores mecanismos de participación y corresponsabilización de las personas y las instituciones públicas para generar una comunidad más cohesionada y justa. Necesitamos transformar nuestra forma de afrontar los enormes retos económicos, políticos, sociales y culturales que tenemos por delante, lo que implica una sólida interacción entre todos los estamentos, desde posiciones de creación de valor social y no instaladas en la confrontación.

Es evidente que una sociedad cohesionada, solidaria y equitativa necesita desarrollar mecanismos de generación de riqueza que permitan, además de su papel en la producción de bienes y servicios necesarios para todos los ámbitos de la vida; lo que implica que es absolutamente imprescindible la apuesta por una industria manufacturera de primer orden mundial que sea capaz de generar modelos de negocio competitivos internacionalmente, que aporten bienes y servicios con valor añadido, sólidas tecnológicamente y con empleo de calidad.

Hoy tenemos una pandemia económica y social a la que tenemos que hacer frente, de forma solidaria, todos los estamentos políticos, económicos y sociales. Nos encontramos con una degradación de las condiciones de vida y empleabilidad de un número muy relevante de personas en nuestro país. No podemos dejar que la crisis ahonde nuestra desigualdad y perdamos los niveles de cohesión adquiridos con tanto esfuerzo a lo largo de tantas décadas. Espero que entendamos que tenemos que aportar lo mejor que tenemos y acrecentar la solidaridad con quienes menos oportunidades y peores condiciones de vida tienen.

Dado que estamos a la puerta de las elecciones autonómicas de julio, me gustaría hacer algunas consideraciones sobre elementos que entiendo son importantes de cara al futuro en los mecanismos de gestión pública. Contamos con algunos de ellos presentes en nuestra sociedad, pero necesitamos adaptarlos para llegar a ser una sociedad avanzada con los menores niveles de desigualdad de Europa, un objetivo del que no estamos tan lejos. No hay recetas establecidas, menos en este mundo de incertidumbre, pero si hay pautas de comportamiento que puede ser avenidas para su desarrollo.

Hoy más que nunca, se hace necesario poner el énfasis de todas las políticas públicas en la persona y en la Comunidad como eje central de actuación, instrumentar mecanismos para promover el avance en el bienestar tanto de las generaciones actuales como de las futuras (compromiso intergeneracional), establecer una gobernanza colaborativa en procesos de cooperación con la sociedad y otras instituciones. Debemos recuperar el valor de lo público como herramienta de desarrollo económico y social, repensar nuestro modelo educativo que será la esencia de una comunidad cohesionada y competitiva, relajar temporalmente la dinámica de estabilidad presupuestaria y buscar fórmulas imaginativas de financiación, promover mecanismos de participación de las personas en la construcción de la Comunidad, continuar avanzando en acercar los servicios asistenciales a las personas a su hábitat natural, acelerar la digitalización, apostar decididamente por la industria manufacturera, etc.

Animo a todos los estamentos públicos y privados a que realicen una gestión dual del momento que vivimos, es decir, a que atiendan la emergencia actual con prioridad en las personas y en la recuperación, sin olvidarse de preparar el futuro.

Sabin Azua
Socio Director de B+I Strategy

Nos han robado el libro de instrucciones

La situación creada por la pandemia en todos los órdenes de la vida nos ha generado una sensación de orfandad para acometer el futuro. La incertidumbre sobre la capacidad de contención de la emergencia sanitaria, la implacable destrucción de pilares económicos y sociales que conlleva, la incidencia sobre las desigualdades sociales, la incertidumbre en cuanto al futuro, son algunos de los elementos que provocan desazón a la hora de configurar nuestras estrategias empresariales. Y no son los únicos.

Nunca nos habíamos enfrentado a un entorno tan poco previsible e inestable como éste para poder definir nuestras estrategias empresariales. El libro de instrucciones que utilizábamos para configurar nuestros planes se nos ha quedado obsoleto – es como si en la caja de un Lego de Harry Potter encontrásemos un manual del de la Guerra de las Galaxias, con la consiguiente desazón incluso para las manos más hábiles en este campo -, y sin embargo observo que una gran parte de los proyectos empresariales siguen empeñados en continuar las indicaciones del manual de instrucciones de la caja, lo que garantiza que terminaremos montando un **oxímoron**, como diría el Profesor Henry Mintzberg.

Tras sufrir el deterioro producido por la crisis financiera de 2008, estábamos instalados en un proceso de crecimiento relativo y de cierta estabilidad en los mecanismos de generación de competitividad empresarial, no por ello sin ser conscientes de la profunda transformación que sufrían muchas industrias y la compleja inserción internacional de las empresas en ese contexto. Pero todo ello venía en el manual, es decir, estaba dentro de la lógica evolución de los mecanismos intrínsecos de la competencia empresarial.

Es verdad que a todos se nos llenaba la boca hablando de la necesidad de transformarnos, de incorporar tecnologías digitales a nuestras organizaciones, de regenerar los modelos de participación y gestión de las y los trabajadores, de la necesidad de acompañar la transición energética y la lucha contra el cambio climático, etc. La sensación que teníamos era que, aunque estas variables eran complejas de abordar, nuestro libro de instrucciones

contemplaba mecanismos para encarar estos retos empresariales. Nuestros proyectos combinaban un sentido de cierta continuidad con apelaciones a la innovación y a la búsqueda de nuevos mecanismos de actuación.

La tan utilizada y manida frase de Heráclito: *"Nada es permanente más que el cambio"* por fin se nos ha presentado con toda su crudeza. Hoy podemos decir sin temor a confundirnos que son más las incertidumbres que las certezas, que el mundo empresarial y social no van a ser iguales a los que hemos vivido, que aceleraremos procesos de transformación en marcha y, que la experimentación y capacidad de adaptación al nuevo mundo van a ser esenciales.

En medio de la tormenta sanitaria, social y económica que vivimos no voy a ser tan inconsciente como para menospreciar el tremendo impacto de la crisis en las personas y en la sociedad. El impacto en nuestro estado de bienestar es de tal calibre que dedicaremos años a paliar sus consecuencias. Esta situación nos provoca fragilidad, una pérdida de seguridad en nuestros esquemas vitales, una pérdida de expectativas de futuro para una parte importante de la sociedad, y nos interpela en nuestro compromiso solidario, la autorresponsabilización y la cooperación.

Pero si creo que hoy cobra más relevancia el proverbio chino: *"Ojalá te toque vivir en tiempos interesantes"*, actuando como acicate para el desarrollo de la imaginación, la búsqueda de oportunidades en medio del borrascoso panorama de futuro, y la apuesta por la consolidación de los proyectos empresariales.

Creo que a las empresas nos refuerza en nuestro compromiso con la generación de riqueza para poder acompañar el desarrollo económico y social de nuestro país, pese a la agobiante situación creada por la pandemia y su impacto en la actividad empresarial. Tenemos que ratificar nuestro compromiso con el futuro y adaptarnos a los nuevos entornos que nos tocan vivir. Hay otro proverbio para este tiempo: *"El presente es confuso, el futuro perfecto"*.

Muchas empresas consideran que el nivel de incertidumbre es de tal calibre que no vale la pena hacer planteamientos estratégicos de futuro, y que solo pueden mantener una actitud de monitorización y adaptabilidad

constante. Siendo estos argumentos válidos, me parece que condicionan en exceso los proyectos empresariales, y creo que es más necesario que nunca fijar estrategias empresariales con un sentido de dirección claro, generando mecanismos que favorezcan la adaptabilidad y la experimentación constante.

En mi opinión hay que afrontar el futuro utilizando una caja de piezas de Lego (no el libro de instrucciones de una construcción concreta) y aprender a combinar los bloques adecuadamente para configurar el proyecto empresarial de futuro. Tenemos las piezas suficientes, pero hay que escoger las adecuadas y encajarlas en función del nuevo mundo al que nos enfrentamos.

Yo animaría a las empresas a generar proyectos empresariales de futuro – pese a todo lo referido previamente – combinando y adaptando las piezas que tenemos en cada organización. La placa base, o al menos sus componentes principales son: poner en juego nuestras competencias esenciales como base para el plan de futuro, buscar nuevas formas de inserción internacional adaptadas a la realidad cambiante, aprovechar la ruptura de las cadenas globales, el intraemprendimiento como mecanismo de experimentación e innovación constante, incorporar tecnologías transversales a todos los ámbitos de la organización, transformar la responsabilidad social corporativa en proyectos de valor compartido con la sociedad, buscar proyectos compartidos (participación, empleo de calidad y corresponsabilidad) y, adaptar las nuevas formas de trabajo, entre otras.

Si algo ha dejado patente la pandemia es que el desafío solo puede ser confrontado desde la cooperación. Nadie va a ser capaz de abordar el proyecto empresarial de futuro en solitario. Hoy más que nunca necesitamos empresas que, desde sus competencias esenciales, sean capaces de interactuar con todo su ecosistema para completar sus piezas de Lego con las de otros agentes y promover, conjuntamente, estrategias empresariales sostenibles.

Sabin Azua
Socio Director de B+I Strategy

Una nueva era para las finanzas sostenibles

"El trabajo es enorme, la ventana de oportunidad es pequeña, y los riesgos son existenciales"

Estas declaraciones hace unos meses del ex – gobernador del Banco de Inglaterra y nuevo enviado especial de Naciones Unidas para el cambio climático, Mark Carney, mostraban una urgencia dramática para que los gobiernos, empresas, sector financiero, mundo académico, científicos… aúnen esfuerzos para reducir los efectos del cambio climático.

A pesar del fracaso de la COP25 en Madrid en diciembre, algo anticipable dado el perfil bajo de las delegaciones asistentes, el año 2020 se espera que sea clave dada la necesidad de impulsar el Acuerdo de París de 2015, que fue tan exitoso pero que parece que ha perdido fuelle. Además, hace falta dotar de mayor concreción y ejemplos exitosos de cómo se puede aportar positivamente a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible ahora que se cumple el primer tercio del camino marcado por la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

La tendencia a nivel mundial es imparable. Sólo hace falta ver que en la reciente cumbre de Davos no se ha hablado de otra cosa. El uso desmedido de recursos naturales y la creciente desigualdad y corrupción suponen los principales riesgos en la actualidad para el desarrollo de empresas y países, lo que impacta no sólo en nuestro día a día sino también en nuestros ahorros.

De hecho, en el reciente informe sobre riesgos globales que publica anualmente el Foro Económico Mundial (*"WEF"*, sus siglas en inglés), resulta llamativo ver cómo, por primera vez en los quince años que llevan haciendo el análisis, los cinco principales riesgos en términos de probabilidad de que ocurran en la próxima década son ambientales: condiciones metereológicas extremas, acción fracasada para proteger el medioambiente, desastres naturales, pérdida de biodiversidad y desastres ambientales generados por el ser humano. De estos, tres se mantienen en el *"top-5"* de riesgos con potenciales mayores impactos.

Con el fin de dar solución a esta problemática, se estima que se necesitan entre dos y tres billones de dólares anuales de inversión para evitar

un desastre climático para 2050, por lo que no sólo es necesaria la participación de países, gobiernos y entidades supranacionales sino también del sector privado. En Euskadi, donde existe una gran tradición de colaboración público-privada, llevamos años dando pasos en esta dirección gracias a iniciativas como el foro internacional *"Biscay ESG Global Summit"* de la Diputación Foral de Bizkaia o el seminario de verano de la Deusto Business School *"ESG Investment and Finance Summer Programme"*.

En este entorno donde crece la presión regulatoria por parte de organismos como la Comisión Europea con su *"Plan de acción de finanzas sostenibles"*, o por el empuje de figuras mediáticas como Greta Thunberg, los principales inversores a nivel mundial no se han quedado quietos. Fondos soberanos como el noruego o grandes gestoras mundiales como Blackrock han entendido que la aplicación de estos criterios de sostenibilidad o criterios ESG (*"ASG"* en castellano: Ambiental, social, gobernanza) en sus procesos de inversión es clave, de la misma forma que han de ser más rigurosos en su relación con las empresas en las que invierten mediante los procedimientos de voto en juntas de accionistas o a través del diálogo constante con ellas para que sean más sostenibles.

Es necesario recalcar que no se trata de *"buenismo"* o *"altruismo"* sino de que las empresas se están dando cuenta de que ser cuidadosas con el medioambiente y con los distintos grupos de interés con los que se relacionan, puede ser más justo y además, rentable. En caso de no hacerlo, los problemas pueden acechar de forma súbita. Sólo hace falta recordar lo caro que le salió a Ryanair el tener que cancelar rutas de vuelo de la noche a la mañana porque decenas de pilotos se marcharon a otra compañía principalmente por las precarias condiciones laborales. Otro ejemplo muy claro es el sector del automóvil, que se enfrenta a grandes sanciones en Europa si no reduce las emisiones de CO_2 bajo un determinado nivel en los próximos dos años.

Pero en este 2020, se espera que la fase de iniciación de entender qué es este *"movimiento ESG"* pase a un nivel superior. Este año va a ser crucial para poder ir aclarando diversas cuestiones relacionadas con la credibilidad de esta nueva corriente, ya que existe un alto grado de confusión acerca de lo que es la inversión con criterios ESG y qué se puede esperar de ella.

En nuestra cabeza se nos agolpan multitud de cuestiones sin una aparente única respuesta correcta, tales como *"¿Puedo comprar bonos de EEUU ahora que ha decidido salirse del Acuerdo de París?"*, *"¿Puedo invertir en bonos de países donde existe la pena de muerte, o en países poco democráticos, como por ejemplo Singapur?"*, *"¿Cómo tengo que abordar una transición ecológica que puede tener un gran impacto positivo en el medioambiente pero que puede generar desempleo, pobreza e inestabilidad en regiones cuyo principal sustento es el petróleo y gas?"*

Es normal que, ante algo tan disruptor y de tan reciente aceleración, nadie se quiera quedar atrás y, por tanto, se incrementen los riesgos de lo que los anglosajones denominan *"greenwashing"* o *"lavado de imagen verde"*. Es por ello que crece la necesidad de ser muy rigurosos con cómo se introducen estos criterios ESG en el proceso de inversión, desde el análisis de compañías y gobiernos, hasta la forma en la que los fondos de inversión, EPSVs y fondos de pensiones reportan, por ejemplo, su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La certificación de que realmente haya procedimientos estrictos y razonados que muestren que se aplican los criterios ESG en las carteras de inversión va a ser vital. Creemos que esta opinión de terceros independientes o certificadores va a ser un antídoto necesario ante razonamientos y planteamientos que en algunos casos se perciben como frívolos.

Cuando se nos pregunte qué podemos hacer para aportar nuestro granito de arena, la solución pasa por pequeños gestos diarios como el reciclaje pero también desde nuestros ahorros, sean grandes o pequeños. Introducir los criterios de sostenibilidad supone una mejora necesaria en nuestras carteras de inversión, las cuales debemos recordar que siguen sosteniéndose en una correcta diversificación y un adecuado perfil de riesgo.

Como si el destino nos quisiera hacer un guiño, el año 2020 será un año bisiesto. Esperemos que esas 24 horas extra estén bien empleadas para retomar una senda sostenible desde el punto de vista de equilibrio ambiental, de inclusividad y justicia social.

Jon Rekakoetxea
Director de Inversiones ESG de Fineco-Banca Privada Kutxabank

Educación confinada

El confinamiento domiciliario de la población trajo consigo un cambio del formato educativo que, además de requerir adaptación telemática, presentaba perfiles novedosos. La presencia de los progenitores en el domicilio (aula virtual) ofrecía aspectos inéditos para fomentar la sintonía entre centros y familia. Esta situación transitoria generó modelos que pueden convertirse en permanentes.

La educación social requiere la estrecha colaboración entre centros y familias y de ambos con el entorno social. Comienza desde la más tierna edad, en el hogar se aprende a convivir, compartir espacios y realizar tareas comunes con el resto de miembros. Se adquieren las habilidades necesarias para valerse por sí mismo: ordenar espacios, juguetes y ropas, aprender a cocinar, lavar, planchar, compartir tareas domésticas, sin distinción de sexos, cada uno según sus posibilidades pero sin necesidad de *"servidores"*. Las responsabilidades se adaptan a la edad pero nadie se libra de ellas. Las tradicionales lacras sociales y sus soluciones: sexismo, clasismo y abuso ambiental, tienen su origen en un erróneo planteamiento de la educación familiar. La organización familiar de las tareas domésticas tiene verdadero valor educativo (rompe el síndrome del consentido *hijo único*).

La *formación integral* en el colegio continúa profundizando en la educación social. El alumnado interviene en la limpieza, el orden y la armonía del espacio colegial. Participa también en el mantenimiento de las instalaciones para lo que requiere habilidades de trabajo. Nociones básicas de mecánica, electricidad, carpintería y manualidades forman parte del aprendizaje. La escuela debe dotarse de talleres e instalaciones e integrar la formación práctica en su oferta curricular. *"La educación como proceso didáctico y existencial ha de involucrar la toma de conciencia y la práctica del trabajo"* (Arizmendiarrieta). Esta dimensión práctica enriquece la formación y desarrolla nuevas habilidades en la persona.

La educación social combinada (familia-escuela) no puede dejarse a la improvisación separada de cada parte; requiere su inclusión en la programación escolar y campañas familiares de sensibilización y apoyo, estableciendo

una verdadera sintonía entre el ámbito colegial y el familiar. Las conexiones telemáticas ofrecen oportunidades inéditas.

Pero la formación social de la persona tiene su *prueba de fuego* cuando se enfrenta a los problemas de la sociedad. El entorno colegial-familiar se encuentra en el dilema de continuar siendo *"núcleo aislado"* de la sociedad (*"educación confinada"*) o integrarse en la comunidad territorial. El mundo académico no puede sustraerse de los problemas comunes y está llamado a participar en su solución; tiene potenciales inéditos que, puestos al servicio de la comunidad, ofrecen factores diferenciales.

Tras la pandemia se presenta un panorama desolador. El frenazo de la actividad económica genera desempleo y nos retrotrae a carencias primarias que se creían superadas. Urge reactivar, renovar y crear nueva economía mientras se atienden necesidades esenciales de las personas (reconstrucción económica vinculada a la solidaridad con las personas). En ambas facetas el sistema educativo tiene mucho que aportar colaborando con la reactivación económica (universidad y FP) y atendiendo a las necesidades sociales. La participación del sistema educativo en la reconstrucción del País es el marco idóneo para completar la educación social. Las nuevas generaciones se enfrentan a un mundo incierto y la tarea de renovación ofrece nuevas perspectivas educativas. La actual situación se asemeja a la de la postguerra civil donde, desde situaciones precarias, nació el movimiento cooperativo de Mondragón apalancado desde un proceso educativo.

La riqueza de instituciones con las que cuenta la sociedad actual ofrece un marco adecuado en el que sustentar la reconstrucción social. Desde ese soporte es preciso articular un enfoque comunitario de interconexiones, entre entidades sociales e instituciones, para enfrentarse a las nuevas necesidades. Se trata de construir la *"fuerza comunitaria"* para que, junto a los poderes político y económico, complete las tres coordenadas necesarias que soportan el modelo de sociedad. La conjunción de estas tres coordenadas requiere de la *"dimensión temporal"* mediante la proyección estratégica de futuro que sea capaz de aglutinarlas y orientarlas. El sistema educativo está llamado a convertirse en el núcleo vertebrador de la dimensión comunitaria. Enraizado en las familias y con la fuerza de la juventud, la educación puede protagonizar un nuevo tiempo de progreso. Es hora de romper con su tradicional aislamiento.

Javier Retegui
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Jubilación vulnerable

La pandemia vigente está afectando por igual a distintas edades o condiciones sociales pero sus consecuencias letales se han cebado especialmente en personas mayores, incidiendo con dureza en geriátricos y lugares de concentración. Sus efectos se pueden comparar a la de los movimientos sísmicos que derriban los edificios endebles. La pandemia actúa debilitando el organismo de las personas y acentuando sus patologías previas.

Tras un maremoto, y como consecuencia del mismo, aparece el fenómeno de la marejada gigante (*"tsunami"*) que arrasa lo que pilla al paso. De forma equivalente, tras el Covid-19, se vislumbra una crisis económica de incalculables consecuencias. Esta amenaza puede tener especial incidencia en la jubilación y en el mantenimiento de prestaciones sociales dignas a personas dependientes y sin alternativas. La ancianidad se va a ver doblemente afectada: en la salud y en la economía.

El sistema actual de jubilaciones tiene una debilidad estructural que le hace vulnerable. Se basa en *"prestaciones de reparto"* en las que los ingresos anuales de la cotización vienen a cubrir los gastos que se producen en el año. (La cotización no tiene carácter de *"prestación de capitalización"* que acumule capital para cubrir necesidades futuras). El acelerado incremento de la población jubilada ejerce una enorme presión sobre las cotizaciones sociales, resuelta mediante recortes a las prestaciones y aportes adicionales de los presupuestos generales del estado.

La crisis actual produce un aumento vertiginoso de necesidades en sanidad (más gastos) y una reducción de la actividad económica (menos ingresos), efectos letales para el mantenimiento de las prestaciones de jubilación. Se abre un período de incertidumbre y tensiones que requiere reflexión. A corto plazo se pueden *"parchear"* soluciones mediante la política de recortes y ajustes que amenaza con paralizar legítimas y justas reivindicaciones de pensiones dignas.

La crisis no provoca la debilidad estructural sino que la hace visible, como la bajada de la marea aflora las agudas y amenazantes crestas de las rocas del fondo. El problema está provocado por mantener inalterados

conceptos acuñados en épocas pasadas, cuando la situación se ha modificado profundamente. Mientras la responsabilidad de generar recursos se limita a la etapa productiva, la prolongación de la etapa estudiantil y, especialmente, el aumento exponencial de la población jubilada, ejercen una elevada presión sobre el sistema económico. Las conquistas sociales de la igualdad de oportunidades en educación y prestaciones de jubilación, siendo avanzadas y justas, empiezan a ser económicamente inasumibles. Se ha pasado, en pocas décadas, de una dedicación personal del 75% a la vida laboral a la actual situación que ronda el 50%.

El *"recorte"* a las conquistas sociales puede ofrecer una salida momentánea para ajustar el desequilibrio pero no es la solución. El tema es más profundo y requiere rediseñar el propio sistema para que las conquistas actuales sean económicamente viables. La creación de riqueza no puede recaer exclusivamente en la etapa productiva mientras la formativa y la jubilación se desentienden del tema. Hay un enorme potencial en estos dos ámbitos que, debidamente utilizado, puede contribuir al bienestar general. La solución estriba en que todos participen en el objetivo compartido de crear riqueza.

Así como con la *"cogeneración"* (calor y electricidad) se incrementa sustancialmente el rendimiento energético del combustible, la posibilidad de combinar la función propia de cada etapa vital con la generación de riqueza, multiplica el rendimiento social de los potenciales existentes. La educación se enriquece con su implicación social y la jubilación adquiere motivación y riqueza en su compromiso social participando en proyectos de interés.

Hay múltiples actividades que, sin interferir en la actividad productiva, son vitales para la sociedad y donde los colectivos citados tienen mucho que ofrecer. Son proyectos estratégicos que van a aflorar tras la actual crisis. La autosuficiencia energética y alimentaria, el aprovechamiento de recursos naturales, el reequilibrio ambiental, la reutilización de bienes en desuso, la acogida, formación e integración social de la inmigración,..., son áreas de actividad vitales para el equilibrio del País y que pueden ofrecer proyectos en los que participar.

Se precisa una proyección estratégica de País y la implicación público-privada capaz de motivar e incentivar la participación de los colectivos citados en un proyecto de reconstrucción tras el tsunami de la epidemia. El mantenimiento y profundización del *"estado de bienestar"* está condicionado por un proceso de *"reingeniería social"*.

Javier Retegui
Miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Hacia una cultura empresarial más humanista

La Globalización está originando que nuestras empresas se tengan que mover en escenarios cada vez más competitivos. Por ello, entre otras razones, se ha venido argumentando que en la medida en que las empresas se doten de flexibilidad organizativa para adaptarse con rapidez a los cambios tecnológicos y de mercado, ganarán competitividad y podrán garantizar una mayor estabilidad y seguridad en el empleo.

Pero en la realidad estamos constatando que en esta relación flexibilidad versus estabilidad en el empleo existe un claro desequilibrio. Nos basta con comprobar que la tasa de temporalidad del mercado laboral a nivel estatal que, según la última encuesta de Población Activa (tercer trimestre 2020), ha alcanzado el 24,17%. Es decir, hay en el Estado 3,8 millones de trabajadores con contrato temporal, frente a 12,2 que lo tienen de carácter indefinido. Esta tasa es 10 puntos superior a la media de los países de la Unión Europea.

Se hace inaplazable abordar esta cuestión, estando en un tercer puesto entre los países de la UE por el mayor grado de desigualdad social y económica. Por otro lado, según un reciente informe de Accenture, Fedea y *"Juntos por el Empleo"*, habría 2,47 millones de personas en situación de pobreza laboral; es decir, que, aunque teniendo un trabajo, siguen sin poder salir de la situación de pobreza.

Bueno es, por tanto, que la Sala de lo Social del Tribunal Supremo haya dado un importantísimo paso para limitar la temporalidad. En una reciente sentencia del pasado 18 de diciembre, ya ha establecido un cambio de tendencia en la doctrina sobre este tema de los contratos temporales. En líneas generales viene a decir que no se puede recurrir a contratos temporales para servicios o actividades que son permanentes. Solo se podrá recurrir al contrato de obra o servicio determinado si la necesidad tiene autonomía y sustantividad propia, con un principio y un final. Indudablemente esta sentencia irá afectando paulatinamente a muchas subcontratas que cuando quieran extinguir el contrato de sus trabajadores tendrán que indemnizarles como si se tratara de contratos indefinidos. En definitiva, son admisibles los

contratos temporales de obra y servicio determinado, los requeridos para atender los trabajos de estacionalidad, y los de interinidad, tal y como se regulan en el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores. Es decir, impone que se respete el principio de causalidad.

Pero hay otros muchos temas a abordar y mejorar si no queremos seguir instalados en el ciego cortoplacismo de sustentar la competitividad en la precariedad laboral y en la degradación de las condiciones laborales. La pandemia está poniendo de manifiesto, una vez más, el papel determinante y crítico que juegan las personas en la superación de las dificultades y en el éxito de las organizaciones.

Se han de generar entornos laborales con condiciones que respeten la dignidad del trabajador y le permitan una realización humana y profesional, así como el mantenimiento sin agobios de su familia. Entornos en los que no se le considere como una mercancía más, o como mero aportador de fuerza física, sino como una persona humana en su integridad, capaz de aportar inteligencia, conocimientos, capacidad de innovación, empatía, trabajo en equipo, actitud de servicio, etc. ...

Las empresas que caminan hacia la excelencia, al lograr que sus trabajadores participen responsable y activamente en los procesos de mejora continua, son aquellas que han implantado esta cultura humanista.

Generar estos entornos o cultura empresarial en los que el trabajador se sienta respetado, reconocido y a la vez comprometido con los objetivos de la empresa, requiere, tomando como base mínima lo legalmente establecido en el artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores, que los representantes empresariales y sindicales dialoguen y negocien dentro de un clima de confianza, respeto mutuo y lejos de toda confrontación.

Los temas a abordar en este proceso de diálogo y negociación no se debieran limitar a los salariales y los referidos a jornada laboral. Entre otros muchos asuntos, se podría dialogar sobre los planes de acogida de trabajadores, sean nacionales o migrantes, el plan anual de formación continua, la información y los canales de comunicación, la conciliación de la vida laboral y familiar, la promoción interna, la equidad retributiva, los calendarios y sus modalidades, el teletrabajo, los planes de igualdad, la participación de

todos los trabajadores en la evaluación de riesgos y en las inspecciones planeadas previstas en el Plan de prevención de riesgos laborales y salud laboral y los planes medioambientales, el control del absentismo, los planes de contratación y sus modalidades, el código ético y respeto a la diversidad y pluralidad humana, la integración y puestos reservados a las personas con discapacidad, los beneficios sociales, la posible participación de los trabajadores en los resultados de la empresa y/o en su accionariado, las encuestas de satisfacción laboral, el fomento del voluntariado y las aportaciones a la comunidad y a determinadas entidades en aplicación de la responsabilidad social empresarial, etc. …

En este camino hacia la excelencia, indudablemente puede constituir una buena herramienta la implantación del Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE), que fue aprobado en junio 2018 por el Parlamento navarro y en septiembre del mismo año por el Parlamento Vasco, con el apoyo de todos los partidos políticos.

Santos Gil Martínez
Miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Covid y valores empresariales

La última ola del Covid iniciada ente los jóvenes coincidiendo con las vacaciones de verano y la necesidad de recurrir a la Ertzaintza o a las policías municipales para mantener las distancias interpersonales en las no fiestas creo que ilustran muy bien lo que un economista llamado Branko Milanovic ha llamado la *"externalización de la moralidad"*. Este autor, hablando del futuro del capitalismo (**Capitalism, alone. The future of the System that Rules the World, 2019**) y centrado en el comportamiento de las empresas, describe cómo en este mundo globalizado, para las empresas las referencias de lo que está bien o está mal ya no son internas, sino externas, es decir, se limitan a exigir el cumplimiento de las leyes y las regulaciones, de modo que, si las empresas en sus actuaciones encuentran huecos por los que colarse porque no están suficiente y explícitamente regulados, pues mejor que mejor. Una idea muy extendida es que el óptimo es la desregulación. Y si la desregulación nos lleva a crisis brutales como la Gran Crisis Financiera de 2007, la culpa no es de nadie, eso sí, el Estado estará obligado a rescatar a las empresas más importantes.

La analogía con lo sucedido a nivel personal es la ola de contagios al abrir la mano con las restricciones sanitarias y al salir de un control externo, el de las ikastolas y colegios, o el de la Ertzaintza o las policías, a un entorno desregulado, en el que las personas pueden actuar con muy pocas limitaciones. Con las consecuencias conocidas, cuya culpa tampoco es de nadie.

En estos ejemplos, de crisis económicas y sanitarias, comprobamos que este discurso de que la moralidad, o la ética, es algo externo, y se limita al cumplimiento de las leyes, empapa todavía hoy muchos ámbitos de funcionamiento, privado y empresarial. Así que parece adecuado insistir en la necesidad de *internalizar* los valores.

Centrándonos en las empresas, otro ejemplo que podemos traer es el de los avances en relación con la Responsabilidad Social Empresarial – RSE, que hoy rebautizamos como sostenibilidad. Durante muchos años, la RSE, lo mismo que las certificaciones ambientales, han sido algo voluntario, en el ámbito de las Buenas Prácticas empresariales, mientras que hoy en día al

menos ya se ha dado un primer paso de exigencia legal. Hoy, a las empresas más grandes o que tienen mayor incidencia sobre la sociedad, como las cotizadas y los bancos, se les exige que informen de sus planes y resultados en materias ambientales, sociales y de paridad, lo mismo que informan de sus resultados económico-financieros. El motivo es que hace falta empezar con exigencias externas, porque el convencimiento interno no ha sido un motor suficientemente potente para avanzar en estos temas. Temas que son absolutamente críticos para la sostenibilidad de las empresas, es decir, para mantener su éxito y su supervivencia a largo plazo. Y también para la sostenibilidad del conjunto de la sociedad, claro.

Los modelos de empresa sí están dentro del ámbito de lo voluntario. Se construyen a partir de compartir Buenas Prácticas, siendo siempre un criterio de buen desempeño el de superar claramente todas las exigencias legales y regulatorias. Así, los modelos permiten que las empresas tengan referentes de bien-hacer que puedan *"internalizar"*, es decir aplicar por convicción porque han sido eficaces en otras empresas y porque permiten rendimientos económicos y no económicos mejores que el solo cumplimiento de las exigencias legales o regulatorias.

¿Qué es lo que pasa cuando una empresa aplica un modelo de Empresa Avanzada como el de Euskalit o el modelo europeo de calidad EFQM, o el modelo de Empresa Inclusivo Participativo derivado de la experiencia de las cooperativas fundadas por D. Jose María Arizmendiarrieta? Lo primero, se inicia un proceso de reflexión sobre las políticas y las formas de funcionamiento actuales, comparándolas con otras Buenas prácticas. Ese proceso hace que se interioricen conceptos tan básicos como la necesidad de transparencia o la criticidad de la comunicación ascendente y descendente, de modo que la información deje de estar en manos de unos pocos y se transforme en combustible para focalizar los esfuerzos y mejorar la adhesión y el rendimiento. Justo lo contrario de la *externalización* de los valores.

Los ejemplos de empresas excelentes que conozco aplican sus convicciones internas y pretenden diferenciarse por la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, y desde luego, nunca se limitan a cumplir con los elementos regulatorios que les afecten. Además, con una visión siempre de largo plazo, buscan destacar respecto a sus competidores en aspectos

como una cultura de cooperación transparente y de corresponsabilidad entre empresa, dirección y trabajadores y trabajadoras. Y no es casualidad que empresas como *Alcorta Forging* en Elgoibar o *Hidro Rubber* en Lesaka sean líderes en innovación en su sector, y que a la vez hayan sido identificadas a la hora de encontrar referencias en la Comunidad Autónoma Vasca y en Navarra respectivamente otorgándoles el *premio Arizmendiarrieta* de empresas destacadas según el modelo inclusivo participativo derivado de la experiencia de las cooperativas.

Jon Emaldi
Profesor en Deusto Business School. Socio de LABORAL kutxa.
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa.

La reforma del sistema económico y el Papa Francisco (I)

La preocupación por las debilidades del sistema económico se está agudizando, surgiendo iniciativas varias tendentes a corregirlas.

Conviene recordar, así, que Business Roundtable, probablemente el *lobby* empresarial más influyente en USA y al que pertenecen los CEOs algunas de las empresas más importantes del mundo, en agosto del 2019 tomó una decisión histórica, abandonando formalmente el principio que había guiado al mundo de los negocios en USA, formulado por Milton Friedman en un también histórico artículo en el New York Times en setiembre de 1970, según el cual el único propósito de las empresas debería ser proporcionar el máximo valor al accionista.

Dicho propósito era sustituído por el de ofrecer una satisfacción equilibrada a los intereses de los distintos *stakeholders* de la empresa: empleados, clientes, proveedores y comunidad en la que se inserta y no tener en cuenta sólo a los accionistas.

Los responsables empresariales reaccionaban así a una situación de insatisfacción con un sistema económico que, aunque ha permitido salir de la pobreza extrema a cientos de millones de personas de todo el mundo, genera desigualdades cada vez menos soportables.

Es conocida, en este sentido, la llamada *"curva del elefante"*, que muestra cuánto aumentó el nivel de ingresos en los distintos grupos sociales del mundo durante dos décadas, desde el 1% más pobre (a la izquierda), hasta el 1% más rico (a la derecha). Es considerado uno de los gráficos más influyentes de los últimos años y vió la luz por primera vez en diciembre de 2012 en un trabajo firmado por Branko Milanovic, a la sazón economista jefe del Banco Mundial.

Según Michel Camdessus, exdirector general del Fondo Monetario Internacional este problema de la desigualdad está generando graves consecuencias: Sociales ya que el crecimiento en las desigualdades de ingresos es el mayor obstáculo para la mejora de los niveles de vida, con efectos en los ámbitos de educación, sanidad, vivienda, esperanza de vida,....); Económicas, como muestran investigaciones que han establecido que las desigualdades limitan el crecimiento y que en un nivel relativamente bajo del índice de GINI, las desigualdades tienen un impacto negativo sobre el potencial de crecimiento y de la productividad y políticas, ya que la percepción de estas realidades por los segmentos menos favorecidos de la población, genera sentimientos de gran desesperanza, incluso de rebelión, que pueden desembocar en problemas políticos graves incluso en un contexto de crecimiento.

Más allá de los efectos inmediatos sobre la cohesión social, genera inestabilidad y probablemente estaría en el origen del descrédito de las autoridades públicas y de la caída constante y universal de sus índices de confianza.

Ante esta situación, el Papa Francisco insiste en que *hoy menos que nunca podemos pensar en valernos por nosotros mismos. Se necesitan iniciativas conjuntas y compartidas, incluso a nivel internacional, especialmente para apoyar el empleo y proteger a los sectores más pobres de la población.*

De acuerdo con su reflexión de que hace *falta sacar consecuencias prácticas de los grandes principios sociales para que no se queden en meras generalidades y para que puedan incidir eficazmente también en las complejas situaciones actuales,* está animando dos movimientos de corte diferente, pero quizás complementarios, a los que desde la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa estamos modestamente tratando de contribuir.

En primer lugar, está el movimiento internacional dirigido a los jóvenes denominado *La Economía de Francisco*, que tuvo su lanzamiento en el pasado mes de noviembre con la participación de más de 2.000 jóvenes de 120 países diferentes.

Dicho movimiento se estructura en *"aldeas"* multinacionales que están reflexionado sobre distintos aspectos, a veces contradictorios: gestión eficiente y gratuidad; finanzas y humanismo; trabajo y cuidados; agricultura y justicia; energía y pobreza; negocios y paz; mujeres y economía; etiología de las desigualdades; vocación y beneficios; empresas en transición; vida y estilos de vida.

El hito inicial concluyó con importantes recomendaciones, entre las que destacan las siguientes: que la salvaguardia del planeta sea un punto central en las agendas de todos los gobiernos; que el derecho al trabajo digno para todos sea respetado en cada empresa y garantizado por las políticas sociales de cada país; que sean abolidos los paraísos fiscales; que se creen nuevas instituciones financieras mundiales y se reformen las ya existentes para que ayuden al mundo a recuperarse de la pobreza; que las grandes instituciones introduzcan un comité ético independiente, con veto en materia de medio ambiente, justicia e impacto sobre los pobres; que los estados asuman el compromiso de una educación de calidad para cada persona; que las trabajadoras tengan las mismas oportunidades que los trabajadores y que se comparta un compromiso para reducir los conflictos armados.

Desde el punto de vista de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa, nuestra aportación se ha centrado hasta ahora en presentar el *Modelo inclusivo participativo* de empresa, como propuesta de futuro para conciliar la competitividad empresarial y el desarrollo humano de las personas que en ellas trabajan y que ha tenido una excelente acogida. Además, estamos trabajando para, sobre esa base, formar el *Grupo Vasco de la Economía de Francisco* con la vocación de seguir aportando otros elementos incluidos en nuestra propuesta de Economía de Cooperación.

Además de esta iniciativa, merece la pena destacar el apoyo de Francisco al denominado *Council for an inclusive capitalism with the Vatican*, con sede en Nueva York, pero cuyas características dejamos para un próximo artículo.

Juan Manuel Sinde
Presidente de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

La reforma del sistema económico y el Papa Francisco (II)

Ante la preocupación creciente sobre las debilidades del sistema económico vigente en el mundo, destacábamos en un artículo precedente la iniciativa del *lobby* empresarial de *USA Business Roundtable* para modificar el enfoque conceptual de las empresas, abandonando el principio de que el único objetivo de las mismas es proporcionar valor a los accionistas y sustituyéndolo por satisfacer también los intereses de empleados, clientes, proveedores y comunidad.

Destacábamos, asimismo, las consecuencias sociales, económicos y políticas de la creciente desigualdad y el movimiento internacional promovido por el Papa denominado *La Economía de Francisco*.

Pero también merece la pena destacar otra iniciativa, en la que asimismo participa la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa, denominada *Council for an inclusive capitalism with the Vatican*, con sede en Nueva York y promovida por fundaciones y empresas especialmente preocupadas por las necesarias reformas del sistema económico vigente. Entre sus promotores se cuentan las fundaciones de multinacionales tan importantes como la Cia. de Seguros alemana Allianz, la consultora Ernst and Young u organizaciones de ámbito mundial como Visa y Mastercard.

Es una colaboración novedosa de líderes empresariales inspirados por la guía moral del Papa Francisco para aprovechar el poder de los negocios, comprometiéndose a utilizar su influencia y recursos para contribuir a un sistema económico que sea más justo, responsable, dinámico y sostenible.

Se lo plantean como un imperativo moral, pero también como una demanda del mercado para hacer que la economía sea más inclusiva y sostenible. Para ello se proponen acciones y objetivos para crear economías y sociedades más fuertes, más justas y colaborativas a fin, en última instancia, de mejorar las vidas de millones de personas en todo el mundo.

Las acciones de sus miembros se basan en los siguientes Principios Rectores: fomentar el sentido de responsabilidad dentro de las instituciones

y las personas para luchar por el bien común de la humanidad; reformar los mercados de capitales y las prácticas comerciales globales con pasos concretos para medir el éxito por el impulso a economías y sociedades dinámicas e inclusivas; inspirar acciones colaborativas del mundo empresarial para avanzar en el objetivo común de lograr un sistema inclusivo; dirigir iniciativas destinadas a derribar las barreras sistémicas al tiempo que crear oportunidades para promover la igualdad, la inclusión y la sostenibilidad y comprometer a otros líderes de diferentes sectores e industrias con las mejores prácticas para el desarrollo del *capitalismo inclusivo*.

Entienden que dicho *capitalismo inclusivo* debe tratar fundamentalmente de crear valor a largo plazo para todas las partes interesadas (empresas, inversores, empleados, clientes, gobiernos y comunidades) guiado por un enfoque que proporcione igualdad de oportunidades para que todas las personas busquen la prosperidad y su desarrollo humano, independientemente de su origen, género, etnia o religión; resultados equitativos para quienes tienen las mismas oportunidades y las aprovechan de la misma manera; equidad entre generaciones para que una generación no sobrecargue el planeta ni obtenga beneficios a corto plazo que incurran en costos a largo plazo a costa de las generaciones futuras y equidad en la sociedad para con aquellos cuyas circunstancias les impiden una participación económica plena.

Sus miembros se comprometen a modificar en sus organizaciones las prácticas operativas y de inversión de acuerdo con los valores de confianza en las personas, justicia, responsabilidad con el impacto en la sociedad, estímulo a la innovación y sostenibilidad de los incentivos empresariales de cara a las futuras generaciones,

Asumen como referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU subrayando los 4 pilares siguientes:1.- invertir en el empoderamiento de las personas (destacando lo que se refiere a su dignidad, salud, bienestar y preparación para el futuro); 2.-proteger el planeta (preocupándose del cambio climático, la degradación de la bioesfera, la contaminación del aire y la contaminación y disponibilidad del agua), 3.- fomentar la prosperidad inclusiva y 4.-elevar los principios de la gobernanza (calidad del órgano de gobierno, participación de los grupos de interés y comportamiento ético).

¿Retórica o necesidad a largo plazo para evitar la quiebra del sistema?

Es muy posible que ambas motivaciones estén presentes en mayor o menor medida entre los adherentes al Acuerdo. Pero no cabe duda de que supone un paso importante en la medida en la que organizaciones mundiales que emplean a más de 200 millones de trabajadores en todo el mundo se planteen que es también su responsabilidad la sostenibilidad del sistema económico y del planeta. Y que no lo hagan sólo para cumplir exigencias legales concretas sino como consecuencia de la presión del mercado, por una parte, y de consideraciones morales, por otra.

Desde ese punto de vista, el compromiso asumido con el Dicasterio para el Desarrollo Humano Integral (en la foto con el cardenal ghanés Peter Turkson, presidente del citado Dicasterio y el Papa Francisco) supone un nivel de compromiso público todavía mayor por sus principales promotores.

Queda por ver la capacidad de provocar cambios reales en la compleja realidad socio-económica mundial tanto por la *Economía de Francisco* como por la iniciativa que hoy comentamos, pero, en cualquier caso, entendemos que ambas merecen ser apoyadas, desde la modestia de nuestros recursos pero aportando la riqueza de nuestra experiencia.

Juan Manuel Sinde
Presidente de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Un nuevo mundo nos llama a transformarnos profundamente

Todo parece indicar que estamos a las puertas de una nueva etapa. En los países occidentales empezamos a visualizar con un cierto optimismo el control de la pandemia. De alguna forma, intuimos una salida esperanzadora para recuperar elementos sustanciales de nuestra vida, y es precisamente ahora cuando más imprescindible es reflexionar sobre el nuevo escenario que tendremos que afrontar, sobre los rasgos esenciales de la sociedad resultante, o los mecanismos de generación de riqueza.

Es innegable que la pandemia y la forma en que estamos teniendo que afrontarla pone en cuestión principios o modos de vida que considerábamos inamovibles. Hemos perdido espacios de libertad y capacidad de elección, sufrido pérdidas irreparables, padecido la falta de movilidad, y en general, se ha deteriorado nuestra capacidad de socialización con otros seres humanos. Los impactos son enormes, desde la alteración del mundo de la educación y del trabajo, pasando por el ejercicio de la solidaridad o el cambio en las prioridades existenciales.

Es por la enorme alteración de la vida en todos los sentidos, por la que me cuestiono: *¿Cómo afrontaremos desde las empresas la apertura al nuevo mundo post-pandemico?*, *¿Cambiaremos nuestras actitudes, valores, mecanismos de actuación fruto del aprendizaje, o intentaremos volver cuanto antes a las pautas habituales de comportamiento? ¿Surgen nuevas formas de formulación del pensamiento estratégico de la organización para adecuarse a la nueva realidad y transformar nuestra dinámica competitiva?*

Es evidente que una de las primeras transformaciones a acometer en la mayor parte de las organizaciones se centrará en la articulación de nuevas formas de trabajar, más acordes con algunas de las cuestiones realzadas por la situación que hemos vivido: combinación del trabajo presencial con el teletrabajo, digitalización creciente de las actividades de las empresas (tanto en gestión interna, como en relaciones con terceros), mayor conciliación de la vida laboral y personal, cambios en la prevalencia de valores en una parte importante de la sociedad, etc.

¿Qué contextos empresariales surgirán de todo esto? Creo que esta evolución profunda del mundo del trabajo deberá obtener claras respuestas en las dinámicas que pongan el bien común por encima del bien individual, que hagan de la solidaridad una norma de vida, que incorporen todas las capacidades de las personas en las empresas extendidas, que articulen la aportación del conocimiento y el saber hacer de todas las personas, etc. Con todo, este ejercicio será baldío, si no partimos del compromiso de autoexigencia y la responsabilidad individual para aportar al proyecto de futuro.

Asistimos a numerosas interpretaciones sobre cómo se va a comportar el entorno competitivo en los próximos años: si se aceleran o no las transiciones en marcha, si surgen nuevas formas de competir o nuevas necesidades sociales, si se romperán las cadenas de suministro globales, etc. No hay un único escenario de futuro predecible. Pero la empresa debe tener una visión particular del futuro competitivo en el que le toca competir.

Como reza un anónimo: **"Aunque la ventana es la misma, no todos los que se asoman ven las mismas cosas. La vista depende de la mirada"**. Tenemos que aprender a mirar el futuro con decisión, debemos asomarnos a esa ventana con aires renovados y ojos nuevos. Es preciso que tomemos nuestras decisiones de cómo mirar el futuro desde las propias capacidades y competencias y, los espacios de oportunidad que seamos capaces de atisbar desde nuestra realidad actual. La anticipación es una fuente de ventaja competitiva que no debemos desaprovechar.

Sé qué en estos momentos de incertidumbre, tomar decisiones que comprometen el futuro es muy complejo, pero tenemos que ser audaces. La peor decisión es la inactividad o el miedo. Debemos hacer nuestro el dicho: *"Quién no arriesga piensa en lo que puede perder, pero nunca en lo que puede ganar"*, para afrontar el futuro y sus consecuencias.

Pero este camino debemos de hacerlo en clave de transformación, nuevas miradas, nuevos mecanismos de explorar y formular el futuro, incorporando pensamiento y realidades diferentes en una dinámica más creativa e innovadora, movilizando el conocimiento y las expectativas de los trabajadores, transgrediendo normas atávicas, etc. Deberíamos seguir las enseñanzas de Marcel Proust: **"El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes, sino en tener nuevos ojos"**. Generemos

espacios de pensamiento estratégico que incorporen esos nuevos ojos a nuestra organización, como condición indispensable para transformarnos continuamente.

Hemos de tener en cuenta que los escenarios cambiantes, la variabilidad y volatilidad de algunas políticas, las transiciones en marcha, la geopolítica - entre otros factores - van a generar continuas transformaciones de las dinámicas competitivas en las que tendremos que seguir conviviendo. Hoy más que nunca, la permanente adaptabilidad de la organización a esos entornos, va a ser una necesidad constante. Cómo dijo Irwing Berlin, **"La vida es un 10% de lo que te sucede y un 90% de cómo reaccionas"**. Ya sabemos qué nos ha sucedido, pero aún estamos a tiempo de decidir qué haremos con ello. Ser ágiles en la toma de decisiones y rápidos en la transformación o, mantener una exploración permanente del entorno son elementos claves que deben incorporarse a nuestros mecanismos de gestión.

Creo que una de las cuestiones que tenemos que tener en cuenta a la hora de abordar el futuro que tenemos por delante en todas las organizaciones, es la necesidad de generar proyectos trascendentes que sobrevivan al relevo generacional, que perduren en el tiempo y generen espacios de generación de riqueza, empleabilidad y compromiso con el entorno.

Esta necesidad de visión de largo plazo, vinculada con la generación de proyectos ambiciosos de futuro deberían instaurarse en las organizaciones con sentido de trascendencia. Pocas frases expresan mejor la voluntad de trascender como la del poeta oriolano Miguel Hernández: **"aunque bajo la tierra mi amante cuerpo esté, escríbeme a la tierra, que yo te escribiré"**.

Sabin Azua
Socio Director de B+I Strategy

Las claves del éxito de la Experiencia de Mondragón (I)

La Experiencia Cooperativa de Mondragón (ECM) es una realidad empresarial que suscita el interés en todo el mundo. Así, alrededor de dos mil personas acuden a Mondragón cada año para conocer una experiencia empresarial singular. Académicos de prestigio, *"gurús"* del *management*, líderes sociales de países emergentes, personas ligadas a movimientos contraculturales en países occidentales o con hondas preocupaciones religiosas han visitado durante muchos años una realidad única, buscando las claves del éxito de una experiencia singular y estudiar hasta qué punto es posible replicarla para resolver los problemas económicos y sociales en otras partes del planeta.

Sin ánimo de ser exhaustivos vamos a destacar aquellos factores que históricamente han explicado la consolidación de un grupo que ha conseguido sobrevivir 44 años después del fallecimiento de su fundador e inspirador, el sacerdote vizcaino D. Jose María Arizmendiarrieta.

Distinguiré la importancia de los siguientes factores: la incidencia del entorno, el concurso de Arizmendiarrieta, los factores críticos de éxito a nivel de cada cooperativa y las razones a nivel del ecosistema corporativo.

Me centraré en este artículo en los dos primeros apartados, de carácter más histórico, dejando para próximos artículos los dos últimos, más ligados a la actualidad presente.

Refiriéndome a las cuestiones relacionadas con el entorno en que surgió distinguiría los siguientes factores:

- **El aislamiento de Mondragón y el contexto cultural vasco:** Cuando Arizmendiarrieta llega en el año 1941 a Mondragón, éste era un pueblo relativamente aislado, situación en la que permanece varias décadas. Situado entre varios montes que circunscriben un angosto valle, con malas comunicaciones con las tres capitales de la Comunidad Autónoma Vasca, no es sitio de paso para ir a ninguna parte. No hay esperanza, por tanto, de que las soluciones a una dura situación de carencias en necesidades básicas pudieran venir desde fuera.

El desarrollo de la ECM se da, por otra parte, en el marco de una cultura tradicional vasca con rasgos propios. De ella se dice que posee un *"cooperativismo cultural"*, ya que la cooperación es la forma natural de resolver los problemas.

Sin querer hacer *"fundamentalismo cultural"*, se trata de un factor que puede explicar el hecho de que el desarrollo cooperativo, aún en nuestros días, se concentra en aquellas comarcas de Gipuzkoa y Bizkaia en las que los valores de la cultura tradicional vasca se mantienen de forma más viva.

Ejemplo paradigmático puede ser el hecho de que en Bizkaia, mientras que en las comarcas de Arratia, Gernikesado y Lea Artibai, en las que está más presente la cultura tradicional vasca, las cooperativas constituyen, con gran diferencia, las empresas tractoras del desarrollo local, éstas están prácticamente ausentes en entornos urbanos como el del Gran Bilbao.

Prescindir del elemento cultural del entorno a la hora de querer replicar o adaptar la ECM puede llevar a errores graves, como los que, de hecho, se han cometido en el mismo País Vasco.

- **Una economía cerrada, protegida de la competencia extranjera:** En la década de los 50 la economía española es una economía cerrada, muy protegida de la competencia extranjera. La actividad empresarial tiene como reto casi exclusivo la producción de bienes.

Con unas personas bien formadas en aspectos técnicos y una administración ordenada y honesta todas las empresas tenían asegurado el éxito.

Comenzar una actividad como la fabricación de electrodomésticos partiendo de cero y sin ninguna experiencia previa, sería hoy impensable.

Ello explica, en parte, el fantástico éxito inicial, con la creación de 82 cooperativas que ocupan a 25.000 personas en los primeros 20 años de la Experiencia.

Y también puede explicar el frenazo en la promoción de nuevas cooperativas a partir de la década de los 80, con la apertura de las fronteras, que tuvo como consecuencia la finalización del proceso de creación de nuevas cooperativas, tan exitoso en décadas anteriores.

El concurso de Arizmendiarrieta: Por lo que se refiere a la aportación de Arizmendiarrieta, quizás merezca la pena recordar que era entonces un joven sacerdote, nacido en un entorno cultural vasco y de inteligencia destacada, que fue destinado a Mondragón con 25 años y fue el líder indiscutible del grupo de jóvenes que se embarcó en la tarea de hacer *"unas empresas más humanas"*

Formado en los principios y valores de la Doctrina Social de la Iglesia y del humanismo cristiano era un idealista práctico: *"El ideal es hacer el bien posible, no el que se sueña"* y estaba muy orientado a la acción: *"Las ideas que no se traducen en palabras son inútiles; las palabras que no se convierten en obras, no sirven para nada"*

Arizmendiarrieta no tenía como objetivo un proyecto cooperativo sino un proyecto de transformación social, que comenzaba con la transformación de la empresa en base a los valores del humanismo cristiano. Su lema: *"Transformar la empresa para transformar la sociedad"*.

Empezó a trabajar en la formación técnica pero también espiritual y moral de un grupo de jóvenes de Acción Católica, orientándoles al servicio de las necesidades de la Comunidad y sobre la base de subrayar los valores de solidaridad y cooperación.

Educado en los valores de la cultura tradicional vasca del trabajo, el ahorro, la cooperación y la responsabilidad social sentó las bases de los valores más profundos de la ECM, bien incardinados en el similar sustrato cultural existente en Debagoiena en los años 50 del siglo XX.

De forma que se constituye un cuerpo de valores común, aceptado por todos. Vigente aún hoy en día y que podríamos resumir de la siguiente manera:

- Respeto a la igual dignidad humana de todas las personas.
- Búsqueda del Bien Común, lo que implica dar prioridad a las necesidades del proyecto colectivo sobre los intereses de los distintos grupos de interés (trabajadores, accionistas, ...)
- Establecer que el objetivo prioritario de la empresa no es obtener los máximos beneficios a corto plazo sino la creación de riqueza y empleo y satisfacer de forma equilibrada a las personas de los distintos grupos de interés.

- Promover la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad.
- Mantener unos criterios de solidaridad interna entre los distintos grupos citados.
- Mantener unas políticas solidarias con la comunidad en la que desarrolla su actividad.

Con estas bases se va construyendo una realidad empresarial singular, primero sobre la fórmula jurídica cooperativa, luego utilizando también otros modelos societarios, pero siempre con una personalidad definida por los valores citados.

Dando lugar a una cultura y prácticas de gestión diferenciales a nivel de empresa y a una cooperación entre empresas inédita en el mundo, cuyas virtualidades desgranaremos en próximos artículos.

Juan Manuel Sinde
Presidente de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa y socio colaborador de Laboral Kutxa

Las claves del éxito de la Experiencia de Mondragón (II)

No cabe duda de que unas de las claves del éxito más importantes están en la cultura empresarial y las prácticas de gestión en ella basadas.

Así, podríamos destacar los siguientes factores críticos para el éxito de la Experiencia, a nivel del funcionamiento de cada empresa:

1.-Especial compromiso de los trabajadores con el proyecto empresarial, quizás el elemento más importante y diferencial de la Experiencia.

Aunque con distinto nivel de intensidad, se puede afirmar que no se da una actitud de los trabajadores de considerar extraña a la empresa en que trabajan. En frase de un consultor externo inglés: *"Hemos observado que nadie desea el fracaso de la empresa, lo que es frecuente en otros lugares"*.

Esa ausencia de conflicto básico y una mayor adhesión al proyecto empresarial puede, a su vez, explicarse por los siguientes motivos:

1.1.-Incidencia de valores culturales empresariales diferenciales, en el funcionamiento empresarial, tales como:

- Igual dignidad humana de todas las personas, que se traduce no sólo en el principio de *"una persona, un voto"* para tomar las decisiones de forma democrática y elegir incluso el equivalente al Consejo de Administración sino un estilo de relación respetuosa en toda la jerarquía lo que favorece el trabajo en equipo y la cohesión social.
- El valor compartido de que las necesidades del proyecto colectivo tienen prioridad sobre los intereses de los distintos grupos de interés, esto es, existe una prioridad clara del principio del Bien Común.
- El trabajo en equipo, alimentado con sistemas de gestión que lo hacen más eficiente. Facilita una aceptación franca de los problemas, unas discusiones abiertas sobre la forma de abordarlos en la práctica y una mayor adhesión a las soluciones finalmente decididas, que son percibidas como resultado de un proceso de elaboración colectivo y no de la decisión más o menos discrecional de los cuadros directivos.

- El criterio de trasparencia, a un nivel que podemos calificar de *"radical"*. Es una consecuencia de los valores anteriores, pero a su vez un factor crítico a la hora de conseguir la adhesión de las personas al proyecto empresarial.
- El compromiso con la Comunidad, que deriva, por parte de los trabajadores, en el orgullo de pertenencia a la empresa, al ser ésta reconocida socialmente por su aportación a la resolución de los problemas de la comunidad en la que se inscribe (lo que, históricamente, tuvo más importancia cuando no había instituciones públicas en el País Vasco)

1.2.-Razones económicas: Entre ellas destacamos las siguientes:

- Participación de los trabajadores en el capital, con una inversión media de 16.000€, lo que supone un sacrificio para realizar un ahorro que se ha de defender y ha de dar sus frutos.
- Participación en los resultados, que se reparten entre Reservas y asignaciones personalizadas a cada socio, pero que no se monetarizan, sino que se acumulan en la cuenta de capital de cada uno, constituyendo un Fondo de Pensiones para la jubilación, lo que acrecienta el interés económico común por el futuro de la empresa.

El capital es retribuido, por otra parte, con un interés (una especie de *"dividendo"*), de alrededor del 4-4.5%.

1.3 Sistemas de gestión coherentes con los valores proclamados. La cultura y valores expuestos tienen también su correlato en prácticas de gestión muy diferenciales con el medio empresarial habitual. Destacamos las siguientes:

- Transparencia informativa, con unos procedimientos sistemáticos de comunicación interna para garantizar que todos los socios estén informados sobre la marcha de la empresa y no sólo en lo que se refiere a la evolución de las variables económicas básicas sino también en lo relativo a preocupaciones o proyectos importantes desde el punto de vista cualitativo.

Se afronta la comunicación interna no sólo como una necesaria respuesta a los derechos de los socios, sino como una preocupación de la Dirección para que haya un mayor alineamiento de la actividad de cada uno con los objetivos y necesidades globales de la empresa.

- Reducido abanico salarial (en la actualidad, aproximadamente 1 a 6 a nivel de empresa). Aunque supone un cierto hándicap para atraer determinados profesionales, el corto abanico salarial desestimula la incorporación de personas con enfoque individualista y búsqueda de altas retribuciones individuales. Favorece, por otra parte, la cohesión social y el trabajo en equipo

2. Estrategia basada en la calidad y la innovación

Como es sabido, Michael Porter, el padre de la reflexión estratégica aplicada a la empresa, distingue dos alternativas estratégicas básicas: la diferenciación por costes y la diferenciación por calidad (advirtiendo que la mayoría de las empresas carece de una decisión estratégica al respecto, tanto más necesaria en cuanto más avanza el proceso de globalización).

Unos pocos años más tarde, en una investigación realizada en la Universidad de Harvard, denominada *Profit Impact of Marketing Strategies*, en la que se mide la correlación entre el ROE y distintas estrategias básicas, llegan a la conclusión de que la *"calidad percibida"* es la variable que tiene la mayor correlación con el ROE.

Con el marco de la globalización y la necesidad de competir con empresas de países con costes salariales muy inferiores a los nuestros, las cooperativas se han ido decantándo por esa estrategia de *"diferenciación por calidad"* que tan buenos resultados obtiene en los estudios empíricos citados. Estrategia cuya consecuencia es un esfuerzo diferencial en innovación, como lo ilustra el hecho de que el grupo MONDRAGON cuente hoy con 15 centros de investigación y desarrollo tecnológico sectoriales y haya registrado 705 patentes.

3.-Reinversión de los beneficios: Como se ha indicado anteriormente, parte de los beneficios se distribuyen, pero no se *monetarizan* sino que se capitalizan. Son la base de nuevas inversiones y nuevas iniciativas empresariales dentro de la propia cooperativa. Esa política de capitalización fue especialmente importante en los primeros años, aunque sigue estando vigente.

4.-Ventajas fiscales

Las ventajas fiscales en distintos impuestos (pero, singularmente, en el Impuesto de Sociedades) fueron muy importantes también al inicio, cuando el esfuerzo de capitalización era especialmente necesario.

Han sido tradicionalmente objeto de críticas por parte de las asociaciones empresariales, que, al principio, atribuían el éxito empresarial cooperativo casi en exclusiva a dichas ventajas.

En la actualidad, sobresale, quizás, un tipo impositivo 10 puntos inferior en el Impuesto de Sociedades, que es equivalente a la dotación obligatoria al Fondo de Educación y Promoción.

A destacar que dicha dotación ha sido muy bien aprovechada para promover Centros de Investigación, una Universidad propia, colaboraciones con ONGS de diverso tipo, …

Juan Manuel Sinde
Presidente de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa y socio colaborador de Laboral Kutxa

Las claves del éxito de la Experiencia de Mondragón (y III)

Además de los factores culturales del entorno y de los valores y prácticas de gestión a nivel de empresa, comentados en artículos anteriores, existen otros factores importantes a nivel del conjunto de instituciones que forman parte del *"ecosistema corporativo"*.

Basados en el valor genérico de *"intercooperación"* instituido por Arizmendiarrieta, podemos destacar los siguientes:

1.- El apoyo de Laboral Kutxa

Junto con los factores de orden cultural y la mayor corresponsabilidad de los trabajadores en el proyecto colectivo, no es posible entender la dimensión empresarial alcanzada sin tener en cuenta el apoyo de Laboral Kutxa, la institución financiera del grupo.

Fue promovida por Arizmendiarrieta a pesar del rechazo unánime de sus discípulos como cooperativa de crédito para financiar e impulsar el desarrollo de empresas cooperativas.

En sus primeros 25 años aprovechó, por una parte, las ventajas de un mercado financiero español protegido e ineficiente y, por otro, la ausencia de controles del Banco de España a las instituciones financieras cooperativas para financiar el nacimiento de numerosas cooperativas, que ya en el año 1976 eran 82. (Cifra de empresas, en cualquier caso, muy baja para concentrar las inversiones crediticias de la Caja)

Posteriormente, ya obligada a diversificar sus riesgos fuera del grupo cooperativo, ha tenido un éxito empresarial destacado, de forma que, aportando el 25% de sus beneficios anuales al proyecto global, éste ha recibido una aportación de aproximadamente 500M. de € en los últimos 20 años.

Las facilidades crediticias iniciales, la dedicación de una estructura completa (la llamada División Empresarial, hoy convertida en una empresa consultora independiente) de la Caja al apoyo y promoción de cooperativas, y las aportaciones económicas posteriores han sido factores determinantes

para explicar la supervivencia de algunas cooperativas, la creación de otras y, en general, el soporte de todo el proyecto corporativo.

2.- Fondos de solidaridad y recolocación de socios

La aportación de la Caja, con haber sido cuantitativamente la más importante con gran diferencia, no ha sido la única a la hora de aportar a los Fondos de solidaridad establecidos y que han sido decisivos a la hora de mantener negocios rentables con dificultades coyunturales y de hacer posibles nuevos desarrollos empresariales, sobre todo en el extranjero.

Aproximadamente el 10% de los beneficios de cada cooperativa ha ido engrosando esos fondos de solidaridad, también diferenciales en la Experiencia de Mondragón.

Pero no ha sido ese el único mecanismo de cooperación entre empresas. La recolocación en algunas cooperativas de excedentes de mano de obra coyunturales que han podido existir en otras ha sido también crítico a la hora de mantener el empleo, al menos para los socios de las cooperativas integradas en la Corporación.

3.- Modelo de gestión corporativo e intercambio de Mejores Prácticas

Desde el comienzo de la ECM se dio mucha importancia a la calidad en la gestión y desde Caja Laboral se fue implantando en cooperativas pequeñas sistemas de gestión propios de empresas más desarrolladas.

La definición de un Modelo de gestión corporativo, adaptación singular inspirado en el propuesto por EFQM, ha sido, asimismo, uno de los apoyos corporativos a la competitividad de las cooperativas individuales.

Una relación de confianza entre cooperativas ha hecho posible, asimismo, la extensión de las Mejores Prácticas en determinados ámbitos de gestión como el financiero, la gestión de la calidad, de los Recursos Humanos, la internacionalización, …

4.- Apoyo y recolocación de equipos directivos

Los equipos directivos de las cooperativas deben afrontar dos retos, a veces contradictorios: alcanzar resultados económicos satisfactorios para los socios trabajadores y conseguirlos de forma aceptable para los mismos, esto es, sin requerir esfuerzos socialmente excesivos.

Ello tiene como consecuencia, en ocasiones, un desgaste personal de directivos sometidos a coyunturas especialmente desfavorables. La gestión de recolocación de dichos directivos en otras cooperativas u órganos corporativos permite que los mismos actúen con un plus de responsabilidad a la hora de tomar decisiones empresariales a veces impopulares.

5.- Labor de *lobby* con las administraciones públicas

Otra labor importante desarrollada con notable éxito desde la Corporación ha sido la defensa de los intereses comunes ante las instituciones públicas, tanto de las Comunidades autónomas vasca y navarra, como del conjunto del Estado.

La influencia en la legislación que afecta a las cooperativas, las normas fiscales o los estímulos a programas de innovación, internacionalización, mejoras en la gestión, ... desarrollados por las Comunidades autónomas antes citadas suelen contar con la aportación y la influencia de la Corporación, de una forma que no les sería posible abordar a las cooperativas de forma individual.

Con todo, el objetivo de Arizmendiarrieta no era sólo mejorar las condiciones de vida y el desarrollo humano de un número limitado de trabajadores sino *"transformar la sociedad"*.

De forma que sus seguidores, agrupados en la Fundación que lleva su nombre y en colaboración con otras personas e instituciones, están tratando de aprovechar la rica experiencia descrita para proponer cambios tanto en el Modelo de empresa como en el ámbito socio-empresarial. Principalmente en el entorno vasco-navarro, más conocido, pero ofreciéndolo también a otras realidades sociales más alejadas a través, fundamentalmente, de canales relacionados con la Iglesia Católica.

Las políticas empresariales concretas que caracterizan al Modelo inclu-

sivo participativo de empresa tienen su origen, por tanto, en el legado de Arizmendiarrieta, en su aplicación de los valores del humanismo a la empresa, pero también, entre otros casos destacados, en la práctica de las empresas cooperativas por él auspiciadas y que han sido descritas en epígrafes anteriores.

Con todo, la aplicación de este nuevo modelo a las empresas no cooperativas constituye uno de los retos de futuro del Grupo cooperativo, en el contexto de una adaptación a un marco competitivo y una realidad social muy distinta de la existente en tiempos de Arizmendiarrieta, que implican unos retos si cabe más amplios, que serán objeto de análisis posteriores.

Pero resulta también un reto para la sociedad vasca aprovechar las enseñanzas de esa rica experiencia, singular en el mundo, a fin de generar modelos de empresa que descansen su competitividad en la aplicación de valores humanistas y un modelo de sociedad en el que la cooperación y la cohesión social sean la base de su competitividad a nivel mundial.

Naturalmente, la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa estará entre los primeros en colaborar en ese empeño.

Juan Manuel Sinde
Presidente de la Fundación Arizmendiarrrieta

Dio sentido a nuestras vidas

Estas palabras de Javier Retegui recogidas en múltiples entrevistas, reflejan muy bien lo que Arizmendiarrieta supuso para la vida de muchas personas implicadas en los comienzos del cooperativismo.

Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa está llevando a cabo la creación de un fondo documental, que quiere recoger los testimonios de aquellas personas que tuvieron relación con D. José María y participaron en los comienzos del movimiento cooperativo en Euskadi.

Son múltiples las facetas que van surgiendo en estas conversaciones, pero en este caso, quiero centrarme en un aspecto que me parece vital para entender la dimensión del trabajo llevado por Arizmendiarrieta.

Analizar el trabajo llevado por D. José María tiene el riesgo de la simplificación. Pensar que su aportación se limita a una mejora de la organización del trabajo o a un avance de la visión empresarial es quedarse cortos. Siendo esto así, hay que decir que esta percepción queda totalmente superada por la realidad. La primera conclusión que sacamos de las entrevistas efectuadas es que el mensaje de Arizmendiarrieta es mucho más profundo porque su filosofía es antropocéntrica, va a la esencia de las personas y, a la vez global, porque su proyecto engloba una nueva estructuración de la sociedad, mucho más justa.

Decía Alfonso Gorroñogoitia que en aquella época *"Para nosotros el taller era trabajar, producir y vender"*. Ahí se acababa el panorama del trabajo de miles de trabajadores de aquella época. Frente a esta visión tan extendida D. José María les abre un nuevo horizonte, les propone *"transformar la empresa para transformar la sociedad"*. Este nuevo enfoque cambió toda su perspectiva del trabajo, les hizo descubrir que toda su aportación servía para mejorar las condiciones de vida del entorno en que se movían.

Con la guerra del 36 reciente, en una época de resentimientos populares y con empresas capitalistas, Arizmendiarrieta propone que los trabajadores participen en la gestión de la empresa, frente a la clásica confrontación entre obreros y patrones. Tenía claro que la dignidad de la persona conlleva no

sólo el derecho al trabajo sino su contribución directa a una mejor organización de la empresa y de la sociedad. Se daba la paradoja de que ejercían la democracia en la empresa cuando fuera no la había.

La máxima de *"El saber os hará libres"* era una constante en D. José María. Este interés en desarrollar a las personas conecta con la necesidad de desarrollar una herramienta clave en todo este proceso: la formación. Era tal la importancia que le daba a este factor que incluso algunos cooperativistas, en un momento de su carrera profesional, llegaron a cambiar de trabajo, ganando menos, para aprender más. En definitiva, sacar lo mejor de cada uno para hacerle sentir alguien no algo.

La aportación de cada trabajador no se agotaba en los resultados de la empresa, se ampliaba a otros aspectos de la vida como la lucha por mejorar las condiciones de vivienda, el medio ambiente, la educación, el papel de los jubilados, etc. En definitiva, la cooperativa era la herramienta para mejorar la sociedad, la justicia, el respeto por todas las personas.

Este espíritu de generosidad también lo vivieron cuando algunos de ellos fueron requeridos a tener responsabilidades políticas, sin dejar de trabajar, claro. Lo fácil era decir que no, que ya tenían suficiente, pero había que sacar el País adelante y la retirada no entraba en el espíritu de estos luchadores que hacían realidad el principio de *"El bien común por encima de los intereses particulares"*.

La generosidad que inculcó Arizmendiarrieta a todos estos primeros cooperativistas ha ido acompañada de otra cualidad que me gustaría resaltar: la sencillez. Nuestros referentes, son personas campechanas, no necesitan vivir en Londres o Paris, sus viviendas están en la sexta o séptima planta de cualquier calle, de cualquier pueblo; saludan a sus vecinos, son uno más, pero se ve que sienten el orgullo de haber aportado lo mejor de su vida, a la mejor causa; no lo dicen, pero no pueden negarlo y se les nota.

En ocasiones les hemos preguntado qué es lo que les motivaba, lo que les empujaba a ser generosos, a comprometerse de esta manera, y la respuesta habitual era clara: *"La sonrisa de D. José María que te daba calor y te atraía, ese estar a tu lado y su capacidad de transmitir cariño, clásica de un líder cercano"*. Está dicho todo.

Juan Carlos Mujika
Miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Una hub vasca de la Economía de Francisco

La Economía de Francesco (https://francescoeconomy.org/) es una iniciativa del Papa Francisco dirigida a jóvenes economistas, del mundo de la empresa y agentes del cambio comprometidos en reflexionar y practicar un tipo diferente de economía. El Papa invita y convoca a las y los jóvenes a *"un evento que me permita encontrar a quienes hoy se están formando y están empezando a estudiar y practicar una economía diferente, la que hace vivir y no mata, que incluye y no excluye, que humaniza y no deshumaniza, que cuida la creación y no la depreda. Un evento que nos ayude a estar juntos y conocernos, que nos lleve a hacer un "pacto" para cambiar la economía actual y dar un alma a la economía del mañana"*

El Papa invita a una reflexión para iniciar con él un proceso de cambio hacia una economía más justa, inclusiva y sostenible, que no deje a nadie atrás. Subraya que los complejos problemas actuales en el mundo necesitan compromisos firmes para repensar los paradigmas económicos de nuestro tiempo. Recuerda la *Laudatio Si* para proponer la defensa de la tierra (nuestra *"casa común"*) y toda la humanidad que la habita. Advierte sobre la descuidada explotación de los recursos naturales y las políticas cortoplacistas que buscan éxitos inmediatos sin perspectiva de largo plazo: *"hoy más que nunca, todo está íntimamente conectado y que la protección del medio ambiente no puede separarse de la justicia para los pobres y de la solución de los problemas estructurales de la economía mundial. Por lo tanto, es necesario corregir los modelos de crecimiento que son incapaces de garantizar el respeto del medio ambiente, la acogida de la vida, el cuidado de la familia, la equidad social, la dignidad de los trabajadores, los derechos de las generaciones futuras. Desgraciadamente, sigue sin escucharse la llamada a tomar conciencia de la gravedad de los problemas y, sobre todo, a poner en marcha un nuevo modelo económico, fruto de una cultura de comunión, basado en la fraternidad y la equidad."*

Francisco se inspira en San Francisco de Asís para recalcar que es necesaria una nueva ecología integral, inseparable del concepto de Bien Común, que debe ser implementada empezando por resolver los problemas estructurales de la economía mundial.

Se dirige a las y los jóvenes porque les considera los protagonistas del futuro: ¡Por favor, no dejen que otros sean los protagonistas del cambio! ¡Ustedes son los que tienen el futuro! Por ustedes entra el futuro en el mundo. A ustedes les pido que también sean protagonista de este cambio. […] Les pido que sean constructores del mundo, que se metan en el trabajo por un mundo mejor

Ante la imposibilidad de celebrar el acto previsto de forma presencial en marzo de 2020 por el COVID, se crearon 12 grupos de trabajo (12 aldeas) en torno a las que se fueron organizando grupos de jóvenes de menos de 35 años en 120 países de todo el mundo que fueron reflexionando con figuras de renombre mundial sobre diversos aspectos de la actividad económica (actividad financiera, empresa, energía, gestión empresarial, medio ambiente,…).

Dicho evento tuvo participación vasca, puesto que a la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa se le encargó una presentación del *Modelo inclusivo participativo de empresa*, relacionado con las Áreas de *"Empresas en evolución"*, *"Gestión empresarial y gratuidad"* y *"Vocación y beneficio"*

El Papa entiende el evento de Asís como un pacto para cambiar la economía actual y proporcionar un alma para la economía de mañana y como un proceso para ir construyendo una red mundial de comprometidos con ese cambio en la economía, para colaborar en el cual desde la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa, con el apoyo de la diócesis de Bilbao, hemos asumido la responsabilidad de su promoción en Euskadi.

Las conclusiones del evento citado se resumen en un manifiesto con el que las y los jóvenes se comprometen a trabajar en un nuevo modelo de economía, una Llamada directa a la acción, por lo que se incluye una especie de *"dodecálogo,"* a través del cual se formulan, a modo de peticiones, los 12 ejes de actuación sobre los que pivota la *"Economía de Francisco"*. Las 12 áreas de trabajo definidas tienen una formulación muy abierta, la cual permite que, en base a ellas, se puedan acometer las actividades que mejor se adapten a los contextos, posibilidades y prioridades que se registren en cada zona geográfica.

Llamada a un *"compromiso común"* dirigida a todas y cada una de las personas que sienten la responsabilidad de comprometerse con la realidad del mundo de hoy para cambiarla.

Cada uno desde su lugar y posición tiene mucho que aportar y estamos llamados a hacerlo con alegría, creatividad y paz.

A partir de aquí, se llama a la puesta en marcha de diferentes dinámicas para que, en torno a las 12 temáticas, se vaya tejiendo, a nivel mundial, una red de experiencias reales que demuestren que el movimiento de la *«Economía de Francisco»* no es solo una declaración de intenciones buenas, sino que es posible su concreción práctica; de ir promoviendo una articulación local y nacional que la haga presente en los entornos sociales, empresariales y políticos.

"El ejercicio de encontrarse más allá de todas las diferencias legítimas, es el paso fundamental para cualquier tipo de transformación que ayude a dar vida a una nueva mentalidad cultural, y, por tanto, económica, política y social". "Hemos estar dispuestos a ensuciarnos las manos. Se trata de crear una nueva economía. No pintarla de verde, o modernizar, o acomodarla a las necesidades de hoy, sino crear cambios estructurales que permitan pensarla con los pobres, con los marginados, con la naturaleza".

Se ha de llegar a incidir en las *"ciudades y universidades, trabajos y sindicatos, emprendimientos y movimientos, cargos públicos y privados con inteligencia, empeño y convicción para llegar al núcleo y al corazón donde se gestan y deciden los relatos y paradigmas".*

En este proceso de trabajo capilar en todo el mundo, también en Euskadi, nos hemos puesto a trabajar y hemos constituido el *Hub* Vasco de la Economía de Francisco en el que jóvenes apoyados en la puesta en marcha por algunos más veteranos estamos tratando de aportar nuestra visión y concreción al movimiento global.

Joxemi Erdozain
Miembro del Consejo Rector de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa y Coordinador del Hub vasco de la Economía de Francisco

Transformar la educación, transformar la sociedad

Bien podría ser un buen hashtag para cualquiera de las redes sociales de hoy. Una sencilla frase que viene de atrás en el tiempo, pero que, con un pequeño signo numeral por delante, queda transformado, nunca mejor dicho. Lo antiguo y lo nuevo se unen para seguir cocreando. Algo de ello, también, nos puede indicar el inicio de un nuevo curso. Porque después del parón de verano, retomamos, más o menos, lo de siempre, pero de manera renovada con resonancia de lo vivido en ese camino de horizonte.

En esa resonancia de la pausa del verano último, me viene a la mente, con frecuencia, un lugar concreto y muy sencillo, en una diminuta y tranquila calle, de un pequeño pueblo navarro. Allí, apoyado en la fachada de una bonita casa, reposa, desde el siglo pasado, un banco de madera antiguo con nombre propio: *"El banco de Espe"*. Espe falleció hace bastantes años, pero resulta entrañable perpetuar, de esa manera especial o diferente, el recuerdo de una persona que es portadora de una vida vivida y entregada con sentido propio y sentido comunitario. Me resonaba, también, a sabiduría, a vida saboreada y entregada.

Decidí sentarme en ese banco para acoger más resonancias, aunque con un pequeño libro entre manos, por si el pensamiento no atinaba a despegar. Pero sin mucha dificultad, me llevó, además, de a revivir tantos juegos alegres compartidos en la infancia por aquellas callejas, a rememorar y repasar diferentes encuentros, diálogos, reflexiones, documentos... compartidos en un curso que se terminaba, pero que nos dejaba tareas importantes a retomar a la vuelta, también en el mundo educativo. En la visión y en el recuerdo, un recorrido amplio, pero que, en todo momento, me ayudaba a engarzar lo anterior con el hoy de cada momento en esa dinámica de futuro.

Para ser más consciente de todo ello, rumié internamente y sin prisa, algunos momentos de los últimos once meses. Me percaté que quedaba subrayada la llamada a una educación transformadora, y a transformar la educación. Pero *¿realmente conceptos nuevos?*, *¿semánticas novedosas?* De repente, recordé, que, en el libro que tenía entre manos, un día subrayé algo

relacionado con ello. Lo rescaté y leí: *"Es necesario discutir y replantear la función de los Centros Educativos para que puedan responder a los anhelos más entrañables de liberación y desarrollo de la propia persona y de la comunidad"*. Estaba fechado en el año 1974. Autor: Arizmendiarrieta. Además, aportaba esa pincelada de elevar miras al añadir: *"no hay diálogo -discutir, replantear con sinceridad- si no hay un profundo amor al mundo, a las personas, si no se trasciende desde uno mismo hacia otros"*.

Una llamada de transformación educativa que, también, lo recogen hoy otros documentos locales, nacionales e internacionales, que surgen de distintos ámbitos: UNESCO, OCDE, ODS2030, Pacto Educativo Global, nuevas leyes educativas y las que están en proceso… Ahí están, igualmente, las aportaciones que van haciendo la neurociencia y la psicopedagogía. Todos ellos se van encontrando en aspectos comunes: formar personas con criterio propio, capacidad crítica, creatividad, concepción humanista, aprendizaje para toda la vida, igualdad de oportunidades, deseos de aprender, cualificación personaliza, adecuada, significativa y de calidad, procesos inclusivos, equidad, cohesión social, convivencia, educación para la democracia, respeto a la pluralidad y a la libertad de creencias, desarrollo integral, creación de sinergias, cooperar, sostenibilidad, valores y obligaciones, hacia una mejora de nuestras sociedades, cambio social…

Y, nuevamente, recuerdo que parecidos anhelos ya están reflejados en el libro que tengo entre manos, a través de expresiones de Arizmendiarrieta: *"La educación es el punto de apoyo natural e indispensable para la promoción de un nuevo orden social, humano y justo"*; *"Hay que afirmar y aplicar la igualdad de oportunidades de educación como aspiración y el ejercicio de un derecho… permanente"*; *"Un buen proceso y método educativo es aquel que el educando es auténtico protagonista"*; *"Socializar el saber"*; *"La inversión en educación es a largo plazo"*; *"'Ser' prevalece sobre el 'tener'"*; *"Creemos que la formación cultural y profesional de la mujer es el primer paso para su integración social en consonancia con la dignidad de su persona y exigencias de la vida actual"*; *"Tenemos que pensar más cada uno por sí…, salirse de una sociedad alienada y alienante"*; *"Aprendizaje que proporciona la resolución de los problemas"*; *"la persona, sed de infinito"*…

Leyendo estos pensamientos me viene, también, una frase que aparece en un escrito de la Unesco: *"Tenemos tradiciones culturales profundas, ricas y diversas que pueden servir de cimiento"*. Y, realmente, cabe afirmar que, en nuestra cultura, sociedad, economía vasca, tenemos riqueza honda que nos sirve de cimiento sólido y válido, y de la que emana sabiduría para el hoy y el aquí hacia un mañana. Proceso que siempre se ha dado y se seguirá dando, y que se debería rescatar y saber más.

Sentarme en ese banco ha sido un acierto enriquecedor e inspirador. Y, aún con nubarrones en el horizonte, invitación a seguir avanzando con esperanza y anhelo en este compromiso educativo comunitario-social, porque las respuestas no se sitúan en la *"nube"* sino en el proceso del recorrido de *"los pies en la tierra"*, mirada elevada, pensamiento en marcha y manos en acción. Y porque este es nuestro momento. No tenemos otro. Nuevamente, nos hacemos eco de la voz asentada de Arizmendiarrieta que nos recuerda: *"No es hora de lamentos, sino de acción"*. Es tiempo de #transformar educativamente y con sentido, en este tiempo 4.0 que se *'escapa'* hacia el metaverso. Como lo fue en el siglo pasado, aunque expresado de otra manera: *"Aurrera egiteko, aldakuntza / estua zabaltzeko bihotzez zabaldu / lurraldeak nasaitzeko gizabideak ugaritu"* (*"Para avanzar, transformarse / para abrir lo estrecho abrirlo con el corazón / para ensanchar las tierras aumentar la convivencia"*)

Arantza Jaka Amundarain
Área de Identidad-Pedagogía de Kristau Eskola
y miembro del Consejo Rector de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

La vigencia de la dignidad de la persona

En la situación actual no siempre aparece con la necesaria claridad el lugar que ocupa la dignidad de la persona en nuestros comportamientos. Vivimos una época de profundas transformaciones. Son transformaciones que afectan a nuestra forma de vivir y relacionarnos cotidianamente, pero también, a nuestros fundamentos vitales. Se podría decir que, este momento, nos exige pensar a fondo por qué vivimos como vivimos, por qué pensamos como pensamos y por qué anhelamos lo que deseamos.

Históricamente, nuestro modo de vida, al menos en Europa, la hemos basado en lo que definimos como dignidad humana que sería la esencia del humanismo que ha guiado a nuestras sociedades. Pero la pregunta es ineludible, *¿está o no está en crisis la dignidad humana y el humanismo mismo en nuestra sociedad?*

En términos generales creo que se puede afirmar que, el concepto de dignidad humana o de la persona, al menos en el campo teórico, no ha entrada en crisis. Incluso puede pensarse en un renacimiento del mismo según estudiosos como Margalit que habla de *"la sociedad decente"* y Peter Bieri, con su *"modelo de pensar, vivir y obrar"*, así como los mil y un llamamientos a fundar la convivencia en base a esta dignidad; pero es cierto que, sobre todo, las innovaciones tecnológicas han alterado grandemente nuestras formas de trabajar, de consumir, de relacionarnos y de comunicarnos hasta el extremo de replantearnos las bases de nuestro ser y hacer.

El proceso de globalización nos conduce a un mundo nuevo, lleno de luces y de sombras, de ambigüedades y nuevas costumbres. Nuestra sociedad crece en pluralidad, fruto de los flujos migratorios y la precariedad de la vida laboral. Entramos en contacto con personas que tienen convicciones muy distintas, diferentes de las nuestras o de nuestra tradición. Es una ocasión buena para interrogarnos, a fondo, sobre el núcleo de los propios valores así como para aprender de lo genuinamente humano que hay en todas ellas. Se trata de hablar sobre nuestra identidad histórica, social, política y espiritual, en el marco en el que nos movemos, Europa, y desde la vida que venimos construyendo, subrayando aquello que José Antonio Marina

dice de entender la historia como *"la larga lucha por la dignidad humana"*.

La dignidad de la persona significa que cada ser humano tiene un valor inherente, no negociable y no alienable, un valor imposible de deshacerse de él sin que el ser humano pierda su cualidad humana. Este valor, igual que todos, es anterior y superior a toda disposición social y a todo lugar o función social como afirma el profesor Goffi.

Don José María Arizmendiarrieta, como sabemos, fue un sacerdote diocesano prototípico de este caminar en pos de la dignidad de todos, con una búsqueda de identidad que tuviera validez particular y universal y estuviera centrado en el hombre cooperativo. Él, claro está, se fundamentaba en la fe cristiana y en el humanismo europeo histórico. Se sintió fuerte en su vida y en su actividad, precisamente, por los postulados humanistas que defendía. No cabía otra solución sino el humanismo. Era la postguerra. Había que restaurar y componer por encima de todo la dignidad de las personas y superar las divisiones. Tenemos que retener y actualizar su modelo, sin duda.

Son afirmaciones suyas algunas que subrayo ahora como ejemplo. Decía don José María: *"La persona nunca está acabada sino que es perfectiva por el trabajo y la educación; el hombre coopera con Dios y con sus semejantes en la creación; la persona es un absoluto que nunca puede estar sometido a una colectividad y mucho menos ser instrumentalizado en su nombre; lo importante es el hombre más allá de los adjetivos, el hombre a secas…"*.

No olvidemos que el siglo XX ha sido sobresaliente en el estudio y el desarrollo de lo que llamamos dignidad humana. Desde el humanismo cristiano de Maritain, Mounier, Teilard de Chardin cuya fuente de inspiración es el Evangelio de Jesús, hasta el humanismo existencialista de Sartre y de Heideger, también muy vivo y muy presente entre nosotros, a través de poetas y cantautores conocidos. El humanismo marxista que se nutre de los textos del joven Marx al estilo de Ernest Bloch o Adam Schaff en diálogo con cristianismo de la libertad, tuvo también mucha incidencia. También la psicología humanista de Carl Rogers y Erich Fromm que enamoró a toda una generación.

Todos estos humanismos, por diferentes que sean en sus presupuestos, han defendido y defienden el valor inherente de todo ser humano, su dignidad

intrínseca ya sea por razones teológicas, ontológicas o históricas. Se podría decir que las dos tesis que están latentes en la postura humanista de siempre son: el ser humano es el ser más digno que existe en el mundo (primera tesis) y el ser humano es cualitativamente diferente de cualquier otra realidad del mundo (segunda tesis). Esta visión de la persona se concretó de una manera ética y jurídica en la Declaración universal de los derechos humanos del año 1948, en la que se afirma que el ser humano está dotado de una dignidad inherente, es decir, que merece ser respetado por el mero hecho de pertenecer a la especie humana, por su ser, independiente de sus funciones, circunstancias o estados vitales que pueda sufrir.

Se trata de asumir que el ser humano es un ser capaz de actos libres, que tiene que ser tratado con equidad y al mismo tiempo tiene el deber de tratar fraternalmente a sus semejantes. Ahora bien, como decíamos, hoy se nos está exigiendo repensar nuestra visión del ser humano y su centralidad y dignidad, por cuando que, a veces, hemos podido caer en un antropomorfismo excesivo (el propio Papa Francisco ha denunciado el antropomorfista anti-creatural en la encíclica *Laudato sii*) y, por otra parte, tenemos que afrontar nuevos y novedosos retos (me refiero al reto que nos están planteando ya el transhumanismo y el posthumanismo).

Estas nuevas corrientes, novedosas pero presentes entre nosotros, aprecian al ser humano como un ser que puede y tiene que ser superado, un ser que ya no ocuparía el lugar preeminente que le otorga el humanismo clásico. Las fronteras entre la condición humana y la condición técnica se difuminarían (transhumanismo), así como en la filosofía animalista (posthumanista) las fronteras ontológicas, axiológicas y jurídicas entre la condición humana y la condición animal quedarían reducidas a la mínima expresión. La diferencia entre la criatura humana y la máquina sería accidental (seres biónicos) y la distinción entre el ser humano y el animal sería solo de grado y no de cualidad (animalismo). Son corrientes e ideologías que están emergiendo y poniendo entre paréntesis el humanismo entendido de un modo tradicional. Es algo que nos exige edificar, nuevamente, los argumentos más decisivos que sostienen los derechos y las libertades de las personas.

Xabier Andonegui Mendizabal
Profesor de Antropología filosófica y miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Por un trabajo decente

El pasado mes de octubre se celebró la llamada Jornada Mundial por el Trabajo Decente. El mensaje que el Papa Francisco nos envió al respecto era muy oportuno y sigue siendo muy adecuado de cara a profundizar en nuestro futuro más inmediato y, sobre todo, en lo que se refiere a los jóvenes y las mujeres y los problemas laborales. Decía así el Papa: *"el trabajo decente es esencial para un nuevo pacto social, sin el cual todo proyecto de paz es insustancial"*. Hablaba pues de un *"nuevo pacto social"*.

Fue el año 2015 cuando el entonces prefecto de la Congregación para la Causa de los Santos del Vaticano, monseñor Ángelo Amato, que presidió en la catedral de San Sebastián la declaración de *"venerable"* de don José María Arizmendiarrieta, que decía: *"Arizmendiarrieta soñaba con un ambicioso proyecto de reconciliación social cuyo fin era cerrar las heridas Allí se hablaba de "soñar con una nueva cultura obrera y fomentar la formación de los trabajadores"*. Dicho de otra manera, un nuevo pacto social. La coincidencia es interesante.

Ahora nos toca a nosotros. Hay que reaccionar. Mucha gente está desbordada. Sea por la pandemia, sea la guerra de Ucrania o por tantas situaciones de grave conflicto social que padecemos por el mundo, hay que abordar cuestiones claves como la del trabajo, los salarios y las nuevas tecnologías, la demografía, etc.

Raúl Flores, secretario técnico de la Fundación Foessa de Caritas, en una sesión de estudio del pasado 26 de mayo en el Seminario titulado *«El trabajo se transforma»* nos decía: *"vivimos una crisis de empleo, con una parcialidad indeseada, con demasiada temporalidad y una injustísima economía sumergida"*; continua, *"la crisis ha tenido un gran impacto en los empleos informales y en la actividad económica de los sectores más vulnerables, la sobrecualificación dificulta, aún más, el acceso al trabajo de personas con menor cualificación. La robotización es una amenaza creciente para estos colectivos escasamente formados"*. Es un hecho que el problema afecta especialmente, a mujeres, a los jóvenes y a los empleos de baja cualificación, lo que hace derivar un modo de vida con ingresos insuficientes, que impiden salir de la pobreza

y generan una inestabilidad social grave que dificulta el desarrollo de los proyectos vitales de demasiadas personas.

Todos observamos que durante lo más duro de la pandemia hubo un reconocimiento de profesiones esenciales olvidadas: cajeras, personal de la limpieza, transportistas, personal de la hostelería, de la agricultura. Son profesiones con empleos muchas veces mal remunerados, con malas condiciones y poca valoración social. Es hora de reconocer la utilidad social del empleo de las personas más excluidas. Son profesiones esenciales y son sectores de empleo, muchas veces, sobreexplotados económicamente. En este contexto, mucha gente, especialmente mujeres, trabajan cuidando a nuestros mayores (limpiando, cocinando, paseando). Son trabajos con falta de reconocimiento y renuncia a su desarrollo profesional.

Como dice el Papa Francisco, no podemos olvidar que el trabajo es la base sobre la cual se construyen en toda comunidad la justicia y la solidaridad: *«es más urgente que nunca que se promuevan en todo el mundo condiciones laborales decentes y dignas, orientadas al bien común y al cuidado de la creación. Es necesario asegurar y sostener la libertad de las iniciativas empresariales y, al mismo tiempo, impulsar una responsabilidad social renovada para que el beneficio no sea el único principio rector».*

Afirma que, *"hay que estimular, acoger y sostener las iniciativas que instan a las empresas al respeto de los derechos humanos fundamentales de las trabajadoras y los trabajadores"*. El Papa se pronuncia por sensibilizar en ese sentido, no sólo a las instituciones, sino también a los consumidores, a la sociedad civil y a las realidades empresariales. *«Estas últimas, cuanto más conscientes son de su función social, más se convierten en lugares en los que se ejercita la dignidad humana, participando así a su vez en la construcción de la paz. En este aspecto la política está llamada a desempeñar un rol activo, promoviendo un justo equilibrio entre la libertad económica y la justicia social»*

En este sentido, Iglesia por el Trabajo Decente (ITD), en su manifiesto para este 7 de octubre pasado, reivindicaba el trabajo como derecho y actividad para el cuidado de las personas, del bien común y del planeta. Pide, *"articular redes de solidaridad más ágiles y accesibles que permitan asegurar, frente al descarte y la exclusión, un mínimo imprescindible para la vida digna"*. *«Es un escándalo que dos personas trabajadoras mueran todos*

los días en nuestro país, como resultado de no garantizar la seguridad y salud en el trabajo. El trabajo no es para la muerte, sino para la vida y, por tanto, nos resulta inaplazable que este tema se incorpore a la agenda política, se atiendan las causas que provocan esta «tragedia tan extendida»*, en palabras del papa Francisco, y se busquen soluciones a este drama de tantas familias trabajadoras, que se puede evitar».*

Xabier Andonegi Mendizabal
(Responsable de la Pastoral Social de la Diócesis de San Sebastián y miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa)

Sólida base comunitaria para un nuevo contrato social

Según la opinión de nuestros clásicos, en el alma social de los vascos habría dos pulsiones en disputa, una autárquico-doméstica y otra vecinal-cooperativa, aunque sostenían que habríamos articulado ambas en una dinámica comunitaria, que se encauzaba a través de instituciones vecinales y del trabajo en común.

Cuando hablamos de *Auzolan* nos referimos a esa tradición cooperativa de nuestra sociedad. A la cooperación inherente a las vecindades, la experiencia histórica nos ha legado un asociacionismo horizontal muy extendido, no ceñido necesariamente a un ámbito territorial definido, que se compondría de uniones de diverso tipo para que sus miembros pudieran participar como iguales en la administración de sus asuntos comunes y también ayudarse mutuamente.

SOCIEDAD ORGANIZADA. Las Vecindades, Cofradías y Hermandades serían la mejor prueba histórica de una sociedad activa y organizada. En una sugestiva definición, Arizmendiarrieta identificaba a nuestro pueblo con un *"alto potencial de trabajo, con fuerte sentido asociativo, con el no pequeño sentido común y práctico… y con una fecunda riqueza de pequeñas y grandes instituciones comunitarias con los objetos sociales más diversos"*. Una larga tradición asociativa de la que se desprenderían unos vínculos sociales sólidos y que, con las innovaciones impelidas por el avance social, sigue en vigor. No cabe duda que, hoy más que nunca, necesitamos atender y reforzar estas características si queremos conservar un tejido social denso, que sea capaz de situarnos en la mejor posición posible ante los desafíos que afrontamos.

En la actualidad, podemos destacar la influencia y arraigo de asociaciones culturales y deportivas, científicas, corporativas y empresariales, sindicales, del ámbito social y educativo… Todas ellas conforman las fuerzas vivas, integrantes de la sociedad civil organizada. A partir de ahí, el saber autogobernarse e interrelacionarse con suficiencia en estas unidades básicas es lo que mejor acredita la capacidad de una comunidad para desenvolverse con soltura ante el escenario al que aspira, que le llevaría a ascender a niveles

de competencia superiores. En este sentido, cabe decir que el dinamismo de las *'fuerzas vivas'* puede constituir la mejor plataforma para optar a un avance significativo de un estatus de autogobierno.

La sociedad civil, además, es una trinchera levantada contra la supeditación de la dinámica social a hegemonías políticas de cualquier signo. Desde luego, en relación con la gente que se asocia y se organiza, lo deseable sería que lo hiciera con un ánimo constructivo, buscando con su propia implicación acceder a sus objetivos. Lo que no nos debería llevar a desconsiderar las causas de los movimientos que afloran la indignación, a la postre más provechosos que la carencia de pulso social y la apatía. Arizmendiarrieta subrayaría que *"el hombre incómodo es normal que proteste"*.

PENSAR LA REACTIVACIÓN SOCIAL. No hay que ocultar, sin embargo, rasgos de declive. El proceso de extensión del poder público ha invadido ámbitos que eran más propios de la acción comunitaria. Los cambios asociados al empuje de la cultura de consumo parecen empujar hacia una actitud más tendente a la búsqueda del goce individual que al compromiso asociativo. El envejecimiento poblacional es otro problema que afecta muy especialmente a nuestro país. Y los sociólogos afirman que los grupos de edad más jóvenes no muestran la misma propensión a asociarse que los de mayor edad.

Uno de los errores que cometemos a menudo es entender que la sociedad se ha de organizar con la vista puesta en el desempeño del Estado. Bien sea para beneficiarse de sus favores, para defenderse de sus injerencias o para suplir sus incapacidades. Sin embargo, la sociedad organizada tiene un sentido por sí misma. Intermedia en la tensión que quiere apartar al individuo y la sociedad, y a ambos de la política. Puede activar la mutua confianza, estimular la iniciativa y el emprendimiento social y económico, promover la cooperación y cultivar la sostenibilidad colectiva. Por ello, no deja de ser procedente que nos preguntemos si la función que actualmente cumple la acción social organizada satisface esas expectativas y qué habríamos de hacer para que recuperar la pujanza y maximizar esa capacidad de acción para ponerla al servicio de la mejora y fortalecimiento de las relaciones sociales.

En todo caso, la enormidad de la catástrofe sanitaria que hemos vivido no deja como consecuencia una tabla rasa en la realidad social vasca. En el

ambiente de excepcionalidad que hemos vivido en el reducido entorno del hogar y el patio del vecindario, también se han producido innovaciones en comportamientos y valores, que habremos de integrar en nuestro depósito de sentido. Pero, no todo es agradable. Las vivencias más frustrantes preceden también a las buenas ideas. Pensar la reactivación social supone abordar las dolencias que se han manifestado durante todo este periodo en nuestra comunidad.

PRINCIPIO COMUNITARIO. La sociedad vasca tiene todavía una trama institucional social y política bien entretejida, que la cohesiona y afianza las relaciones de pertenencia. En términos de teoría social, nuestra cultura asociativa podría corresponder a la vez a un principio societario y a un principio comunitario. Qué duda cabe que las dos capas, societaria y comunitaria, están interrelacionadas. Pero, esta es una distinción importante a la hora de tomar la medida al declive de lo social. El contrato social no puede suplir la ausencia o la debilidad de un relato de pertenencia común. El vínculo que crea este último, por el contrario, es el mejor fundamento de un contrato social que pueda aspirar a durar. Sin este vínculo, las que contratan serían voluntades individuales sin una conexión común previa. En este contexto, podríamos decir que en este país el movimiento asociativo se ha construido históricamente sobre la base de una dinámica comunitaria, en torno a sentidos de pertenencia articulados desde abajo. Ahora, toda esa red institucionalizada puede aportar un capital social con una gran experiencia funcional que puede resultar indispensable para los desafíos que tenemos por delante.

El principio comunitario se construye desde el suelo de lo social, que es donde se puede verificar en qué medida hemos logrado la provisión del bien común. *'Auzolan'* y *'Auzolotsa'* son dos expresiones que significan esa dimensión de la responsabilidad hacia la comunidad, que provienen de la tradición social vasca y nos pueden ser útiles para bloquear el individualismo desbocado, aunque hayan de acomodarse a la realidad de una sociedad cada vez más diversa. La primera de ellas empuja a la organizarse y cooperar entre los miembros de un colectivo vecinal. La segunda es un dispositivo social que actúa como complemento a la anterior, presionando a la reputación de los miembros del grupo. Bajo esta tradición, el individuo que no se responsabi-

liza de lo común es un personaje que avergüenza a su comunidad. Serían el *'gorrón'* o el *'dilapidador'* que no contribuyen u obstruyen el logro del bien común, aunque se beneficien de él. Pero, también nos han avergonzado los *'desleales'* de nuestra historia más reciente, que se han dedicado a obstruir y destruir violentamente lo que la comunidad ha estado construyendo con mucho esfuerzo y trabajo.

La invocación a nuestro gen cooperativo, al *auzolan*, ha sido repetitiva a lo largo de la crisis. Se ha reclamado la asunción social de responsabilidades ante el futuro. La crisis pandémica (y la guerra que le ha seguido) también nos ha puesto de manifiesto que esta perspectiva de *'comunidad'* no se confina tras unos límites de lugar y tiempo. Desde lo local, nuestro *'auzo'* no puede dejar de proyectarse hacia lo global ni aislarse de lo que ocurre en un mundo en el que estamos incluidos. A la par, una cultura comunitaria no puede constituirse sin un fuerte vínculo solidario entre generaciones. La comunidad de cuidados es también una cadena temporal. Sin olvidar, finalmente, que una cultura que rechaza reconocer lo que se adeuda a las generaciones que nos preceden, vive en un presentismo que le impide ver la necesidad de obligarse con las futuras. Son parámetros que contribuirán a dar solidez a las bases que sostienen nuestra común pertenencia. Sobre ese suelo común podrá erigirse un nuevo contrato social duradero.

Joxan Rekondo
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Transformar las personas para transformar la sociedad

1. Al glosar una de las pastorales sociales del obispo Pildain, Arizmendiarrieta subrayó la idea de que *"un pueblo que ha perdido el sentido moral y la conciencia no puede combatir sus males ni aliviarse de los mismos si no es con el abuso de la fuerza, que a su vez degrada y bestializa más al hombre"*. Los estudios FOESSA (2014, 2019) no dejan de incorporar importantes reflexiones en parecido sentido. Sus autores examinan nuestra sociología moral e identifican seis círculos viciosos que, ligados a la economía del bienestar, podrían provocar la aparición de procesos inquietantes.

Básicamente, los seis círculos representarían un estado moral caracterizado por la desconfianza y una deficiente integración socioeconómica, a la que se añadirían la desigualdad, el desamparo social y la desafección política. El cuadro dibuja un panorama en el que, ante el avance del individualismo, la comunidad buscaría refugiarse en el Estado. Sin duda alguna, todas ellas son tendencias críticas que ponen en riesgo la cohesión social y provisión de un bien común. Para hacer frente a tales circunstancias, los autores pretenden conectar con un *'experimentalismo democrático'* que sea capaz de crear *'utopías reales'*.

Muchos de esos graves desequilibrios, que se originan en la economía, han afectado también a la cultura y la política de nuestras sociedades. Por eso, no sería inconveniente preguntarnos si damos por perdida la batalla en favor de una economía que opere al servicio del bien de las personas y sus comunidades, que se encuentre arraigada en el medio en el que estas desarrollan su vida y que contribuya a su progreso. Arizmendiarrieta abogaría, sin duda, por llevar a la acción esta idea de experimentación democrática que se propone, de tal manera que se puedan reconstruir las estructuras morales y materiales dañadas.

Vivimos un tiempo de grandes preguntas, de reflexiones en profundidad, incluso de las que suscitan replanteamientos radicales. Pero, las preguntas útiles son las que surgen a partir de la interacción real entre personas que se desenvuelven en espacios y tiempos concretos y localmente compartidos,

que buscan orientaciones o respuestas que les permitan afrontar las necesidades y experiencias también reales que viven. Tratándose de reconstruir, lo deberíamos hacer sobre lo mejor de lo precedente. Las personas y las sociedades no se improvisan; somos la única especie en la que cada generación puede retener y filtrar para su provecho el conocimiento y el saber de las anteriores. En el aniversario del fallecimiento de Arizmendiarrieta, no somos pocos los que proclamamos que el testimonio humanista de su generación sigue siendo fértil.

2. Construir sociedad es abrir caminos. Porque el objetivo ha de realizarse en cada paso que se avanza por el camino. La propia idea de desarrollo humano remite a un itinerario en el que la persona busca promover su dignidad en cada momento, sin postergarlo todo al resultado prometido para un futuro lejano. El desarrollo humano no puede esperar, se trata de desplegar sus contenidos sin dilación, en la tensión cotidiana por una vida mejor aquí y ahora. En esa línea se inscribe la convocatoria de Arizmendiarrieta a multiplicar las experiencias democráticas, guiadas por el principio *"gizabideak ugaritu"*.

Los que albergan mayor esperanza en las posibilidades del ser humano, los que tienen una idea positiva de la persona son los que harán progresar a la humanidad. La fuerza social más poderosa constituye el acervo de ideas y convicciones de las personas. La persona es el sujeto, un ser cuya principal fortaleza es su propia conciencia, que le induce a obligarse con las comunidades (de trabajo, de vecindad) de las que forma parte. Arizmendiarrieta creía que para llevar a cabo la transformación social es imprescindible transformar a las propias personas, apartándolas de la influencia de las corrientes que buscan encumbrar al individuo *"como templo de todas las atenciones y derechos"*.

El cambio debería iniciarse desde la asunción por cada persona de la libertad y responsabilidad que le corresponden en ese proceso de transformación que, pese a que comienza por su propio progreso personal, busca un desarrollo comunitario. Sin duda, el sentido humano prepara a las personas para maximizar sus propias posibilidades de promoción. Pero, la persona solo completa su condición de sujeto libre cuando es capaz de asumir compromisos y, en colaboración con sus compatriotas, contribuir

a la comunidad. Por supuesto, no podemos juzgar igual a las personas que buscan dar cumplimiento a sus deberes sociales que a las que se remiten a buscar la satisfacción de sus apetencias. El sentido principal de la expresión *'Gizabidea'* remite a una concepción moral centrada en la persona (y la comunidad, unión de personas) como sujeto que abre camino a su propia promoción humana.

Ese factor moral que compromete está ligado a la pertenencia, que se vive de una forma característica y singular por cada persona y cada comunidad. Simone Weil diría que el alma humana necesita echar raíces y que lleva a la participación natural en las comunidades a las que la persona está solidariamente vinculada. Esa pertenencia asegura a la persona una existencia bajo la protección de las provisiones comunitarias, enderezadas hacia las necesidades de seguridad moral y física, y bienestar material. Somos personas singulares que se inscriben en una comunidad que es específica, puesto que se sitúa en el lugar concreto y ha de insertarse en la continuidad histórica que busca para sí. En este marco, los relatos de identidad y pertenencia cumplen un papel fundamental. Arizmendiarrieta no dejó nunca de apelar al espíritu idiosincrático vasco que consideraba afianzado a lo largo de los siglos, y que era el principio activo de la acción cooperativa que buscaba.

De las experiencias que puso en marcha, sabemos que los resultados que se obtienen de una acción comunitaria (en el trabajo asociado, en la cooperación vecinal) no se quedan en lo que se obtendría de la suma aritmética de los esfuerzos de los individuos. En realidad, el factor común ejerce de multiplicador. Pero, no habría de hablarse de acción colectiva. Para Arizmendiarrieta, *"colectivismo y comunitarismo no son sinónimos"*. Lo colectivo, la masa, desdibuja a la persona. Por el contrario, en la acción cooperativa común es posible distinguir a cada uno de los participantes en función del sentido de la responsabilidad que asumen. De esta manera, con las experimentaciones democráticas que realizó, el colectivo Arizmendiarrieta logró algo que se reconoce como tremendamente difícil: integrar la transformación individual con la promoción colectiva en una única causa.

Joxan Rekondo
Miembro Consejo Rector Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Arrabales del poder

El ejercicio del poder de dirigir y controlar un país conlleva la responsabilidad de encauzarlo hacia el progreso y bienestar social. El concepto de poder ha evolucionado en el tiempo hasta llegar al actual sistema democrático pero en décadas recientes se han dado cambios que, sin modificar su esencia, alteran el funcionamiento y acotan límites:

Se ha fragmentado pasando del ejercicio autónomo con fronteras y límites definidos (autarquía), a compartirse con entes supranacionales, pactos multilaterales y transferirse a las autonomías.

Y ha perdido la capacidad de ordenar la economía que era ejercida mediante normativas legales, empresas públicas, paridades monetarias y tasas aduaneras.

Ambos cambios plantean nuevas formas de entender el poder y sus límites. Responsabilidades troceadas y economía *"por libre"* debilitan el concepto tradicional de *"estado paternalista"*, garante del bienestar. Para entender mejor los límites es preciso analizar las prioridades que motivan a dos poderes esenciales:

- *El poder político* se sustenta en partidos que pugnan por obtener la confianza de los ciudadanos. La competencia condiciona prioridades, evita decisiones que conlleven desgaste electoral y limita la actuación al corto plazo (duración del mandato).
- *El poder económico* prioriza su atención en la obtención de resultados. Las variables, rentabilidad, riesgo y plazo limitan su campo de acción. El mercado es su reto y la rentabilidad del capital e, indirectamente, el bienestar social inducido, la consecuencia de su éxito.

Ambos poderes funcionan en el corto plazo sin abordar transformaciones estructurales de difícil asimilación social y elevado riesgo económico. Mientras, la ciudadanía sufre la indecisión, clama soluciones, reivindica respuestas y, a la vez, mantiene celosamente *"derechos adquiridos"* oponiéndose a transformaciones que le afecten.

En este entorno: se ignoran, demoran y, en el mejor caso, se parchean, desequilibrios que alteran la vida social y representan escollos amenazantes. Temas como: deterioro ambiental-cambio climático, reducción de etapa productiva-crecimiento de pasiva, baja natalidad-masiva inmigración, abandono del campo-dependencia alimentaria,… carecen de responsables y no entran en las prioridades. Son los ***arrabales del poder***, sin normativas, responsables ni atención y que, como el cáncer, van minando a la sociedad, y se ubican en los extramuros de la organización.

Aplaudo los esfuerzos de la clase política y de los empresarios por mantenerse firmes pero la solución no está exclusivamente en sus manos. Se necesita la toma de conciencia y participación del conjunto de la sociedad que, además, cuenta con recursos poco utilizados. Llega el momento de abandonar *"paternalismos"* y de asumir las realidades en toda su crudeza; la hora de demostrar la madurez y *"mayoría de edad"* de la sociedad civil.

La sociedad tiene que *"cambiar de chip"*. No puede limitarse a soluciones paliativas (reactivas) sin afrontar transformaciones estructurales que pongan, a la vez, atención en las oportunidades de generar actividad económica (proactivas). Hacer de la necesidad virtud. La sociedad civil con personas formadas y rica en instituciones sociales (universidades, entes científicos, tecnológicos, culturales y sociales) debe sumarse a los esfuerzos políticos y económicos para abordar proyectos estratégicos de País. La iniciativa de los proyectos puede partir de cualquiera de las tres partes, pero requiere la concurrencia de todos.

La participación ciudadana representa un nuevo *"poder"* que aporta: implicación social, dimensión holística (nada le es ajeno) y visión del largo plazo, se nutre de la concienciación social y se rige por principios de cooperación. Es el ***poder comunitario*** que cubre carencias y complementa una organización de poderes dispersos y espacios vacíos.

Los tres poderes: político, económico y comunitario, conforman un *"trípode"* capaz de sostener a la sociedad. No hay problema marginal ni razones de demora. Cada uno en sus funciones, sin interferencias, diseñando estrategias y cooperando. Se trata de dar coherencia de ***"sistema"*** a la sociedad, armonizando sus diferentes estructuras.

Se invita a la sociedad civil a asumir liderazgos y a participar en el esfuerzo común, aliándose entre sí, diseñando futuros, aportando soluciones y participando en proyectos, junto con las fuerzas políticas y económicas. Nace la *"Economía de Cooperación"*.

Javier Retegui
Miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Una aportación vasca a la nueva economía

El pasado 10 de marzo se celebró en Madrid una mesa redonda sobre **la nueva economía y el futuro del trabajo** con la Vicepresidenta Yolanda Díaz, el Vicepresidente de la CEOE Lorenzo Amor, el Secretario General de UGT, Pepe Alvarez, y Joseba Segura, Obispo de Bilbao. A nivel de Galicia, el día 31 de dicho mes ciento cincuenta personas del mundo empresarial, junto a interlocutores como el presidente de la Confederación de Empresarios de Galicia, Juan Vieites, y el Director Xeral do Instituto Galego de Promoción Económica, Fernando Guldrís, debatieron **la propuesta de la Doctrina Social de la Iglesia ante la realidad económica actual y el desarrollo humano integral.** La primera exposición la hizo también el Obispo de Bilbao.

En el primer encuentro se destacó la sintonía entre Gobierno, Patronal, Sindicato e Iglesia, ya que *"la conversación estuvo marcada por un mensaje común: la necesidad de situar a la persona en el centro de la economía y la búsqueda de un trabajo digno"*. Es muy significativo que un Obispo hable de nueva economía. Un motivo es la competencia como economista del de Bilbao. Además de estudiar economía en Boston, Joseba Segura ha dedicado gran parte de su actividad, en Bizkaia y en Ecuador, a impulsar actividades sociales y económicas desde Cáritas. Otra razón es que la Iglesia ha tenido un importante protagonismo, en concreto en el País Vasco, en demostrar que poner a la persona en el centro de las empresas permite unir competitividad y humanización.

Conocí a Joseba Segura como promotor inicial de Fiare, un proyecto de banco ético que hoy es realidad dentro de Banca Popolare Etica, la experiencia europea de finanzas éticas más interesante que conozco. En LABORAL kutxa, un banco cooperativo fundado por otro cura, le ofrecimos a Fiare nuestro apoyo, y para concretar cómo iniciar su operativa bancaria en 2005 uno de nuestros interlocutores fue el ahora Obispo. Un economista promotor, sin duda.

En cuanto a la aportación de la Iglesia a los planteamientos empresariales, el impulso transformador de don Jose María Arizmendiarrieta no necesita presentación. Sí necesitan todavía difusión las posibilidades que tienen sus

ideas, que han sido exitosas en la experiencia cooperativa de MONDRAGON, en su aplicación en empresas por capitales.

Podríamos decir que hasta 2019 la teoría más ortodoxa ha defendido que las empresas deben maximizar el beneficio para los accionistas, con la sola limitación de cumplir la legalidad. El hito fue: agosto de 2019, la *"Tabla Redonda"* de los mayores empresarios norteamericanos (*"Business Roundtable"*, como la Tabla Redonda del Rey Arturo) lanza una Declaración cambiando los Principios de Gobernanza Corporativa, ya que *"el sueño americano está vivo, pero resquebrajándose"* y es necesario *"renovar los principios de funcionamiento de las empresas"* para garantizar su éxito a largo plazo, de modo que inviertan en sus trabajadores y se comprometan con sus comunidades.

Se va aceptando la idea de equilibrios nuevos entre los intereses de accionistas, ejecutivos, trabajadores, así como el medio ambiente y la sociedad cercana. Y se va constatando que trabajadores y trabajadoras aportan más valor, más innovación, mejor productividad, si tienen mayor compromiso con la empresa, y para ello si se sienten con mayor capacidad de decisión, más empoderadas, en empresas con mayor cohesión y menores diferencias salariales. Ideas de Arizmendiarrieta en las cooperativas. Hoy una concreción para su aplicación en las empresas por capitales es el Modelo Inclusivo Participativo vasco de Empresa que estamos impulsando.

Este modelo fue aprobado por los Parlamentos Vasco y Navarro como deseable por mejorar la competitividad de nuestras empresas y simultáneamente hacerlas más participativas y más humanas. Una concreción necesaria es pasar de las ideas a buenas prácticas y medidores para su seguimiento. Hoy, gracias al apoyo entusiasta de personas del ámbito de Euskalit, contamos ya con una herramienta que permite implantar, con una sistemática de mejora continua, este Modelo Inclusivo Participativo de Empresa avanzado, más humano, más competitivo, medible mediante autoevaluaciones, y desde contrastes y evaluaciones externas.

Es una aportación vasca que está siendo reconocida en ámbitos empresariales, estatales y europeos, como un importante avance hacia esa nueva economía en evolución acelerada. Partiendo del empuje de un cura que puso en marcha MONDRAGON, una Corporación que emplea a 80.000 personas.

Para hablar de nueva economía, al Obispo de Bilbao le acompaña su capacidad y su experiencia personal, pero a la Iglesia vasca le acompaña también la realidad de la implantación exitosa de ideas, sobre la participación de las personas, que fueron rupturistas, y que hoy se aceptan en muchos ámbitos. Aportaciones desde las convicciones del humanismo cristiano, y desde el pragmatismo de su puesta en práctica en el País Vasco.

Jon Emaldi
Profesor en Deusto Business School - DBS.
Socio de LABORAL kutxa. Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa.

Transformar el sistema educativo. Construir un futuro mejor

En fecha reciente se inició el trámite parlamentario que conducirá a la promulgación de la nueva Ley de Educación Vasca. Parece existir un cierto consenso entre las principales fuerzas políticas del arco parlamentario para avanzar conjuntamente en la adecuación de nuestro sistema educativo a las necesidades de la sociedad, tanto a corto plazo como las que nos permite entrever el futuro.

Estamos ante una enorme oportunidad que no debemos dejar pasar. Nuestro futuro dependerá en gran parte de la calidad del sistema educativo del que dispongamos. Creo que es momento de valentía y ambición de formular una ley que no se limite a *"tuneos"* o adaptaciones parciales. A pesar de que en términos generales, contamos con un sistema educativo de calidad, los retos que vayamos a afrontar en las próximas décadas requieren una respuesta educativa diferente a la desplegada hasta nuestros días, ya que el modelo educativo actual se quedará obsoleto rápidamente.

Nos enfrentamos a un mundo cada vez menos predecible. **La incertidumbre se ha instalado en nuestras vidas.** Hay más dudas que certezas, y la realidad reta constantemente comportamientos axiomas y paradigmas sociales, políticos. Asistimos a una permanente turbulencia y agitación en todos los ámbitos de la vida, contemplamos con preocupación que los patrones y las implicaciones de los cambios han dejado de ser predecibles, nos encontramos con dificultades para entender en toda su magnitud las interrelaciones de las causas y factores que configuran los espacios competitivos y los comportamientos sociales.

Los niveles de cohesión son elevados, en comparación con otras geografías, pero esto no es incompatible con una creciente desigualdad social y la evidente carencia de oportunidades para una parte de la población. Estamos instalados en un mundo en el que el hedonismo, el individualismo y la inmediatez ganan terreno en detrimento del bien común y de la igualdad social. Asistimos a cierta banalización del conocimiento, paradójicamente, en el momento de mayor producción científica y tecnológica de la Historia.

Esa realidad conforma el lado oscuro de tantos y tantos mensajes buenistas, pese a los mensajes buenistas expresados constantemente en redes sociales, campañas de publicidad o mensajes institucionales. Y sin embargo, la nuestra es una sociedad que forma parte de la red mundial interconectada más poderosa nunca antes vista y,, tenemos la obligación de generar espacios atractivos para la multiculturalidad.

En definitiva, el mundo en que nos moveremos en el **futuro se configurará en torno a la navegación en aguas turbulentas,** sin claridad en las rutas y con fenómenos metereólogicos nuevos y cambiantes. Las claves de la transformación de nuestro sistema educativo tienen que establecerse en ese entorno social, económico y político, ya que la educación es la base sobre la que se cimenta una sociedad más libre, competitiva y cohesionada. Coincido totalmente con el catedrático del MIT Peter Senge cuando afirma: ***"La calidad del sistema educativo es la única fuente de ventaja competitiva de un país"***.

Aprovechemos la ocasión para promover una auténtica revolución de nuestro sistema educativo, que acompañe a la ciudadanía a lo largo de la vida (el sistema educativo no debe contemplar solamente la formación reglada) generando mecanismos que favorezcan una cultura y una praxis de aprendizaje permanente. Debemos favorecer *una dinámica educativa que nos ayude a aprender a aprender*, y que contribuya a generar una sociedad más innovadora que potencie las capacidades individuales y colectivas para adaptarnos a los nuevos entornos.

Creo que la transformación del sistema educativo debe centrarse en la persona, en un proceso que combine la generación de conocimientos y competencias en los alumnos, que doten a la persona de **pensamiento crítico** para su desarrollo integral ante los retos y oportunidades que de este mundo cambiante. No van a existir reglas fijas, ni fórmulas predeterminadas para resolver los retos personales y sociales, por lo que tenemos que poner el foco en la capacidad propia de cada persona para garantizar que será capaz de entender las condiciones cambiantes de entorno y nuevas realidades, haciendo prevalecer el bien común por encima de individual.

Esta apuesta por la personalización implica dotar a las y los profesionales del sector - desde la formación en las escuelas de magisterio hasta el final de sus carreras - de una adecuada capacitación en conocimientos, psicología, métodos de aprendizaje, vivencia de valores, capacidades de comunicación e innovación pedagógica. El rigor en **el desarrollo profesional y humano de la comunidad educativa es vital para conformar un sistema educativo de calidad**.

Necesitamos un movimiento social que trabaje a favor de esta transformación en profundidad, para sentar las bases de un sistema educativo que refuerce nuestro modelo de competitividad y lo haga compatible con la generación de riqueza y la cohesión social. Y esto pasa por formar a nuestros niños, niñas y jóvenes en valores sociales y humanos, dotarles de competencias y conocimientos adaptados a las nuevas realidades, formar profesorado de alto nivel que reciba una adecuada compensación y valoración social, generar métodos didácticos que fomenten la curiosidad intelectual, la exploración sistemática del azar, el rigor crítico, la capacidad de aprender a lo largo de la vida, el trabajo en equipo, el emprendizaje, la creatividad, la diversidad, la multiculturalidad, y la integración de la competitividad en el marco de la cohesión social.

Aprovechemos la oportunidad que nos brinda la agenda legislativa con el espíritu de acelerar esta nueva dinámica educativa que, recogiendo los frutos del pasado, genere un sentido aspiracional de transformación desde la propia sociedad: una apuesta de largo plazo, revolucionaria que sea vivida coherentemente en un horizonte temporal largo, al margen de las posiciones individuales de los diferentes agentes socio-político-educativos del país. Nos jugamos nuestro futuro en este reto, no podemos fallar a las generaciones futuras - ***"Transformar el sistema educativo para la mejora de la competitividad y la desigualdad social es el frontispicio de la tramitación parlamentaria"*** -.

Sabin Azua
Presidente de EUSMEX S.L. y Asesor estratégico de B+I Strategy

Un santo para nuestro tiempo

El día 15 de diciembre del 2015 el Papa Francisco distinguió públicamente al sacerdote José Mª Arizmendiarrieta, inspirador y fundador del Movimiento Cooperativo surgido en Arrasate, con el noble título de Venerable. Tal título significa que según la Iglesia este sacerdote practicó heroicamente las virtudes cristianas y es digno de ser calificado como modelo de vida evangélica.

Bastantes personas miran con cautelosa reserva esta iniciativa eclesial. Se preguntas si la pretendida canonización de este hombre significa algo para nuestra sociedad en buena parte indiferente a la fe e incluso reticente ante tales declaraciones por parte de la Iglesia. Hay creyentes que no acaban de ver que la vida diaria y ordinaria de este cura, coadjutor de la parroquia de S. Juan tenga algún relieve evangélico extraordinario como para merecer el máximo honor ante la comunidad cristiana. *¿No es más que probable que si D. José Mª hubiera conocido de antemano la intención de los promotores de la iniciativa les hubiera "parado los pies en seco"?*

Personalmente estimo que la canonización de D. José Mª sería para nosotros y para muchos una gran noticia eclesial e incluso social. *¿Por qué?*

En primer lugar, una canonización no pretende primariamente brindar honores eclesiales póstumos a un creyente cualificado, sino ofrecer a la comunidad cristiana y a la sociedad una trayectoria de vida ejemplar y motivar así un comportamiento personal y comunitario más coherente con los valores del Evangelio. Un modelo de vida es tanto más estimulador cuanto más próximo y actual resulta a los hombres y mujeres de nuestro tiempo.

Me atrevo a afirmar que D. José Mª cumple con creces este requisito. Al tiempo que se dedicaba con admirable fidelidad a las tareas ordinarias de cualquier sacerdote, él intuyó con notable clarividencia que una dimensión capital de su concreta vocación presbiteral consistía en dedicar sus energía a humanizar la empresa y suscitar en sus componentes un aliento participativo, solidario, corresponsable que fuera eminentemente sostenible y generara una satisfacción laboral en los trabajadores. De tal modo que el trabajo diario no fuera una condena que había que padecer para beneficio de unos pocos, sino un surco de realización y beneficio personal y social.

A este noble objetivo dedicó D. José Mª con inmenso tesón y notable creatividad sus afanes y trabajos. Un hombre de este perfil *¿no es un ejemplar necesario para todos los estamentos de la vida laboral en un tiempo en el que impera una competitividad desbordada, un ansia desmedida del máximo beneficio económico, una exclusión inmisericorde de tantos trabajadores abocados al paro laboral?*

En segundo lugar, el proyecto de Arizmendiarrieta estuvo sostenido por la pretensión de plasmar entre el colectivismo marxista y el capitalismo liberal un modelo de empresa inspirado en los criterios de la Doctrina Social de la Iglesia. Él sabía muy bien que esta Doctrina no constituía por sí misma una *"tercera vía"* entre el colectivismo y el capitalismo, pero que contenía principios y pautas para que en ellos pudiera tomar cuerpo el sistema cooperativo que D. José Mª asumió y enriqueció. Esto es lo que hizo, con un éxito sorprendente. El hombre que fue clave en el diseño y plasmación de un modelo así y dedicó su vida de manera desinteresada y austera por motivos evangélicos, eclesiales, sociales es también acreedor a ser incluido en la nómina de los santos por haber contribuido a poner en evidencia la virtualidad de la Doctrina Social de la Iglesia para la mejora cualitativa de la empresa y la sociedad. Muestra con su testimonio una pauta de actuación para aquellos empresarios socialmente inquietos o sensibles a la fe. Es más: su ejemplaridad no se reduce al ámbito de la empresa. Debajo de su intuición y realización late un espíritu cooperativo que empalma con convicciones muy profundas de nuestra fe cristiana y ha de extenderse a otras áreas de la actividad humana.

La tercera razón que milita a favor de la canonización de D. José Mª es de orden más estrictamente eclesial. En efecto, nuestra sociedad está sumida en un profundo cambio cultural que de hecho está provocando en los ciudadanos una distancia creciente entre ellos y la comunidad eclesial y la misma fe. Es hoy predominante una lectura muy reductiva y sesgada de la aportación del cristianismo a la comunidad humana. Gran parte de los hombres y mujeres de hoy son más propensos a pensar y afirmar que, sobre todo la Iglesia, portadora del cristianismo supone más bien una rémora que un estímulo para el despliegue de la persona y de la colectividad. Es cierto que en algunos aspectos y fases la Iglesia ha podido frenar determinados

avances humanos. Pero es injusto no reconocer su aportación globalmente positiva a lo largo de la historia. La canonización de un hombre como D. José Mª es un valioso recurso pedagógico para mostrar el potencial evangélico, creativo, socialmente saludable que una fe viva y ardiente despierta en aquellas personas que se abren agradecida y generosamente a ella.

Juan Mª Uriarte
Obispo Emérito de S. Sebastián

El cooperativismo como preocupación por la comunidad

Es conocido que el cooperativismo nació en Inglaterra a mediados del siglo XIX. En los mismos años en que el Parlamento inglés aprobaba las leyes que establecían las reglas de juego básicas del capitalismo y coincidiendo, por otra parte, con la publicación del *Manifiesto comunista* por Carlos Marx.

El marco es también conocido: con la industrialización se inicia un fantástico crecimiento de la productividad que multiplica la creación de riqueza. Pero, a la vez, las condiciones de vida de la clase trabajadora inglesa, recogidas por Engels unos años antes en el libro que publicó al respecto, son terribles: menores de 9 años trabajando 12 horas diarias en las industrias textiles, tras aprobarse en 1833 una ley prohibiendo el empleo de menores; jornadas laborales generalizadas de 15 horas diarias para la juventud y de 12 a 15 horas paras las mujeres (hasta el año 1847 no se limita la jornada diaria a 10 horas); alta mortalidad infantil debido a la falta de nutrición y de condiciones higiénicas adecuadas: en 1839 la mitad de los funerales en Londres fueron de menores de 10 años…

En ese contexto, mientras Marx proponía un sistema global alternativo al capitalismo basado en la propiedad pública de los medios de producción y la dictadura del proletariado, pioneros de las cooperativas se centraron en tratar de resolver los problemas concretos de las personas: su alimentación, su salud, su vivienda e higiene…, con una corresponsabilidad democrática por parte de sus integrantes.

Su propuesta no trataba, por tanto, de dar una solución global al sistema capitalista emergente. Pero, en cualquier caso, tampoco se desentendieron de los problemas de la comunidad en la que desarrollaban su actividad, quedando recogida expresamente *«la preocupación por la Comunidad»* (no sólo de sus personas socias) como uno de los principios básicos del cooperativismo desde sus inicios.

En ese sentido, las primeras cooperativas de consumo inglesas consiguieron resultados *«revolucionarios»* para su ciudadanía aplicando criterios éticos totalmente disruptivos para la época. Así, se comprometieron a no

vender alimentos adulterados (en 1861 una investigación demostró que el 87% del pan y el 74% de la leche vendidos en Londres estaban adulterados), ni engañar en el peso, prácticas ambas bastante generalizadas entre comerciantes de la época.

El éxito en aprovechar criterios morales en favor de su clientela como elemento de diferenciación competitiva y éxito empresarial forzó al sector del comercio a aceptar una forma de actuar que, fue posteriormente asumida por el conjunto del sector de distribución y benefició a toda la comunidad.

Esa preocupación por la Comunidad y una permanente insatisfacción por los resultados que se iban consiguiendo fue una constante de los precursores también entre nosotros (caso de Mondragón, cooperativas agrícolas y de consumo), que ya en los años 70 advertían sobre el peligro de egoísmos de vuelo bajo *«¿Cuántos hábitos de una burguesía caduca estamos reviviendo, presumiendo de progresistas, resultando conservadores y tradicionalistas de la peor ralea?»* decía el padre Arizmendiarrieta inspirador de Mondragón.

En ese sentido insistía en que *«el cooperativismo no sólo es la antípoda del paternalismo sino también del conformismo y conservadurismo»* y que *«se impone que estemos en la vanguardia de las innovaciones sociales, máxime cuando estas están demandadas por una conciencia de dignidad y libertad, de justicia y solidaridad»*.

Recordemos que esas aportaciones al Bien Común no eran una opción sino una obligación moral: *«No se puede presumir de ser sociales olvidando lo que todos hemos recibido de la comunidad… y sin hacer las aportaciones adecuadas de contraprestación»*.

Una foto del universo cooperativo actual

A la realidad cooperativa mundial, obviamente, se le puede retratar desde diversos ángulos. Se puede afirmar que el volumen del universo cooperativo a nivel mundial es amplio y significativo. Es decir, en el mundo hay muchas cooperativas, y estas se encuentran repartidas en todos los continentes. Es, por lo tanto, como ya se ha dicho, un fenómeno muy importante a escala mundial. Vamos a mostrar algunos datos que dan cuenta de esta dimensión:

- La tierra cuenta con 7.500 millones de habitantes. De ellos, más de 1.200 millones son socias de alguna cooperativa.
- En Canadá, de cada 10 habitantes 4 son socias de alguna cooperativa. En Kenia, 1 de cada 5 y en Singapur, 1/3 de la población total.
- La riqueza que generan las cooperativas está reflejada en los grandes datos de la economía mundial. Veamos una muestra:
    - Las 300 cooperativas más grandes del mundo mueven 1,1 trillón de dólares.
    - En Brasil, las cooperativas crean el 37,2% del PIB agrario.
    - En Francia, las cooperativas proporcionan trabajo a 700.000 personas.
    - Los puestos de trabajo relacionados con las cooperativas alcanzan una cifra de 250 millones de personas trabajadoras en el mundo. No obstante, si lo analizamos por el tipo de gente trabajadora que es, veremos que el porcentaje de personas socias-trabajadoras de ese total es muy pequeño. Esta es la distribución: el 89.44% de esas personas trabajadoras son socias productores; el 6.24% son trabajadoras no-socias; y, solamente el 4.32% son socias trabajadoras (International Cooperative Alliance – ICA)

Diversidad cooperativa

Para comprender mejor las realidades cooperativas también es necesario saber que estas son relativamente diversas; no es un fenómeno homogéneo, aunque, evidentemente, comparten un mínimo común. Esa diversidad se puede observar con respecto a diferentes criterios: la dimensión, los distintos tipos de gente asociada que las componen, la parte del proceso de la actividad que se cooperativiza, la cultura organizativa, el modelo de gestión, el territorio en el que se encuentra la experiencia, la gobernanza que se practica o los sectores en los que operan, entre otros.

Pues bien, la densidad cooperativa por territorios a escala universal, hay que decirlo, es pequeña. Encontramos dos excepciones (no son las únicas) que merecen ser valoradas especialmente desde nuestra óptica: Italia (Emilia Romagna) y País Vasco (Mondragón).

De todas formas, debemos precisar que, en lo que se refiere a la diversidad con respecto al sector en el que se ubican y a los tipos de personas asociadas que las componen no es tan rica, y esto es importante dejarlo claro. El siguiente dato muestra nítidamente esta limitación sectorial de la diversidad cooperativa: la mayor parte de las cooperativas del mundo se encuentran distribuidas en tres ámbitos, el agrario, el de consumo y el de crédito-ahorro.

Concentración cooperativa

A la hora de acercarnos a calibrar la potencialidad el universo cooperativo, también nos parece importante conocer otro aspecto. Este se refiere al nivel de concentración, de presencia, que alcanzan las cooperativas en los territorios en los que están asentadas. Y, *¿por qué?* Porque la densidad puede facilitar la multiplicación de proyectos sociales, culturales y económicos; es decir, el impacto y el potencial de transformación. Pues bien, la densidad cooperativa por territorios a escala universal, hay que decirlo, es pequeña.

Respecto a esta escasez, encontramos dos excepciones (no son las únicas) que merecen ser valoradas especialmente desde nuestra óptica: Italia (Emilia Romagna) y País Vasco (Mondragón). Dentro de estas dos zonas existen algunas regiones en las que la concentración cooperativa es muy significativa. Además, lógicamente, en estas dos ubicaciones las cooperativas se encuentran en, prácticamente, todos los sectores.

El fenómeno cooperativo tiene pues, una **gran dimensión**: volumen de negocio, número de personas socias, número de trabajadoras etc. Y se encuentran repartidas en todos los continentes. Y la mayor parte de cooperativas se encuentran distribuidas en **tres ámbitos**: agrario, consumo y crédito-ahorro; pero la gente socia trabajadora es un porcentaje muy pequeño del total de estas organizaciones.

Se buscan cooperativistas

Por ejemplo, solo dos tercios de sus gentes trabajadoras son socios en Mondragón Corporación, y *«en los últimos años ha habido muy pocas incorporaciones»*, dice un socio jubilado. El resto son personas asalariadas llegados sobre todo tras la fusión con otras dos entidades. En el conjunto

de la corporación, la gente socia solo representa el 40 %, pues en muchos países no se puede crear cooperativas.

Pero hay otra cuestión: *«Quienes entran, no sé si tienen la mentalidad necesaria»*, comenta el mismo jubilado, un tanto pesimista. Para Arizmendiarrieta, formar cooperativistas era más importante que crear cooperativas. Y más difícil. De su implicación depende, en gran medida, que la cooperativa sirva realmente a su fin o que se quede solo en una estructura. *«Los socios veteranos intentamos estar cerca de la toma de decisiones. Somos críticos, pero cuando hay que empujar, se empuja. Al jubilarse, siempre dicen que ha valido la pena». «Muchos de los que entran nuevos no saben muy bien de dónde ha salido esto»*, continúa este jubilado. Varios testimonios recogidos en el documental *El hombre cooperativo* y el investigador Jon Artabe coinciden en señalar que las nuevas generaciones de la zona consideran ser cooperativista un trabajo más.

Sin embargo, un veterano dirigente y actual colaborador, Javier Retegui, rompe una lanza a su favor. Cree que, si bien el fervor no es el mismo, en la juventud sigue existiendo interés: *«Es tan buena como la de nuestra época, pero quizá hay que buscar nuevos formatos que ofrecerles»*.

Xabier Andonegui Mendizabal
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Euskadi en el espejo de innovación de ... Japón

Existen pocas actividades tan universales y, al mismo tiempo, tan locales como la gastronomía. La componen memorias personales y percepciones grupales. Es tradición, pero en movimiento. Dentro de esa evolución constante nació una fundación, Basque Culinary Center, una facultad de ciencias gastronómicas, un centro tecnológico, BCC Innovation y, ahora una fórmula de innovación abierta, GOe (siglas en inglés de Ecosistema de Gastronomía Abierto) que contará con un centro propio en Donostia y bajo la cual estamos creando una red de alianzas con empresas e instituciones por todo el mundo. La gastronomía es un fenómeno *"glocal"* y nosotros estamos tejiendo la primera red de innovación internacional sobre ella.

Desde la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa me han sugerido (milesker !) escribir una serie de artículos en los que extraemos algunas claves de estos nodos de innovación internacionales. A mediados de octubre celebramos la segunda edición en Tokio de nuestro programa internacional de emprendimiento. En solo dos años es ya una de las principales citas para emprendedores *"foodtech"* en la capital de Japón. Este año lo hacemos coincidir con la Semana Vasca con la presencia del Lehendakari, por lo que comenzamos este primer artículo mirando en el espejo de innovación de Japón.

Pocos países han influido e inspirado como Japón, cuna de tradiciones e innovación que trascienden sus fronteras. Uno de sus mayores logros fue el conseguir establecer con éxito un modelo de transferencia y desarrollo tecnológico propio para salir al mundo, alternativo además al de unos Estados Unidos con los que acababa de perder la guerra.

El modelo norteamericano era en ese momento el gran paradigma de transferencia y desarrollo tecnológico. Un modelo *«desde abajo hacia arriba»* (o *Bottom Up*) que seguía estos pasos: 1. Identificación de nuevas necesidades en el mercado por parte de agentes privados. 2. Generación de conocimiento 3. Desarrollo de propiedad intelectual. 4. Financiación (*Venture Capital*) 5. Comercialización.

Con la única base de fabricación intacta tras los estragos de la guerra, EEUU dominaba el comercio internacional. Sus empresas se hicieron omnipresentes. Desde 1946 hasta 1971, arrojaba una balanza comercial positiva neta. Sin embargo, a mediados de los años 70, el mundo había cambiado. Los proveedores japoneses se habían hecho con el negocio de la electrónica de consumo y el acero japonés dominaba el mercado internacional. Los fabricantes de automóviles japoneses aumentaban su cuota en el mercado internacional en proporciones de dobles dígitos. La balanza comercial de EEUU pasó a un saldo negativo de 27 mil millones de dólares ya en 1977.

El modelo alternativo *«desde arriba hacia abajo»* japonés (o *Top Down*) seguía estos pasos: 1. Establecimiento por parte del Ministerio de industria, en colaboración con agentes privados, de prioridades nacionales. 2. Promoción de consorcios industriales que sigan las prioridades identificadas 3. Incentivar el pooling o puesta en común tecnológica. 4. Sistemas de financiación nacionales. 5. Comercialización.

Japón se convirtió en alternativa. Corea del Sur se sumó y logró avances similares. En 1998, la balanza comercial de EEUU alcanzó un saldo negativo de 153 mil millones de dólares. Los avances de los tigres asiáticos se vieron impulsados por estrategias tecnologías desde arriba hacia abajo. Las estrategias, tipificadas por la del Ministerio de Comercio Internacional e Industria de Japón, parecían imparables.

Sin embargo, en 1995, la situación era bastante diferente: Impulsadas por la amenaza, las compañías estadounidenses habían forzado el potencial adormecido por casi una década y recuperado parte del diferencial tecnológico perdido. Las inversiones japonesas en televisión de alta definición, inteligencia artificial (ya entonces) y dispositivos de memoria de semiconductores no habían sido rentables. Ocurría lo contrario con las inversiones de EEUU, propulsadas *«desde abajo hacia arriba»*, en campos como el software, microprocesadores y telecomunicaciones.

Con la entrada de siglo, China implementaba su propia versión del modelo de desarrollo japonés mientras que EEUU disfrutaba de uno de los periodos de desarrollo tecnológico emprendedor y económico más largos de su historia. Es decir, contábamos con dos modelos de transferencia tecnológica y promoción de competitividad diferenciados, pero probados

ambos con éxito en las principales economías del planeta.

De arriba a abajo, de abajo a arriba: *¿Cuál es el mejor modelo para la transferencia de tecnología?* Euskadi ha sido paradigma de ambos: del modelo *"abajo a arriba"* en una revolución industrial, a la cabeza de Europa con emprendedores financieros e industriales desde nuestro pequeño rincón del mundo, pasando a un modelo mix *"de arriba a abajo"*, desde los ochenta, con un fuerte componente de colaboración publico privada.

Basque Culinary Center y la fórmula GOe son un producto del ecosistema híbrido actual de Euskadi. Hoy desde Japón se invita a BCC a tener allí un rol catalizador y ayudarles a desarrollar nuevas fórmulas de innovación en un modelo mixto. Desde la humildad de quienes nos sabemos con algo que ofrecer en estrategias de transformación e innovación gastronómica, pero con mucho también que aprender. Al fin y al cabo, como dice un proverbio japonés, *"incluso los monos se caen de los árboles de vez en cuando"*. El reto consiste en diseñar un modelo propio, logrando el correcto equilibrio entre las últimas tendencias globales y la tradición local. Innovación gastronómica: tradición en movimiento. Japón en unos días mirará en el espejo de agentes vascos y viceversa, nosotros estaremos mirando en el espejo japonés.

Asier Alea
Director de Desarrollo Global Basque Culinary Center
y Miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa.
Doble Licenciatura en Economía y Relaciones Internacionales por Boston University.
Master en Política Económica y Doctorante University of Oxford. MBA por M.I.T.

El *MIPE* en el Parlamento Europeo

El pasado 3 de mayo la *Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa* organizamos en Bruselas, conjuntamente con el *Parlamento europeo* y la *COMECE (Comisión de las Conferencias Episcopales de la Unión Europea)*, el Seminario titulado *"Hacia un nuevo modelo de empresa en Europa"* en el que se debatió sobre virtudes y limitaciones del llamado *MIPE - Modelo Inclusivo Participativo de empresa*, y las posibilidades de su aprovechamiento a nivel de la Unión europea.

El subtítulo del Seminario: *De la Experiencia de Mondragón hacia un Modelo inclusivo participativo de empresa* anticipaba que dicho Modelo se basa en las experiencias exitosas en prácticas de gestión y participación de las personas en el Grupo MONDRAGON (aunque también en otras empresas destacadas por su éxito empresarial y por las prácticas de gestión humanistas que han ido implantando).

Expusimos que se trata de un modelo aprobado por unanimidad en los *Parlamentos Navarro y Vasco, y que, con la colaboración de Euskalit* – la Fundación vasca para promover la Gestión Avanzada, se concreta en Buenas Prácticas de gestión y posibles indicadores de avance.

Se recordó, asimismo, que diferentes ámbitos empresariales y sociales del País Vasco, Navarra y el Estado, pero también del entorno internacional católico vienen valorando favorablemente la aportación del *MIPE* para mejorar, en empresas con forma jurídica convencional, su gestión humanista y su competitividad, solicitando a nuestra Fundación que lo divulgue con acciones tan notorias como este Seminario en el Parlamento europeo.

Entre las intervinientes, de las instituciones europeas participaron dos europarlamentarias, la italiana *Patrizia Toia*, del grupo *S&D – Socialistas y Demócratas*, y la vasca *Izaskun Bilbao*, del grupo *Renew Europe*, así como *Oliver Röpke*, Presidente del *EESC - Comité Económico y Social Europeo, Isabelle Schomann*, Secretaria de la *Confederación Europea de Sindicatos*, y *Giuseppe Guerini*, Presidente de la *Confederación Europea de Cooperativas Industriales y de Servicios*.

Intervinieron también el Consejero de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobierno de Navarra, *Mikel Irujo*, y *Víctor Meseguer*, comisionado del Gobierno español para la Economía Social.

En nombre de *Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa* expusimos el ***MIPE*** y respondimos a preguntas y comentarios yo mismo, *Jon Emaldi*, y *Juan Manuel Sinde*, su Presidente.

Algunos comentarios a recoger:

La europarlamentaria ***Patrizia Toia***, en relación con la importancia de los valores, reconoce la Experiencia de Mondragón como una referencia en el funcionamiento basado en la solidaridad y el apoyo mutuo, a la vez que un Grupo empresarial de éxito. Lo considera una buena fuente en la que aprender cómo gestionar las empresas de forma diferente, lo que es especialmente necesario en estos momentos de dificultades.

Izaskun Bilbao sitúa esta iniciativa dentro del *Pacto Verde Europeo*, dentro de una apuesta integral por la sostenibilidad. *"Otro mundo es posible si las personas se ponen en el frente del desarrollo económico"*. Así, para adaptarnos a cambios que son necesarios, debemos colocar en el centro del debate económico y político planteamientos como el del ***MIPE***, ya que prioriza el interés de los proyectos colectivos, nuestras empresas, antes que los intereses de diferentes grupos de interés. Entiende que se alinea con recientes Resoluciones del Parlamento europeo sobre *democracia* en la empresa y *participación*.

En una línea similar, ***Oliver Röpke*** afirma que esta conferencia *"está cercana a mi corazón"* y a las prioridades del Comité Económico y Social, como su *Plan de Acción de apoyo a la economía social*. Pero, además, indica que en los avances en humanismo, competitividad y rentabilidad necesitamos llegar más lejos, a más empresas que las de la economía social. Califica al Comité como un *"fuerte aliado"* para promover la economía social y también la participación de las personas en todas las empresas.

Isabelle Schoman, en relación con la solidaridad y la participación, ha insistido en que implican poner a las personas en el frente de todas las actividades. La participación supone ser *"parte activa en los procesos de toma de decisiones"*. El trabajo se ha convertido en una *"commodity"* y un

recurso donde *"rebajar costes"* y la participación en la empresa de personas trabajadoras y sindicatos ayuda a cambiar esta situación.

Mikel Irujo ha expuesto políticas de apoyo a las empresas y a su enraizamiento en el territorio aplicadas en Navarra, que se han adelantado en el tiempo a las políticas europeas, como es el caso de su *Plan de apoyo a la economía social*. Ha coincidido con otras intervenciones en que en el próximo semestre de Presidencia española de la Unión Europea, *la democracia en el trabajo y la economía social* por primera vez son prioridades de la agenda política.

Igualmente coincidiendo con otros ponentes, ***Víctor Messeguer*** ha enfatizado la importancia de los valores dentro de todas las empresas. También ha insistido en la oportunidad de un plan *estratégico de inversión en la economía social* que se está iniciando en España gracias a fondos europeos.

Giuseppe Guerini se ha centrado en la aportación de la economía social, destacando la conexión de cooperación con educación, y también con democracia y avance social. Ha puesto el ejemplo de zonas, como Mondragón o Emilia Romagna, con concentración de empresas cooperativas, donde también se aprecia un alto nivel económico y de desarrollo social.

La explicación de nuestra Fundación se ha basado en la versión internacional del MIPE y su desarrollo en colaboración con Euskalit: https://arizmendiarrietafundazioa.org/documentacion/publicaciones/mipe-internacional-desarrollo-de-ambitos-orientaciones-y-posibles-indicadores.

En el debate posterior surgió un diálogo vivo y diverso, desde la perspectiva de las personas y empresas europeas: si la propuesta pudiera ser útil para hacer frente al *dumping social* salarial de los países emergentes; si pudiera servir ante la competencia de trabajo en remoto y bien remunerado de empresas americanas a personas europeas muy cualificadas; cuáles son las barreras prácticas para implantarlo en la empresa, a pesar de su aportación a una mayor rentabilidad; la importancia de los apoyos públicos en aspectos normativos y en materia fiscal; la problemática del cumplimiento de exigencias medioambientales también en subsidiarias fuera de Europa; la contradicción entre demanda de mayor influencia en decisiones empresariales, pero limitando la corresponsabilidad en eventuales resultados negativos,...

Sin duda, la iniciativa es un salto cualitativo en la difusión del *MIPE* a nivel internacional, que nos acerca a la posibilidad de que esta propuesta navarra y vasca sea avalada por algún Órgano europeo, aspecto en el que vamos a trabajar en el próximo futuro.

Jon Emaldi.
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa, profesor de Finanzas en Deusto Business School y socio de LABORAL kutxa.

Humanizar las empresas y hacerlas más competitivas

En el 5º aniversario de la aprobación por el Parlamento navarro de un Modelo inclusivo participativo de empresa

El pasado 19 de junio se cumplieron 5 años de la aprobación, por unanimidad de los 7 grupos políticos entonces representados en el Parlamento navarro, de una Moción para impulsar el llamado *Modelo inclusivo participativo navarro de empresa* que, 3 meses más tarde, fue seguida por el Parlamento Vasco con una propuesta con ribetes similares.

¿Pero supone realmente esa propuesta una aportación para un futuro sostenible de las empresas? ¿O se trata de valores utópicos sin aplicación en la práctica?

Siguiendo las reflexiones de varios grupos de personas representativas de las diversas sensibilidades económicas, políticas y sociales de la CAPV y Navarra, destacaríamos las siguientes razones para promover unas empresas más humanas desde el punto de vista de mejorar su competitividad:

1.- Como consecuencia del vertiginoso desarrollo científico-técnico ha cambiado radicalmente el papel de las personas en las empresas, siendo de vital importancia la adecuada gestión del conocimiento y de la innovación, que reside precisamente en las mismas.

2.- Ellas tienen un papel crítico en el éxito de todo tipo de empresas al aportar su inteligencia, inquietudes, creatividad, empatía y capacidad de trabajar en equipo. Se trata de un factor de primerísima importancia desde el punto de vista empresarial que habría que cuidar, motivar, mejorar…

3.- Esta situación genera, por consiguiente, la necesidad de situar a los equipos humanos en el centro de la gestión de las empresas, por razones de eficiencia y competitividad.

4.- Por otro lado, el proceso de globalización exige que las empresas y los países que no pueden competir vía costes tengan que buscar otros elementos de competencia, basados en la mejora constante de la calidad y en nuevas propuestas de valor para sus clientes que, a su vez, dependen de las personas, lo que refuerza la importancia de las mismas.

5.- Lo que lleva a la necesidad de un nuevo modelo de empresa que facilite y potencie el conocimiento y la implicación de todos los agentes en un proyecto empresarial compartido.

6.- El cambio, por otro lado, debe construirse desde la confianza, cimentada en una información transparente, veraz y sistemática y en un modelo de gestión que fomente la participación en el *«día a día»*. Esta confianza debe compartirse entre la comunidad de la empresa, los colectivos con los que se relaciona y las Administraciones Públicas.

7.- Es necesario, por tanto, introducir cambios culturales y organizativos en las empresas, lo que implica adaptar de forma significativa el modelo de relación tradicional entre empresarios y trabajadores, con el fin de formular un proyecto común que influya positivamente tanto en la competitividad y creación de valor para la empresa como en alcanzar unas condiciones salariales y de trabajo dignas para todas las personas implicadas.

8.- Por lo que resulta necesario preocuparse de que éstas tengan un salario digno, una formación de futuro, su adhesión al proyecto empresarial, la satisfacción en el trabajo, la cohesión social que facilita el trabajo en equipo, un trato justo desde el punto de vista de género, la preocupación por la conciliación de la vida profesional y familiar…

9.- El cambio que se propone implica entender los objetivos de las empresas de forma amplia y no como la búsqueda del máximo beneficio a corto plazo. Se debería avanzar en fórmulas de éxito internacional en las que la empresa se concibe como un organismo que satisface de forma equilibrada una constelación de intereses, a la vez que tiene en cuenta también cuestiones ecológicas, de Derechos Humanos…

10.- La responsabilidad del cambio es de todos, pero en especial y en mayor medida de los que detentan el poder en la empresa, destacándose la importancia de la ejemplaridad de los empresarios y directivos. Subrayando que el cambio hacia este nuevo modelo no es cuestión de normativa legal, ni es automático: es necesario gestionar internamente la cultura empresarial, lo que exige en primer lugar el compromiso de los máximos dirigentes para que la nueva cultura se diseñe y organice de manera que logre la participación y el compromiso de los trabajadores y de sus representantes.

En ese contexto, sería de interés buscar la aplicación de esos valores, humanistas en las empresas vascas, tratado de trascender los límites jurídicos del cooperativismo y la Economía Social, como forma de hacerlas no sólo más humanas sino también más competitivas en el escenario económico actual.

Aunque para ello es preciso que cuenten con propietarios y directivos con visión a largo plazo y que no se sientan amenazados compartiendo la información y, hasta cierto punto, el poder con el resto de *stakeholders* de la empresa para mejorar el desempeño de la misma.

Con ese marco, bueno sería retomar los consensos alcanzados hace 5 años para favorecer unas empresas sostenibles que ofrezcan empleos de calidad a las generaciones futuras.

Juan Manuel Sinde
Presidente de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

La empresa en un entorno comunitario de solidaridad

La reciente celebración de las elecciones nos hace reflexionar sobre el modelo de sociedad que queremos construir y la necesidad de desarrollar un compromiso colectivo por los mecanismos más adecuados para lograr un desarrollo económico inclusivo. Nos enfrentamos a un mundo en permanente transformación, sometido a problemáticas complejas de atacar como el cambio climático, la creciente desigualdad entre personas y países, el auge de los populismos, la digitalización, etc., que requiere estrategias asentadas sobre principios ideológicos que pongan en valor la declaración universal de los derechos humanos, la solidaridad y la generación de espacios de generación de riqueza innovadores.

Durante la pandemia nos desgañitamos hablando del nacimiento de una nueva sociedad. Clamábamos por una mayor solidaridad, compromiso colectivo y trabajo comunitario que pusiera a las personas en el centro de toda nuestra actuación. Considerábamos que emergía una nueva dinámica de trabajo colectivo encaminada a transformar nuestro modelo de desarrollo económico y a consolidar una sociedad más igualitaria y favorecedora de oportunidades para todos sus miembros. Creo sinceramente que el discurso se ha mantenido, pero los comportamientos individuales y sociales no apuntan excesivamente en la buena dirección.

El mundo está cambiando con un ritmo cada vez más acelerado haciendo que muchas de nuestras recetas pierdan vigencia. La realidad es que muchas de las respuestas que enfrentan esta nueva dinámica están fomentando el individualismo, el populismo y la falta de visión colectiva. Tenemos una sociedad más centrada en la exigencia de derechos que en la búsqueda de avances colectivos de naturaleza solidaria.

En opinión de varios de los economistas más prestigiosos del planeta, Peter Krugman, Thomas Piketty y Joseph Stiglitz, las sociedades que alcanzan mayores niveles de competitividad son aquellas que se edifican sobre situaciones de mayor cohesión social. Es por ello por lo que, en el epicentro de cualquier desarrollo de competitividad en un territorio, la reducción de las

desigualdades sociales mediante la generación de mecanismos de generación y distribución de la riqueza constituye el hilo conductor de la política pública.

En base a ello podemos afirmar que promoción económica y política social son un binomio inseparable. La política social y redistributiva no se inicia cuando se ha generado la riqueza, sino que está implícita desde el momento de creación de esta, mediante el fomento de la igualdad de oportunidades de acceso a la educación y al trabajo, un equitativo reparto de rentas en las empresas, el favorecer un desarrollo profesional para las personas, etc.

Entiendo que la respuesta colectiva a los nuevos retos sociales debe recuperar a la Comunidad como el marco en el que desplegar su transformación social y competitiva. Desde un respeto por el desarrollo del emprendimiento individual y su desarrollo, necesitamos que la vida social se asiente sobre la solidaridad, el valor compartido, el compromiso intergeneracional (debemos dejar a nuestros sucesores un mundo mejor que el que hemos recibido). La máxima *"todo mundo aporta en función de sus capacidades y, recibe en función de sus necesidades"*, cobra especial sentido en esta visión comunitaria de la sociedad, en el marco del compromiso colectivo por lograr los mayores niveles de justicia social posibles.

Tenemos pendiente una labor inmensa. Los últimos síntomas de nuestra sociedad no nos hacen mirar el futuro con optimismo: los niveles de desigualdad social (no sólo de rentas) se incrementaron en los últimos tiempos, la búsqueda de una sociedad más multicultural enriquecedora no termina de asentarse, la pérdida de valoración social de la empresa y del trabajo, la apelación permanente al hedonismo frente al compromiso colectivo, etc., son algunas muestras de problemáticas sociales que atender.

El conjunto de todo ello impulsa a buscar una economía más humana, más centrada en contribuir a afrontar las necesidades sociales y, generadora de espacios para la creatividad y el desarrollo personal y profesional de las personas, en un entorno internacional en la que la lucha por el talento va a ser uno de los factores críticos de competitividad. Necesitamos empresas cada vez más democráticas, participadas y potenciadoras de las capacidades de las personas.

Necesitamos promover el crecimiento como fuente de riqueza y no como

mero dogma; la generación de un modelo de relaciones laborales no basado en la confrontación sino en la colaboración, consolidar el papel del empleo como elemento de inclusión social y desarrollo personal, promover mecanismos comunitarios como respuesta al individualismo que se acelera en la sociedad, o diseñar ecosistemas de competitividad que integren acciones de gobiernos, empresas, organizaciones no gubernamentales, centros educativos, asociaciones, etc.

Partiendo del hecho de que es necesario generar riqueza, las empresas deben crear proyectos atractivos para los profesionales, fomentar su capacidad de trabajo en red y en cooperación con todo el ecosistema socio-empresarial, e incorporar la visión social en su estrategia empresarial que le lleve a la generación del valor económico combinado con la creación de valor para la sociedad, poniendo para ello a la persona en el eje de actuación en un proyecto compartido e intergeneracional que apueste por un reparto de rentas justo y solidario.

En este entorno convulso que nos toca vivir, me gustaría hacer un llamamiento para apoyar el desarrollo de proyectos empresariales ambiciosos y sólidos en nuestro entorno, como base de nuestras políticas públicas, en constante interlocución con la atención a las necesidades sociales. La sociedad debe ser consciente de que una actividad económica competitiva (sobre las bases señaladas previamente) es imprescindible para construir una comunidad con el objetivo básico de resultar la sociedad que cuente con un menor nivel de desigualdades sociales y generadora de dinámicas favorecedoras de la igualdad de oportunidades.

Es tiempo de compromiso. Necesitamos generar empleo de calidad, continuar avanzando en el modelo social que hemos construido en el tiempo adatándolo a las nuevas condiciones sociales, ahondar la solidaridad y la apuesta por los mayores niveles de igualdad posible, etc., generando dinámicas que permitan el desarrollo de todas las personas de la sociedad.

Sabin Azua
Presidente de EUSMEX S.L.

Socialismo o Comunitarismo

Me ha aparecido oportuno traer a la palestra el título del libro de Manu Robles Aránguiz, Fundador y presidente de ELA-STV, hoy sindicato mayoritario en Euskadi, como un referente del llamado *"modelo vasco"* que ha contribuido a generar uno de los territorios con menores niveles de desigualdad social en el contexto mundial, una vía diferenciada del modelo liberal y del modelo socialista de ideología política.

Hoy tenemos evidencias que atestiguan que nuestro Modelo Comunitario de País presenta una serie de resultados que avalan el acierto del propósito estratégico de situar el Bien Común por encima del Bien Particular. Entre estas evidencias cabe señalar la elevada posición de Euskadi en el Índice de Desarrollo Humano de Naciones Unidas, el índice Gini que mide el nivel de desigualdad social, nuestro resultado de nivel salarial Medio (superior a la media de la UE), el menor número de personas en riesgo de exclusión que hay en Euskadi, una tasa de desempleo inferior a la de nuestro entorno, el nivel de escolaridad, de atención y cuidados a las personas, o el peso de la actividad industrial que genera empleo de calidad y bienestar para la sociedad.

No pretendo decir que no tenemos problemas, ni áreas de atención social insuficientemente satisfechas, o que la búsqueda de reducción de desigualdades sociales e incorporación de las personas en régimen de exclusión no deba ser una prioridad para nuestra sociedad. Mientras haya una persona desempleada, una persona en exclusión, una persona sin atención para sus necesidades, no podremos dar por concluida la tarea. Como dice María Mazzucato: *"la Comunidad siempre tiene como finalidad poner la vida en el centro de las decisiones de la economía y de la política"*.

Entiendo que la respuesta colectiva a los nuevos retos sociales debe potenciar a la Comunidad como el marco en el que desplegar su transformación social y competitiva. Desde un respeto por el emprendimiento individual y su desarrollo, necesitamos que la vida social se asiente sobre la responsabilidad, la cooperación, la subsidiariedad, la solidaridad, el valor compartido, la preminencia del bien común sobre el bien individual, el acuerdo, el compromiso intergeneracional porque debemos dejar a quienes

nos sucederán un mundo mejor que el que hemos recibido). La máxima *"todo mundo aporta en función de sus capacidades y, recibe en función de sus necesidades"*, cobra especial sentido en esta visión comunitaria de la sociedad, en el marco del compromiso colectivo por lograr los mayores niveles de justicia social posibles.

Hoy más que nunca, se hace necesario poner el énfasis de todas las políticas públicas en la persona y en la Comunidad como eje central de actuación, instrumentar mecanismos para promover el avance en el bienestar tanto de las generaciones actuales como de las futuras, establecer una gobernanza colaborativa en procesos de cooperación con la sociedad y otras instituciones. Debemos recuperar el valor de lo público como herramienta de desarrollo económico y social, desarrollar políticas activas para generar igualdad de oportunidades de desarrollo para todas las personas. Es tiempo de repensar nuestro modelo educativo que será la esencia de una comunidad cohesionada y competitiva, promover una política fiscal que ahonde en su progresividad y en la generación de comportamientos solidarios, promover mecanismos de participación de las personas en la construcción de la Comunidad, involucrar a todos los trabajadores públicos y agentes sociales en la mejora de los servicios a la ciudadanía, continuar avanzando en acercar los servicios asistenciales a las personas a su hábitat favoreciendo una política de cuidados más eficaz, apostar decididamente por la industria manufacturera, etc.

Tenemos pendiente una labor inmensa. Existen muchos síntomas en nuestra sociedad que no contribuyen a desarrollar el modelo comunitario que avance en la construcción de una sociedad más igualitaria. La inmediatez, el hedonismo, un elevado nivel de apuesta por los intereses individuales frente al bien común, una menor apelación a la responsabilidad individual en la construcción de los proyectos de la organización o sociales, un menor compromiso intergeneracional, son algunos de los rasgos que se aprecian en numerosos estudios sociológicos de nuestra sociedad en cuanto a comportamientos y actitudes.

No se corresponde el nivel de conflictividad laboral y social con la realidad de nuestro país. La apelación de Manu Robles Aránguiz a la generación de espacios de Comunidades de Personas en las empresas ha sido sustituida

por una dinámica de confrontación. El número de huelgas (en ocasiones el carácter de estas) existente es propia de un país en coma económico (no real), el nivel de absentismo laboral alcanza niveles muy graves, la conflictividad en los servicios públicos no tiene una justificación real y genera una situación de desigualdad con el posicionamiento de autónomos y trabajadores de empresas. Los sindicatos tienen que ser fuertes para avanzar en las condiciones de los trabajadores en las empresas, pero conscientes de la necesidad de generar espacios que favorezcan la competitividad futura de las organizaciones en una comunidad.

El conjunto de todo ello impulsa a buscar una economía más humana, más centrada en contribuir a enfrentar las necesidades sociales y generar espacios para la creatividad y el desarrollo personal y profesional, en un entorno internacional en la que la lucha por el talento va a ser uno de los factores críticos de competitividad. Necesitamos empresas cada vez más democráticas, participadas y potenciadoras de las capacidades de las personas.

Necesitamos promover el crecimiento como fuente de riqueza y no como mero dogma. Generar un modelo de relaciones laborales no basado en la confrontación sino en la colaboración, consolidar el papel del empleo como elemento de inclusión social y desarrollo personal, promover mecanismos comunitarios como respuesta al individualismo que se acelera en la sociedad, o diseñar ecosistemas de competitividad que integren acciones de gobiernos, empresas, organizaciones no gubernamentales, centros educativos, asociaciones, etc. Si como dijo José María Arizmendiarrieta: *"la rebeldía humana es siempre invencible"*, enfoquemos nuestra rebeldía a generar una comunidad más solidaria e igualitaria.

En mi opinión, debemos potenciar el sentido de dirección que marcó José Antonio de Aguirre en sus alocuciones como Lehendakari: debemos trabajar por la liberación nacional y social de nuestra Comunidad. Debemos dotarnos de un propósito estratégico de situarnos como una nación con presencia propia en Europa sobre la base de un modelo de identidad propia, enriquecida por la presencia de la multiculturalidad, y a un modelo de comunidad que contribuya a alcanzar la sociedad con menores niveles de desigualdad en todos los ámbitos.

Sabin Azua.
Presidente de EUSMEX S.L.

Crisis bancarias frecuentes y recurrentes ¿son evitables?

Con este título, poco después del 15 aniversario de la quiebra de Lehman Brothers, hemos participado en una mesa redonda en la sede de *Ekonomistak*, el Colegio vasco de Economistas. Los tres ponentes contamos con una larga experiencia en banca y muy diferentes enfoques. Jose Luis Alzola, con un planteamiento muy macro en sus análisis, experiencia en la gran banca nacional, incluido el Banco de España, y sobre todo una larga carrera profesional en la banca internacional; Jose Angel Moreno, miembro muy activo de Economistas sin Fronteras y Plataforma por la Democracia, después de una dilatada experiencia en el mundo de la Responsabilidad Social en BBVA; y yo mismo, Jon Emaldi, con 35 años de trabajo en la banca cooperativa de Laboral kutxa.

El momento es muy oportuno: tras el cataclismo que supuso la crisis financiera mundial de 2008 que se inició en la banca pero que provocó una crisis económica global solo comparable a la Gran Depresión de los años 30 del siglo pasado, no se esperaba que volvieran a darse crisis bancarias entre los bancos comerciales, después del refuerzo de la regulación y la supervisión de los últimos años. El propio *Fondo Monetario Internacional*, en su informe de enero, identificaba que seguían existiendo riesgos elevados, pero los situaba en lo que antes se llamaba la *«banca en la sombra»*, o sea fondos de pensiones, fondos de inversión, gestoras de patrimonios, en general entidades financieras no reguladas. Sin embargo, en busca del beneficio inmediato, se siguen minusvalorando de forma sistemática los riesgos y no se supera el cortoplacismo en la gestión empresarial, de modo que este año 2023 tanto en EUU como en Europa los bancos (Silicon Valley, Signature Bank, Credit Suisse, …) en los que se han dado auténticos pánicos con retiradas masivas de depósitos han sido bancos comerciales, dándose estos *«incidentes»* en bancos altamente regulados.

El ciclo financiero exacerba las fluctuaciones del ciclo económico y los ciclos financieros se han agudizado en los últimos 50 años. Se ha multiplicado el endeudamiento y el apalancamiento en especial en el sector bancario, pero

también en otros sectores, como fue el caso español con el boom del crédito hacia el sector inmobiliario, tanto las hipotecas para compra de vivienda de los ciudadanos, como la financiación a los constructores.

La regulación bancaria, con retrasos, va avanzando y ahora se orienta hacia lo macroprudencial, hacia el control de las variables macroeconómicas y monetarias, pero sin embargo, no se constata que el control de la inflación y de las variables monetarias en general permita controlar suficientemente los riesgos hacia crisis financieras y bancarias.

¿Se puede hacer algo más para reducir estos riesgos?

Además de la regulación bancaria, sin duda imprescindible, es también importante impulsar cambios de los comportamientos de la ciudadanía. Unos comportamientos de más austeridad, primando el ahorro sobre el gasto inmediato alimentado con endeudamiento. El ahorro no tiene el efecto de apoyo al crecimiento a corto plazo que aportan el endeudamiento y las facilidades crediticias, pero apoya la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo. La historia de la crisis financiera en España es clara: La crisis se llevó por delante el conjunto de las cajas de ahorro (las cajas que navegaron la crisis sin problemas mayores son las menos, pero no podemos dejar de citar a la BBK las cajas vascas como unas de las pocas exitosas) porque estaban financiando una enorme burbuja de la construcción y de la compra de viviendas con dinero que no tenían. En efecto, el 40% de los fondos que en conjunto se prestaron estos años procedían de entidades financieras internacionales. Lógicamente, cuando se produce un pánico bancario global, esos bancos y entidades financieras internacionales cortan de repente su financiación hacia las cajas a la vez que el frenazo de la burbuja inmobiliaria estatal eleva los impagos. Lo relevante es que a nadie le preocupaba el endeudamiento de consumidores, empresas y bancos, sólo preocupaba el endeudamiento del sector público que era muy bajo durante los años del desarrollismo previo a 2008.

Sin duda el empuje de los ámbitos más concienciados, y actividades de difusión como esta rueda de prensa organizada por el Colegio Vasco de Economistas son importantes para cambiar percepciones, pero el cambio en los comportamientos sociales es, y seguirá siendo, lento.

El otro ámbito sobre el que actuar es los cambios en los comportamientos dentro de las entidades bancarias. Cambio de prioridades ligados a control de riesgos y a equilibrio entre los intereses de los grupos de interés, o gestión por valores poniendo a las personas en el centro, son conceptos teóricamente compartidos. Ahora bien, las soluciones para implantarlos son diferentes, pero exigen actuar sobre elementos organizativos.

Una línea posible es la de los *Comités de Ética* que monitorizan las políticas, e incluso algunas decisiones operativas, en base a su coherencia con las estrategias, el propósito y los valores declarados del banco. Incorporando para ello las opiniones de personas externas e independientes y buscando su encaje con la toma de decisiones en los Consejos de Administración.

Otra es la apuesta por la participación de las personas con un doble objetivo. Por un lado empoderarles, de modo que se permita a los *«trabajadores del conocimiento»* una mayor capacidad de decisión en sus contenidos personales y en los de sus equipos de trabajo y de proyecto. Pero, además, su participación en los órganos corporativos aporta tanto una elevada profesionalidad en la gobernanza como un mayor enfoque hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental, y hacia la importancia de la igualdad y la inclusión.

Dos referencias respecto a esta segunda línea. Por un lado, *la Resolución del Parlamento Europeo de 16/12/2021 sobre «la democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores»*, que recoge estos conceptos, y que sitúa su ambición en que los Estados miembros establezcan las condiciones y requisitos necesarios para que al menos el 80 % de las empresas estén cubiertas por acuerdos de gobierno corporativo sostenible de aquí a 2030, incluyendo estrategias acordadas con los trabajadores con el fin de influir positivamente en el desarrollo ambiental, social y económico mediante prácticas de gobierno corporativo participativas.

En segundo lugar, las concreciones de buenas prácticas, herramientas de gestión e indicadores de avance que desarrollan modelos de empresa como el *MIPE – Modelo de Empresa Inclusivo y Participativo* aprobado por unanimidad ya hace 5 años por los Parlamentos navarro y de la Comunidad Autónoma Vasca y que, de la mano de *Euskalit* y en paralelo con su modelo de *Gestión Avanzada*, venimos difundiendo en la Arizmendiarrieta Kristau

Fundazioa, adaptándolo a condicionantes y sectores de actividad diferentes. Que por supuesto están disponibles para su utilización por cualquier persona y empresa interesada. Orientado a construir empresas más competitivas, a la vez que más humanas, en las que las personas trabajadoras aporten un mayor valor añadido y reciban una mayor satisfacción.

No hay recetas, sí líneas de mejora, pero estos caminos no son fáciles. Implantar una cultura bancaria diferente quiere decir unos comportamientos de los bancos menos cortoplacistas, más *«segurolas»*, más orientados a la clientela, pero integrando sus intereses en la estrategia. Unos comportamientos innovadores y abiertos a criterios de relevancia creciente como la igualdad entre sexos, la inclusión, o el efecto medioambiental de las decisiones de inversión,... exigen cambios organizativos, y cambios en las relaciones de poder dentro de la empresa. Como siempre, los que se adelantan a los acontecimientos ven en estas nuevas exigencias oportunidades. Pero si el conjunto de los bancos se resisten, y plantean lo que los anglosajones llaman *«business as usual»* en lugar de avanzar en incorporar cambios en su gobernanza y en las relaciones de poder, parece difícil evitar nuevos *«incidentes»*, aislados, o más generalizados. Y sin cambios parece también difícil mejorar los problemas de reputación corporativa de la banca, hoy bajo mínimos.

Jon Emaldi
Profesor de Finanzas en DBS – Deusto Business School,
socio de LABORAL Kutxa y miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa.
Autor de Banking and financial crises. Can a never-ending story change?. 2021

Mentoring y Universidad

El mentoring es un instrumento para aprender haciendo, competencias

El *mentoring* se basa en el desarrollo de competencias no técnicas en el ámbito personal y profesional que se aprenden haciendo

El nombre proviene de Méntor, que en la Odisea educó a Telémaco en la ausencia de su padre Ulises. Fue en 1970 cuando se extendió la figura del *mentoring* a EEUU gracias a las escuelas de gestión, economía y otras. Sorprende su dinamismo, aceptación y rápida evolución en los últimos años, principalmente en EEUU e Inglaterra y también en algunos países.

Entre las definiciones de competencia, destaca: conjunto de habilidades esenciales para el desarrollo personal y profesional, que se manifiestan a través de comportamientos habituales y observables como la participación activa en grupos y la contribución comprometida y efectiva en entornos laborales específicos. Ejemplos de competencias son: el pensamiento crítico, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la gestión del tiempo, etc.

Para actuar bien no basta con tener conocimientos, hay que evaluarlos bien, saber elegir los objetivos y los profesionales adecuados y gestionar las emociones y los tiempos. Los problemas difíciles requieren la participación de un equipo compuesto de profesionales de especialidades diferentes, y no se resuelven cuando conoces la solución sino cuando la pones en práctica. Entonces aparecen las dificultades porque entran en juego las circunstancias de la acción concreta como los deseos, las expectativas, los miedos a los riesgos y los intereses de los participantes.

Impulsor de capacidades

Las competencias no se enseñan, se aprenden haciendo. Los conocimientos sirven para resolver ejercicios y se adquieren mediante la enseñanza tradicional con discursos de una sola dirección. Para resolver problemas se requieren competencias que exigen habilidades y actitudes además de conocimientos. En situaciones de emergencia se ponen de manifiesto

capacidades que la propia persona no sabía que poseía. El mentoring es un impulsor de capacidades caracterizado por una serie de rasgos:

Es una relación personalizada uno a uno, en sentido literal. El mentorizado define la evolución de sus necesidades. No hay guión establecido, el itinerario es abierto, lo gestiona el mentorizado y se apoya en situaciones reales del aquí y ahora. El mentor invierte su tiempo, comparte sus conocimientos y dedica su esfuerzo. Se ocupa, se preocupa y se compromete personalmente al desarrollo del mentorizado.

Se trata de que el profesional mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional. Para ello el mentor a) escucha atentamente para tratar de entender las preocupaciones actuales o inquietudes de futuro que expone el mentorizado, b) con su experiencia acumulada, estimula el aprendizaje del profesional mediante una mezcla de preguntas y diálogo sin presión para que el profesional compruebe por sí mismo que:

a) Percibe los asuntos tal como son, sin distorsiones y desde diferentes perspectivas, b) considera las facetas de la situación, incluidos los conflictos de valores, c) se siente responsable de la situación, d) toma las acciones pertinentes y e) autoevalúa los resultados.

Se logra por esta vía que el profesional se desarrolle por sí mismo, el mentor ejerce de inspirador, de estimulador. Se pasa de la formación por el conocimiento al aprendizaje por los comportamientos.

Comportamiento ético

Ambos mentor y mentorizado tienen la obligación de comportarse éticamente en su relación y para ello deben:

- Promover el respeto mutuo y la confianza. Mantener la confidencialidad.
- Vigilar por el mentor la relación con el mentorizado ya que aquél tiene la obligación de respetar los sentimientos y derechos del mentorizado.
- Apuntar por el mentor preguntas que hagan reflexionar, retroalimentar y apreciar los retos conseguidos por el mentorizado.
- Evitar los abusos de poder del mentor y por parte de ambos los conflictos de interés.

- Reconocer las habilidades y experiencias que mentor y mentorizado aportan.
- Usar adecuadamente el consejo y la retroalimentación.
- Reconocer por el mentor las consecuciones del mentorizado.

El Mentoring en la Universidad

En las universidades españolas se extiende el mentoring como una fórmula para ayudar a los estudiantes a adquirir competencias además de conocimientos.

Se resumen brevemente las principales variantes:

a) *Mentoring* para los que entran en la Universidad. Estudiantes de los últimos cursos apoyan a los estudiantes del primer curso para brindar orientación académica.

b) Los profesores proporcionan asesoramiento académico para estudiantes. Se observa que un gran número de estudiantes a partir de segundo de carrera dejan de asistir a las reuniones de *mentoring* porque estiman que no les aporta lo suficiente.

c) *Mentoring* profesional. Algunas universidades acuerdan con profesionales del mundo laboral para que hagan de mentores que aportan información sobre el mercado laboral, la búsqueda de empleo, las competencias adecuadas. Un caso particular lo constituye el *mentoring* para estudiantes con inquietudes emprendedoras

Podría resumirse el *mentoring*: La confianza es la base de la relación. El instrumento principal es la retroalimentación, la escucha activa y la utilización de preguntas como norma general.

Nota Final

Tras años de desarrollo hoy muchas empresas utilizan el *mentoring* como fórmula para enriquecer a sus profesionales con esas competencias tan sutiles que además de enriquecer y fidelizar al profesional contribuyen a retener el talento.

Jose Miguel Martínez Urquijo
Dr. Ingeniero Industrial. Mentor y miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

La empresa participativa como ayuda ante la carencia de profesionales

Hace pocos meses se ha publicado un *"Estudio sobre las perspectivas de las empresas vascas ante el ejercicio de 2024"*, realizado por la Facultad de Empresariales / Enpresagintza de MONDRAGON Unibertsitatea & MIK, LKS NEXT e ISEA. Está basado en una encuesta a empresas entre las que un poco por encima de la mitad son industriales y tienen entre 0 y 100 empleados. Aproximadamente el 40% son de servicios y el 5% de distribución. Por tamaño de plantilla, aproximadamente el 20% tienen de 101 a 250 empleos, el 12% de 251 a 500 y el 12% restante superan las 500 personas.

Es un estudio muy interesante y fácil de leer, que abarca diversos aspectos y aporta muchos datos relevantes desde diferentes ángulos. Al analizarlo y tratar de cruzar resultados, me ha llamado la atención las derivadas que se pueden extraer si nos centramos en los aspectos que tienen que ver con las personas.

Para empezar, la mitad de las empresas prevén mantener plantilla y casi un 40% incrementarla. Respecto de 2023 las cifras han mejorado, porque la necesidad de profesionales ha subido 15 puntos.

Al analizar el apartado *"Factores externos que condicionarán la actividad de la empresa"*, de los 12 que se recogen hay 2 referidos a las personas. Casi el 60% cree que los costes salariales van a subir (es el segundo aspecto con más coincidencia entre los entrevistados) y la mitad asegura que hay escasez de personal cualificado (tercer valor más alto). En 2023 los costes aparecían con un 72% y la escasez de personal con un 37%: hoy la escasez de personal parece más acuciante. Por tanto, ahora las empresas necesitan más gente, pero es más difícil encontrarla; una vez más se constata el problema de falta de personas que estamos viviendo y que cada año es más grave.

En el apartado de los *"Factores internos"*, 6 de los 12 presentados se refieren a las personas, y son muy esclarecedores. Las *"dificultades para la contratación"*, con un 62%, es el segundo factor con mayor consenso de los 12 y ha empeorado 10 puntos respecto 2023. La *"Resistencia al cambio e inercias organizativas"*, con un 41%, el tercero, ha mejorado 7 puntos. La *"fuga de*

talento y/o relevo generacional", con 37%, el cuarto, ha subido 6 puntos en un año. Le sigue la *"Falta de compromiso e implicación de las personas"*, 28%, 2 puntos más que en 2023. La *"Conflictividad laboral-Relaciones laborales"* está en un 15%, ha bajado 4 puntos. Y los *"Problemas de gobernanza interna"* ha crecido 4 puntos, llegando al 15%.

Entre los *"Factores de competitividad"* la encuesta dice que el principal es *"Personas/talento"*, con mucha diferencia sobre el segundo, 19 puntos. En 2023 ocurría lo mismo, pero la diferencia era de 26 puntos.

Analizando las *"Iniciativas de mejora competitiva que la empresa prevé abordar"*, de las 20 valoradas solo hay 2 relacionadas con las personas: la segunda en importancia es *"Captación y retención de talento"*, con un 49 (la primera tiene un 54); y en el lugar 11 está la *"Mejora de la gobernanza interna de la empresa"*, con un 22.

Bajando al detalle de estas iniciativas de mejora para la captación y retención del talento, el 88% de las empresas ya está llevando a cabo algún proyecto, incluso el 33% tiene una partida presupuestaria para ello y el 28% tiene liberada alguna persona para dinamizarlo. Como dificultades principales para desarrollar estas mejoras, para el 60% es el acceso al talento; para una cuarta parte, el presupuesto; y para una quinta parte, la ausencia o falta de adecuación de las ayudas públicas.

Para mejorar la gobernanza, el 81% ya está llevando a cabo algún proyecto, el 19% tiene una partida presupuestaria para ello y el 37% tiene liberada alguna persona para dinamizarla. Y las dificultades principales para poder avanzar son: para el 56%, la cultura de la organización; para el 37%, la implicación de la dirección; y el 19% cita la carencia de capacidad interna.

Una de las conclusiones que se pueden extraer de lo anterior se refiere a los *"problemas de gobernanza interna de las empresas"*. Estos pueden estar relacionados con la estructura directiva, los procesos de gestión, el estilo de dirección, la gestión de personas, etc., que tienen un impacto muy grande en factores que vemos que tienen problemas: *"fuga de talento"*, *"falta de compromiso e implicación de las personas"*, *"resistencia al cambio e inercias organizativas"* o *"conflictividad laboral"*. Por eso, aunque la gobernanza solo suma un 15% como *"factor interno que condiciona la competitividad de*

la empresa", creo que su importancia real es mucho más elevada. Además, se ve que las mejoras en este campo no están muy desarrolladas y las dificultades para aplicarlas son muy de fondo y estructurales. Es decir, siendo cuestiones importantes y difíciles de resolver, no parece que haya una actuación de calado.

La otra conclusión es que, sin duda alguna, la gestión de personas es cada vez más importante y compleja. Se quiere incrementar plantillas, pero *"fuera"* hay escasez de personal cualificado, crecen la fuga de talento y los problemas de gobernanza interna, y baja el compromiso e implicación. Es decir, el mayor factor de competitividad (las personas) está en una situación grave. Pero, si bien la mayoría está haciendo algo, pocos tienen presupuesto para ello y menos tienen dedicado a alguien... aunque *"solo"* el 23% dice tener dificultades presupuestarias para activar mejoras.

Ante esta situación, las empresas tienen una opción de alto impacto positivo y directo en ambos factores, si se acercan a las propuestas del *Modelo Inclusivo Participativo de Empresa* que promueve la *Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa*. Una nueva gobernanza abierta y participativa en la empresa impulsa el compromiso e implicación de las personas, las fideliza y reduce la fuga de talento, facilita la continua actualización consensuada de la cultura interna y reduce la conflictividad laboral.

Juan Otegi
Consultor y colaborador de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

La gestión basada en la participación y la inclusión,como fuente de la competitividad para las organizaciones

Diversas universidades y escuelas de negocios que son referentes a nivel internacional en la formación de los directivos, como son el Insead de Francia, Harvard o Stanford en Estados Unidos o el *Instituto T.R.H.* en Gran Bretaña, confirman que los modelos de gestión basados en la conciliación y la participación, que estén orientados hacia la confianza y el reconocimiento mutuo, así como a la escucha empática, los diálogos para co-pensar y *co-crear* y la cooperación sinérgica, incrementan de forma significativa el talento creativo e innovador de las personas y de los equipos, así como el pensamiento reflexivo y estratégico, siendo éstos la mayor palanca estratégica para incrementar la productividad y la competitividad de las organizaciones, además de mejorar el clima relacional y laboral entre las personas, facilitando la adaptación *pro-activa* de las organizaciones a la economía emergente, basada en el conocimiento, la automatización, las tecnologías limpias y la innovación integral, ya que dichas fuentes son críticas para construir ventajas competitivas sostenibles y difíciles de imitar por los competidores.

En relación a los aspectos señalados, hay que decir que a finales de los años noventa, cuando se dieron crisis importantes en el tejido empresarial de nuestro entorno, algunas empresas familiares y sociedades anónimas industriales y de servicios, con los que trabajé en la implantación de este modelo, a partir de los éxitos de las cooperativas del grupo Mondragón, asumieron de forma pionera los modelos de gestión basados en la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y los resultados que se consiguieron en aquellos años fueron muy importantes, ya que fue un factor crítico, no solo para superar las crisis, sino también para salir fortalecidos de las mismas, aportando notables beneficios a la propiedad y posibilitando dedicar una parte de ellos a la innovación y la optimización de los medios productivos, así como a la creación de nuevos puestos de trabajo de calidad.

Este modelo de gestión hizo que los líderes pudieran delegar en sus colaboradores muchas de sus tareas, lo que contribuyó a que el líder se liberara y dispusiera de más tiempo para centrarse en su tarea específica, como es el abordar la prospección de los retos y oportunidades en los contextos emergentes, las revisiones estratégicas y la gestión del largo plazo o la mejora de los procesos que aporten mayor valor añadido o el desarrollo de posibles proyectos innovadores, así como para optimizar el desarrollo de sus colaboradores, aportándoles formación, redes de aprendizaje y *feedback* de reconocimiento y gratitud por su contribución de conocimiento y de su talento creativo.

Por otra parte los beneficios que aporta este modelo en relación a los empleados, es que se fomenta su auto-estima y empoderamiento para que activen todo su desarrollo profesional y personal, lo cual facilita que las personas aporten sus sugerencias, no solo a la hora de definir el plan estratégico de la organización, sino también en los equipos, a partir de la cooperación sinérgica y la auto-organización en el intercambio de ideas creativas, para la auto-transformación integral permanente.

En aquellos años el desarrollo de la participación facilitó el desarrollo del marketing y la internacionalización, la calidad total, la reingeniería innovadora de los procesos, lo que posibilitó la reducción de las tareas que no aportan valor y los defectivos de calidad, por lo que en ocasiones se consiguió mejorar la productividad en el primer año en un 30% y minimizar el desgaste organizacional, con lo cual se redujo el absentismo de forma considerable, consiguiendo reducir las horas de trabajo al ser más competitivos, así como incrementar la satisfacción de los clientes y empleados. Igualmente se redujo la conflictividad en las relaciones laborales, lo que contribuyó al fomento del crecimiento de las personas y de la conciliación familiar, como palanca para evitar los déficits de competitividad o la deslocalización y fomentar el desarrollo innovador, competitivo, integral y sostenido de las organizaciones en el tiempo.

Julen Ortiz de Murua
Profesor visitante en varias universidades

Flamarique y Arizmendiarrieta: dos curas de pueblo

Cuando el economista alemán Ernst Schumacher publicó su famoso libro *"Lo pequeño es hermoso"* casi se cumplía el centenario del nacimiento de Victoriano Flamarique (1872-1946) y faltaban tres años para el fallecimiento de José María Arizmendiarrieta (1915-1976), dos sacerdotes que se adelantaron y, salvando las distancias, aplicaron teorías similares, con obras prácticas.

El cooperativismo agrario navarro y el industrial guipuzcoano nacen de la mano de dos curas de pueblo que conscientes de las penurias de las clases populares deciden pasar a la acción.

Con cincuenta años de diferencia y diferentes situaciones sociales y políticas, ambos deciden actuar: uno en la Navarra rural y el otro en la Gipuzkoa de la pequeña industria

En el caso navarro, tras la fundación en 1904 de la Caja Rural de Olite, la expansión es muy rápida y en cada pueblo, fomentada por el párroco, se crea su caja rural. Pronto ven la necesidad de agruparse y en 1910 las cajas fundan la Federación Católico Social, actualmente AN Sociedad Cooperativa en el aspecto económico, Caja Rural de Navarra en el financiero y Unión de Cooperativas Agrarias de Navarra (UCAN), en el representativo.

El cooperativismo agrario navarro que nace financiero, cajas rurales siguiendo el modelo Raiffeisen, es básicamente de servicios: suministros, venta en común, etc.

Hoy presenta cifras que V. Flamarique no podría imaginar. Las aportaciones a la Caja de Olite el año de su fundación fueron de 28.000 pesetas (168 euros actuales).

Actualmente, la Caja Rural de Navarra cuenta con 650.000 clientes, que han depositado 12.000 millones de euros y a los que se ha concedido crédito por 9.000 millones. Y AN agrupa a 171 cooperativas con 35.000 agricultores y ganaderos, 1.983 empleos directos y 1.689 millones de euros de facturación

No puede negarse que más de cien años después: lo pequeño, además de hermoso, ha triunfado.

El Grupo de Mondragón, centrado en el cooperativismo de trabajo, presenta unas ventas superiores a los 11.000 millones de euros y cuenta con 70.500 trabajadores, lo que da idea del éxito de aquellos que creyeron que el cooperativismo podía ser la solución a la difícil situación económica derivada de la guerra 1936-1939.

Ambos modelos han pretendido satisfacer las necesidades de sus socios. En el agrario navarro, en los primeros años podemos ver que, a partir de las cajas rurales, se crearon harineras, alcoholeras, electras, bodegas etc.

En el caso de Modragón, las industrias y posterior creación de la Caja Laboral Popular, se completan con la de consumo (EROSKI) y una diferencia considerable la importancia que se le ha dado desde el inicio a la formación e investigación que culmina con la Universidad (cooperativa) de Mondragón.

Dos experiencias con similitudes y diferencias. Entre las primeras: sus promotores son sacerdote sensibilizados por la situación económica y que entendieron que su apostolado consistía también en preocuparse por el bienestar de sus vecinos. Optan por pequeñas empresas que se consolidan en el tiempo, superando ya los cien años en el caso navarro, y que se constituyen en grupo cooperativo. Ambos promotores son atacados por los empresarios, e incluso por parte del clero, que consideran que el modelo cooperativo va contra sus intereses y contra *"el orden social"*. También coinciden en la férrea voluntad para sacar adelante sus proyectos.

Entre las diferencias, los sectores en los que trabajan; el tipo de cooperativa, ya que en el caso navarro no son de trabajo; la importancia que se concede a la formación e investigación; y el grado de expansión hacia el exterior.

Lógicamente, estas circunstancias están condicionadas por la diferente situación y época en que nacen.

A pesar de ser promovidas por sacerdotes, el carácter religioso es significativamente más influyente en el caso navarro, mientras que en Mondragón, la religión se considera como un aspecto personal, manteniéndose las cooperativas neutrales en lo político y religioso.

Un aspecto curioso es que siendo 50 años anterior la experiencia navarra, no hay relación entre ambos modelos y parece que Arizmendiarrieta no tuvo en cuenta o no conocía la experiencia cooperativa navarra.

Los enemigos creados y el fracaso económico de Bodegas Iruña, sociedad fundada por las bodegas cooperativas junto con socios bizkainos para exportar a América, hicieron que, en el año 1927, Flamarique fuera nombrado canónigo de Tarazona y apartado del movimiento cooperativo. En el caso de Arizmendiarrieta estuvo hasta el final de su vida dirigiendo el proyecto.

El lehendakari Urkullu declaraba que *"cuando recibo delegaciones diplomáticas encuentro que no es conocida la persona, pero sí la obra"*. Y lo mismo puede decirse de Flamarique, hoy prácticamente desconocido en Navarra. La Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa está trabajando por dar a conocer la persona, mientras que, como escribía el historiador olitense, Javier Corcín, *"la sociedad navarra tiene una deuda (con Flamarique) por su entrega y aportación al cooperativismo"*.

El éxito de los dos modelos hace pensar en lo que podrían ser capaces de lograr si, en el futuro se estableciera algún tipo de colaboración entre estas dos experiencias que, hasta ahora, han estado tan cerca y tan lejos.

Jesús Salvador Muruzabal Lerga
Economista

Empresas como Comunidad: Generar Valor para el Bienestar Común

Hace pocos meses, antes del verano, tuve el honor de recibir en nombre de IED, el premio Arizmendiarrieta, un reconocimiento a la labor de construir una empresa inclusiva, comprometida con el bienestar de las personas. Recibir este premio me ha animado a transmitir a través de estas líneas cuál es mi visión acerca del papel de las empresas en la sociedad actual y cómo parece existir una disputa frecuente entre trabajadores y propietarios o entre la administración pública y el sector privado. Una disputa, en mi opinión, sin sentido alguno dado que no refleja la verdadera esencia de las empresas.

Las empresas son, en su forma más pura, la estructura que la humanidad ha creado para coordinar el esfuerzo colectivo y generar valor en la sociedad. Todo lo que existe en el mundo, fuera de la naturaleza misma, es fruto de este esfuerzo humano organizado. Este valor que no es solo económico; se traduce en mejoras en la calidad de vida, en una sociedad más segura, longeva y con mayores oportunidades para todos.

Una empresa del siglo XXI debe ser eficiente y competitiva, pero también inclusiva y participativa. No podemos seguir viéndolas, insisto, como entidades separadas y en constante conflicto con sus empleados o con la administración pública. En realidad, somos actores que desempeñan roles complementarios en un proyecto común. Las empresas tienen la misión de contribuir al desarrollo social, generando empleo, infraestructuras y beneficios que se revierten en la comunidad.

Arizmendiarrieta nos recuerda que *"la empresa es antes una realidad social, una unión de conductas humanas encaminadas a la consecución de un bien común"*. Bajo esta premisa, la empresa debe generar valor y recibir un retorno que garantice su sostenibilidad, siempre bajo el objetivo de contribuir al bienestar común, al crecimiento de la calidad de vida en la sociedad donde esa empresa desarrolla su actividad.

Y en esta misión, las personas que trabajan en una empresa no son sino el centro de su éxito y de su razón de ser. Para humanizar la economía y aumentar la productividad, es fundamental que los objetivos de la empresa

se alineen con las aspiraciones de quienes trabajan en ella. Cuando logramos construir un entorno de alta productividad y satisfacción personal, el valor que generamos se convierte en riqueza que impacta positivamente en toda la sociedad.

En IED estamos profundamente convencidos de que las personas felices, satisfechas e integradas que se sienten parte del objetivo común son personas más motivadas, generan mejores ideas y potencian a las personas con las que se relacionan. Y esto consigue que además de permitir a las personas desarrollarse personalmente, logren tener un mayor impacto, consiguiendo una mayor competitividad de la empresa. Por todo ello es absolutamente relevante trabajar en la comunicación interna, la trasparencia de la información relevante, la co-creación de objetivos, el entorno físico de trabajo, la flexibilidad, el compromiso, el trabajo en equipo, la proactividad… en definitiva, los valores con los que en IED tratamos de vivir y caminar todos los días.

Arizmendiarrieta decía que *"el problema de nuestros días no es eludir el trabajo, sino hacer de él una fuente de satisfacción honesta"*. Cuando las personas encuentran un sentido en su labor, cuando ven su trabajo como una oportunidad de desarrollo personal y colectivo, ello redunda en que estamos construyendo una sociedad más fuerte y solidaria.

Nuestra experiencia demuestra que el éxito es compatible con los valores humanos. Creemos que la cooperación y el compromiso son fundamentales para alcanzar resultados significativos. La productividad y la calidad son esenciales, pero solo se logran cuando los valores humanos ocupan el centro de la organización y cuando respetamos las leyes económicas como guías de sostenibilidad.

Si queremos construir una sociedad próspera, necesitamos empresas que se comprometan con un crecimiento económico que enriquezca también a la sociedad en su conjunto. Como decía Arizmendiarrieta, *"la empresa puede organizarse de forma más humana y tratar a las personas con la dignidad que merecen, sin detrimento de la productividad"*. En este camino, todos tenemos un rol fundamental que desempeñar para construir juntos una sociedad mejor.

Iñigo Ayerra
CEO IED, Premio Arizmendiarrieta 2024

La imprescindible e imparable humanización de la empresa

La empresa es el actor clave en una sociedad moderna pues es el único agente que crea riqueza, genera empleo y paga salarios e impuestos para atender a las necesidades no sólo de los trabajadores sino del conjunto de todos los ciudadanos.

Como todo grupo social desde los tiempos más antiguos, la empresa se estructura de forma jerárquica: unos mandan y otros obedecen; pero los que mandan además se llevan la mejor parte. Desde que el mundo es mundo el poderoso ha dominado y explotado al débil y ha vivido a su costa. Y el mundo de la empresa no ha sido una excepción a esta regla: como tónica general la propiedad ha dominado y explotado al trabajador.

El trabajador sólo ha conseguido empezar a aligerar este yugo de dominación y explotación con el inicio de su agrupación en forma de sindicatos, lo que no se ha consolidado sino en el último tercio del s.XIX. Con la aparición y consolidación de los sindicatos se empieza a sustituir un sistema de dominación exclusiva por parte del empresario por otro de confrontación empresario/trabajador. Confrontación que inicia un largo camino en cuyo recorrido la clase trabajadora va realizando, con no poco sufrimiento, la conquista progresiva de sus derechos.

A principios del s.XX la empresa inicia una vía que se etiqueta como desarrollo e implantación de la *"organización científica del trabajo"*.La figura más destacada en este proceso fué el ingeniero Frederick Windsor Taylor. Frederick Windsor Taylor demostró una capacidad de observación y de innovación inigualable. Su idea clave, partiendo del principio del método cartesiano de dividir los problemas en unidades tan pequeñas como sea posible, fue la de dividir el trabajo en unidades tan elementales que cualquiera fuera capaz de realizar.

Paralelamente sus principios éticos y de respeto hacia el ser humano se colocaban en las antípodas: consideraba al ser humano vago por naturaleza. La conclusión a la que llega es que sólo unas pocas personas son capaces de pensar y una mayoría sólo es capaz de ejecutar tareas simples. Su ignorancia

respecto a las ciencias del comportamiento humano le impidieron ver que cualquier persona inteligente no desea colaborar voluntariamente con un poder absoluto, irracional y explotador

La metodología de Taylor, unos pocos piensan y el resto ejecuta, llevada a la práctica ordinaria en los procesos industriales, ha imperado en el mundo hasta después de finalizada la segunda guerra mundial.

A pesar de la inhumanidad subyacente en la filosofía de Taylor, se puede aprovechar el adagio que dice que *"Dios escribe recto con trazos torcidos"*. En la fábrica de Higland Park donde Henry Ford implantó con mayor fidelidad los principios organizativos de Taylor materializados en la cadena de montaje, los trabajadores hablaban 60 idiomas diferentes con un nivel de formación extremadamente bajo. Ningún otro sistema organizativo podría haber alcanzado las metas logradas allí: 15 millones de coches construidos, a un precio de venta de 250$ la unidad y con un salario de los trabajadores de 5$ día.

En un cambio radical de escenario, al término de la Segunda Guerra Mundial, la destrucción de la industria del Japón superaba el 90%. Meses antes de la rendición de Alemania en mayo de 1945, con la capacidad ofensiva alemana totalmente anulada, USA arrojó más bombas sobre Japón que sobre Alemania durante toda la guerra y destruyó la casi totalidad de la industria japonesa.

A la firma de la rendición, USA envió a Japón una pléyade de funcionarios encargados de hacerse con el control de su administración pública. Entre ellos envió a Edward G. Deming, funcionario del *Census Bureau* con la misión de implantar el censo en Japón, con métodos y sistemática occidentales. El nivel de destrucción y pobreza que pudo apreciar Deming en Japón le conmovió y se centró en formar a los japoneses en estadística y sistemas de gestión.

Los propios japoneses al verse privados de todo tipo de recursos, se percataron de que su único patrimonio era el conocimiento y capacidad de trabajo de sus personas y por ello se alinearon decididamente con las propuestas de Deming. Destacó la poderosa JUSE, *Japan Union of Scientists and Engineers*, que puso toda su capacidad de acción al servicio de la difusión de las directrices de Deming.

La idea directriz de Deming fué: Todos Piensan y Todos Ejecutan. Es decir, el principio opuesto al Taylorista de que unos Pocos Piensan y la Gran Mayoría Sólo Ejecuta.

El taylorimo recibió la sentencia de muerte cuando Deming y sus colaboradores japoneses demostraron que es el conocimiento de todos debidamente puesto en acción y entrelazado uno con otro de forma participativa lo que construye sistemas de trabajo humanos y eficaces. Así se construyó la prosperidad de Japón.

La materialización de estas ideas con la obtención de resultados concretos se produce en la década de los 50 del siglo XX, en la misma época en que Arizmendiarrieta crea las primeras Cooperativas en Mondragón.

Curiosas coincidencias: Dos sociedades localizadas casi en las antípodas: Japón y País Vasco; que implantan sistemas de gestión apoyados en las personas; ambos superan y marginan el sistema taylorista de gestión vigente desde 1900 hasta 1950 y que suponía ,*"de facto"* ,la deshumanización del trabajador. Japón lo hace enfrentándose a la realidad de que su único recurso disponible reside en el conocimiento, poseído por las personas y movilizado en forma colaborativa y equitativa entre las personas; el Pais Vasco lo hace a partir de una convicción irreductible de que la justicia social permite extraer lo mejor de las personas y que esa movilización del conocimiento y compromiso mutuo conducen al éxito de la gestión y por lo tanto de la empresa.

En ese marco, cobra todo el sentido el esfuerzo que está haciendo la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa por impulsar el Modelo inclusivo participativo de empresa, que trata precisamente de humanizar las empresas para mejorar su competitividad.

Eduardo Tolosa
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Europa: Cuatro crisis... ¿y un funeral?

En los últimos 15 años, Europa ha atravesado una auténtica montaña rusa de crisis que han puesto a prueba sus pilares económicos y políticos. Desde la gran crisis financiera de 2008 hasta la crisis de deuda soberana, pasando por la pandemia del COVID-19 y, finalmente, la guerra en Ucrania, el continente ha sido golpeado una y otra vez, y su capacidad de resistir y adaptarse ha quedado en entredicho. Aunque todas estas crisis han dejado cicatrices, es la última —la guerra en Ucrania— la que presenta el mayor desafío para la industria europea, poniendo en serio riesgo su supervivencia.

La crisis financiera de 2008 fue un auténtico tsunami económico. Aunque comenzó en Estados Unidos, pronto arrastró al sistema financiero global, hundiendo economías enteras, disparando el desempleo y haciendo crecer la deuda pública a niveles nunca vistos en Europa. La respuesta fue clara: austeridad. Europa adoptó recortes para controlar el déficit, pero el precio fue muy alto, sobre todo para los países del sur como Grecia, España e Italia, donde el crecimiento se desplomó.

Luego vino la crisis de deuda soberana, que puso a varios países al borde del abismo, con primas de riesgo descontroladas. El Banco Central Europeo, bajo la dirección de Mario Draghi, jugó un papel clave en salvar el euro. Con su famosa frase *"haré lo que sea necesario"* para proteger la moneda, Draghi calmó los mercados. Pero las secuelas quedaron: un crecimiento débil, un desempleo crónico en varias regiones y una Europa cada vez más dividida en términos de igualdad económica.

Cuando parecía que Europa comenzaba a recuperar algo de estabilidad, la pandemia de COVID-19 azotó al mundo en 2020. El confinamiento global paralizó casi toda la actividad económica, y los gobiernos europeos tuvieron que lanzar paquetes de estímulo masivos para evitar el colapso. Con el avance de la pandemia, quedó claro que su impacto no era solo económico. Si bien la crisis sanitaria aceleró la digitalización en muchos sectores, también dejó al descubierto lo frágiles que son las cadenas de suministro globales.

La Unión Europea intentó responder con el ambicioso Fondo de Recuperación, y aunque sirvió de salvavidas para muchas economías, también

puso en evidencia las debilidades estructurales de Europa. Muchas pequeñas y medianas empresas lucharon por adaptarse al nuevo panorama digital, y la inversión en innovación tecnológica siguió siendo insuficiente, dejando a Europa muy por detrás de gigantes como Estados Unidos o China.

Pero la crisis más reciente, la guerra en Ucrania, ha sido devastadora para Europa. Más allá de la tragedia humanitaria, la guerra ha alterado por completo el delicado equilibrio geopolítico y económico del continente. La dependencia de Europa del gas natural ruso dejó al continente extremadamente vulnerable. Con los precios de la energía por las nubes, las industrias que dependen mucho del gas —como la siderurgia, la química o el aluminio— han sufrido un golpe durísimo.

Y esta crisis energética no vino sola. Coincidió con el creciente peso de China en sectores clave, como las tecnologías limpias y los vehículos eléctricos, y con los problemas internos de la industria alemana, que ha sido durante décadas el motor manufacturero de Europa. Alemania, que siempre ha sido una pieza clave de la economía europea, está ahora en un momento crítico. Su potente industria automotriz está luchando para adaptarse a la transición hacia los coches eléctricos y a los desafíos que supone la digitalización. A esto se suma el envejecimiento de su población y la falta de inversión en tecnologías innovadoras, lo que está erosionando su ventaja competitiva.

Pero la guerra en Ucrania no es solo un conflicto militar, es parte de algo más grande: la desglobalización. Este fenómeno empezó con el Brexit y la llegada de Donald Trump a la Casa Blanca, y ambos marcaron un punto de inflexión en el orden mundial. Hoy, el mundo está mucho más fragmentado. Las políticas proteccionistas, las barreras comerciales y la disrupción de las cadenas de suministro son la nueva realidad.

En este contexto, Europa se encuentra en una posición delicada. Su dependencia del comercio internacional y de importaciones críticas, como los semiconductores y las materias primas esenciales, la hace más vulnerable que nunca. Y la pregunta es clara: *¿Está Europa perdiendo la carrera industrial frente a potencias como China y Estados Unidos?* La respuesta dependerá de las decisiones que se tomen en los próximos años.

El panorama actual no es alentador, pero aún hay margen para evitar un declive total. Mario Draghi ha propuesto una serie de medidas clave que Europa debe adoptar si quiere mantener su competitividad industrial y seguir siendo relevante en el escenario global.

1.- **Invertir en innovación y tecnología avanzada:** Europa ha quedado rezagada en términos de innovación tecnológica. Draghi insiste en que debemos cerrar la brecha con Estados Unidos y China, especialmente en sectores como la inteligencia artificial, los semiconductores y las tecnologías limpias. Si no nos ponemos al día, la industria europea corre el riesgo de quedar obsoleta.

2.- **Ajustar la política energética:** La crisis del gas ha dejado claro que Europa necesita diversificar sus fuentes de energía y acelerar la transición hacia energías limpias. Esto no solo reduciría nuestra dependencia de países inestables, sino que también nos daría la oportunidad de liderar en el ámbito de las tecnologías verdes.

3.- **Reformar el mercado laboral y mejorar el capital humano:** Con una población activa en declive, Europa necesita aumentar su productividad. Esto pasa por mejorar la educación, la formación digital y la adopción de nuevas tecnologías en todos los sectores. Solo así podremos seguir siendo competitivos.

4.- **Aumentar la inversión en defensa:** La guerra en Ucrania ha expuesto las debilidades en nuestra capacidad de defensa. En un mundo cada vez más inestable, Europa debe ser capaz de proteger sus intereses, y eso implica invertir más en su industria de defensa.

En definitiva, Europa ha atravesado una serie de crisis que la han debilitado, pero es la última, la guerra en Ucrania, la que ha expuesto con mayor claridad sus vulnerabilidades estructurales. La industria europea, que en su día fue el motor de la prosperidad continental, está en un punto de inflexión. Si Europa no toma medidas audaces para innovar y adaptarse a esta nueva realidad global, corre el riesgo de asistir al funeral de su industria. Sin embargo, con las políticas adecuadas, Europa aún tiene la capacidad de revitalizar su economía y asegurar su lugar como uno de los grandes actores globales.

Joseba Madariaga
Catedrático de DBS, director de Estudios de Laboral Kutxa
y miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Euskadi en el espejo de innovación de … Dinamarca

Cualquier observación sobre Dinamarca (segundo país en esta serie *"Euskadi en el espejo"*) tiene que incluir la felicidad: Dinamarca ha sido nombrada el país más feliz del mundo en numerosas ocasiones en el Informe Mundial sobre la Felicidad de la ONU y actualmente ocupa el segundo lugar. Añadiría como segunda observación otro dato menos conocido: El idioma danés no tiene palabra o traducción directa para decir *"por favor"*. Estamos por lo tanto ante una sociedad feliz y … atrevida.

El recorrido histórico danés hacia la felicidad, como tantas transformaciones, comienza con una crisis. Dinamarca conformó un imperio que entró en declive al perder en 1864 un tercio de su territorio y casi la mitad de su población ante Prusia. Podríamos decir que los daneses consiguieron así ser alumnos aventajados, con casi un siglo de adelanto, del ocaso imperial que sobrevendría después al resto de Europa.

Al llegar los convulsos años 30 del siglo XX la sociedad danesa llevaba ya décadas buscando un nuevo sentido de propósito. En vez de caer en la tentación de las nuevas propuestas de fascismo o comunismo, Dinamarca optó por un sistema alternativo propio que huía de la trampa del *"suma cero"*, según la cual lo que gana un actor lo pierde otro, el *"Modelo Nórdico"* alineaba de forma colaborativa gobierno, empresas, sindicatos y resto de agentes sociales.

El desarrollo de Dinamarca desde entonces se ha caracterizado por un crecimiento intenso, altas tasas de empleo y posicionamiento en sectores de alto valor añadido, ser pioneros en innovación y desarrollo de tecnologías verdes, o la creación de campeones industriales como la eólica Vestas, LEGO o la farmacéutica Novo Nordisk que ha desbancado a LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, como la empresa cotizada más valiosa de Europa. Todo esto en un país que no llega a los 6 millones de habitantes.

Pero, además de su modelo, Dinamarca cuenta con otra característica menos comentada: Ha desarrollado una fórmula propia para detectar tendencias globales, hacerlas propias con actores locales, crear un relato danés y

posicionarse como referente mundial. Sin complejos y sin pedir por favor que se les haga sitio. Al fin y al cabo, tampoco tienen una expresión para ello. Esta es la fórmula que llevó a la eclosión del diseño danés en los sesenta, su industria audiovisual a partir de los noventa y, más recientemente, en su apuesta por la innovación gastronómica.

En los años 50, a los norteamericanos y británicos que visitaban el Copenhague de la postguerra les llamó la atención los funcionales muebles de gente como Arne Jacobsen, Borge Morgensen o Hans Wegner. El sector vio esta oportunidad de internacionalización y los presentó no solo como un producto, si no como parte de un relato de país, dándoles un nombre propio, *"Danish Modern"* que nacía con la siguiente narrativa: El estado de bienestar danés se desarrolla centrándose en la justicia social, la democracia y el optimismo progresista por un mundo mejor; todo debe ser funcional y duradero, además de democrático y, por tanto, asequible.

No sólo eran sillas o lámparas, se da forma a un movimiento de diseño danés, que se extendería pronto a la arquitectura, unos valores, una forma de ver las cosas y un país. Se generan infraestructuras que afianzan el relato, como el museo del diseño danés, Designmuseum Denmark y el de arquitectura, Danish Architecture Centre, ambos en el centro de Copenhague reivindicando su lugar en el mundo. Cualquier visitante puede ver, desde su llegada al aeropuerto de Copenhague, cuáles son los sectores en los que Dinamarca apuesta por ser referente como parte de su identidad.

En los 90 una nueva generación de cineastas, liderada por el directo Lars von Trier, acompañado por Thomas Vinterberg y Kristian Levring da forma a un sector de creación audiovisual que también busca su sitio en un mundo que reclama nuevos formatos. Con apoyo de capital privado, administraciones públicas y, una vez más, la generación de un relato como referencia, nace el movimiento cineasta Dogma 95 y los posteriores éxitos de producciones de cine y televisión daneses.

La última apuesta es la gastronomía en el que una generación de jóvenes chefs (inspirados en gran parte por la nueva gastronomía vasca) con René Redzepi , creador de Noma, en el rol de Lars Von Trier, ha reforzado desde la innovación gastronómica el posicionamiento territorial generado en otros sectores. Acompañados de nuevo por un relato: *The New Nordic Food Manifesto*.

Con una visión es de 360 grados, se fomentan sectores de forma coordinada entre agentes públicos y empresariales como seña y marca de país, y se crea industria. Como en la génesis del modelo nórdico, se evita la mentalidad de suma cero y se remplaza por ambición transversal: desarrollar y posicionar globalmente diseño, producción audiovisual o gastronomía es desarrollar y posicionar Dinamarca. Es un automatismo cuasi tribal en el que se adopta y promueve con arrojo sectores como seña de identidad internacional. *"Disculpa"* no es danés.

Hace unos días celebrábamos en Copenhague la ya tercera edición del programa internacional de emprendimiento cocreado desde Basque Culinary Center con la Viceconsejería de Agricultura y Política Alimentaria del Gobierno Vasco. En Dinamarca se entienden de forma natural nuestros proyectos para usar el potencial de la gastronomía como motor transversal de desarrollo económico y social. No es casual que dos de los finalistas del concurso internacional de arquitectura del nuevo centro de innovación gastronómico en San Sebastian GOe (*Gastronomy Open Ecosystem*) fueran daneses, incluyendo al ganador Bjarke Ingels.

GOe tiene algo de esa fórmula de colaboración público-privada, crecer desde raíces locales y vocación global. Busca un sitio en el mundo un poco al estilo danés, pero desde nuestro territorio, entonando algún mesedez y bastantes milesker.

Asier Alea
Director de Desarrollo Global Basque Culinary Center
y Miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

La empresa inclusiva: Un nuevo horizonte para Navarra

La sociedad navarra, como tantas otras en el mundo occidental, se encuentra en un momento de confluencia entre viejas y nuevas tradiciones. En este contexto, surgen nuevos anhelos: la búsqueda de un mundo mejor, la esperanza en la solidaridad como herramienta de cambio y la convicción de que el ser humano aún tiene la capacidad de construir un futuro más justo.

En el dinámico siglo XXI, la búsqueda de un sentido de empresa adquiere una importancia sin precedentes. Más allá de meros objetivos financieros, se trata de edificar organizaciones con propósitos inspiradores, capaces de generar un impacto positivo en la sociedad.

Al enfrentarnos a la realidad actual, reconocemos desafíos tanto personales como empresariales. La vulnerabilidad nos insta a la autenticidad y a la construcción de relaciones basadas en la confianza. La apertura a la novedad nos impulsa hacia la exploración de nuevas ideas y soluciones, recordándonos que somos seres interdependientes, cuya colaboración es vital para prosperar.

El enriquecimiento personal y colectivo surge de vivir nuevas experiencias. Valorar el presente nos permite apreciar cada momento. La participación activa de todos en la empresa es esencial para alcanzar el éxito colectivo, donde la igualdad y la libertad son valores fundamentales que deben ser defendidos.

Reflexionar sobre estos principios nos integra como individuos en la empresa, fortaleciendo nuestro compromiso y responsabilidad.

En este sentido tanto los empresarios como las personas que participamos en las empresas navarras debemos volver a reflexionar sobre el propósito de la empresa: *¿Qué queremos lograr? ¿Qué impacto buscamos?*, fomentar una cultura de apertura y confianza, promover la innovación y la creatividad, construir relaciones sólidas, celebrar la diversidad, trabajar por un futuro mejor donde la igualdad, la libertad y la sostenibilidad sean pilares.

El hallazgo del sentido de empresa es un camino que todos podemos emprender. Al comprometernos con este propósito, podemos forjar organizaciones más sólidas, inspiradoras y con un impacto positivo en la sociedad.

La empresa inclusiva no busca homogeneizar, sino aprovechar la riqueza que proviene de la diversidad. Se trata de adaptar las estructuras y procesos a las necesidades de un modelo participativo, creando un espacio donde la diferencia se valora y se convierte en una fuente de innovación y crecimiento.

La participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, en la gestión, es fundamental en este modelo inclusivo, promoviendo la participación y la diversidad de perspectivas. No se trata solo de ejecutar tareas, sino de ser parte activa del proyecto empresarial, aportando ideas, soluciones y perspectivas diversas que enriquezcan el camino hacia el éxito.

La empresa inclusiva reconoce que el éxito es un esfuerzo colectivo. Por ello, los beneficios de la empresa se reparten de forma justa y equitativa entre todos aquellos que han contribuido a su creación, desde los trabajadores hasta la comunidad en la que se inserta, según el compromiso de la empresa con su personal.

La empresa inclusiva no se limita a su ámbito interno, sino que se involucra en el desarrollo social y económico de su comunidad. Se establece una relación de colaboración con las administraciones, instituciones y grupos de valor, trabajando conjuntamente por un futuro mejor para Navarra.

La empresa inclusiva de esta forma fortalece su propia posición. La mayor motivación y compromiso conducen a una mayor productividad e innovación, mientras que la mejora de la reputación atrae talento y clientes. La colaboración con el entorno abre nuevas oportunidades de negocio y desarrollo.

La implementación de este modelo inclusivo en Navarra requiere la participación activa de todos los actores. Es esencial sensibilizar a las empresas y a la sociedad sobre los beneficios de este enfoque. Las administraciones públicas pueden desempeñar un papel crucial ofreciendo estímulos y soporte. La creación de redes de colaboración entre empresas solidarias facilitará el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

La empresa inclusiva es un modelo viable y beneficioso para todos, y en Navarra, con una sociedad comprometida y un tejido empresarial estructurado, existen las condiciones para su prosperidad. Podemos construir un futuro más justo y solidario, comenzando por nuestras propias empresas.

La Mesa de Industria de Navarra debe ser visionaria y aprovechar esta oportunidad de mejora. La flexibilidad hacia las empresas y el desarrollo de la participación de las personas en ellas son claves para su éxito. Adaptarse al momento actual, con sus desafíos y oportunidades, es fundamental para el crecimiento del sector industrial navarro.

Los retos en la empresa son numerosos y para superarlos debemos trabajar en la corresponsabilidad, atraer y retener el talento, aumentar la capacidad de innovación y fortalecer la imagen corporativa de nuestras empresas y, con ellas, de Navarra. Para esto se posiciona la empresa inclusiva y participativa, haciéndola más competitiva, sostenible y resiliente.

Coincidiendo, en ese sentido con Michael Porter (Profesor de Harvard Business School y reconocido experto en estrategia empresarial en su libro *"Redefining Capitalism"*), Richard Branson (Fundador del Virgin Group), Gary Hamel (Autor y consultor de empresas, conocido por su trabajo sobre la innovación y la gestión del cambio, en su libro *"The Future of Management"*) y Raj Sisodia (Cofundador del movimiento Conscious Capitalism, en su libro *"Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business"*), que promueven modelos participativos e inclusivos como camino hacia una empresa más responsable, sostenible, confiable y segura, más amable y eficiente.

José Antonio Yeregui
Miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Euskadi en el Espejo de … el Pequeño Punto Rojo

En este tercer artículo de la serie *"Euskadi en el espejo de …"* miramos a Singapur, una de las tres ciudades estado globales junto a Mónaco y el Vaticano. El *"pequeño punto rojo"*, apodo que recibe por cómo aparece en muchos mapas del mundo. Un lugar que además no decidió existir, ni fue planeado como ciudad-estado. Singapur fue primero expulsada, para después decidir su sentido de propósito en el mundo.

Tras unos años post coloniales convulsos, el antiguo puerto británico se separó de Malasia en 1965, por *"invitación"* del gobierno malasio, debido a fricciones políticas, con connotaciones étnicas entre los respectivos grupos dominantes, chino en la isla y malayo en la península. El entonces primer ministro de Singapur, Lee Kuan Yew, tras haber sido derrotado en un proceso de integración con Malasia que apoyaba, decidió con pragmatismo mirar al mundo y dotar a una ciudad huérfana de país de un nuevo sentido del propósito: ser puerto global, proyectando esta visión en todos los ámbitos: mercancías, industria, servicios avanzados, talento … Un puerto total, alineando a toda su sociedad en este cometido con una planificación a largo plazo.

Puerto de industria de vanguardia. El punto rojo se especializa, sin tener miedo a cambiar según los sectores van madurando y otros nuevos los sustituyen en la cadena de valor. Su industria, aprovechando la conectividad del primer puerto del mundo, fue escalando desde la industria química, la logística y la ingeniería del transporte a, posteriormente, la electrónica, las ciencias biomédicas, la ingeniería aeroespacial o la energía renovable. Singapur no se agarra a un sector cuando madura intentando frenar el reloj del cambio, la *"ciudad puerto"* comienza a preparar su conexión a nuevos destinos sectoriales.

Puerto con visión holística. Destacan los servicios financieros y consultoría, donde acoge a más de 200 bancos y es centro regional elegido por muchas empresas de servicios financieros globales. El sector turístico en la estrategia de Singapur no solo es un sector en sí mismo si no que, además,

refuerza su conectividad y sirve de tarjeta de visita, invirtiendo para que su aeropuerto y aerolínea nacional, Singapur Airlines, sean sinónimo de calidad, consiguiendo que Singapur sea una de las ciudades mas visitadas del mundo.

Puerto laboratorio. Singapur se presta como ciudad laboratorio, crea legislación novel y da seguridad a empresas, emprendedores al prestarse como ciudad laboratorio en aquellos nuevos sectores y tecnologías frontera que requieren de nuevos marcos legales y lugares donde desarrollarse. Sus últimas apuestas son la nueva movilidad, la I.A. o el FoodTech (innovación alimentaria). En todas estas áreas Singapur facilita la transferencia de conocimientos, procesos, tecnología y habilidades en los mercados globales. Aquel sector que creen va a hacer *"moverse"* el mundo tendrá generalmente como uno de sus primeros puntos de recepción y desarrollo a Singapur.

Puerto con marca. Los gobiernos de la isla saben de la importancia del *"place branding"* o disponer de una marca (y contenido) de lugar reconocible. *"Easy Asia"*, una de sus principales marcas, juega a eso, a recalcar las facilidades legales, fiscales y administrativas para empresas e individuos de todo el mundo. La pequeña ciudad estado genera o apoya reconocimientos, como el Lee Kuan Yew *World City Prize*, el *"Nobel de las ciudades"* que Bilbao ganó en su segunda edición, o junto a las universidades de Cornell e INSEAD, el índice anual Global Innovation Index, donde cada año se nombra a las economías más innovadoras del planeta, siguiendo esa máxima que dice que, para tu reputación, lo único mejor que recibir un premio una vez, es concederlo tú anualmente.

Puerto de talento local. Su competitividad comienza por su propia gente, con un sistema educativo flexible que, por ejemplo, enseña codificación en el jardín de infancia o enfatiza las habilidades de resolución de problemas y con la excelencia como primer objetivo, como muestra sus resultados en PISA. El gobierno usa también su talento de forma bidireccional, becando y enviando a cientos de sus estudiantes a algunas de las mejores universidades del mundo al mismo tiempo que atrae a Singapur, algunos de esos centros. *El Singapore-MIT Alliance for Research and Technology (SMART)* de *MIT* en colaboración con la sociedad publica *National Research Foundation of Singapore (NRF)* es el primer centro de investigación del *MIT* fuera de EEUU y la escuela de negocios INSEAD ha llevado a la ciudad estado su primer campus fuera de Francia.

A Singapur también se le ha llamado *"Asia instantánea"*, porque ofrece una visión rápida de las culturas que trajeron los inmigrantes de todas partes de Asia. Su actual presidente es de origen indio, por ejemplo. Singapur ha jugado a mantener el equilibrio entre instaurar el inglés como lengua franca para integrar a su sociedad inmigrante y facilitar el comercio con el mundo, al tiempo que exige el bilingüismo en las escuelas para preservar la lengua materna y la identidad étnica de los estudiantes de origen chino, malayo o indio. Apuesta multicultural que refuerza de paso su red: la comunidad malaya con el país vecino y la china e india, con dos de los países y diásporas mas relevantes del planeta.

Tener los mejores recursos humanos locales y foráneos y conectar a este *"puerto global"* a los principales generadores de *"mercancía innovadora"*, algunos de los principales centros de formación e investigación del mundo. Singapur ha conseguido convertirse en un país muy diverso capaz de atraer talento manteniendo a la vez su identidad, lengua y cohesión. Una búsqueda del equilibrio constante (que ahora otros lugares como Dubai o Abu Dhabi quieren imitar) entre su comunidad y ese mundo cambiante al que fue arrojada.

La Junta de Desarrollo Económico de Singapur (EDB) es la principal agencia gubernamental que planifica y ejecuta estrategias de desarrollo económico e industrial, el *"puerto total"* tiene una dirección a su imagen y semejanza. EDB es responsable de las estrategias que mejoran la posición de Singapur como centro global para negocios, innovación y talento, con equipos multiculturales y de trayectorias mixtas, sector público y privado. El ente que desarrolla la estrategia de la ciudad es un fiel reflejo de su filosofía. Cuando desde EDB se habla con *Basque Culinary Center*, se interesan en nuestra formación, en nuestra investigación dentro de su apuesta por innovación alimentaria, por turismo y eventos. En su visión no hay silos aislados.

Conectividad con el mundo y también entre sus diversos sectores, industria, finanzas, turismo, talento, servicios avanzados ... e incluso entre sus habitantes. Todo es parte de la misma estrategia. En este puerto global no existen los compartimentos estancos o mentalidad de suma cero entre ellos. Aprovechan su pequeño tamaño como una ventaja en la escena interna-

cional. Si algunas claves suenan familiares en Euskadi, entonces tenemos un espejo donde mirarnos. Cambian los sectores, cambia el panorama internacional en una realidad cada vez más líquida, pero lo que no cambia es su, cada día más reforzado, sentido de propósito: ser el puerto de talento e innovación del mundo.

Asier Alea
Director de Desarrollo Global Basque Culinary Center
Miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Los Premios Arizmendiarrieta, un reconocimiento a empresas más humanas

Ante la Jornada Mundial por el Trabajo Decente

Hoy se celebra a nivel internacional la *Jornada Mundial por el Trabajo Decente*. Siguiendo la definición de la OIT, organización que implantó la Jornada y la promueve anualmente sintetizamos que un trabajo decente significa un trabajo que sea expresión de la dignidad esencial de todo hombre o mujer: un trabajo libremente elegido, que asocie efectivamente a los trabajadores al desarrollo de su comunidad; un trabajo que, de este modo, haga que los trabajadores sean respetados, evitando toda discriminación; un trabajo que permita satisfacer las necesidades de las familias; un trabajo que consienta a los trabajadores organizarse libremente y hacer oír su voz; un trabajo que deje espacio para reencontrarse adecuadamente con las propias raíces en el ámbito personal, familiar y espiritual; un trabajo que asegure una condición digna a los trabajadores que llegan a la jubilación.

El trabajo decente implica, por tanto, que todas las personas tengan oportunidades para realizar una actividad productiva que aporte un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias; que ofrezca mejores perspectivas de desarrollo personal y favorezca la integración social. Pero, además, más allá de lo material, el trabajo es un derecho y una necesidad humana, un medio para el desarrollo, crecimiento y realización de las personas.

Por otro lado, el trabajo es un elemento fundamental para alcanzar una sociedad global justa, reducir la pobreza y obtener un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible. De hecho, constituye uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la Agenda 2030 de Naciones Unidas, concretamente el nº 8: *Trabajo Decente y Crecimiento Económico*.

Es obvio, en ese contexto, que la situación ideal consistiría en que dichas características del *"trabajo decente"* estén inscritas en los valores, cultura y sistemas de gestión de las empresas, que son las entidades que ofrecen la mayor parte de los empleos por cuenta ajena.

Es precisamente ese el planteamiento filosófico de los *Premios Arizmendiarrieta Sariak*, que quieren distinguir a las empresas y entidades sin ánimo de lucro que están implementando los valores y sistemas de gestión inspirados en el humanismo y recomendados en el *Modelo inclusivo participativo de empresa*, que se caracteriza por tratar de conciliar la competitividad de las empresas y organizaciones con el desarrollo de las personas que en ellas trabajan, que trata de sustituir la confrontación como actitud básica por una cooperación que genere beneficios para todos y que se preocupa de la comunidad en que se inserta y del impacto que tiene su actividad en el medio ambiente circundante.

Merece la pena destacar, en ese marco, que este año los Jurados respectivos han decidido los ganadores siguientes: en la categoría de empresas, Egamaster y Grupo Zigor, en Álava, Ingeteam en Bizkaia, Cadinox en Gipuzkoa e IED en Navarra; y en la categoría de entidades sin ánimo de lucro, Urkide Ikastetxea en Araba, Cáritas en Bizkaia y Matia Fundazioa en Gipuzkoa.

Es reseñable que el planteamiento que hacemos responde ya a una corriente que poco a poco se va imponiendo en el mundo occidental. Tal vez porque cada vez más empresas van experimentando que los nuevos profesionales que se incorporan al mundo empresarial, además de buenas condiciones económicas, van reclamando un sentido a su trabajo, reclaman un *propósito* que merezca la pena a la empresa en la que prestan sus servicios.

Incluso en USA, en donde tradicionalmente se ha dado un modelo económico más centrado en el beneficio a nivel empresarial e individual, los expertos del *management* están insistiendo en que una empresa debe generar no sólo beneficios sino también valor social si quiere ser sostenible en el tiempo. Insisten en que la definición del *propósito* para una empresa no es una moda pasajera sino una tendencia que, en cierto modo, tiene sus raíces en un ansía de las personas por encontrar un sentido a su existencia. Destacando entre esos expertos, como hemos recordado en estas mismas páginas, al conocido Gary Hamel que está hablando de *Humanocracia* como nuevo paradigma de organización empresarial.

Y es que los nuevos profesionales han crecido en el entorno de Internet, en el que la influencia de la gente nace de la colaboración y de la reputación. Así, en la red: nadie puede matar una buena idea; cualquiera puede cooperar; cualquiera puede liderar; nadie puede mandar; puedes escoger una causa; puedes fácilmente construir sobre lo que otros han hecho; no tienes que tolerar a matones y tiranos; no se margina a los activistas; suele ganar la excelencia y no la mediocridad; las normas que matan la pasión se revierten; las grandes contribuciones se reconocen y se celebran.

Todavía no hace mucho tiempo hemos tenido la oportunidad de comprobar la tendencia que propugnamos al haber sido invitados a participar en un Seminario en el Parlamento europeo para presentar el Modelo de empresa que estamos promoviendo. Por otro lado, la receptividad que estamos encontrando en las presentaciones internacionales entendemos que se debe en parte a la flexibilidad a la hora de adaptar el Modelo a las distintas sensibilidades de los agentes sociales de lugares muy diversos.

En ese sentido, es preciso reiterar que lo importante no es aplicar el Modelo con rigidez, sino ponerse en marcha en la dirección sugerida, como de hecho ya existen propuestas para hacerlo desde distintas organizaciones empresariales de los distintos *herrialdes* del País.

Como Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa deseamos seguir haciendo una contribución a ese objetivo de trabajo decente, a ese camino de humanización de empresas y organizaciones para mejorar su competitividad y eficiencia, de forma que se pueda ir cumpliendo el objetivo de Arizmendiarrieta de *Transformar la empresa para transformar la sociedad*.

Juan Manuel Sinde
Presidente de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Fortalecer la Sociedad Civil

Intervengo cada dos semanas en la radio para hablar de temas de actualidad en la economía, y en muchas ocasiones me veo en la necesidad de advertir que no hay nada parecido a una *"respuesta correcta"* para las preguntas que me formulan.

En lo que llamamos *"economía positiva"* sí podría haberlas, porque simplemente trata de medir de forma objetiva lo que ocurre. Aunque al elegir un indicador u otro, también corremos el peligro de introducir sesgos en nuestros análisis (un ejemplo típico es el PIB, que puede medirse de manera objetiva, pero no existe consenso en que sea el indicador que mejor describa el comportamiento del conjunto de la economía).

Sin embargo, en la *"economía normativa"* y en particular en la *"economía política"*, las respuestas dependen totalmente del posicionamiento ideológico. Para algunas personas, las recetas correctas pasan por dejar más libertad a los mercados, mientras que para otras pasan por incrementar la intervención pública. Es absolutamente opinable.

Desde mi perspectiva (aquí ya hay ideología) hay suficientes evidencias históricas de que los extremos de ambas opciones no han obtenido resultados positivos (aunque siga habiendo expertos que los defiendan). En general, un cierto equilibrio entre lo público y lo privado parece funcionar mejor, me parece. Aunque sobre las dosis exactas de la mezcla me parece que es mucho más difícil estar seguro en acertar.

En este debate secular, mi economista y Nobel favorito, Michael Spence, acaba de escribir un precioso artículo *"Darle sentido a la sociedad"* que me ha parecido muy acertado (se apoya, a su vez, en el último libro de la escritora y filántropa india Rohini Nilekani). En esencia, viene a decir que existe un ingrediente en la receta más importante, y que no depende de ideologías: la existencia de una sociedad civil fuerte, activa y vertebrada, que sirva como mecanismo de control de los excesos que pueden producirse tanto en la iniciativa privada como en la pública.

Llevo años preocupado por el declive de las instituciones de nuestra sociedad civil, sobre la forma en la que muchas personas han abandonado ese espacio que no pertenece ni las administraciones públicas ni a las empresas.

Si te pido que me nombres cinco personas destacadas en la política de nuestro país, probablemente no tardes en responder. Lo mismo si te pido cinco personas destacadas del panorama empresarial o financiero. Pero si te preguntase por cinco representantes destacados de la Sociedad Civil de nuestro país, cinco personas de criterio independiente que aporten opinión y compromiso en las cuestiones fundamentales de la actualidad *¿serías capaz de citarme al menos tres?*

El debate inagotable de los partidos políticos, alimentado de forma también incansable por los medios de comunicación, es una trituradora implacable. Cualquier pensamiento independiente que brote es utilizado inmediatamente como arma arrojadiza por quien está en el poder o quien está en la oposición (o por ambos), para alimentar su enésimo debate electoral. Se elige un titular que pueda hacer ruido, se descontextualiza, y se arroja al barro de la bronca permanente. Rápidamente se buscan etiquetas para desacreditar la fuente, da igual ultraliberal que bolivariano, que decir que escribes *"de parte"*. Necesitas elegir bando, porque si no serás un traidor para todos ellos…

Temas absolutamente fundamentales para nuestro futuro como una reforma en profundidad del entramado público, un debate sereno sobre las razones del estancamiento de nuestra productividad, cómo construir una nueva cultura empresarial comprometida de verdad con las personas y con la sociedad, o cómo alcanzar un pacto intergeneracional que aborde una reforma en profundidad del sistema de pensiones no están en ninguna agenda, en ninguna conversación…

En fin, hace ya tiempo que me hice la promesa de escribir siempre en positivo, de nunca ceder a la fácil tentación del desánimo, de tratar de aportar luz y no sombras. Os dejo con el último párrafo del artículo de Michael Spence, que me ha parecido inspiradora:

"En un mundo cada vez más fragmentando entre los países y al interior de ellos, es fácil perder las esperanzas de un progreso social y económico. No es el caso de Nilekani, y su planteamiento reflexivo, realista y cautelosamente optimista sobre una sociedad civil sana.

Merece atención, reflexión y debate."

Coincido. Ojalá sepamos construirla.

Guillermo Dorronsoro
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

La Inteligencia Artificial, los jóvenes y la batalla por la verdad

Las organizaciones necesitan urgentemente incorporar la Inteligencia Artificial. Cada uno de nosotros necesitamos urgentemente incorporar la Inteligencia Artificial a nuestro vivir diario.

La Inteligencia Artificial no es una tecnología más. Su impacto va a ser de la dimensión del de Internet y el de la Electricidad. En estas dos revoluciones precedentes (Electricidad e Internet) su fuerza está en el efecto red. Las redes eléctricas impulsaron la segunda revolución industrial, Internet la tercera, la Inteligencia Artificial está acelerando el transito fronterizo hacia la cuarta.

La Inteligencia Artificial se vuelve exponencial cuando el uso individual se extiende en red, cuando el individuo se une a otras personas y se desarrolla dando lugar al individuo colectivo. En resumen, una vez más la persona hace comunidad y las comunidades hacen a las personas competitivas.

No se trata de tener prisa. Incorporar una tecnología nueva y revolucionaria en un entorno social definido por modelos mentales del pasado puede generar buenas sensaciones, pero no revitaliza.

La Inteligencia Artificial no es una innovación (una tecnología que se introduce en el mercado tomando la forma de un producto o servicio), se trata de una revolución que supone un *"inicio"* (Arendt), un antes y un después disruptivo en su naturaleza, aunque sus efectos los sintamos de manera gradual. No hace falta ser rana para despertarse un día en agua hirviendo.

Y algo de esto puede estar pasándonos.

Como señala la economista venezolana Carlota Pérez (Sussex University) este cambio impulsado por la tecnología se desarrolla en un espacio en el que convergen tecnología, economía y el contexto socio político; un espacio dinámico, la trayectoria de un nuevo paradigma que representa la dirección de cambio de una nueva tecnología.

Ninguna evolución se produce de manera aislada, y todas necesitan la aceptación social. Se trata de estar despiertos, de no aislarnos, de no quedarnos atrás.

Hablar de Inteligencia Artificial nos lleva a pensar en California. Allí se encuentran las principales empresas, allí se desarrolla la investigación y el desarrollo. También allí, en California, se está pensando en cómo regular temas tan importantes como el sesgo de los algoritmos, la privacidad de los datos, el uso de la Inteligencia Artificial en el reconocimiento facial,… Lo que se piensa en California influye en el desarrollo e impacto de la IA en el mundo.

¿Y en qué piensan en California cuando piensan en el futuro?

En 2021 se preguntaron acerca del futuro de California, querían prepararse y preparar los líderes del futuro y desarrollar iniciativas y proyectos de desarrollo sostenible. Nació California 100.

Hace ya 20 años, Peter Schwartz (entonces presidente de Business Global Network, ahora vicepresidente Chief Future Officer de Salesforce) nos recomendaba, en una reunión en Bilbao, la mejor manera de empezar a pensar en el futuro: escuchar a los jóvenes y escuchar lo que ellos escuchan, aquello a lo prestan su atención.

Algo de esto han hecho en California, estado líder en Inteligencia Artificial pero también *"asolado por problemas económicos que no tienen solución fácil"* (The Economist, 31 de marzo 2024).

Our Dreams, Our California: a Youth Manifesto for the Future es el resultado de un trabajo en el que participaron más de 500 jóvenes.

Una declaración de valores, visiones e ideas que me arriesgo a resumir en tres bloques:

- Nos movilizaremos por una California en la que todos los californianos, incluidos los jóvenes, sean alentados y apoyados activamente para votar y tener influencia en las decisiones políticas en todos los niveles de gobierno.
- Visualizamos una California en la que nos alejamos de una economía y una sociedad basadas en la extracción, la explotación, el castigo y la

marginación, y avanzamos hacia un futuro diseñado en torno a la regeneración, la renovación, la restauración y el empoderamiento.

- Soñamos con una California donde cada persona, comunidad y región sea valorada, celebrada, empoderada y honrada.

Los jóvenes de California no temen a la Inteligencia Artificial, tampoco los de Euskadi: es parte de su vida personal, laboral y social.

Tampoco temen al futuro del que van a ser protagonistas. Ni han perdido sus ideales. Lo que no les gusta es la realidad de una sociedad fragmentada y polarizada, en la que el crecimiento económico tiene más valor que el desarrollo humano y social.

Susan Sontag en su extensa entrevista en la revista Rolling Stone (1979) analiza el efecto de las polarizaciones joven- viejo, hombre - mujer, sano - enfermo,… y de su pernicioso efecto de etiquetado, de limitación, de poner al otro en el punto de mira (Arthur Miller). El futuro es de las sociedades integradas en las que las capacidades se complementan.

Parece más conveniente transformar lo aparentemente opuesto en realidades que se complementan. Es el pensar rápido y lento de Kahneman. La combinación inteligente y dinámica de las distintas personas y grupos sociales.

En este mundo destinado a encontrar la mejor combinación de Inteligencias (natural y artificial), un mundo de grandes desafíos que retan a la capacidad humana de innovación, de *"hacer nuevo"* lo que hemos desgastado con el tiempo, no podemos olvidar que la creatividad no es individual, es el resultado de la mejor mezcla de modos de pensar, de inteligencias diversas y complementarias (Teresa Amabile).

La Inteligencia Artificial es ineludible, sus efectos positivos innegables pero los riesgos existen. Se trata de identificarlos prevenirlos y evitarlos (Drucker).

La *"realidad"* está siendo mediada cuando no fabricada por herramientas de Inteligencia Artificial.

¿Cómo se puede reducir la brecha de conocimiento entre los "expertos" en IA y los usuarios? ¿Cómo aprovechamos el potencial de la IA al tiempo que garantizamos que no aumentan o crean nuevas desigualdades?, ¿Va a crear nuevas dependencias y relaciones de dominio entre las empresas tecnológicas y de información?, ¿Como prevenir el uso de la IA para la creación de noticias falsas, la manipulación de las redes sociales, la diseminación de información?

Son preguntas que nos advierten de los riesgos de esta nueva revolución: la batalla por la verdad.

"Sin hechos, no se puede tener la verdad. Sin verdad, no puedes tener confianza. Sin confianza, no tenemos realidad compartida ni democracia, y resulta imposible abordar los problemas existenciales de nuestro mundo: el clima, el coronavirus, la batalla por la verdad".-Maria Ressa (Premio Nobel y defensora de la libertad de prensa).

Rafael Suso
Miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Colaboración en tiempos de polarización: Un nuevo paradigma de competitividad para las naciones

El año 2024 ha sido testigo de una intensa actividad electoral a nivel mundial. En España, las elecciones autonómicas en Euskadi y Cataluña, junto con las elecciones Europeas, han marcado un hito significativo en el panorama político. Sin embargo, lejos de propiciar un clima de consenso y colaboración, estas contiendas electorales han estado caracterizadas por estrategias de polarización por parte de los partidos políticos, quienes han optado por renunciar a la creación de espacios de centro o puntos de encuentro.

En el ámbito europeo, los resultados electorales han provocado un vuelco en la Francia y una situación de estabilidad tensionada por el crecimiento de la extrema derecha en Alemania. En espera del resultado en USA, los temores sobre el crecimiento de los partidos de extrema derecha y el posible agotamiento de la democracia liberal se mantiene, planteando interrogantes sobre el futuro de la cohesión y la colaboración en el continente.

Esta tendencia resulta particularmente preocupante en un momento histórico en el que la colaboración se perfila como un factor clave para la competitividad y el progreso de las naciones.

La paradoja es evidente: en tiempos que demandan una mayor colaboración para enfrentar desafíos globales complejos, la clase política parece apostar por estrategias de poder basadas en la fragmentación y la división. Ahora, en los primeros meses post-electorales, surge una pregunta crucial: *¿Tendrán los partidos ahora en el poder la capacidad de liderazgo necesaria para trascender las estrategias de campaña y desarrollar políticas efectivas de colaboración? ¿Se mantendrá la peligrosa metáfora del zorro que ante el rebaño de ovejas promete ser vegetariano en cuanto alcance el poder?*

Este contexto de tensión entre la necesidad de colaboración y las tendencias de polarización política nos lleva a reflexionar sobre el concepto mismo de competitividad nacional en el siglo XXI y cómo este debe evolucionar para enfrentar los retos contemporáneos.

La era de la colaboración: redefiniendo la competitividad nacional

En la era contemporánea, las naciones ya no compiten exclusivamente en base a su acceso a recursos naturales y su capacidad de transformación en productos. La competitividad de una nación radica fundamentalmente en su capacidad de favorecer la colaboración. De integrar las capacidades y talento individuales en redes de trabajo colaborativo, en las que la creación de conocimiento, la innovación que da respuesta real a problemas reales, ya no son el resultado del trabajo individual: el conocimiento, la inteligencia,en palabras de Steve Jobs (Apple) está en la Red: en la colaboración.

Esta transformación en la concepción de la competitividad nacional no es fortuita, sino el resultado de una profunda revolución tecnológica que ha redefinido las reglas del juego económico, social y geopolítico.

La revolución tecnológica y los nuevos techno-paradigmas

La revolución tecnológica que nació con la informática ha evolucionado vertiginosamente, dando paso a la era de Internet y conduciéndonos ahora hacia una nueva etapa dominada por la Inteligencia Artificial (IA). Cada una de estas fases ha traído consigo lo que la economista Carlota Perez (University College London) denomina *"techno-paradigmas"*: conjuntos de prácticas, principios organizativos y tecnologías que definen la mejor manera de aprovechar las innovaciones de cada revolución tecnológica.

Estos techno-paradigmas no solo han transformado la forma en que producimos y consumimos, sino que han redefinido fundamentalmente cómo interactuamos, colaboramos y competimos a nivel global. La capacidad de una nación para adaptarse y aprovechar estos nuevos paradigmas tecnológicos se ha convertido en un factor determinante de su éxito económico y su influencia geopolítica.

En el trasfondo queda la reflexión de Shoshana Zuboff (Harvard University) en la que la tecnología en manos de unos pocos pasa a ser utilizada no tanto para el progreso humano y social, el bienestar de los muchos, como para privilegiar a los pocos que controlan las grandes compañias tecnológicas.

De la ventaja competitiva a la ventaja colaborativa

En este contexto, el concepto de *"ventaja competitiva"* popularizado por Michael Porter en los años 80 ha dado paso a una nueva noción: la *"ventaja colaborativa"*, propuesta por Chris Huxham y Siv Vangen. Esta transición refleja un cambio fundamental en la comprensión de cómo las naciones y las organizaciones pueden prosperar en un mundo interconectado.

La ventaja colaborativa reconoce que en un entorno global complejo e interdependiente, la capacidad de formar alianzas estratégicas, compartir conocimientos y recursos, y co-crear soluciones innovadoras es tan crucial como la habilidad de competir eficazmente. Este binomio de colaboración y competición, lejos de la hostilidad, define la capacidad de las naciones para responder a los grandes desafíos globales y garantizar el bienestar de sus ciudadanos.

Los verdaderos riesgos para las democracias

Contrariamente a lo que podría pensarse, el mayor riesgo para las democracias modernas no proviene principalmente de la rivalidad con potencias autoritarias como China o de las amenazas bélicas de Rusia. El peligro más insidioso surge de dentro está en la quiebra de confianza y la fractura interna resultantes de la creciente polarización política y el descontento creado por las crecientes desigualdades económicas.

Estos factores internos erosionan los cimientos mismos de la democracia, minando la cohesión social y la fe en las instituciones. La polarización extrema dificulta el consenso necesario para abordar problemas complejos, mientras que la desigualdad económica creciente alimenta el resentimiento y la desafección política.

Frente a estos retos, el principal desafío de las democracias modernas es trabajar activamente contra la exclusión y facilitar la integración de todas las personas en el tejido social y económico. Esto implica no solo políticas económicas que aborden la desigualdad, sino también esfuerzos para fomentar el diálogo, la comprensión mutua y la participación ciudadana.

Las infraestructuras de la colaboración no se construyen con hormigón y maquinaria pesada, son infraestructuras sociales dinamizadas por la formación, la inclusion, la tolerancia y la libre participación.

La ventaja colaborativa cobra aquí una nueva dimensión: las naciones más exitosas serán aquellas capaces de cultivar la colaboración no solo a nivel internacional, sino también dentro de sus propias fronteras, entre diferentes sectores de la sociedad, grupos políticos y comunidades diversas.

Hacia un nuevo modelo de competitividad nacional

En este nuevo paradigma global, la competitividad de una nación ya no se mide únicamente por su PIB o su balanza comercial, sino por su capacidad para fomentar ecosistemas de innovación, promover la colaboración intersectorial y garantizar la inclusión social. Las naciones que logren equilibrar la competencia saludable con la colaboración estratégica, tanto a nivel interno como internacional, estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

La revolución tecnológica en curso, lejos de disminuir la importancia de la gobernanza nacional, la ha hecho más crucial que nunca. El papel de los gobiernos evoluciona hacia el de facilitadores y catalizadores de la colaboración, creando el marco regulatorio y las infraestructuras necesarias para que la innovación florezca y beneficie a toda la sociedad.

En última instancia, el éxito en esta nueva era no será para las naciones que intenten aislarse o dominar a otras, sino para aquellas que mejor sepan navegar las complejidades de un mundo interconectado, fomentando la colaboración sin descuidar su competitividad. Este es el nuevo horizonte hacia el que deben apuntar las democracias modernas: no solo para sobrevivir, sino para prosperar en la era de la colaboración global.

Rafael Suso
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Arizmendiarrieta y la Economía de Francisco: En el camino hacia un mundo más humano

José María Arizmendiarrieta llegó a Mondragón en febrero de 1941, con 27 años, para incorporarse como coadjutor en la parroquia de San Juan Bautista. En ese momento, la sociedad local enfrentaba las dificultades y tensiones heredadas de la Guerra Civil, marcadas por la desigualdad en el acceso a la educación y el empleo, y por el contexto opresivo de la dictadura.

Arizmendiarrieta asumió su misión sacerdotal con un enfoque práctico y transformador, comprometido con hacer presente a Cristo en la realidad cotidiana. Centró su labor pastoral en la juventud, buscando no solo acompañarla, sino impulsar cambios concretos. Como hombre de acción, no se limitó a las palabras: trabajó para transformar la realidad social de su entorno.

Lo importante era crear un inicio, y siguiendo el principio de que *"una escuela es para la vida y la vida no puede ser para unos pocos"*, en 1943 fundó la Escuela Profesional, permitiendo el acceso a la educación a todos los jóvenes. Para Arizmendiarrieta, formar personas era el primer paso hacia la transformación de la realidad. Esta tarea formativa no se limitaba a una transmisión automatizada de conocimientos y técnicas de trabajo; al contrario, respondía a una visión integral en la que la educación sentaba las bases del desarrollo personal y social. El libre acceso a la educación era, para él, un pilar esencial de una sociedad más justa.

Doce años más tarde, en 1955, cinco jóvenes de la primera promoción de la Escuela Profesional (1943-1947): Usatorre, Larrañaga, Gorroñogoitia, Ormaechea y Ortubay, unieron sus capacidades personales y dieron origen a ULGOR, la primera cooperativa de Mondragón: la materialización de dos ideas seminales la dignidad de la personas en el servicio a los demás y la empresa como *"sociedad de personas"* que dió lugar a un modelo económico y social fundamentado en la cooperación.

Ulgor y las que le siguieron no surgieron de grandes inversiones ni de élites empresariales, sino de personas comunes que, unidas por un ideal, decidieron transformar su realidad. Este modelo económico no busca maximizar la riqueza de unos pocos, sino redistribuirla de manera justa, promoviendo el desarrollo integral de cada trabajador. Así, se convirtió en un modelo vivo de cómo la solidaridad y el trabajo compartido pueden dar lugar a una economía inclusiva y humana.

En el contexto actual marcado por profundas crisis y grandes retos, el legado de Arizmendiarrieta y la Economía de Francisco convergen como faros de esperanza para una transformación necesaria. Ambos proponen un cambio radical en la manera de entender a la persona: no como un homo economicus, definido por el egoísmo racional y la maximización del beneficio, sino como un homo socialis, un ser esencialmente colaborativo, capaz de construir junto a otros una sociedad más justa y humana.

Para Arizmendiarrieta, la dignidad humana no reside en lo que una persona posee, sino en su capacidad para darse a los demás. Inspirado en la Doctrina Social de la Iglesia, veía a cada individuo como un ser relacional, llamado a contribuir al bien común a través de su trabajo y sus talentos. Este enfoque contrasta con la visión del homo economicus, que reduce al ser humano a una función de mercado, dejando en un lugar secundario su dimensión ética y comunitaria.

Esta perspectiva resuena con el pensamiento de John Rawls, quien describe a las personas razonables como aquellas que no solo buscan su propio bien, sino que también están dispuestas a cooperar con otros bajo principios equitativos. La cooperación, en este sentido, es una virtud social que permite trascender el individualismo para construir un orden más inclusivo y solidario.

La Economía de Francisco recoge este mismo espíritu al afirmar que *"nadie se salva solo"* y que la interdependencia humana debe ser la base de una economía más humana. En palabras del Papa, el individualismo exacerbado ha llevado a una *"economía que mata"*, mientras que la economía basada en la cooperación y la solidaridad genera vida.

Uno de los principios fundamentales de Arizmendiarrieta es la recuperación del sentido original del trabajo, no como un castigo, sino como una participación activa en la creación. En su modelo, el trabajo dignifica porque permite a las personas crecer al darse a los demás. Este concepto se conecta directamente con la Economía de Francisco, que insiste en que el trabajo no debe ser una fuente de explotación, sino un camino hacia la realización personal y comunitaria.

La visión de Arizmendiarrieta y la Economía de Francisco coinciden en su rechazo al modelo económico que prioriza el beneficio por encima de las personas. Ambas abogan por una economía del nosotros, que reconozca la interdependencia humana y el valor de la cooperación como motor de desarrollo.

Mientras Arizmendiarrieta propuso un modelo de empresa como comunidad —donde cada miembro contribuye con sus dones al bienestar colectivo—, Francisco amplía esta visión al llamar a construir una globalización solidaria que respete tanto a las personas como al medio ambiente.

En un momento en el que el capitalismo enfrenta cuestionamientos profundos, la convergencia entre Arizmendiarrieta y la Economía de Francisco ofrece una hoja de ruta hacia un sistema más humano. Frente a desafíos como la polarización social, la crisis climática y las tensiones derivadas de la inteligencia artificial, ambos modelos nos recuerdan que el progreso no se mide solo en términos de crecimiento económico, sino en la capacidad de las sociedades para cuidar de sus miembros más vulnerables.

Como afirmaba Arizmendiarrieta: *"No es más quien más tiene, sino quien más da"*. Y como insiste el Papa Francisco, la economía debe recuperar su dimensión ética y poner a las personas en el centro. Al hacerlo, ambos nos invitan a superar el paradigma del homo economicus para redescubrir nuestra verdadera naturaleza como homo socialis: seres relacionales, razonables y responsables, llamados a construir juntos un futuro más justo.

Rafael Suso
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Trabajo y Unión, fundamentos de la Comunidad personalista vasca

1.La médula del movimiento cooperativo vasco se entronca con la divisa de Trabajo y Unión, que Arizmendiarrieta identificaba con *"la sana filosofía social personalista y comunitaria"*. En efecto, puede decirse que la comunidad vasca a la que se aspira es una comunidad de base personalista. No puede haber comunidad donde se difumina la persona, si no se pueden singularizar las personas que operan en común para dar respuesta a sus necesidades primordiales. En este sentido, la provisión de *"lo material debe ser inseparable de lo espiritual"* [JMA]. Por su propia naturaleza, la persona es sujeto y a la vez es finalidad. Esta cultura comunitaria le asigna la función de desplegar todas sus potencialidades para ejercer como sujeto para el bien común. Bien común que no es un bien colectivo del que pueda disfrutarse al margen de la provisión de las necesidades propias de cada persona, sino que en su significado procura integrar las dimensiones individual y social de todo bien, atención o servicio que necesiten alcanzar las personas.

El punto de partida de esta concepción puede ser la noción barandiaranista del Gizabidea, desde el que puede desplegarse toda una sociología moral. La dimensión universal que se reconoce en la persona se acredita en la projimidad. El Gizabidea -camino o experiencia de humanización- se articula a partir de la pregunta del sentido (*'zertarako?'*) de la vida humana, como vía abierta a recorrer incesantemente, como una búsqueda inacabable. Un *'paraqué'* al que las diferentes civilizaciones que se han sucedido entre nosotros han dado una respuesta diversa, y ha evitado el endiosamiento del individuo humano. *"Ez gara gure baitan - No dependemos de nosotros mismos"*, es la conocida sentencia ética de José Miguel Barandiaran. En ese punto, se hace perfectamente viable la convergencia entre gentes diversas, de credos e idearios diferentes, que buscan sacar al humanismo de la peligrosa deriva hacia el extremo individualismo que se ha puesto de moda.

De ahí que el Gizabidea se identifique con el deber, el compromiso y la responsabilidad con todos los integrantes del orden natural del que formamos parte. Más específicamente, el ser humano se encuentra ubicado

en medio de un denso tejido de relaciones recíprocas en el que recibe y devuelve (*'harremanak'*) bienes y atenciones. Este es un fundamento sólido para una cultura del cuidado, una de las más actuales demandas de la sociedad vasca. El sujeto humano debe ser cuidador a la vez que es objeto de cuidados. Posición que se corresponde con la doble condición en la que se halla: de responsabilidad y de necesidad. Es imposible librarse de esa ambivalencia.

El comunitarismo vasco se ha sostenido sobre la base de la casa solar y la vecindad. Los antiguos aforismos dejan constancia del espíritu del que hablamos. El *'zu etxerako'* de la transmisión de la herencia apela a la responsabilidad ante el cuidado de la comunidad doméstica, en referencia al grupo humano y su entorno. El *'su bako etxea, gorputz odol gabea'* revela el valor simbólico del fuego encendido del hogar: la energía vital de la casa, la calidez relacional y el cuidado entre sus miembros, la transmisión intergeneracional... El *'Auzo ona, adiskide ona'* proyecta un ideal de vecindad exigente, que apunta hacia una comunidad en la que se viva una relación de amistad fraterna. La comunidad exige una *"vinculación espontánea y honda"* entre sus componentes, que no puede producirse sin *"el juego de resortes humanos entrañables"* con los aglutinantes de conocerse, ayudarse y colaborar mutuamente, como apostillaría Arizmendiarrieta.

Cuando hablamos de comunitarismo vasco también nos referimos a la tradición cooperativa de nuestra sociedad. A la cooperación inherente a las vecindades, la experiencia histórica nos ha legado un asociacionismo horizontal muy extendido, no ceñido necesariamente a un ámbito territorial definido, que se compone de uniones de diverso tipo en los que sus miembros pueden participar como iguales en la administración de sus asuntos comunes y también ayudarse mutuamente.

2.La cultura del cuidado es una cultura de la acción positiva y del trabajo solidario. Trabajo y solidaridad son la misma cosa, es imposible ejercitar la solidaridad sin trabajo. De ahí proviene el atractivo y la resonancia del emblema *'Trabajo y Unión'*, de los términos *'Auzo'* (Unión solidaria, Comunidad) y *'Lan'* (Trabajo, acción transformadora), que Arizmendiarrieta veía tan arraigados en la idiosincrasia vasca.

Nuestra solera tradicional se compone de un *"alto potencial de trabajo, con fuerte sentido asociativo, con el no pequeño sentido común y práctico… y con una fecunda riqueza de pequeñas y grandes instituciones comunitarias con los objetos sociales más diversos"* [JMA]. Una larga tradición asociativa de la que se desprenderían unos vínculos sociales sólidos y que, con las innovaciones impelidas por el avance social, sigue en vigor. Tengamos en cuenta, a la vez, que una cultura comunitaria no puede constituirse sin un fuerte vínculo solidario entre generaciones. La comunidad de cuidados es también una cadena temporal. Sin olvidar que una cultura que rechaza reconocer lo que se adeuda a las generaciones que nos preceden, vive en un presentismo que le impide ver la necesidad de obligarse con las futuras. Son parámetros que contribuirán a dar solidez a las bases que sostienen el anhelo de nuestra pertenencia común –*"kidetasun miña"* [JMA]. No cabe duda que, hoy más que nunca, necesitamos atender y reforzar todas estas características si queremos conservar un tejido social denso que sea capaz de afianzar una posición resiliente que nos permita salvar, sin retroceso en nuestra condición moral colectiva, los desafíos y amenazas de todo orden que afrontamos.

"Apoyémonos cada uno en lo que podemos hacer", culminaría Arizmendiarrieta, pensando de nuevo en la potencialidad inherente al ser humano libre. Esta es una concepción de plena actualidad. Estaríamos hablando de la persona que actúa con libertad, una libertad que le encamina a comprometerse, y no a abstenerse. Salta a la vista la diferencia respecto al individuo que aspira a una libertad que le proporcione la opción de desconectarse respecto a las obligaciones sociales o del que está disuelto en la colectividad de la masa. El sujeto libre que impulsa el desarrollo humano es el primero de ellos, ni el segundo ni el tercero. En Arizmendiarrieta también se podía observar un empeño constante en que cada persona lograra para sí la máxima realización humana posible. Por esa vía, en definitiva, esa aspiración de progresión humana individual solo podría completarse con su imbricación en las demandas de su comunidad, transformándose mientras transforma su entorno, en una interrelación indisoluble.

Joxan Rekondo
Miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

La Democracia muere en la oscuridad

Al inicio del período veraniego una querida amiga tuvo la excelente idea de regalarme un libro para ser degustado con placer durante los días de relajación vacacional. Se trata del interesantísimo y altamente aleccionador libro *"Frente al Poder"* del reputado director de medios de comunicación Martin Baron. Habrá quien recuerde a Baron - ex director del Boston Globe – famoso por el impecable trabajo de investigación sobre la pederastia en la iglesia católica de Boston, que también refleja la película *"Spotlight"*, y quien sabrá que también dirigió durante años el Washington Post.

En el libro que narra su experiencia en esos últimos años al frente de un medio de comunicación de referencia como el Washington Post, que a los pocos días de su llegada fue adquirido por el magnate empresarial Jeff Bezos, en una época llena de acontecimientos sociales, políticos y económicos de gran trascendencia, que ponen en cuestionamiento muchas prácticas de nuestra sociedad que generan inquietud para abordar el futuro.

He decidió titular este artículo con el lema que acuñó el periódico en esta época porque creo que refleja fielmente el peligro en que se encuentra en estos momentos el ejercicio de una democracia real. Las razones son diversas, como la proliferación de información (teóricamente veraz y confiable) sin ningún tipo de rigor y muchísimas veces de parte, la falsedad de muchas intervenciones públicas, los populismos que cuestionan la convivencia social, el poder económico y político para generar situaciones deseadas, el alejamiento de la conciencia democrática y la defensa de las instituciones, etc.

Creo que existen elementos sobre la evolución de la sociedad que deben hacernos reflexionar sobre el continuo proceso de opacidad que nos lleva hacia una transformación social que, a mi entender, se acerca peligrosamente a derroteros alejados de los verdaderos principios democráticos y un modelo social basado en el desarrollo de la comunidad.

Baron nos expone con absoluta crudeza y certeza el enorme deterioro de la calidad de la información que recibimos, fundamentalmente debido a la banalidad de las comunicaciones de las redes sociales (en la mayoría de las ocasiones canalizadas) y la alineación de medios de comunicación con

ideologías o intereses particulares contraria realmente cumplir a la misión de comunicar con objetividad. Nos vemos asediados por cantidad de información y relatos de hechos, pero nos enfrentamos a ello sin capacidad de realizar un pensamiento crítico y con la credibilidad muy mermada.

La oscuridad se extiende y sobran los ejemplos. Por su enorme repercusión, es bien conocida la frase reiteradamente utilizada por Donald Trump, *"Son hechos alternativos"*, que es una forma propia de enmascarar lo que a ciencia cierta son vulgares mentiras. Mismo modus operandi en México, como las famosas diatribas del presidente AMLO y su frase de cobertura ante falsedades esgrimidas *"yo tengo otros datos"* que curiosamente, quienes le rebaten lo hacen a través de datos confirmados por su propio gobierno. Vivimos instalados en el riesgo permanente de dejar que se debiliten los principios de responsabilidad de los gobernantes, y los medios de comunicación y los medios de comunicación y redes sociales alimentan esta deriva.

En este contexto, se puede visualizar una tendencia a una sensación de anestesia colectiva que está muy condicionada por la apelación a populismos en ambos extremos, del marasmo social surgen condiciones alejadas de la convivencia y el compromiso colectivo para mejorar la comunidad.

Creo que la sociedad -considerada por muchos autores como líquida – está impregnada de una excesiva influencia de la inmediatez, la falta de compromiso real y no de palabra con el bienestar de la sociedad, el hedonismo, etc. La perniciosa actividad de los *"influencers"* actuando como generadores de comportamientos en muchos ámbitos sociales, resulta peligrosa cuando son ejercidas sin impacto en el bienestar social. Para alguien como yo, de una generación en la que la palabra *"influencia"* se vinculaba con relieve intelectual, social, político o económico, la nueva acepción del término es cuando menos, llamativa.

Me preocupa que la sociedad se enfrente a la normalización de esta situación en la que *"todo lo que pasa parece normal porque ya nadie recuerda lo que es normal"*. Me inquieta que vayamos generando espacios de desencanto, excluyendo a los jóvenes de la construcción de un proyecto compartido, desarticulando valores de esfuerzo, corresponsabilización, compromiso generacional, solidaridad, etc., de nuestro trabajo diario.

Necesitamos instaurar una dinámica de vivencia social donde predomine el bien común sobre el bienestar individual, dónde las influencias sociales se deriven de personas o instituciones con capacidad real de aportación de valor social, con la erradicación de la mentira en los ejes de transformación, más comunicación en tono de positivismo sobre los diferentes acontecimientos, etc. En definitiva, abrir la democracia hacia un estado de pujanza vital que irradie luminosidad.

La tarea nos compete a todos y todas, porque también desde nuestras empresas podemos trabajar a favor de dinámicas de gestión que huyan de la oscuridad y desarrollen sus proyectos en claves de luminosidad. Necesitamos que las empresas abran sus ventanas para permitir la entrada de aire limpio y en constante renovación, adaptando sus mecanismos de gestión y su rol en la sociedad a las dinámicas sociales, económicas y geopolíticas.

Ante las praxis de comunicación que tan bien ilustran los riesgos que hemos mencionado, las empresas podemos responder con más transparencia en todos los ámbitos en los que operamos. La transparencia implica veracidad, conocimiento, atractividad, etc., bases sobre las que se construyen los proyectos empresariales.

La empresa debe ser una comunidad de personas que permita una participación activa de las personas en su gestión y construcción del futuro. Esta participación solo es efectiva sobre principios de transparencia, comunicación, corresponsabilidad y confianza.

El liderazgo en las organizaciones empresariales debe ser colaborativo, dando cauces a los *"verdaderos influencers"* de la empresa a ejercer su labor pedagógica y de alineamiento en torno al proyecto compartido. Dar cauces para la expresión en la empresa de las y los referentes para las personas que contribuyan a construir la comunidad deseada, buscando desarrollar la competitividad de la empresa.

Necesitamos generar espacios que favorezcan una conciencia crítica en el seno de las organizaciones para buscar los caminos divergentes e innovadores que refuercen la competitividad empresarial en medio de estos entornos sociales, políticos y económicos tan oscilantes. La gestión inteligente de las personas adquiere una expresión singular en estos procesos de transformación que son necesarios en toda actividad empresarial.

Es preciso que la empresa, desde la transparencia y la búsqueda de mejora de competitividad, asuma un rol de cooperación y apertura hacia los diferentes agentes del conocimiento que aporten valor real a la empresa y a sus profesionales, generar espacios de comunicación y trabajo compartido con empresas de referencia, potencie la vinculación con agentes sociales, culturales y políticos en el marco de la apertura a nuevos pensamientos de calidad que hagan avanzar el proyecto empresarial.

Creo que es imprescindible construir, sobre el tremendo camino recorrido por la empresa en este sentido, hacia una mayor influencia de la apertura de la empresa hacia lo social, con proyectos de desarrollo inclusivos que den oportunidades a personas con perspectivas y vivencias diversas. En el futuro, como decía Michael Porter, *"las empresas que no combinen la generación de valor económico y social compartido, no van a ser competitivas"*.

Solamente una recomendación final, contribuyamos a llenar de luz la sociedad y nuestras empresas, trabajemos para que la democracia y nuestra organización no mueran en la oscuridad.

Sabin Azua
Presidente de EUSMEX S.L.

El factor humano

Frecuentemente, con motivo de algún galardón o reconocimiento público, escuchamos de boca de dirigentes empresariales que *"nuestro personal es lo más importante de nuestra empresa; su activo más valioso"*. No por tópica esta afirmación deja de ser cierta. Y para que no se convierta en una declaración vacía, es preciso que la organización obre en consecuencia.

El desarrollo industrial del siglo XX vino de la mano del taylorismo. La organización científica del trabajo vino a racionalizar las tareas productivas para conseguir una eficacia muy notable, pero trata a las personas como a una máquina. Las tareas se descomponen y se determinan considerando las capacidades mecánicas del trabajador, pero sin tener en cuenta su cerebro, su capacidad de reflexión y de toma de decisiones, sus motivaciones ni sus sentimientos. Este enfoque es extraordinariamente eficaz técnicamente, especialmente cuando nos enfrentamos a tareas muy repetitivas, en línea con cómo se organiza el trabajo en cadena orientado a la producción en masa, y permite obtener una elevada productividad de la mano de obra.

Pero *¿cuál es la relación que se establece entre la empresa y el empleado en este caso?* Personalmente, me gusta explicar las formas de relacionarse mediante el modelo del Análisis Transaccional. Según este modelo, el estado de un comunicador se asemeja al rol de padre, de niño o de adulto. La posición adoptada por el emisor determina la naturaleza de la relación, de forma que un posicionamiento como *"padre"* induce en el receptor una posición de *"niño"*. De acuerdo con este esquema, la empresa taylorista trata a sus empleados como niños ya que se posiciona como *"padre normativo"* que define todas las normas de comportamiento hasta el más mínimo detalle sin darle ningún margen de maniobra. Esta situación infantiliza al empleado, pero mientras éste se mantenga en posición de *"niño sumiso"* que acepta las órdenes recibidas sin cuestionarlas, el funcionamiento de la organización tiende a ser muy eficaz.

Sin embargo, la dignidad humana se ve muy afectada. La única forma de restablecer una situación digna entra empresa y empleado pasa por abandonar la posición de *"padre"* y relacionarse en modo *"adulto"*. En una

relación *"adulto-adulto"*, la comunicación se establece en pie de igualdad. Se abordan los temas con transparencia y se consideran las aportaciones de ambas partes. Los trabajadores dejan de ser meras máquinas al servicio de un proceso productivo para recuperar características intrínsecamente humanas: su inteligencia y su voluntad.

Afortunadamente, los cambios económicos que se han ido dando a lo largo del siglo XX nos han llevado a la existencia de mercados maduros en los que las premisas puramente tayloristas dejan de ser tan eficaces como antaño. La oferta se diversifica, los mercados se globalizan y las relaciones de la empresa con todos sus interlocutores se hacen más complejas y exigentes. La incorporación de las capacidades intelectuales de los trabajadores a los procesos de funcionamiento de las empresas se hace imprescindible para lidiar con entornos cada vez más complejos. Y así surgen y se generalizan herramientas de gestión que superan y mejoran el enfoque reduccionista del taylorismo puro. Se establece una misión y una visión de la empresa que pasan a ser ampliamente comunicadas en el seno de la organización. Se ponen en marcha iniciativas de recogida de propuestas de mejora por parte del personal. Se desarrollan modalidades de participación de los empleados a través de grupos de trabajo de toda índole. Se establecen objetivos compartidos y se despliegan al personal buscando la libre adhesión a los mismos. Se descentraliza la toma de decisión y se incrementa la responsabilización de los trabajadores mediante la formación continua y la ampliación de su marco de actuación.

Todas estas técnicas de gestión constituyen un elenco de Buenas Prácticas que las empresas intentan implantar con el fin de mejorar su eficacia operacional y vienen recogidas en mayor o menor medida en distintas Normas, Modelos y Sistemas de gestión ampliamente difundidos. Entre ellos podemos destacar el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE) que ha sido aprobado por unanimidad por los parlamentos Navarro y Vasco en 2018 y que constituye una guía y un sistema de evaluación para empresas y organizaciones.

La verdadera misión de las empresas debe ser contribuir al desarrollo de las personas y de las sociedades que las acogen, tanto en lo económico, como en lo social y en lo humano. Aplicando estos principios habremos llegado a

comprender que, efectivamente, la auténtica riqueza de la empresa radica en su Factor Humano.

Josu Ortega
Presidente en Viplastica
Adviser Progres en Michelin
Colaborador de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Los vascos, más ateos pero con valores cristianos

En las últimas décadas, el País Vasco ha experimentado un profundo cambio en su relación con la religión. Si bien en el pasado el catolicismo jugaba un papel central en la vida social y cultural de nuestro País, hoy en día los datos reflejan un fuerte proceso de secularización. Sin embargo, a pesar de esta tendencia, la sociedad vasca sigue destacando por valores como la solidaridad, la igualdad y el apoyo mutuo, principios que, históricamente, han estado asociados a la tradición cristiana.

Un descenso marcado en la práctica religiosa

Según el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), en 2023 solo el 13% de los vascos se declaraba católico practicante, una cifra significativamente inferior a la media estatal, que ronda el 25%. Además, los sacramentos tradicionales han visto una caída pronunciada: en 2022, solo el 22% de los nacimientos en Euskadi fueron seguidos de un bautizo católico, en comparación con el 60% registrado hace dos décadas. Del mismo modo, los matrimonios religiosos representan menos del 10 % del total, cuando a principios de los años 90 superaban el 75%.

El fenómeno no solo afecta a la práctica sacramental, sino también a la identidad religiosa en sí. Según una encuesta del Gabinete de Prospección Sociológica del Gobierno Vasco, el 40% de la población se define como no creyente o atea, una proporción que ha crecido constantemente en los últimos 20 años. Con la paradoja añadida de que el alejamiento de la Iglesia católica se da con especial intensidad en las zonas más euskaldunes del País, a pesar del importante papel que tuvo la Iglesia vasca en el mantenimiento de la lengua y cultura vasca en la larga noche de la dictadura franquista y de la destacada aportación que tuvieron en el desarrollo económico y social curas como Anitua en Vitoria, Gangoiti en la margen izquierda del Nervión en Bizkaia, Olazabalaga en Lea Aribai o Arizmendiarrieta en el conjunto del País.

Una sociedad con valores arraigados

Sin embargo, a pesar de este alejamiento de la religión organizada, Euskadi sigue sobresaliendo en indicadores sociales que reflejan un fuerte compromiso con valores como la igualdad, la justicia y la solidaridad. De acuerdo con los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el País Vasco es la comunidad autónoma con menor desigualdad económica del Estado, con un índice de Gini de 24,8, muy por debajo de la media estatal del 32,1. Esta menor brecha social sugiere una estructura solidaria que prioriza una mayor igualdad en la consideración de las personas.

El compromiso con la igualdad también se refleja en el ámbito de la equidad de género. El Índice del Instituto Europeo para la Igualdad de Género sitúa al País Vasco con una puntuación de 73,1 sobre 100, por encima del promedio español y europeo. (Posiblemente la legislación autonómica en materia de derechos laborales y conciliación familiar y, por otro lado, la creación de instituciones especializadas como Emakunde hayan sido clave en la reducción de la brecha de género en nuestro caso).

La solidaridad como seña de identidad

Otro aspecto destacable es el alto nivel de asociacionismo y cooperativismo en Euskadi, que cuenta con un tejido social fuertemente basado en la colaboración y un relevante peso de la economía social. Como es sabido, un ejemplo paradigmático resultan ser los grupos y cooperativas independientes surgidas de la Experiencia Cooperativa promovido por Arizmendiarrieta que constituyen la mayor referencia cooperativa del mundo y agrupan a más de 80.000 personas bajo un modelo de gestión inspirado en el humanismo cristiano de su fundador. Este tipo de iniciativas pueden ser reflejo de un profundo sentido de justicia social y equidad, valores tradicionalmente vinculados con la doctrina cristiana.

Asimismo, el voluntariado es una práctica extendida en Euskadi. Según datos del Observatorio Vasco del Tercer Sector Social, más del 15% de la población participa activamente en actividades de voluntariado, apoyando causas como la inclusión social, la ayuda a personas mayores y a colectivos desfavorecidos, siendo reseñable en ese sentido de forma singular la importante participación del voluntariado (incluso de personas no creyentes cirstianas) en las Cáritas vascas.

Una ética secularizada

El caso del País Vasco podría mostrar que la secularización no implica necesariamente la desaparición de valores éticos y sociales promovidos durante siglos por el cristianismo. En cambio, estos valores han evolucionado y se han integrado en una ética cívica independiente de la religión.

El compromiso con los derechos humanos, la justicia social y la solidaridad siguen siendo una seña de identidad vasca, aunque ahora se exprese en un marco más laico. El catolicismo ya no es el eje vertebrador de la sociedad vasca, pero su huella en la cultura, la política social y la organización comunitaria sigue siendo evidente.

Como conclusión, podemos colegir que el País Vasco se ha convertido en un caso paradigmático de cómo una sociedad puede alejarse de la religión institucional sin perder los principios de solidaridad, justicia e igualdad. De forma que, aunque la fe católica ha perdido influencia, los valores que tradicionalmente se asociaban con ella siguen estando profundamente arraigados en nuestra cultura. Podría ser un signo de que la ética y la moralidad de base religiosa pueden formar parte de una identidad social basada en la prioridad del bien común y la justicia social. Lo que, en nuestro caso, podría ser un *"cemento"* importante que refuerce los lazos y la cohesión de la comunidad vasca, lo que va a ser tan importante para afrontar los retos futuros.

Juan Manuel Sinde
Presidente de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Brújula ética para la Inteligencia Artificial

Voy a compartir mi experiencia de 10 años como socio fundador de una pequeña empresa dedicada a ello, junto con algunas reflexiones al respecto.

En 1955, se definió a la Inteligencia Artificial (IA) como *"la ciencia y la ingeniería de crear máquinas inteligentes, especialmente programas de ordenador inteligentes"*. En nuestros días permea a la economía, la medicina; es decir, a toda la sociedad. La IA es una tecnología gaseosa; de forma tal que, en muchas ocasiones, no somos conscientes de cuándo y cómo estamos conectados. Esto hace que necesite ser controlada y contenida; sin detener la investigación y materialización de los avances útiles.

Por eso, casi desde sus inicios la IA ha tenido como compañera a las consideraciones éticas, que también han tenido discontinuidades. La propuesta que presenta más consenso y eficacia es la que recoge los fundamentos empleados en la disciplina bioética, añadiendo uno específico.

El primero es el de beneficencia: promover el bienestar, preservar la dignidad y mantener el planeta. El segundo es no maleficencia: privacidad, seguridad y precaución con su potencial dañino. El tercero es autonomía de los humanos: no estar condicionados por las decisiones de los artificios. El cuarto es justicia: promover la prosperidad, preservar la solidaridad y evitar la injusticia. Es una buena solución. compartir la ética con el mundo *"bio"* con el mundo *"artificial"*. Tiene sus rasgos deontológicos y la responsabilidad precisa para avanzar en investigación y aplicación de la algoritmia ética.

Ahora vayamos a considerar el principio específico para la IA. Se llama explicabilidad: lo hace mediante dos instrumentos – transparencia y responsabilidad -.

La transparencia se refiere a la capacidad de comprender cómo funciona un sistema de IA; cómo toma decisiones y qué datos utiliza para hacerlo. Es un principio clave para generar confianza en la tecnología y evitar el uso indebido o los sesgos ocultos. La responsabilidad implica que las personas, organizaciones y gobiernos que desarrollan, implementan o utilizan sistemas de IA asuman las consecuencias de sus acciones y decisiones. Esto incluye

garantizar que los sistemas sean seguros, éticos y respeten los derechos humanos. También comprende la implementación de mecanismos de control y evaluación del impacto, así como la adopción de medidas para mitigar cualquier efecto negativo.

Normalmente, las reflexiones éticas en un campo con alta tecnología, en nuestro entorno, resultan decorativas, con escasa relevancia práctica. Tienen, no obstante, relieve significativo en industrias potentes y en transformación social.

Un ejemplo que nos toca muy de cerca es el de la industria de automoción y en un país que es referente: Alemania. En 2017, Alemania se convirtió en el primer país del mundo en desarrollar un marco ético específico para los vehículos autónomos. Este marco fue elaborado por una comisión de expertos convocada por el Ministerio Federal de Transporte e Infraestructura Digital (BMVI, por sus siglas en alemán). La comisión incluyó a filósofos, ingenieros, juristas y representantes de la industria automovilística.

Las principales empresas automovilísticas alemanas, como Volkswagen, BMW, Mercedes-Benz (Daimler) y Audi, están invirtiendo fuertemente en el desarrollo de vehículos autónomos y en la integración de principios éticos en sus sistemas. Quizás sería bueno hacer algo similar aquí en todo lo relacionado con la industria de automoción para facilitar e incrementar el esfuerzo en ese mercado.

La IA ofrece un abanico de oportunidades para consolidar y mejorar las actividades de colaboración y cooperación. Veamos qué opina al respecto la propia IA. He preguntado a un Chat y me ha respondido lo siguiente: La intersección entre la ética en la inteligencia artificial (IA) y el fomento de cooperativas y colaboración empresarial abre una oportunidad única para desarrollar tecnologías más inclusivas, justas y sostenibles.

Las cooperativas, con su enfoque en la equidad y la gestión democrática, pueden liderar el uso ético de la IA para resolver problemas sociales, democratizar el acceso a la tecnología y gestionar datos de manera colectiva y responsable.

Al combinar recursos y conocimientos, las redes colaborativas pueden competir con grandes corporaciones, promover la transparencia en los algoritmos y garantizar que los beneficios de la IA se distribuyan equitativamente. Este enfoque requiere apoyo en capacitación, políticas públicas y alianzas estratégicas, pero tiene el potencial de transformar la tecnología en un motor de bienestar colectivo.

Tenemos ante nosotros interesantes oportunidades: automoción; cooperativas y colaboración empresarial. Hay futuro, hagamos las tareas del presente.

Pedro Ruiz Aldasoro
Socio fundador de Decidata y colaborador de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Energía y sostenibilidad

En la Transición energética todos debemos estar implicados

Hoy en día, es raro encontrar a alguien que no conozca o haya leído sobre uno de los temas más *"polémicos"* de la época que nos ha tocado vivir: el cambio climático. Si bien cada vez se observan mayores temperaturas en todo el planeta, así como distintas catástrofes naturales, todavía hay gente que discute la veracidad de este fenómeno y duda de su posible impacto (incluidas reconocidas figuras públicas), poniendo en solfa a la amplia comunidad científica que basa sus previsiones nada halagüeñas en la observación y los datos.

Ahora bien, este tipo de voces comienzan a ser más *"residuales"*. La sociedad (y sus instituciones) parecen cada vez más concienciadas con uno de los grandes retos de nuestro tiempo, si bien es cierto que todavía la velocidad de acción no va aparejada al tamaño de este desafío.

En este contexto, una de las principales palancas de acción para revertir la situación es la paulatina sustitución de nuestro modelo actual de combustibles, basados en alternativas fósiles. No en vano, es precisamente su uso una de las grandes fuentes de *"calentamiento"*. Es ahí donde la conocida como *"transición energética"* juega un papel fundamental. Un rol que busca, en regiones como Euskadi, no solo una sostenibilidad ambiental, sino que también social y económica, aprovechando el abanico de oportunidades que se presentan en la respuesta al reto climático.

Y es que la apuesta por las energías renovables no supone sólo una ocasión de cambio hacia modelos más *"verdes"*, sino que también una razón para la generación de nuevos puestos de trabajo y el posicionamiento de nuestro territorio como un referente en una de las industrias del futuro (con la consecuente oportunidad competitiva y económica que ello supone).

Cabe resaltar que, en este escenario, Euskadi se encuentra en una posición favorable para aprovechar los vientos de cola que trae consigo este nuevo modelo energético. Con su avanzada red de investigación y sus empresas punteras en innovación, nuestro territorio ha avanzado en el desarrollo de

las tecnologías en las que se sustenta la transición verde, si bien es cierto que todavía queda camino por recorrer. Habrá que ver cómo continua este recorrido en el corto y medio plazo, sobre todo ante la volatilidad política que vivimos en los últimos meses tras los cambios que en políticas gubernamentales y relaciones bilaterales se están dando (en muchos casos, por decisiones más allá de políticas energéticas).

En este futuro, será critico de nuevo una de las claves en las que ha asentado Euskadi su modelo industrial: la colaboración público-privada. Sin la cooperación entre instituciones y empresas, parece casi imposible vislumbrar un cambio real en el tejido industrial y social actual. Por un lado, las instituciones deben continuar apostando por la industria verde, promoviendo programas de incentivos que impulsen la adopción de energías limpias y la inversión en proyectos innovadores. Por su parte, la industria debe recoger ese guante integrando nuevas tecnologías que aseguren su competitividad sin comprometer la sostenibilidad.

Ahora bien, siendo clara la oportunidad que se presenta ante este cambio, no debemos caer tampoco en una falsa ingenuidad. No cabe duda de que este cambio de paradigma en nuestro modelo energético ni es fácil ni es *"cómodo"*. Exige una serie de sacrificios a todos los agentes involucrados: instituciones, empresas y a la propia sociedad y ciudadanía.

Lograr la transición energética y los beneficios esperados de ella no sólo depende de grandes inversiones empresariales o decisiones gubernamentales. Los consumidores, tenemos una responsabilidad directa también, que está vinculada a la adopción de nuevos hábitos en su gran mayoría. Bien es cierto que esta adopción también depende de un desarrollo tecnológico óptimo y competitivo (el mejor ejemplo es el coche eléctrico en este sentido), pero hay muchas acciones en nuestro día a día en las que podemos ir adquiriendo nuevos compromisos y hábitos: mejorar la eficiencia energética en nuestros hogares, optar por el transporte público cuando sea posible, reducir el consumo de plásticos y productos de un solo uso... son sólo algunos ejemplos de prácticas que poco a poco debemos ir incluyendo en nuestro día a día para asegurar que todos contribuimos para alcanzar un cambio real.

La transición energética es una inversión en nuestro futuro colectivo. Aunque es innegable que algunos sectores se verán afectados a corto plazo,

los beneficios a medio y largo plazo superarán con creces los inconvenientes iniciales. La creación de empleos verdes, la mejora en la calidad del aire, la reducción de la dependencia energética del exterior y la consolidación de un modelo económico más justo y sostenible son sólo algunos de los logros que se alcanzarán si mantenemos la apuesta con determinación por la descarbonización.

Nos encontramos en un punto de inflexión en el que nuestras decisiones definirán el futuro de las próximas generaciones. Debemos abrazar un modelo energético más limpio, justo y eficiente. La inversión en renovables, la apuesta por la eficiencia y la responsabilidad compartida entre ciudadanos, empresas e instituciones serán los pilares sobre los que se construirá la Euskadi del futuro. De la colaboración y compromiso de todos depende un mañana más próspero, con un tejido industrial fortalecido, un empleo más estable y un entorno más saludable.

La transición energética no es solo una necesidad, sino una gran oportunidad para construir una Euskadi más innovadora, competitiva y sostenible. De ahí que no se trate solo de adaptarnos al futuro, sino de liderarlo. La sostenibilidad no debe ser vista como un destino, sino como el camino hacia la Euskadi del mañana.

Rafael Careaga
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

88 a la hora

Es públicamente conocido que el gobierno de los Estados Unidos de América ha desmantelado los departamentos que gestionaban la aportación de su país a la solidaridad internacional (la mal llamada *"ayuda"* internacional). Despidió a miles de funcionarios y empleados de la agencia USAID, entre otras. No los necesitaba, pues quería parar de forma inmediata sus aportaciones. Así lo hizo, enviando el 24 de enero pasado cartas de menos de una página a miles de organizaciones, como el Servicio Jesuita a los Refugiados -SJR- en el que trabajo, para que detuviésemos de forma inmediata todas las actividades financiadas desde sus presupuestos.

La administración norteamericana no ha sido históricamente generosa en términos de ayuda exterior. En 2023, ocupó el puesto 25 entre los países donantes, con un 0,24% de su PIB (nivel parecido al de España), pero muy lejos del 1,09% de Noruega, el 0,89% de Alemania o el 0,48% de Francia. Sin embargo, el tamaño de su economía hacía que fuera el primer donante en términos absolutos con 64.700 millones de dólares en ese mismo año. Para poner las cifras en contexto, la aportación estadounidense suponía un 0,1% de su presupuesto federal. Como todos podemos entender, eran 200 veces menos que el ya tristemente famoso 5% del PIB a destinar a defensa. Siendo mínimo para la economía de ese país, suponía el 40% del total del sistema de ayuda internacional, que adolecía sistémicamente de falta de recursos, como nos vienen recordando las diversas agencias de Naciones Unidas, como ACNUR, UNICEF, OCHA, WFP…

De acuerdo con las cifras que ofrece Caritas Internacional, Francia, Países Bajos, Suiza, Alemania y el Reino Unido también han recortado su ayuda internacional en 2.000, 2.400, 133, 1.900 y 6.000 millones de dólares, respectivamente, lo que supone otros 12.500 millones de dólares menos disponibles para los mil millones de personas más pobres del mundo. Por tanto, el ya exiguo presupuesto de ayuda internacional se ha reducido en casi el 50% en seis meses.

Las agencias de Naciones Unidas son las primeras damnificadas por los recortes, pues una parte muy sustancial del sistema de ayuda internacional

se ha gestionado a través de ellas. Por buenas razones. La arquitectura multilateral emergida tras la Segunda Guerra Mundial aspiraba a dar un marco de protección legal y desarrollo globales para la humanidad en su conjunto, ejerciendo de muro de contención para conflictos, violencia y muerte.

Esa tarea ha fracasado. Las guerras parecen estar a la orden del día y, no solo eso, parecen ser la solución transaccional para las relaciones internacionales. Trump, Putin, Netanyahu, Jamenei… no parecen entender otro lenguaje. Naciones Unidas no pudo consolidar un verdadero sistema global, al no atraer de forma definitiva el compromiso de las potencias emergentes de Asia y, últimamente, contemplar las deserciones de las potencias que la desplegaron, Estados Unidos y Europa, principalmente, en medio de sucesivas olas de miedo y odio al diferente y al extranjero, y creciente auto referencialidad y egoísmo colectivos. No es casual que los recortes de financiación que hemos vivido y seguimos viviendo vengan acompañados de una campaña feroz de desprestigio de estas agencias, capitaneada por la administración Trump, ante la tibieza generalizada de los liderazgos de Europa, que en vez de promover una narrativa alternativa basada en la solidaridad y la búsqueda de la paz retroalimentan, activa o pasivamente, la espiral viciosa del miedo, el egoísmo y el aislamiento.

El hecho es que hemos conocido en los pasados meses el cierre abrupto en todo el mundo de programas de primera asistencia (alimentaria, médica y de refugio), así como otros programas algo más sofisticados (educación, asistencia psicosocial o generación de medios de vida) que, a lo largo de décadas de paciente incidencia de ONGs y movimientos sociales, se iban consolidando como derechos de las poblaciones más desfavorecidas, impactadas por el hambre, la guerra y la falta de medios y protección.

SJR no ha podido seguir suministrando raciones de comida en los albergues para migrantes en Ecuador, no ha podido continuar impartiendo las clases de miles de niños y niñas de origen sudanés en los campos de refugiados del este de Chad, ha debido detener las sesiones de apoyo psicológico y atención psiquiátrica -incluida la medicación- para las personas desplazadas en el Kurdistán iraquí, y los programas de acompañamiento e integración de personas que huyen de la guerra civil de Myanmar en Bangkok o el estado de Mizuram y Manipur India … Hemos acudido a socios, donantes y amigos y

amigas para poder seguir en la tarea de acompañar, en otra medida, contando con la paciencia histórica y la creatividad de todas estas personas, la labor de construir humanidad compartida. Gracias a todos los que han respondido a nuestra llamada y de tantas otras organizaciones.

La web Impactcounter.com, creada al efecto, cuenta a final de junio 363.528 muertes directamente vinculadas a la abrupta parada de los programas de ayuda internacional. Casi 250.000 son menores de edad. Son 88 muertes a la hora. 88 personas muertas cada hora y antes de tiempo. Muertas por la indiferencia. Por la violencia estructural que se ejerce sin armas, desde la falta de reconocimiento de su humanidad.

Apelar a la humanidad compartida no es buenismo. Es la escucha del grito de la humanidad herida, que apela a nuestra condición compartida de seres humanos vulnerables, llamados a vivir en una sociedad que no conozca fronteras. Clama por una arquitectura global que defienda el derecho a simplemente vivir, para después poder reconocer la dignidad humana de una vida en libertad. *¿Quién se apunta a esta tarea?*

Nacho Eguizábal
Director Adjunto del Servicio Jesuita a las personas Refugiadas -SJR- y colaborador de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

La inteligencia artificial, la inteligencia humana y las empresas

Como personas, como sociedad nos encontramos en una era distinta a todas las anteriores. Seguramente, no hay día que no nos toque oír hablar de la inteligencia artificial (IA) y, probablemente., no únicamente oigamos hablar de ella, seguramente también empezamos a *"estar"* familiarizándonos con la misma, bien porque la estemos utilizando en muchos de nuestros ámbitos; profesional, familiar o por cualquiera otra razón.

La inteligencia artificial se define como el campo de estudio de la informática que se centra en la creación de sistemas y programas capaces de realizar tareas que requieren inteligencia humana. Esto incluye, entre otras cosas, habilidades como el aprendizaje, el razonamiento, la percepción, la comprensión del lenguaje natural y la toma de decisiones.

Para su uso, la IA se apoya en diversas disciplinas como la matemática, la psicología, la neurociencia y la filosofía, y utiliza técnicas como el aprendizaje automático (machine learning), el procesamiento de lenguaje natural, y la visión por computadora, entre otras. Su aplicación abarca múltiples sectores, desde la medicina y la educación hasta la industria y el entretenimiento.

El potencial de la IA es inmenso, más si consideramos en el entorno en el que nos encontramos, marcado por una era tecnológica que impulsa, fuertemente, la transformación digital de la industria, de la administración y de la sociedad en general.

En este sentido, el potencial de la inteligencia artificial es vasto y multifacético, y abarca múltiples áreas y aplicaciones. Aquí hay algunos puntos clave que destacan su potencial por ejemplo en el ámbito de las empresas:

1.- Automatización de Tareas: La IA está ayudando a automatizar tareas repetitivas y que requieren tiempo, esto está permitiendo a las personas concentrarse en actividades más estratégicas y creativas.

2.- Análisis de Datos: ya es una evidencia que la IA procesa y analiza grandes volúmenes de datos de manera más rápida y precisa que los humanos, lo que ayuda a las empresas a tomar decisiones de manera ágil y certeras.

3.- Desarrollo de Productos: La IA también está acelerando el proceso de investigación y desarrollo en campos como la biotecnología, facilitando descubrimientos y la creación de nuevos productos.

Y así, podríamos seguir enumerando muchos puntos más.

No cabe duda de que todo esto facilita y mejora la competitividad de las empresas, y cada vez son más las empresas que utilizan la IA para mejorar sus procesos, productos, modelos de negocio. Sin embargo, también es importante considerar los desafíos y riesgos asociados a la implementación de la IA, como la privacidad, la ética, el sesgo en los algoritmos y el impacto en el empleo. Por lo tanto, es crucial abordar estos temas para maximizar los beneficios de la IA mientras se mitigan sus riesgos.

Dicho esto, lo ideal es poder compatibilizar la IA con la inteligencia humana o natural, es decir, la que es innata de las propias personas. Por ello, una forma adecuada de trabajar con estas dos inteligencias sería la siguiente:

1.- **Complementar ambas inteligencias:** Utilizar la IA para automatizar tareas repetitivas, análisis de datos y procesos rutinarios, permitiendo que las personas empleadas se enfoquen en actividades que requieren creatividad, empatía, toma de decisiones complejas y pensamiento crítico.

2.- **Capacitar y formar:** Invertir en programas de capacitación para que las personas empleadas comprendan cómo funciona la IA, sus capacidades y limitaciones, y puedan aprovecharla al máximo en sus funciones laborales.

3.- **Posicionar a la persona en el centro:** Desarrollar tecnologías de IA intuitivas y fáciles de usar, consiguiendo interacciones fluidas entre las personas y las máquinas.

4.- **Cuidar la Ética y la transparencia:** Implementar políticas claras sobre el uso de la IA, garantizando la transparencia, la protección de datos, la equidad y la responsabilidad en las decisiones automatizadas, para generar confianza en las personas empleadas y clientes.

5.- **Fomentar la participación activa de las personas empleadas:** Involucrar a las personas trabajadoras en la implementación de soluciones de IA, solicitando su *feedback* y fomentando una cultura de colaboración y adaptación.

6.- **Trabajar con flexibilidad y adaptabilidad:** crear entornos laborales que se puedan ajustar a los cambios tecnológicos, permitiendo una integración de la IA de forma orgánica y beneficiosa tanto para la empresa como para su ecosistema.

El hecho de adoptar un enfoque que valore la complementariedad entre la inteligencia artificial y la inteligencia humana o natural, hará que las empresas puedan potenciar su innovación, eficiencia y bienestar laboral, creando un ecosistema colaborativo donde ambas inteligencias se potencien mutuamente.

No cabe duda, de que en esta nueva realidad empresarial en la que nos encontramos las personas somos (y tendremos que hacer para que así sigamos siendo) el alma máter de las empresas, para lo que el pensamiento y valores de Arizmendiarrieta siguen plenamente vigentes en este siglo XXI en el que algunos de los grandes dilemas son la revolución tecnológica y un nuevo orden mundial.

Cristina Murillo
Directora de Servicios de GAIA y miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Jane Goodall y el trabajo de nuestras hijas e hijos

"Cada uno de nosotros tiene un papel que desempeñar. Los jóvenes tienen la pasión y la energía, pero necesitan el apoyo y la sabiduría de las generaciones mayores." Jane Goodall.

Goodall creía que la verdadera esperanza para el planeta está en las nuevas generaciones, que tienen el poder, el conocimiento y la energía para cambiar el rumbo de la humanidad. Pero también insistía en la idea de que las personas mayores debemos acompañarlas, guiar y aprender de ellas. Una propuesta que coincide con la afirmación de Soren Kierkegaard *"La vida se vive hacia adelante pero se comprende hacia atrás"*.

Ella proponía una filosofía de respeto y cuidado por el planeta destacando que el futuro del trabajo no es sólo un asunto de productividad, sino también de bienestar colectivo y de sostenibilidad basada en conceptos como la empatía, la adaptabilidad, el aprendizaje continuo, la creatividad y la responsabilidad compartida. Mirar el Ecosistema en su conjunto, como un todo, porque ningún actor puede resolver por sí mismo el cambio social; solo cooperando podremos dar respuesta a los nuevos retos.

Bajo el título *"El Futuro del Trabajo"* se realizó el 10 de octubre de 2025 un World Café en el Parque Tecnológico de Zamudio, en el marco de la Semana Europea de la Gestión Avanzada que organiza anualmente Euskalit. Ocho jóvenes universitarios o recién graduados y ocho responsables de empresas se reunieron para abordar el gran reto de la incorporación de los jóvenes en el mundo laboral.

Una idea compartida: algo ha cambiado. Antes, las empresas elegían entre diferentes candidatos; ahora son, cada vez más, las y los jóvenes quienes eligen dónde quieren trabajar y a qué se quieren dedicar. La balanza se modifica a favor de quienes empiezan, entre otros motivos porque el número de jóvenes cualificados no crece mientras que las necesidades de talento joven, especialmente el más cualificado, crecen de modo casi exponencial.

Dentro del colectivo de empresas, las situaciones son variadas puesto que las más avanzadas han identificado el reto, y están adaptándose a *"marchas forzadas"*, aunque una parte importante está asistiendo a la formación de una *"tormenta perfecta"* sin cambiar suficientemente sus planteamientos. En muchos casos, perciben un entorno demasiado complejo, con un añadido imprevisto: la necesidad de detenerse a comprender a las nuevas generaciones. En su relato, comentan la dificultad de contratar personas cualificadas y de que éstas, una vez contratadas, no abandonen la organización a los pocos meses.

Una situación que intentan paliar a través de cambios parciales en las condiciones laborales, la retribución, la participación y la formación interna entre otras, aunque no siempre consiguen resolver la situación. Los jóvenes cualificados cuentan con otras opciones interesantes: buscar trabajo en otros países donde hay mejores oportunidades, optar por un puesto fijo en la administración o dedicarse a otras tareas remuneradas, más cercanas a su espacio de ocio. Las empresas subrayan el gran esfuerzo que supone acoger a una nueva persona e integrarla en su cultura organizacional, que no siempre es correspondido.

Por otro lado, las personas jóvenes ya no aceptan *"pasar por el aro"*; buscan proyectos que conecten con sus valores y reivindican un lugar propio en un mercado laboral, necesitado tanto de su talento como de su compromiso. Libres de ataduras de sistemas que ellos no han creado, proponen un modelo de trabajo diferente, un deseo de realizar tareas interesantes, compatibles con sus valores personales, donde exista un equilibrio entre lo que ofrecen y lo que reciben, y que les permita realizar otras actividades fuera del ámbito profesional. Un ideal transgresor en relación con el esquema de generaciones anteriores, que hoy es posible en un contexto donde la maternidad/paternidad se retrasa o se descarta y donde el acceso a la vivienda propia supone una hipoteca vital que no siempre se puede o se acepta asumir.

La situación, vista de modo global, se podría calificar como preocupante. Euskadi es ahora algo menos industrial que en el pasado. El peso relativo de este sector de actividad se ha reducido 8 puntos (%VAB) desde el año 2000. Una situación que en ocasiones se utiliza para lanzar acusaciones contra la

falta de sensibilidad de empresas, centradas únicamente en los resultados económicos, y contra la desmotivación de los propios jóvenes.

En el World Café se buscó ir más allá del pensamiento fácil e inmediato, invitando a los participantes a reflexionar y proponer acciones, muchas de las cuales se dirigieron a las empresas: incrementar su grado de consciencia sobre los cambios en los estilos de vida y valores de las nuevas generaciones y mejorar su capacidad de adaptación a una nueva realidad por la que, necesariamente, van a transitar. Avanzar en la gestión, la transparencia, el trabajo en equipo y la participación así como diseñar trayectorias profesionales personalizadas en las que se defina una progresión salarial y de condiciones laborales acorde a la experiencia, conocimientos, dedicación y responsabilidad asumida. En resumen, invitar a las empresas a construir culturas y modelos organizativos que mejoren la escucha y el desarrollo de las personas.

No obstante, el reto desborda el campo de actuación del tejido empresarial. Es fundamental acercar a las nuevas generaciones, desde etapas tempranas, a la diversidad de actividades profesionales hacia las que pueden orientar su futuro. Aunque ya se están dando algunos pasos en esta dirección, sigue siendo un desafío clave, especialmente en un contexto en el que las redes sociales tienden a ensalzar modelos de éxito inmediato —como influencers o deportistas de élite—, transmitiendo valores cortoplacistas y dejando en segundo plano otros referentes profesionales igualmente valiosos. Se propone también combatir los estereotipos de género o prejuicios que alimenten falsas limitaciones frente al acceso a determinadas actividades profesionales. Se trata, en definitiva, de ayudar a los jóvenes a descubrir su potencial, reforzar su confianza y poner en valor el esfuerzo y la práctica como caminos hacia el desarrollo personal y profesional.

Son propuestas de acercamiento a las nuevas generaciones que requieren del uso de la tecnología y también de la participación de nuestro sistema educativo en el que el 82% de la demanda de titulados universitarios se concentra en 7 ramas que sin embargo sólo representan el 43% de los titulados totales. Se hace necesario incrementar las relaciones entre los jóvenes neoprofesionales y el tejido empresarial, potenciar las formaciones duales y aumentar la cantidad de prácticas curriculares de calidad. En resumen, *"hacer cantera"* a través del intercambio de experiencias.

Se valora también como tarea importante el apoyo y la formación de la población migrante, chicos y chicas que, en su mayoría, llegan a nuestra tierra con escasa preparación y que se sienten frustrados por un sistema institucional que les pone obstáculos para trabajar. Ellas y ellos son ahora un porcentaje significativo de nuestra generación joven y por tanto representan una oportunidad de futuro para nuestra sociedad, si les ofrecemos el apoyo necesario para desplegar todo su potencial.

En resumen, es tarea de toda la sociedad atender y cuidar el desarrollo de las personas para sustentar un estado del bienestar amenazado. Un desarrollo basado en el fomento de las capacidades y competencias de cada individuo y también en sus opiniones y visión del mundo donde desea vivir y al modo como desea contribuir.

El futuro del trabajo requiere de evolución y adaptación por parte de todos los colectivos, con un objetivo compartido de construir un modelo habitable más humano, innovador y sostenible. No tenemos ya a Jane Goodall para decir cosas que nos hagan pensar de manera más innovadora todo esto, pero si podemos recuperar su espíritu. En Euskadi tenemos los valores y el talento para construir ese modelo. Solo necesitamos hacerlo juntos.

Begoña Etxebarria
(exdirectora de la Fundación Novia Salcedo
y colaboradora de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa)

Edurne Martínez-Moreno
(directora del departamento de psicología social de la UPV/EHU)

Fernando Sierra
(director de Euskalit)

Germán Gómez
(sociólogo y consultor)

Necesitamos que jueguen en nuestro equipo

Las dudas de Nico Williams han puesto foco en un debate que no se limita a las fichas estratosféricas de los futbolistas de élite. *¿Qué busca la juventud?*

¿se mueve principalmente por la retribución económica? ¿en qué medida se siente identificada con la comunidad donde ha crecido y se ha formado? Son preguntas importantes en una sociedad envejecida y con bajas tasas de natalidad que se enfrenta a cambios radicales. Un contexto en el que la contribución de las personas jóvenes, siempre muy importante, es ahora elemento estratégico clave.

A menudo escuchamos, en las empresas y las entidades que intermedian para el empleo, comentarios sobre la dificultad para contratar y retener personas jóvenes cualificadas. Dificultades que se producen cuanto más alta es su cualificación. Según el Observatorio Vasco de la Juventud, el 69% de las personas de entre 30 y 34 años tiene titulación superior, y un 58% de quienes tienen entre 15 y 29 años son trilingües (castellano, euskera e inglés).

Una primera clave es la mayor movilidad geográfica. Según Deloitte, más de 17.800 jóvenes emigraron fuera de Euskadi en 2023. Otras personas jóvenes han llegado también a nuestra tierra, aunque su nivel formativo es muy inferior al de los que se van.

Son pocos los jóvenes que quieren trabajar en las condiciones que a menudo se les ofrece. El salario no permite emanciparse, las condiciones laborales no se ajustan con sus valores y la tarea ofrecida se valora como aburrida. Y todo esto ocurre cuando las personas jóvenes apenas representan el 15% de la población vasca.

Las explicaciones más fáciles como *"no aguantan"*, *"quieren todo fácil"* o *"no se comprometen"* no entran en el ámbito de las causas y posibles soluciones. En nuestra opinión no es un problema de actitud sino de valores. Las generaciones anteriores crecieron con la idea del trabajo como esfuerzo y estabilidad, pero hoy priorizan más el bienestar emocional, la flexibilidad, el propósito y la coherencia ética. Según el Observatorio Vasco de la Juventud, 9 de cada 10 jóvenes prefieren un trabajo con buen horario y salario, así como

estable e interesante. Pero 8 de cada 10 también señalan que quieren que sea un trabajo útil a la sociedad. No es que una visión sea mejor que la otra: simplemente, son diferentes.

Lo inmediato es la norma. La tecnología ha transformado la forma en que nos relacionamos, informamos y decidimos. Lo queremos todo aquí y ahora. Esta cultura de la inmediatez, alimentada por lo digital, también influye en cómo la juventud entiende el tiempo, el compromiso o el significado del trabajo. Una nueva manera de estar en el mundo que es necesario conocer y entender.

No obstante, la juventud no es un colectivo homogéneo. Hay personas jóvenes en situación precaria y otras con estabilidad económica, con o sin responsabilidades familiares, con mayor o menor formación, con diferentes identidades de género o con distintos itinerarios migratorios. Esa diversidad debe ser reconocida si queremos diseñar respuestas adecuadas y justas.

No es extraño escuchar frases como *"en mi vida lo más importante no es el trabajo, es construir una comunidad, trabajar para el cambio social…"* junto a otras como *"el trabajo en empresa es monótono"* o simplemente, *"creo que me explotan"*. Estas visiones son una tendencia en la que se percibe a las empresas operando con modelos jerárquicos y rígidos. Los jóvenes reclaman entornos más humanos, horizontales y coherentes con los valores que comparten como generación.

Este alejamiento del entorno empresarial se debe en parte a un rechazo de lo que se conoce pero también a un desconocimiento. Las personas que trabajan satisfactoriamente en las empresas no existen para los jóvenes, no son referentes porque no aparecen en las redes sociales ni en los medios.

Frente a este contexto complejo y multidimensional la psicología social puede aportar una mirada clave. Esta disciplina nos ayuda a entender por qué cambian las motivaciones de las nuevas generaciones, cómo se construyen las identidades profesionales y qué elementos favorecen —o bloquean— la conexión entre personas y organizaciones. Incorporar esta perspectiva en la gestión del talento es fundamental.

Necesitamos una visión transformadora, que conecte las políticas públicas, la realidad empresarial y las aspiraciones de la juventud. Esa

visión pasa por repensar la idea de competitividad, equilibrando necesidades y expectativas y buscando una sociedad que genere bienestar, cohesión y sostenibilidad. Todas las partes tienen que dar respuesta a los nuevos retos como sociedad. Y en el centro de este nuevo paradigma está la ética y praxis del cuidado.

El cuidado es un principio estructurante de una sociedad avanzada. Autocuidado, cuidado mutuo, respeto por lo que otros han construido antes, y

cuidado de lo común. Como señala la filósofa Victoria Camps, asumir el cuidado como propósito compartido supone abandonar la lógica individualista y apostar por una lógica de la interdependencia. Porque somos vulnerables, y esa vulnerabilidad compartida es también la base de nuestra fuerza colectiva.

Este cambio no parte de cero. En Euskadi contamos con una cultura rica en valores. Conceptos como la excelencia en la gestión, el liderazgo ético, la participación y el desarrollo de las personas forman parte de nuestras intenciones, no siempre cumplidas plenamente. El modelo cooperativo muestra que es posible otra forma de hacer empresa: más democrática, corresponsable y orientada al bien común. Fuera de este modelo otras empresas han sabido crear también un entorno laboral atractivo, a través de la transparencia y la participación. Son muchos los ejemplos de organizaciones que han entendido que cuidar y atraer talento no es una concesión sino una estrategia de futuro.

Es también importante el esfuerzo sostenido de la formación profesional vasca para mantenerse como referente de innovación, calidad y conexión con el tejido productivo. Y también de nuestras universidades para la formación del talento, la investigación aplicada y la conexión con los retos sociales y económicos del país, siendo espacios cada vez más comprometidos con la sostenibilidad, la inclusión y la innovación. Estos avances son importantes pero queda mucho camino por recorrer, también en el espacio de la relación y la colaboración entre los centros formativos y el tejido empresarial.

Como una nueva marca en este camino, este próximo mes de octubre queremos dar un paso en el diálogo entre la juventud y el mundo empresarial a través de una reunión de personas de ambos ámbitos para contrastar

visiones y propuestas sobre el futuro del trabajo. Se celebrará en el marco de la 31ª Semana Europea de la Gestión Avanzada, evento organizado por Euskalit.

Implicar a las y los jóvenes en el diseño del modelo de relación profesional es un acto de inteligencia colectiva, necesario para avanzar como sociedad.

Begoña Etxebarria
Exdirectora de la Fundación Novia Salcedo
y colaboradora de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Edurne Martínez-Moreno
Directora del departamento de psicología social de la UPV/EHU

Fernando Sierra
Director de Euskalit

Germán Gómez
Sociólogo y Consultor

Francisco, elogio de la vocación política

Entre las múltiples declaraciones de estos días destacan políticos de diferente signo que mencionan a Francisco como inspiración y estímulo para su acción. Cierto, desde su primer gran documento como papa, apeló a su necesidad, porque *"la política, tan denigrada, es una altísima vocación"* (Evangelii Gaudium 205). Era bien consciente de que para muchos la *"política hoy es una mala palabra"*, aquejada por la corrupción, la ineficiencia y el interés cortoplacista; también sabía de su retroceso frente a estrategias tecnocráticas, populismos y autocratismos, no obstante, defendió a machacamartillo que no puede haber un camino eficaz hacia la fraternidad, la ecología y la paz sin una *"buena política"* democrática (Fratelli tutti 176).

No es posible una sana política sin buenos líderes. Reclama políticos *"a quienes les duela de verdad la sociedad, el pueblo, la vida de los pobres"* (EG 205). Llama a la cercanía personal, emocional y cultural a la gente, especialmente a la vida de las personas vulnerables. No habla de una opción ideológica, sino de la experiencia personal sensible del dolor, de la compasión, incluso de la ternura. *"También en la política hay lugar para amar con ternura, [...] los más pequeños, los más débiles, los más pobres deben enternecernos: tienen "derecho"* de llenarnos el alma y el corazón" (FT 194). Sabe que el lugar social, que esa realidad experiencial, será determinante en las decisiones del buen político. Algo que él mismo ha practicado hasta en sus últimos días: visitando y lavando los pies a los presos de la cárcel Regina Coeli, llamando personalmente cada noche a los refugiados en la parroquia de Gaza o escuchando a las víctimas de la pederastia clerical.

En segundo lugar, propone la práctica de la amistad social. Frente a una política deteriorada por la polarización, en la que prima la manipulación y las técnicas de descalificación del adversario, hasta su destrucción, *"aplicándole epítetos humillantes"* (FT 201), reivindica un espíritu de fraternidad y de respeto para con el diferente, por las razones que fuere. Contra las políticas de odio promueve el diálogo franco y respetuoso, en la búsqueda de *"una síntesis superadora"*. Dialogar con quienes mantienen posiciones diferentes u opuestas requiere *"acercarse, expresarse, escucharse, mirarse, conocerse, tratar de comprenderse, buscar puntos de contacto"* (FT 198). Esta escucha y

deliberación fortalece la democracia y a la postre el sentido de pertenencia a una misma sociedad, a un mismo pueblo. Esta cultura del encuentro, que solicitaba a la política, también la ha promovido en el interior de la Iglesia a través de la sinodalidad, el caminar juntos. La puso en práctica incluso en la que acabó siendo su última audiencia, con el vicepresidente Vance. Ambos habían debatido públicamente sobre el significado del amor cristiano: si este comienza por los próximos en círculos concéntricos, a la familia, a los vecinos, a la patria, como sostiene el norteamericano, o si comienza, precisamente, haciéndome prójimo del otro más lejano o más necesitado, atravesando fronteras y barreras de todo tipo, como en la parábola del Buen Samaritano (FT 81).

Pero la buena política, al servicio del Bien Común, no sólo reclama ejemplaridad sino también la sabiduría de la estrategia, del camino. En esto Francisco ofrece una síntesis de cuatro principios de acción para la convivencia social (EG 221-234). El tiempo es superior al espacio. Es un principio que permite trabajar a largo plazo, sin obsesión por los resultados inmediatos. Dando prioridad a iniciar procesos de cambio con convicciones claras y tenacidad, pero sin ansiedad. La unidad prevalece sobre el conflicto. Sin ignorar el conflicto, sabiendo aceptarlo, pero sin quedar atrapados por él para transformarlo en el eslabón de un nuevo proceso. La realidad es más importante que la idea. Si prevalece la idea sobre la realidad se extreman los riesgos de fundamentalismo, división, violencia e ideologización. El todo es superior a la parte, el bien común sobre la perspectiva particular, pero bajo el modelo no de la esfera sino del poliedro, que incluye las diferencias. Son principios que el mismo Francisco ha puesto en práctica en el gobierno de la Iglesia, que le permiten ser un radical en las convicciones y un reformista en las decisiones. El futuro juzgará si los procesos iniciados llevan a las transformaciones internas necesarias, en mujer y laicado, entre otras.

Por último, Francisco, sabedor en propia carne de la frustración que a menudo acompaña el compromiso transformador, decía con esperanza que el político que se mueve por amor, cualquier acción o gesto que haya realizado, cualquier cansancio generoso o dolorosa paciencia, no puede darla por perdida: *"todo eso da vueltas por el mundo como una fuerza de vida"* (FT 195). Así sea.

Carlos García de Andoin
Teniente alcalde de Sestao.
Ha sido director del Instituto de Teología y Pastoral de la diócesis de Bilbao

El mundo sigue calentándose peligrosamente

La Organización Meteorológica Mundial publicó en enero del presente año las cifras de temperatura correspondientes al año 2024. Éstas muestran que fue el año más cálido registrado al superar en cerca de 1,55 °C los niveles preindustriales. Puso fin a una década de un calor sin precedentes, que ha provocado un aumento de los fenómenos meteorológicos extremos, sequías e inundaciones, que han mostrado lo peligrosa que es la vida con el nivel actual de las temperaturas.

¿Cómo hemos llegado a este punto? A partir de la Revolución Industrial se han añadido 2.4 trillones de toneladas de dióxido de carbono a nuestra atmósfera. En los años 70 y los 80 se fue erigiendo una comunidad científica del clima. En 1988, el científico James Hansen advirtió que el calentamiento global era ya un hecho y que sin duda se debía al aumento de las emisiones de los gases con efecto invernadero.

El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) es el organismo de la ONU encargado de evaluar la ciencia relacionada con el cambio climático. Desde el inicio de su labor en 1988, el IPCC ha preparado informes de evaluación que contribuyen al trabajo de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, el principal tratado internacional sobre el cambio climático.

La Quinta Evaluación del IPPC , publicada en 2014, fue una contribución científica decisiva para lograr el Acuerdo de París, por el que 146 países se obligaron a enviar planes de acción para reducir las emisiones a fin de que la temperatura no supere en más de 1.5 grados los niveles previos a la Revolución Industrial. El último, el sexto de 2021, se considera su advertencia más contundente hasta ahora sobre cambios climáticos.

Una pregunta se hace crucial: *¿en qué medida el cambio climático y el calentamiento global contribuyen decisivamente en la intensidad de las calamidades que se cobran vidas y destruyen hogares en todo el mundo?*

Las técnicas científicas que se emplean para ello, denominadas atribución climática, están ya bien establecidas. De hecho, un informe de World Weather Attribution encontró que el cambio climático intensificó 26 de los 29 eventos climáticos extremos.

No pocos ciudadanos sienten que los científicos del clima no deberían pintar un panorama tan desolador, que se hacen así desagradables agoreros. Este negacionismo cuenta con adeptos en la clase política. Donald Trump, en su anterior mandato, retiró a su país del Acuerdo de París. (Huelga recordar que Estados Unidos es el segundo emisor mundial de contaminación que calienta el planeta).

Nordhaus, considerado padre de la economía del cambio climático, ha tratado de persuadir a los gobiernos para que aborden este hecho trascendental, y lo hagan preferiblemente imponiendo un impuesto a las emisiones de carbono.

Toda una corriente de economistas ve en el mercado la solución y, sobre todo, recalcan que dado que la energía limpia es ahora más barata que la energía fósil no hay razón para sucumbir al catastrofismo.

Sumando el coste de las catástrofes ambientales y las pérdidas de PIB asociadas a la contaminación no queda sino reconocer que afrontamos costos devastadores, pero las responsabilidades no son iguales. Es innegable que recae en los países industrializados, origen de la mayoría de las emisiones de gases de efecto invernadero, una responsabilidad decisiva en la tarea de reducir las emisiones

En Azerbaiyán se celebró la 29ª Conferencia anual de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Con un enfoque central en la financiación climática, se alcanzó un acuerdo innovador que significa triplicar la financiación para los países en desarrollo, llegando a 300.000 millones de dólares anuales en 2035. Y aumentar la financiación a dichos países, de fuentes públicas y privadas, hasta alcanzar un monto de 1,3 billones de dólares por año para 2035 .

El secretario ejecutivo de la ONU para el Cambio Climático, Simon Stiell, se congratuló por haber logrado un acuerdo, pero los representantes del bloque negociador de los países menos desarrollados manifestaron su

indignación ya que del total prometido, tan solo 300.000 millones de dólares procederán directamente de los presupuestos de los países desarrollados y de instituciones financieras públicas, como el Banco Mundial. La gran mayoría de ese dinero debería consistir en donaciones y préstamos a bajo interés, pero la redacción poco precisa implica que incluso ese compromiso está sujeto a restricciones. Denunciaron que este nivel tan bajo de financiación significa muerte y miseria en sus países.

En la convocatoria del jubileo del año 2025, el papa Francisco invitó a las naciones más ricas a condonar las deudas de los países en desarrollo, que nunca podrán devolver, y a que tomen en consideración que hay una verdadera *"deuda ecológica"*, entre el Norte y el Sur, provocada por el desproporcionado uso de los recursos naturales llevado a cabo históricamente por algunos países. Pero la decisión sigue sin adoptarse. A la par se concede una ayuda financiera que sigue siendo insuficiente y con la nueva administración en Washington el mundo pierde un importante contribuidor financiero.

En el año 2015, se presentó la *'Laudato si'*, una encíclica social de amplio alcance del papa Francisco, cuya pregunta central es *¿qué mundo queremos dejar a nuestros hijos?* No es ni ideológica, ni técnica. Es afrontar que la cuestión ecológica es trascendental para nuestra humanidad. A los diez años de su publicación la situación no parece haber cambiado. Para ello, lo primero es tomar conciencia de la situación y luego cambiar nuestros comportamientos. Esperemos que así sea.

Fernando de la Iglesia Viguiristi
Profesor de la Universidad Gregoriana en Roma

Juan Manuel Sinde
Presidente de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

No sean adminisitradores de miedos sino emprendedores de sueños

Vivimos tiempos en los que cada vez se habla más de liderazgo humanista, de propósito, de sostenibilidad, de empresas con sentido.... no puedo evitar pensar que todo esto ya lo ha venido diciendo, con otra profundidad y desde otro lugar, el Papa Francisco. Su pontificado no solo ha renovado mi fe, sino que también ha inspirado mi manera de entender el trabajo, el liderazgo y la gestión de personas.

Y es que la fe no se queda en las sacristías ni en los domingos. También se vive en las oficinas, en los despachos, en los equipos y en los consejos de dirección. Cuando Francisco nos instó a soñar y crear otra economía creamos el Hub vasco de la economía de Francisco. Hace tres años tuvimos la oportunidad de compartir sueños, anhelos, esperanzas y utopías con él y cientos de jóvenes en Asís.

Hoy, ante el vacío de su ausencia, pero con la presencia de su profundo legado, quisiera compartiros algunas notas sobre el impacto que tuvo en mí.

1. Iniciar procesos, no ocupar espacios

Francisco nos decía que *"el tiempo es superior al espacio"*. Es una idea profundamente evangélica y estratégica: no se trata de controlar todo ni de imponer la propia agenda, sino de iniciar procesos, de sembrar, de apostar por lo que perdura.

En la gestión empresarial, esto implica salir de la lógica del control absoluto y del corto plazo para apostar por modelos de liderazgo que favorezcan procesos sostenibles, espacios seguros, la autonomía y madurez de los equipos, la innovación y la generación de culturas organizativas saludables.

El buen líder no es el que controla cada espacio, sino el que inicia procesos que generan vida.

2. Vivir desde la esperanza

La esperanza, virtud teologal y actitud humana esencial, ha sido otra constante en el mensaje de Francisco. Vivimos en un mundo herido y fragmentado, pero siempre hay motivo para esperar, para confiar en que el bien tiene la última palabra.

En la empresa, la esperanza se convierte en visión. Es la capacidad de mirar más allá de las crisis, de sostener a los equipos en los momentos difíciles y de apostar por proyectos que, aunque inciertos, merecen la pena.

Un líder con esperanza inspira, sostiene y contagia.

3. Ser un pastor con olor a oveja.

Una de las imágenes más recordadas de Francisco es la del pastor con olor a oveja. Un líder no puede dirigir desde la distancia, ni vivir ajeno a la realidad de su gente.

Esto se traduce en liderazgos cercanos, empáticos, que conocen a sus equipos, que escuchan, acompañan y comparten alegrías y dificultades. No se trata de mandar, sino de acompañar, de estar presentes.

Los equipos no necesitan jefes ausentes, sino líderes humanos.

4. Cuidado de la casa común

El Papa Francisco siempre fue radical en su defensa del medioambiente y del cuidado de la creación. La tierra es un don de Dios y tenemos la responsabilidad de preservarla.

Esto exige integrar la sostenibilidad en la estrategia, asumir compromisos medioambientales reales y cuidar no solo los resultados, sino también a las personas y al entorno.

5. El buen liderazgo hoy es necesariamente ético y sostenible.

La fe se vive desde la alegría, no desde la resignación ni el miedo. Así lo ha proclamado Francisco desde el inicio de su pontificado con Evangelii Gaudium.

En la gestión, liderar desde la alegría es clave. Los ambientes positivos, donde se celebra, se reconoce y se agradece, generan equipos creativos, resilientes y motivados. La alegría no es ingenuidad, es fortaleza interior.

El buen líder contagia esperanza y entusiasmo.

6. Fraternidad universal (Fratelli tutti)

Francisco siempre nos recordó que todos, todos, todos somos hermanos, más allá de diferencias de origen, cultura o creencias. Es una llamada a construir puentes, no muros.

En la empresa, esto significa promover entornos inclusivos, relaciones de respeto, confianza y equidad. Reconocer la dignidad de cada persona y apostar por estructuras colaborativas y humanas.

El buen liderazgo construye fraternidad y comunidad.

Podría resumir todas estas ideas en una frase del Papa que me acompaña desde la JMJ de 2023: *"No sean administradores de miedos, sino emprendedores de sueños."*

Creo que esta es también la misión de quienes lideramos proyectos y equipos: gestionar desde la confianza, abrir caminos, primerear, apostar por las personas y no dejar que el miedo al cambio, al fracaso o a la incertidumbre nos paralice.

Como creyente y como profesional, sigo convencido de que es posible —y necesario— liderar con alma. Y que la fe, lejos de alejarnos del mundo, puede iluminarlo, humanizarlo y transformarlo.

Manu Egaña
Miembro del Consejo Rector de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Testimonios sobre los orígenes de la Experiencia Cooperativa de Mondragón

El movimiento cooperativo de Mondragón, impulsado por don José María Arizmendiarrieta desde 1951, ha dado lugar a tres grupos corporativos (Corporación Mondragón, Grupo Ulma y Grupo Orona) que aglutinan cerca de 300 empresas y emplean a unas 80.000 personas en 40 países. En origen y en esencia, es un cooperativismo basado en la propiedad y gestión comunes: los trabajadores son socios capitalistas y cada uno tiene un voto en la asamblea. (Aunque la expansión ha exigido posteriormente algunas modificaciones).

¿En qué se basa esta historia de éxito que ha llegado a pasar a los libros de managment? En este artículo sintetizamos las experiencias relatadas por algunos protagonistas de los inicios del movimiento cooperativo de Mondragón. Sus respuestas reflejan la influencia de don José María y del ideal cooperativo en sus vidas, sus experiencias personales y empresariales, el sentido y valor del cooperativismo de entonces y su vigencia hoy.

El influjo personal de Arizmendiarrieta

A don José María le preocupaba la promoción personal, técnica, económica y social de los trabajadores, por ello intentó implementar ideas de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI). Se fijó, particularmente, en la que propugna que los empleados participen en la propiedad de la empresa (Rerum novarum, León XIII, 1891, Quadragesimo anno, Pío XI, 1931). Las empresas capitalistas del momento no entendían ese lenguaje (hoy han cambiado algo las cosas) y don José María buscó una solución: que el obrero se hiciera propietario. La virtud de don José María no fue la audacia de proponer a los jóvenes un cambio de vida laboral radical, sino la fe en que eso podía funcionar y la fuerza para empujar, contra viento y marea, a quienes se aventuraron a seguirle.

Ser propietario y trabajador a la vez y compartirlo de manera solidaria, resultó muy atractivo para aquellos jóvenes. No es fácil explicarlo, porque trabajaban y no les iba mal; pero también eran ambiciosos, tenían una idea de la sociedad que les rodeaba y en el ambiente se palpaba el influjo de ideas

sociales y de preocupación por el desarrollo del propio pueblo. Las palabras de don José María cayeron en tierra fértil.

Una vida con sentido

Todos los que estuvieron en la primera hora señalan que don José María y la doctrina cooperativa les cambió la vida; el cooperativismo les hizo vivir una vida plena, satisfactoria, con un notable influjo también en la vida familiar. Uno de los testimonios reflexiona sobre la empresa. Resulta una definición inspiradora: una empresa, dice *"es una obra de arte, es creación, es coger elementos difusos que aislados no significan nada, los pones en conjunto y creas un proyecto para dar vida y horizonte de futuro a otras personas"*. La imagen responde a la experiencia cooperativa: hacer algo nuevo, imaginativo, capaz de dar vida y mejorar a todos. Es la ilusión de la experiencia del trabajo solidario; tras ella late la dignidad de la persona, no en abstracto, sino de cada una de las personas, que el espíritu cooperativo realza.

Los cooperativistas asumieron criterios inculcados por don José María. Son ideas variadas, como que había que asumir riesgos, que el saber les haría libres, o la importancia del trabajo social. Arizmendiarrieta les impulsaba a saber cada día más, a capacitarse para poder servir, para innovar, para transformarse ellos mismos y transformar la sociedad que les rodeaba. El cooperativismo respondía a las necesidades latentes de la sociedad de entonces: pobreza heredada, falta de trabajo, escasa formación de muchos jóvenes. Las ideas de Arizmendiarrieta resultaban revolucionarias y abrían muchas posibilidades. Era un mundo inexistente que podría hacerse realidad, una revolución pacífica, sin partidismos ni ideología política. Don José María parecía ver el futuro y transmitía esperanza.

Detrás de lo inmediato (hacer la cooperativa), el ideal de Arizmendiarrieta contiene otros elementos que se mueven en línea con principios y valores de la DSI (destino universal de los bienes, la persona y el trabajo en el centro, no la ganancia; trabajo decente que permita desplegar las capacidades personales, una economía al servicio del ser humano). Hacer esto vida exigía practicar muchas virtudes personales. Los primeros las vieron en don José María, y él supo presentarlas, sencillamente con su ejemplo, como un ideal de vida. Al vivirlas experimentaron también las ventajas de la solidaridad, del compañerismo y de la amistad que llevaba a trabajar mucho,

a ayudarse también en la vida cotidiana y familiar. Ciertamente, les costó enorme esfuerzo. Tuvieron que asumir innumerables horas de trabajo, de estudio, viejes y gestiones de todo tipo.

Un cambio integral

Con su modelo cooperativo, Don José María pretendía un cambio integral: no solo transformación de las empresas, sino de las estructuras sociales y, fundamentalmente, de las conciencias. Había que cambiar el mundo formando personas transformadoras. Por eso se preocupó de manera particular, por la educación. Comenzó en la Escuela de Aprendices. Ahí la gente, aún joven, aprendía a ser cooperativista porque ser cooperativista es una mentalidad que se obtiene a través de una formación recibida desde joven. Luego, la formación tenía que ser gradual para ir alcanzando niveles cada vez más altos. Los cooperativistas se preocuparon de estudiar donde se podía, pero Arizmendiarrieta quiso también crear nuevas instituciones docentes cooperativas. Así surgió la Escuela de Formación Profesional para la formación técnica, y más tarde la Universidad de Mondragón.

Esta visión humanista *¿puede rebajar las expectativas de crecimiento?* La respuesta es el éxito de las empresas y grupos cooperativos. Si se hace bien, la solidaridad es tan rentable como cualquier empresa bien gestionada. Pero, además, la cooperativa extiende la rentabilidad a otros ámbitos sociales porque el beneficio se reparte.

Por otro lado, entienden que es un error enfrentar los valores a la competitividad; ninguna empresa competitiva flaquea en valores. Así, el cooperativismo puede ser una de las mejores alternativas para una economía productiva y justa a la vez. Frente a otros modelos, las cooperativas, aparte de su solidaridad interna y gestión participativa, incluyen muchas medidas favorables a los trabajadores, como los propios testigos afirman y han experimentado.

El futuro

Al cooperativismo hoy le preocupa el futuro. Su ideal exige virtudes específicas. Primero persona, después cooperativista, luego empresario. El modelo se basa en principios cristianos, si bien pueden vivirlos personas con valores porque no son exclusivos del cristianismo. Aunque la sociedad

esté secularizada son también valores históricos de Occidente. El problema es que las ideas básicas del cooperativismo no están de moda, nadie parece hoy dispuesto a arrostrar los esfuerzos y renuncias que la solidaridad exige.

La mentalidad materialista, individualista y egoísta es ahora dominante. El Papa Francisco habló de una economía que mata, que no es la economía de mercado, que admite la sana competencia y las justas ganancias, sino una actitud privada de toda ética, como señaló san Juan Pablo II en Centesimus annus. En este ambiente el cooperativismo tendría poco futuro. Pero también hay síntomas de esperanza, no todo es así; por ejemplo, las cooperativas existen y, con la siempre necesaria renovación, podrán extender su espíritu y ser imitadas en sus valores incluso por otras empresas con fórmulas jurídicas.

Agustín González Enciso
Universidad de Navarra. Colaborador de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Euskadi ante el nuevo proteccionismo global: del impacto al posicionamiento estratégico

El nuevo paquete arancelario presentado por Donald Trump ha sacudido el tablero del comercio global. Planteado como una *'Declaración de Independencia Económica'*, este plan reintroduce amplios aranceles que pretenden favorecer la producción estadounidense. Sin embargo, su aplicación ya ha comenzado a generar turbulencias tanto en los mercados como en las relaciones comerciales internacionales.

A pesar de que el impacto directo de los aranceles sobre la economía española y vasca puede parecer limitado en un primer momento, los canales de transmisión indirecta son múltiples y potentes. La historia reciente —desde la Gran Crisis Financiera hasta la pandemia— demuestra que los shocks externos se filtran rápidamente a la economía real. Uno de esos canales es la confianza. Cuando los mercados se tambalean, las familias y las empresas perciben que algo va mal, y ajustan sus decisiones: consumen menos, invierten con más cautela y posponen proyectos. A esto se suma el efecto riqueza: cuando cae el valor de las inversiones o los fondos de pensiones, EPSV´s, etc. el consumo se resiente. Y no menos importante es la financiación: si los mercados se cierran o los bancos restringen el crédito, las empresas —especialmente las pequeñas— ven frenada su actividad. En Europa, algunas economías ya notan la presión. Alemania e Italia, por su elevada dependencia del comercio exterior, lideran la lista de países afectados. En este contexto, regiones con un fuerte peso industrial como Euskadi deben anticiparse con una estrategia clara y ambiciosa.

El Gobierno Vasco ha empezado a dar pasos decididos. En su reunión semanal, ha cuantificado el impacto potencial de los aranceles en hasta 1.200 millones de euros, tras un análisis más profundo que incluye efectos indirectos. Además, ha articulado una batería de medidas muy alineadas con lo que muchos expertos y sectores económicos reclamaban: defensa del empleo, líneas de financiación blanda, impulso a la apertura de nuevos mercados y refuerzo de la inversión en I+D.

Estas medidas se complementan con la creación del fondo *'Indartuz'*, dotado con 1.000 millones de euros, y orientado a movilizar hasta 4.000 millones junto al sector financiero vasco. El fondo, gestionado por el Instituto Vasco de Finanzas, se sumará a instrumentos ya existentes como *'Finkatuz'* y refuerza una apuesta a largo plazo por el tejido productivo. La prudencia financiera de Euskadi —con la menor deuda pública de España— le permite ahora actuar con margen y determinación.

Las medidas anunciadas por el Gobierno Vasco son razonables y bien encaminadas. A partir de ellas, se pueden desplegar acciones adicionales que refuercen esta estrategia:

- Modernizar sectores estratégicos. La siderurgia, el aluminio o la automoción deben acelerar su transición hacia tecnologías limpias, economía circular y componentes electrónicos. Invertir ahora en el *'acero verde'* o en servicios industriales digitales puede abrir nuevas oportunidades en mercados más exigentes y sostenibles.
- Diversificar mercados. Profundizar en un plan con herramientas específicas para exportar a países con acuerdos preferenciales europeos —como Canadá, India o Mercosur—, puede reducir la dependencia del mercado estadounidense de manera estructural.
- Reforzar el atractivo inversor. Aprovechar el contexto actual para atraer empresas que buscan acortar sus cadenas de suministro (reshoring/friendshoring) es una oportunidad tangible. Simplificación administrativa, incentivos ligados a innovación y un entorno previsible serán claves.
- Cuidar la cohesión territorial. Las medidas deben llegar también a las comarcas más afectadas. El fondo de transición puede priorizar actuaciones en zonas como el Bajo Deba, la Margen Izquierda o Debagoiena.
- Proyección europea. En un escenario de fragmentación global, Euskadi puede y debe reforzar su voz en Bruselas, proponiendo instrumentos comunes para regiones industriales afectadas por cambios comerciales abruptos.

Este episodio arancelario no es el primero, ni será el último. Pero Euskadi ha demostrado que sabe adaptarse, responder con agilidad y convertir la presión externa en impulso interno. Con políticas activas, visión de largo plazo y unidad institucional, el país puede salir fortalecido. Como en alguna ocasión se ha dicho, *"las crisis no son solo momentos de riesgo,*

sino ventanas para redefinir el rumbo de una economía". Para Euskadi, este momento puede marcar el inicio de una nueva etapa en su papel dentro de la industria europea.

Joseba Madariaga
Catedrático de la Universidad de Deusto, Director de Estudios de Laboral Kutxa y Miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Empresas *esmeralda* para atraer el talento

El término esmeralda ha sido acuñado por Frederic Leloux, autor del libro Reinventar las organizaciones, que fue aclamado por Tony Schwartz, analista editorial del New York Times, como el libro de negocios más importante e inspirador que ha leído nunca. En él propone una nueva manera de funcionar en las empresas basada en la autogestión de los grupos de trabajo, la plenitud/integridad de las personas y la estrategia/propósito evolutivo de la empresa, destacando que es posible evolucionar hacia modelos organizativos que generen un mayor bienestar a las personas y que, a la vez, aseguren la sostenibilidad económica de las organizaciones. Subraya que la supervivencia de las empresas, sistemas y hasta de la propia especie humana depende de nuestra capacidad de alcanzar niveles de conciencia más elevados que nos permitan encontrar nuevas formas de colaborar y de relacionarnos con el mundo circundante.

Según dicho autor las empresas esmeralda deben ser un ejemplo de comportamientos asociados a los tres avances revolucionarios citados (autogestión, plenitud y propósito), que se concretarían en los siguientes rasgos culturales:

1.- **Autogestión,** basada en a) la confianza, que es la forma natural de relacionarnos las personas y teniendo en cuenta que la libertad y la responsabilidad son las dos caras de la misma moneda, b) la información transparente y la toma de decisiones compartida, recordando el poder de la inteligencia colectiva, ya que nadie es tan inteligente como el conjunto y c)la responsabilidad y el compromiso, fomentando el contrastar nuestro compromisos con los de los demás y estimulando no limitar el ámbito de preocupación al área específica de nuestras funciones.

2.- **Plenitud**, que se concreta en a) recordar que todos tenemos el mismo valor como personas y que la comunidad empresarial se enriquece fomentando que todos sus miembros puedan contribuir desde perspectivas diferentes en lo que se refiere a funciones, educación, habilidades, puntos de vista,... b) estimular un clima de trabajo seguro y amable, creando entornos emocionalmente seguros en los que cada uno pueda comportarse de manera auténtica c) dignificar todas las partes que

nos constituyen como personas: la cognitiva, la física, la emocional , la espiritual,...d) dar permanentemente oportunidades de aprender y e) gestionar las relaciones y los conflictos buscando la responsabilización de cada uno de sus palabras y acciones y la resolución de los desacuerdos de forma personal.

3.- **Propósito**, considerando que a) la organización tiene un alma y un propósito colectivo propio, b) cada uno de nosotros tiene una vocación personal que sería conveniente alinear con el propósito colectivo, c) es inútil controlar y predecir el futuro y d) no se debe subordinar el propósito a los beneficios a corto plazo ya que si nos centramos en el propósito los beneficios llegarán de forma natural. En ese sentido, recalca que *"el dinero es como el combustible del cohete. Lo que quiero realmente es llegar a alguna parte, no acumular combustible"*.

Para avanzar hacia una empresa *esmeralda* el autor advierte que si la organización no tiene un propósito claro o si ese propósito no resulta inspirador debe ser el primer aspecto a abordar. Otro aspecto crítico es que la gente debe confiar en el líder: para que los trabajadores se impliquen en prácticas de autogestión deben percibir que las intenciones de los directivos *"son de fiar"*. Sin olvidar, por otro lado, que el principal problema para adoptar prácticas de autogestión es cómo lidiar con la resistencia de los mandos intermedios, lo que suele ser el mayor desafío para el cambio y para el que cada empresa tiene que buscar su propio camino.

Ayudaría, por fin, alinear la autenticidad de las personas con el propósito general, ya que todos anhelamos un propósito en el mundo, por lo que es posible que la mayor parte de los trabajadores terminen acogiendo con entusiasmo aquellas prácticas que ponen el propósito en el centro de la toma de decisiones.

La propuesta sería especialmente adecuada para los jóvenes que, según Begoña Etxebarria, de la Fundación Novia Salcedo, dedicada durante más de 40 años a la incorporación de jóvenes universitarios al mundo laboral, hoy buscan trabajos *"amigables"*, en actividades empresariales que tengan buen ambiente de relación personal, tareas interesantes, retadoras, innovadoras y flexibilidad en las condiciones. Requisitos que no pueden ser soslayados por una expectativa de ingresos elevados.

Los jóvenes con talento se sienten, así, atraídos por un proyecto estimulante, una cultura organizacional transparente, igualitaria, percibida de modo positivo en los detalles y capaz de generar entusiasmo por la tarea a realizar. Un proyecto creíble, en el que los comportamientos cotidianos sean coherentes con las intenciones declaradas.

Aspectos todos ellos que ligarían la atracción del talento con la propuesta de empresas *esmeralda* que tan positivamente ha impresionado al crítico del New York Times citado. Y que, por otro lado, tiene notables convergencias con el *Modelo inclusivo participativo de empresa* que estamos promoviendo.

Juan Manuel Sinde y José Antonio Yeregui
Presidente y Miembro del equipo Gestor de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Una Economía Vasca del Propósito

Toda crisis económica conlleva una crisis de ideas, de modelos. A los riegos en ciernes sobre la competitividad europea señalados en el reciente Informe Draghi, hay que sumarle otro desafío silencioso que afectará a nuestro modelo de sociedad y estado de bienestar, impulsado por dos factores: 1) El aumento imparable de la competencia global y 2) Una transformación tecnológica multisectorial.

La globalización es un proceso gradual y, salvo breves amagos de proteccionismo como los que podrán lanzar desde la nueva administración Trump, irreversible, en el cual los mercados nacionales se han ido integrando, impulsados por una constante mejora de los medios de transporte, la reducción de los costes de transacción y la caída de barreras estatales al comercio internacional.

Hasta hace poco se podía afirmar que el efecto de la globalización en las economías avanzadas era benigno. Hoy un grupo de países emergentes, que representa cerca de la mitad de la población mundial, escala posiciones, produciendo el tipo de productos y servicios que hace un par de décadas eran competencia exclusiva nuestra y algunos, como China o India, no solo entran en nuestros sectores tradicionales desplazándonos como en la automoción si no que, además, ocupan más rápido algunos de los nuevos espacios como la movilidad eléctrica, las biociencias o la IA.

Frente a resultados no deseados tendemos a asumir que la causa es un fallo del mercado. No es el caso. La economía mundial no está fallando, al contrario, está aumentando su eficiencia ampliando los polos de innovación y producción, y generando una riqueza mas distribuida.

Si la globalización o la innovación no son el problema, entonces las causas del deterioro deben buscarse en los modelos de aquellas economías que no se están adaptando. La solución, como la propia raíz del problema, no es externa: No es el mundo, somos nosotros.

El punto de referencia europeo es necesario, pero los marcos deben desarrollarse a un nivel local. Dentro de este contexto cambiante debemos

preguntarnos cuál es nuestra propuesta actual como sociedad, nuestro atractivo y competitividad, nuestro diferencial como marca … nuestro modelo. Dar respuesta a *¿Quién soy y como me posiciono y ofrezco tanto a empresas como trabajadores, tanto al talento local como global?*, lo que nos lleva a una pregunta previa: *¿Cual es el sentido de propósito compartido que vertebrará a los agentes económicos en Euskadi?*

La *"economía de propósito"* es una frase acuñada por Aaron Hurst para describir la forma en que la economía está cambiando para reflejar el deseo de trabajadores, empresas o entidades públicas de lograr *"un propósito social superior"*. Aprovecha nuestro deseo intrínseco de darle significado a nuestro trabajo. Permite a Individuos organizaciones o sociedades aspirar a más y vertebrarse mejor en tiempos de cambio.

La teoría de la economía de propósito sugiere que las sociedades tendrán más éxito en el largo plazo sólo si tienen un sentido de propósito compartido con el que puedan identificarse estrechamente. La necesidad, y la oportunidad, están ahí. El *"diablo"* está en la vertebración e implementación. Como expresa el término *"harreman"*, una relación es algo en que los actores *hartu ta eman*, dan y reciben. Veamos algunos posibles ejemplos.

Las empresas pueden alinearse con un propósito claro que beneficie tanto a sus accionistas como a la comunidad en general, fomentar la innovación que busca soluciones a los grandes retos, creando nuevos mercados y oportunidades. Los agentes públicos deben contribuir a ello, por ejemplo, compartiendo riesgo, generando en Euskadi incentivos fiscales y financieros para las empresas que adoptan prácticas en la dirección acordada acompañándolo de certificaciones de empresas con propósito. Los sistemas de certificación pueden ser similares a las certificaciones B Corp o empresas sociales, conllevarían indicadores que permitan además evaluar el progreso del funcionamiento práctico del propósito en dos ámbitos fundamentales: a) El posicionamiento de nuestra economía, en que productos, servicios y procesos competimos y de que manera y b) Nuestro capital humano, su nivel de preparación y adecuación a los retos (y oportunidades) que vienen.

La transformación conlleva riesgos. Es difícil generar complicidad entre agentes sociales cuando la necesidad de cambio no es evidente. Estamos frente a un desafío que afectará especialmente a la cuna de la manufactura,

Europa, Euskadi, y que requiere un alineamiento local. Ser lo que la economista Mariana Mazzucato llama, una nación emprendedora.

La gran transformación económica global llegará, sean quienes sean los países que finalmente la lideren. *E pur si muove*. Tenemos la oportunidad de hacer frente a la incertidumbre global con un modelo y sentido del propio del propósito aspiracional local. Generando un marco de economía de propósito vasco, resulta mas fácil afrontar que los tiempos están cambiando, es inevitable, pero con nuestra senda.

Asier Alea
Doble Licenciatura en Economía y Relaciones Internacionales por Boston University.
Master en Política Económica y Doctorante por University of Oxford. MBA por M.I.T.
Director Desarrollo Global Basque Culinary Center
y Miembro de la Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Colaboración para la Era Inteligente

Hemos empezado el año 2025 con un mes de enero en el que, de entrada, se han situado los que podríamos denominar los grandes temas del año.

La toma de posesión de Donald Trump como nuevo presidente de Estados Unidos es más que un relevo en la hasta ahora primera potencia mundial. Las expectativas, no siempre ni para todos positivas, creadas durante la campaña electoral nos sitúan en lo que muchos analistas definen como un cambio de Era. La globalización y las certezas, si es que quedaba alguna, que han guiado el desarrollo del mundo occidental han caducado. Lo que tenemos por delante está mejor representado por la imagen metafórica de la niebla que sirve para ilustrar la incertidumbre que nos rodea en todos los ámbitos (económico, político y social). Sabemos poco, tal vez nada, de lo que nos tiene preparado el futuro: una forma de decir que no sabemos a dónde nos llevan los acontecimientos de hoy.

Y casi seguido de Trump, el 20 de enero comenzaba la cita anual de la élite global en Davos. Este año, bajo el lema *"Colaboración para la era inteligente"*, acompañado por la publicación del Barómetro de Cooperación 2025. Un estudio desarrollado con rigor por McKinsey que enfatiza que, a pesar de los desafíos, la cooperación sigue siendo crucial para abordar los problemas globales y que los líderes deben encontrar nuevas formas de trabajar juntos en un panorama geopolítico cada vez más complejo.

Este ha sido el tema de conversación entre líderes económicos y sociales de todo el mundo. Un lema que venía a decirnos que, en medio del desorden global en el que vivimos, la única vía de avance es la Cooperación.

Como era previsible Trump presentó en este mismo Foro de Davos su propuesta personal. Vía satélite y desde una gran pantalla, al estilo 1984 (el anuncio memorable de Chiat Day para Apple Computer dirigido por Ridley Scott) y con tono imperial (David Ignatius - Washington Post) respondió a la propuesta de cooperación con mensajes unilaterales que desafiaban la lógica de consenso que el foro busca impulsar. Sus palabras oscilaron entre exigencias directas a países aliados---como su demanda de mayor gasto militar a la OTAN o su pedido a Arabia Saudita de una millonaria inversión

en EE.UU.---y llamadas a la paz, incluyendo una sorprendente propuesta de desarme nuclear.

Más que una apuesta por la colaboración en la era inteligente, su discurso proyectó la imagen de un mundo reorganizado bajo su liderazgo, con reglas dictadas desde Washington y acatadas por el resto. Resto que permaneció en silencio.

Si este es el ejemplo que nos ofrecen los líderes de nuestro mundo, no es de extrañar la conclusión de otro Barómetro, el de confianza que desde el año 2000 realiza Edelman: Vivimos en una sociedad en la que las personas se sienten agraviadas y en la que la desconfianza es el resultado de años de fracasos institucionales. Esta crisis se caracteriza por:

- Una disminución significativa de la confianza en varias instituciones, particularmente entre los grupos sociales de ingresos bajos.
- Un alto nivel de agravio contra las empresas, el gobierno y los ricos, y muchos creen que estas entidades solo sirven a intereses.
- Mayores temores a la discriminación y la inseguridad laboral.
- Una creciente mentalidad de suma cero, especialmente entre aquellos con altos niveles de agravio.

Y todo esto en las puertas de una nueva revolución tecnológica, la que llega con la Inteligencia Artificial.

La Inteligencia Artificial (IA) tiene el potencial de transformar radicalmente el funcionamiento de las sociedades, desde la optimización de la distribución de recursos hasta la mejora de la educación, la atención médica y las oportunidades económicas. Si se desarrolla de manera adecuada, la IA puede servir como una poderosa herramienta para la inclusión, amplificando las voces de los marginados, ampliando el acceso a servicios esenciales y cerrando brechas de desarrollo. Si se implementa de forma deficiente, puede arraigar e incluso exacerbar las desigualdades que pretendía abordar. Como señala Cornelia Walther (Wharton School) la diferencia clave radica en un diseño, implementación y gobernanza intencionales centrados en la inclusión y la equidad, en lugar de únicamente en el beneficio o la eficiencia.

En otras palabras, la IA puede ser una fuerza muy positiva para la sociedad, ayudando a que las personas que menos oportunidades tienen

puedan ser escuchadas y tengan acceso a cosas importantes como educación y sanidad, reduciendo así las diferencias entre ricos y pobres. Pero si no se piensa bien cómo se crea y se usa la IA, puede ocurrir justo lo contrario: que las desigualdades existentes se hagan aún mayores. Lo fundamental es que, al desarrollar la IA, se priorice que sea inclusiva y justa para todos, y no solo que sea rentable o rápida.

En este contexto de incertidumbre global, caracterizado por liderazgos unilaterales, desconfianza institucional y la inminente revolución de la Inteligencia Artificial, emerge una conclusión esperanzadora pero desafiante: nuestro futuro dependerá de nuestra capacidad para reinventar la colaboración. La cooperación ya no puede ser un concepto abstracto o un eslogan vacío, sino una práctica deliberada que priorice la inclusión, la equidad y el bien común por encima de intereses particulares. La tecnología, especialmente la Inteligencia Artificial, puede ser un poderoso aliado en esta transformación, pero sólo si la diseñamos con una visión humanista que amplíe las oportunidades para todos, reduciendo en lugar de profundizar las desigualdades que nos dividen.

Rafael Suso
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

La sinfonía olvidada: Arizmendiarrieta y Arrupe, una respuesta a la polarización moderna

En el 110 aniversario del nacimiento de Arizmendiarrieta

En una época donde las redes sociales amplifican las voces más extremas y el diálogo parece imposible, dos figuras vascas del siglo XX ofrecen una perspectiva sorprendentemente relevante. Pedro Arrupe, el líder jesuita que lideró la Compañía de Jesús, y José María Arizmendiarrieta, el arquitecto del movimiento cooperativo de Mondragón, desarrollaron un modelo de liderazgo integrador que hoy necesitamos urgentemente.

Su enfoque, que resuena con el concepto de *"verdad sinfónica"* del teólogo Hans Urs von Balthasar, demuestra que la verdad no pertenece a ninguna de las partes, que se enriquece con la opinión sincera de los demás y que es posible construir puentes sin comprometer principios. Mientras nuestros líderes actuales a menudo magnifican las diferencias para obtener ventajas políticas, Arrupe y Arizmendiarrieta buscaban activamente integrar perspectivas aparentemente opuestas.

Consideremos Mondragón, el experimento cooperativo impulsado por Arizmendiarrieta, hoy una realidad pujante en la economía global. En un momento en que el mundo se debatía entre capitalismo despiadado y comunismo autoritario, Arizmendiarrieta demostró que la eficiencia empresarial y la justicia social no eran mutuamente excluyentes. Su modelo también nos recuerda que la cooperación es el fundamento de la innovación: sin una base compartida de confianza y trabajo conjunto, no es posible generar soluciones creativas a los desafíos que enfrentamos.

Arrupe, por su parte, renovó una institución centenaria sin romperla. Como Superior General de los jesuitas, navegó las no fáciles aguas *post-Vaticano II* combinando tradición y renovación, contemplación y acción social. En nuestra era de cambios vertiginosos, su ejemplo muestra cómo las instituciones pueden evolucionar manteniendo su esencia.

Ni Arrupe ni Arizmendiarrieta trabajaron solos. Su principal tarea fue atraer a personas que combinaban talento y responsabilidad, individuos que sabían darse a los demás dando lo mejor de sí mismos y sin reservas. Comprendieron que la transformación social no es obra de un solo líder, sino el resultado de una red de voluntades comprometidas con un propósito común.

La *"verdad sinfónica"* que ambos practicaron está muy lejos de un relativismo cómodo donde todas las opiniones son igualmente válidas, y de un dogmatismo rígido que rechaza el diálogo. Era una búsqueda activa de integración que reconocía la complejidad de la realidad y la necesidad de múltiples perspectivas para comprenderla. La construcción de un territorio común como motor de cambio y de innovación.

En un momento en que la polarización amenaza la estabilidad de nuestras democracias, cuando las cámaras de eco digitales refuerzan nuestros prejuicios, y cuando el *"nosotros contra ellos"* domina el discurso público, necesitamos urgentemente redescubrir esta forma de pensar y actuar. La competitividad económica está íntimamente vinculada a la competitividad social, y esta sólo se alcanza en sociedades integradas, donde discrepancia y tolerancia son la base de la acción colectiva.

El legado de estos líderes vascos, tan nuestros y cercanos, nos recuerda que otro camino es posible. No necesitamos elegir entre progreso y tradición, entre eficiencia y justicia, entre identidad local y apertura global. La verdadera innovación social consiste en encontrar formas en las que estas aparentes oposiciones trabajen juntas, como instrumentos en una sinfonía. Y en este contexto, el reto que nos plantea la inteligencia artificial es, en esencia, un reto social: desarrollar inteligencia colectiva, una capacidad de cooperación y organización compartida que nos permita dar respuestas conjuntas a los desafíos del siglo XXI.

La pregunta que podemos hacernos es: *¿estamos dispuestos a hacer el trabajo difícil de buscar esta integración, o seguiremos contentándonos con el ruido discordante de la polarización?*

Rafael Suso
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Gestión avanzada y competitividad en las empresas públicas

Un reciente estudio de *Euskalit - la Fundación vasca para el avance en la gestión de nuestras empresas* - identifica los factores claves para la competitividad de nuestra industria. Insiste en la innovación en los procesos, e identifica como ámbitos de mejora más recurrentes la propia gestión de la innovación, las relaciones con la clientela y una mayor orientación hacia las personas de la empresa. Todos ellos aspectos de mejora aplicables también en las sociedades públicas.

En esta línea de búsqueda de mejoras en los procesos, en Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa hemos contado con más de 30 personas, profesionales destacados en sociedades públicas de todo tipo, para realizar un esfuerzo de aplicación del llamado *Modelo Inclusivo Participativo de Empresa - MIPE* que venimos impulsando desde 2018 diferentes personas que hemos vivido en las cooperativas de *Mondragón* una síntesis diferente de lo habitual entre estos ejes de competitividad y el de la humanización de las empresas. El resultado está disponible gratuitamente en la web de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa.

El objetivo, también para las sociedades públicas, es mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones mediante la aplicación de valores y sistemas de gestión que favorecen la implicación de las personas y así el valor añadido y la innovación en su trabajo. Como consecuencia, avanzar en el éxito empresarial, a la vez que en la satisfacción de las personas trabajadoras y el valor social generado.

Las empresas y sociedades públicas actúan en distintos sectores y cuentan con numerosas particularidades respecto a las empresas convencionales que recomiendan adaptar este *MIPE* a sus características. Son organizaciones que se orientan a facilitar un servicio público especializado a una parte de la ciudadanía. La excelencia y la eficiencia en la provisión de su servicio es por tanto una prioridad.

En su gestión y en su gobernanza es especialmente relevante la trasparencia y la responsabilidad no solo sobre las tareas sino también sobre los

resultados de su actividad, y como consecuencia son también críticos los procesos de rendición de cuentas a la ciudadanía y el asegurar la satisfacción de la sociedad con su servicio. Y en su trabajo, las personas trabajadoras deben aplicar los valores de la ética profesional pública.

La idea básica, también para las sociedades públicas, es que mejorando los procesos, es decir, las dinámicas de trabajo individual y en equipo, el empoderamiento y la participación de las personas y su adhesión al proyecto compartido, se puede simultanear un incremento significativo en la eficacia y competitividad del servicio con una mejora en la satisfacción de las personas trabajadoras.

Los 4 ejes, las 4 líneas de trabajo en las que propone avanzar este modelo son:

1.- Desarrollar prácticas de gestión y de cultura corporativa, basándolas en la confianza, transparencia, rendición de cuentas y cooperación, para su mayor eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Destacando el esfuerzo en los procesos de liderazgo participativo, comunicación e información, y en los de formación y desarrollo de las personas,

2.- conseguir que sea un proyecto compartido por las personas responsables políticas, las directivas y profesionales, el resto de las personas trabajadoras, y también las personas usuarias o clientas. Que sea beneficioso a largo plazo para todos y todas, y en el que se de prioridad a la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses particulares de cualquiera de estos grupos de interés,

3.- implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos, herramientas y prácticas estandarizadas, que propicien la innovación y los cambios organizativos. Orientados a la corresponsabilidad, la autonomía y una organización ágil, eficaz y participativa, que fomenta la equidad y la paridad. Una organización inteligente, que aprende a aprender. Y que consulta sistemáticamente a la plantilla y a personas usuarias y clientela para conocer su satisfacción, y sus valoraciones,

4.- avanzar en el compromiso social de la empresa pública, lo cual forma parte de la esencia del sector público, ya que su actividad se dirige a añadir valor a la sociedad. Sociedad que espera que el sector público actúe con transparencia, de acuerdo con la ética pública, que rinda cuentas de su actividad, que se abra a la participación ciudadana, y que realice su trabajo

comprometiéndose con la sostenibilidad futura para todos y todas.

Un dato importante es la respuesta muy positiva que ha tenido esta iniciativa entre profesionales y personas directivas muy diversas. Entre las 30 personas de sociedades públicas que han participado en la elaboración de buenas prácticas y medidores de avance hemos contado con personas en servicios municipales o forales y en grandes entes como el EVE, la SPRI o algunos organismos de Osakidetza.

Para terminar unas primeras conclusiones tras su implantación como un proceso de mejora en una sociedad pública de un Ayuntamiento. En general esta guía es una buena orientación para un plan de actuación y mejora a desarrollar en el tiempo. Los indicadores en algunos casos son excesivos, pero en general permiten identificar carencias. Algunas orientaciones, como las ligadas al liderazgo compartido, necesitan integrarse en la negociación colectiva. Y en función de su dimensión y sus recursos, cada organización debe focalizar sus esfuerzos, centrando sus dinámicas de mejora en aquellos aspectos que le resulten más significativos. Simplificando los objetivos y estableciendo fases para los avances.

Priorizando, focalizándose en propuestas de gestión avanzada y participativa allí donde más aporten a la competitividad y productividad de su servicio.

Jon Emaldi
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa. Socio de Laboral kutxa

Trump 2.0 y las empresas vascas

Con el primer gobierno Trump algunos economistas interpretaron que entramos en una nueva etapa. Entre ellos J Bradford DeLong, profesor de Economía en la prestigiosa Universidad de Berkeley, en un libro de 2022 traducido como *"Camino a la utopía"*.

Es un gran libro con un planteamiento poco frecuente, porque al analizar la enorme mejora de las condiciones materiales en el siglo XX, al menos para las personas autóctonas en los países industrializados, insiste en que estos avances en las variables económicas son solo una parte en el camino a la utopía que supone una vida sin agobios económicos, pero también con salud, seguridad, educación y felicidad para la gran mayoría de los habitantes. Generando relaciones de cooperación entre cercanos y también entre países.

Bradford describe la vuelta al neoliberalismo y la desregulación a finales del siglo XX. Hasta la crisis de 2007, gracias a las enormes productividades derivadas de la revolución en las tecnologías de la información, aprovechando políticas de retorno al mercado, globalización, especulación y limitación de la intervención pública, se obtuvieron ritmos de crecimiento sostenidos, generando enormes desigualdades. La crisis, la política de *"esperar y ver"* (España fue uno de los Estados que más tarde reaccionó) y la lenta recuperación posterior, durante la cual además siguen creciendo las desigualdades, las valora como el disparador del descontento y desafección con las políticas y los políticos que marca el pasado cercano y el presente. Y esa desafección, esa pérdida de confianza entre ciudadanía y gobernantes, le hacen interpretar 2016 como el inicio de un nuevo ciclo caracterizado por la posición de la administración Trump, cuya visión de las relaciones internas y externas es de *sospecha, enemistad, agresión y crueldad*: el resto de países se aprovechan de EUU, debemos recortar impuestos a los más ricos, niegan los riesgos climáticos, se generaliza una vuelta a la desregulación, incluso se niegan evidencias científicas en la pandemia generando un número de muertos inusitado.

Por supuesto la administración Trump 2.0 insiste en esta lista, reforzando en especial lo referente a la enemistad hacia otros países y la cruedad hacia los migrantes y sus descendientes.

Este ciclo incrementa las incertidumbres para nuestras empresas, como los riesgos para sus exportaciones ante frenos a la competencia internacional, escaso crecimiento e imposición de aranceles. Ante ello, en línea con el informe Draghi a la Comisión Europea, una clave es el incremento en la productividad. A nivel macro, la prioridad es los esfuerzos de inversión público-privada en nuestra industria y la necesidad de ponernos al día en la carrera en tecnologías de la información y la revolución digital. A nivel micro, nuestras empresas, para elevar su competitividad internacional, deben participar en ese esfuerzo inversor, pero necesitan adaptar su organización y su funcionamiento interno asegurándose un mayor valor añadido en cada persona de su plantilla.

¿Cómo hacerlo?¿Por dónde empezamos? Desde el convencimiento hacia la práctica. Empezando por los conceptos, EUSKALIT, la Fundación Vasca para la Gestión Avanzada, insiste en introducir en la gestión el concepto de Propósito, de modo que la empresa aporte sentido, ideales a los que aspirar, orientación, unión y motivación, yendo más allá de los objetivos de negocio, y así consiga alinear a las personas con los objetivos de la empresa. Otra referencia, esta internacional, la de un gurú como Porter, al que aquí conocemos, de la mano del Lendakari-ordea Jon Azua, por la idea de los cluster. Porter insiste en sustituir el objetivo de maximizar el valor para el accionista por el de maximizar *"Valor Compartido"* para *"desencadenar la próxima ola de innovación y crecimiento de la productividad"*. Creación de valor compartido entre propietarios, trabajadores, y la sociedad en general.

Pasando a la práctica, cualquier innovación parte del compromiso de los responsables. Compartida la importancia de la cohesión y alineación hacia el proyecto común, es decir, hacer que las personas compartan los objetivos de la empresa porque incorporan elementos que refuerzan también sus objetivos personales, el siguiente paso es desarrollar y comunicar planes de gestión que ponen el énfasis en la participación de directivos, directivas y resto de trabajadores, especialmente en los equipos y procesos de trabajo, y en la toma de decisiones.

Para convencerse, los decisores necesitan un modelo de referencia, claro, cercano, posible, y unas realidades de éxito que copiar. Partiendo de los éxitos de las cooperativas fundadas por un cura rupturista como fue dn. Jose María Arizmendiarrieta, y con la colaboración destacada de Euskalit, contamos con un modelo de referencia, el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa, que conoce ya unas cuantas variantes adaptándolo a realidades y sectores diferentes. Y cada año reconocemos en los Premios Arizmendiarrieta a un número de empresas por capitales y otras organizaciones como referentes por su éxito tras la implantación de prácticas participativas.

El ciclo actual en los mercados exige acelerar los cambios y la adaptación: priorizar la reinversión y la innovación, apostar por la comunicación interna y la formación de las plantillas, el empoderamiento de los equipos de trabajo, la participación de las personas en los resultados, y otros cambios priorizando la mejora de la productividad y la competitividad internacional. Lo positivo es que tenemos referentes con buenas prácticas, orientaciones e incluso indicadores para seguimiento de los avances.

Jon Emaldi
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa.
Socio de Laboral kutxa. Profesor jubilado de Finanzas en DBS - Deusto Business School

León XIV: ¿Amenaza u oportunidad para el mundo empresarial?

Unos días antes del Cónclave en el que se elegía nuevo Papa el ex-estratega de Trump y conocido ultraliberal, Steve Bannon, advertía que la alternativa de Robert Prevost como Papa era de las peores posibles. Aunque no citaba las razones, todo parece indicar que la frontal oposición del entonces cardenal a la política migratoria del Gobierno americano, así como a la postura ultraliberal en lo económico de dicho Gobierno USA eran las razones de su preocupación. A decir verdad, las posturas contrarias del Papa Francisco a las tesis ultraliberales en boga en algunos países ya hizo que gobernantes como el presidente argentino Javier Milei dijera que Bergoglio era *"representante del maligno"*.

Las claras referencias del nombre elegido por el nuevo Papa a León XIII, autor de la célebre encíclica *"Rerum novarum"* e iniciador con ella de la denominada Doctrina Social de la Iglesia *¿podrían ser precursoras de un período de difíciles relaciones entre los mensajes de la Iglesia y las preocupaciones de las empresas?*

Se cita, además, que, al igual que León XIII intervino con su Encíclica en el momento álgido de la Revolución industrial del siglo XIX derivada de los descubrimientos científicos y técnicos registrados en dicho siglo, León XIV muestra su preocupación por las consecuencias de la utilización de la Inteligencia Artificial como nuevo y potente instrumento tecnológico.

Merece la pena recordar, en primer lugar, que la Encíclica Rerum novarum se publicó en 1891, nada menos que 43 años después del Manifiesto Comunista, y en un contexto en el que las importantísimas mejoras de productividad derivadas del descubrimiento de la máquina de vapor y otros avances tecnológicos servían para el enriquecimiento en exclusiva de un pequeño grupo social, mientras que la mayor parte de la población vivía en situaciones miserables. (Recordemos la problemática del trabajo infantil, las largas jornadas de trabajo y sueldos de miseria en las industrias, la alta mortalidad infantil debido a la falta de nutrición y de condiciones higiénicas adecuadas,....).

Conviene también recordar que, en ese marco, León XIII criticó el liberalismo económico salvaje que explotaba al trabajador sin protección, pero también rechazó la lucha de clases como medio para alcanzar la justicia social. Y, en lugar de fomentar el conflicto entre trabajadores y capitalistas, propuso la colaboración entre las distintas clases sociales al considerar que el enfrentamiento solo llevaba a la división y al caos social

Es interesante también recordar que el derecho a la huelga se expresó explícitamente por primera vez mucho después, en una Encíclica de Juan Pablo II (al que se atribuye precisamente un importante papel en la disolución del bloque comunista) que fue publicada en el año 1981 y que, además, dicho derecho está sujeto a unas condiciones claras: debe ser el último recurso, debe respetar el bien común, debe ejercerse de manera ética no violenta y no debe usarse para fines políticos o ideológicos que desvirtúen su naturaleza.

¿Qué cabe pensar, entonces, de la posible actuación de León XIV en el marco de la previsible utilización de la IA de forma generalizada en empresas y organizaciones?

Como referencia tenemos su actuación en los conflictos de su diócesis peruana en los que, al parecer, desempeñó un papel destacado en la defensa de los derechos de los trabajadores agrícolas, especialmente en los sectores de la caña de azúcar y la agroexportación, pero también insistió en el diálogo como requisito ético ante toda protesta y como único método legítimo para resolver los conflictos.

El obispo Prevost recalcaba entonces la dignidad del trabajo humano y el derecho a una vida digna, con salarios justos y derecho a la huelga si es pacífica, proporcionada y respetuosa con el bien común, así como al derecho de sindicación. En un contexto latinoamericano que podría recordar a la Europa del siglo XIX antes citada. Ha defendido, por otro lado, un modelo económico ético, crítico del neoliberalismo que pone el capital por encima del ser humano.

Cabe pensar, por ello, que, ante una IA que probablemente va a transformar de forma profunda la manera en que trabajamos merced a su potencial para mejorar la eficiencia, reducir costes y aumentar la competitividad, se preguntará si su aplicación puede contribuir a fortalecer un modelo

empresarial que pone a la persona en el centro o constituye más bien una amenaza para este proceso de humanización que la Doctrina Social de la Iglesia propone.

En ese sentido, si la IA se introduce sin una visión humanista, se corre el riesgo de deshumanizar el trabajo, sustituyendo el talento humano por procesos automatizados sin considerar el impacto en la realización personal y profesional de quienes conforman la empresa. Sin embargo, si se aplica con un enfoque ético e inclusivo, puede convertirse en una poderosa herramienta para potenciar dicho talento humano, liberando a las personas de tareas repetitivas y permitiéndoles enfocarse en actividades de mayor valor.

En definitiva, cabe esperar, por tanto, que ni los empresarios ultraliberales (que paradójicamente parecen creer en la lucha de clases más que algunos que se proclaman marxistas) ni, en el otro lado, los profesionales de la confrontación de clases van a encontrar apoyo en las enseñanzas del nuevo Papa.

Pero aquellas empresarios y durectivos que busquen un Modelo basado en la cooperación y el desarrollo de las personas, apuesten por la formación continua de sus trabajadores, asegurando que la transición tecnológica no deje a nadie atrás e implementen la IA de forma que potencie la competitividad empresarial a corto pero también un mejor aprovechamiento del talento humano con visión a largo plazo, de forma que esté al servicio del humanismo, la cooperación y el bienestar de las personas, estamos seguros que se verán reconfortados y reforzados por las reflexiones del nuevo Papa.

Juan Manuel Sinde
Presidente de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

El legado del Papa Francisco ¿es útil en nuestras empresas?

Esta pregunta la podemos transformar en *¿Puede el modelo de liderazgo del Papa Francisco ser aplicable en nuestras empresas y en nuestras organizaciones?* La respuesta de Chris Lowney, un muy alto directivo empresarial, es que no solo es posible, sino que es imprescindible.

Lowney es muy contundente en su visión de la elevada desilusión con los líderes y directivos actuales. *"Es cierto que trabajan bajo una enorme presión respecto a los plazos... y las elevadas expectativas"*, en entornos de cambio acelerado, y con la difícil exigencia de obtener el compromiso de trabajadores, directivos, accionistas y clientes con el objetivo compartido que es la empresa o la organización. Pero *"con demasiada frecuencia parecen preocupados unicamente por su propio estatus o sus ingresos. Son incapaces de inspirarnos o unirnos, no tienen imaginación suficiente para resolver los problemas..."* de modo que hay grandes dificultades para poner en marcha el cambio constante que exigen a nuestras empresas los mercados actuales.

Su conclusión es que es necesario un modo nuevo de liderar en este entorno en ebullición en el que para seguir obteniendo resultados es imprescindible hacer las cosas de forma diferente.

Se trata de una persona experta en liderazgo y con conocimiento de causa: es ex-jesuita, y cuenta con una larga experiencia como primer ejecutivo de JP Morgan en tres continentes diferentes. Diciendo que JP Morgan es el más exitoso banco de inversión americano me quedo corto; en realidad es el único que después de la gran crisis financiera de 2008 ha vuelto a retomar su ritmo de crecimiento anterior, aprovechando para absorber y relanzar bastantes otros bancos de inversión peor gestionados. Lowney en este momento es presidente de CommonSpirit Health, el mayor grupo sanitario sin ánimo de lucro de Estados Unidos, que gestiona nada menos que 140 hospitales y 130.000 empleados.

Hace unos años escribió un libro describiendo el lidezazgo de los jesuitas como un modelo de gestión diferente y enormemente exitoso. Su libro, traducido a 11 idiomas, y sus conferencias, son asignaturas habituales en

multitud de Escuelas de Negocios. La última vez que estuvo en el País Vasco fue el año pasado, invitado por la Universidad de Deusto. Su mensaje básico es que las Buenas Prácticas y el enfoque que los jesuitas han aplicado desde su fundación por Iñigo de Loyola son totalmente adecuados para mejorar los modelos de gestión que aplicamos en nuestras empresas.

Este autor escribió, cuando Bergoglio llevaba solo un año como Papa, un libro traducido al castellano como *"Francisco, líder y Papa"*, aunque la traducción literal describe mejor el contenido: *"El Papa Francisco. Por qué lidera de la forma en que lo hace"*.

Para Lowney el Papa Francisco lo que ha hecho es poner en práctica la formación que él mismo recibió y que siguió profundizando en su época como formador de futuros jesuitas, y que parte nada menos que de los Ejercicios Espirituales iniciados en el siglo XVI por Iñigo de Loyola. Una formación que aplica conceptos tan profundos como la convicción de que no se puede dirigir a otros si no se puede dirigir y desarrollar uno a sí mismo. Arizmendiarrieta, el fundador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, lo explica en términos similares: somos *"imperfectos pero perfectibles"* y solo a base del desarrollo personal de los líderes se puede alcanzar el desarrollo comunitario, siendo el trabajo y la empresa, el centro de desarrollo de las personas y el núcleo del desarrollo de las sociedades.

Una formación continua, con gran espacio para la introspeción y la búsqueda permanente de mejoras en lo personal y de nuevas formas de enfocar los proyectos, que pone gran énfasis en la incomodidad y la resiliencia, para aprender a superar las dificultades, sin miedo al conflicto. Y que apuesta por el servicio a las personas como objetivo del liderazgo, lo que implica flugalidad, y distancia respecto al estatus, el lujo y las modas; Francisco llegó a decir a los futuros diplomáticos del Vaticano que *"el carrerismo es una lepra"*.

Los agentes del cambio, en la Iglesia o en cualquier empresa u organización, *"necesitan competencia y buen juicio, pero también valentía, sagacidad política, voluntad de hierro y un montón de buena suerte"*. Para ello una receta jesuítica aparentemeante contradictoria es *"el activismo hasta en la reflexión"*, es decir, correr hacia el futuro, pero de forma medida, empujar las iniciativas y la puesta en práctica constante de novedades sin miedo a

los fracasos, pero midiendo los avances y adaptando constantemente las políticas sin perder nunca la referencia del objetivo a largo plazo, lo que con palabras de hoy llamamos *"el Propósito"*. Usando también terminología de Escuela de Negocios, aplicando el medidor de que la innovación se mide por el número de fracasos.

Invito a quienes leeis este artículo a que dediqueis unas horas a leer este libro sobre el Papa. Está escrito de manera muy didáctica, lleno de imágenes y ejemplos clarificadores.

No me he atrevido a calificar al Papa Francisco como modelo vasco de líder aunque tengo algunos argumentos a favor de esta atrevida y exagerada afirmación. Uno ya lo he mencionado: está aplicando una sistemática iniciada hace muchos años en Loyola. Otro es la enorme sintonía entre su enfoque y el aplicado por Arizmendiarrieta para poner en marcha las cooperativas de Mondragon.

Arizmendiarrieta, al igual que describe Lowney de Bergoglio, lo que hace es poner en marcha las ideas y los principios que recibe en su formación. En el caso de Arizmendiarrieta, su formación en el Seminario de Vitoria sería muy paralela a las enseñanzas de los jesuítas, y también de altísimo nivel, tanto desde el punto de vista personal, religioso y humanista, como en su nivel científico y en su conexión con la sociedad vasca. Una referencia de la talla de sus profesores puede darla mencionar entre ellos al padre de la antropología vasca, dn. Joxe Miel Barandiaran, o al Presidente de la Academia Vasca, dn. Manuel Lekuona.

Cara a los jóvenes economistas y empresarios una iniciativa del Papa Francisco es la llamada *"Economía de Francisco"*, para lograr un Pacto para reformar el sistema económico mundial con el fin de mejorar la vida de todas las personas. Aún no ha concretado en modelos de gestión de empresas sus enfoques y sus ambiciones de mejora en las relaciones económicas entre las personas y entre las naciones, pero este movimiento se está encontrando muy a gusto con las concreciones que, dentro de las empresas y organizaciones, desde la inspiración de Arizmendiarrieta, les vamos presentando del Modelo Inclusivo Participativo de Empresa. Unas aportaciones nacidas en nuestro ámbito vasco y navarro, pero muy alineadas con impulsos universales como los empujados por el Papa Francisco.

Jon Emaldi
Profesor jubilado de Finanzas en DBS - Deusto Business School. Socio de Laboral kutxa. Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Redoblemos la apuesta por la innovación

La gestión empresarial se está convirtiendo en un arte sofisticado y cada vez más. Las reglas de juego de muchas actividades están permanentemente en transformación y la solidez de muchos de los líderes tradicionales de las industrias se resquebraja por la presencia de nuevos competidores que innovan en los modelos de negocio propios y alterando sus propuestas de valor y la forma de estructurarlas en la operativa diaria.

Además, los actores que provienen de economías emergentes ya no se contentan con incorporarse al entorno competitivo internacional: lo cuestionan y lo retan constantemente, en un contexto en el que, como sabemos, la lucha por la atracción y retención del talento es una de las más intensas a nivel global, mientras la incertidumbre geopolítica mundial nos enfrenta a una permanente turbulencia.

Vivimos momentos apasionantes para la gestión empresarial, en los que la lógica y la praxis de la dinámica empresarial requieren una mayor coherencia y orientación estratégica. Este es uno de los principios fundamentales de la gestión empresarial. Si analizamos aquellos proyectos empresariales más sólidos, podemos observar algunas tendencias claras. Están fuertemente impregnados de un sentido de dirección de carácter casi-permanente, con un conjunto de principios orientadores o valores intrínsecos de la gestión consolidados.

La toma de decisión de estos proyectos es coherente y orientada hacia el largo plazo frente al cortoplacismo que acompaña a otras muchas empresas en su gestión ordinaria. Son empresas que hacen de la vivencia de la innovación uno de sus rasgos fundamentales de para atraer talento y mejorar su posicionamiento competitivo.

Ma allá de las respuestas particulares, hay rasgos comunes, características que nos permiten entender que hacen de estos proyectos empresariales un modelo de constante estrategia de desarrollo sostenido en el tiempo, de los que se derivan crecimiento y rentabilidad en el largo plazo.

Los principales rasgos de estas empresas pueden concretarse en: Son proyectos con una identidad claramente definida y diferenciada en el entorno competitivo, que apuestan de forma permanente por la innovación en todos los ámbitos de la empresa, cuentan con un decidido proceso de crecimiento e internacionalización focalizado y han intensificado su apuesta por la creación, acumulación y difusión del conocimiento.

Acompañan estas características con un permanente sentido de exploración y de curiosidad sobre nuevos mercados, productos y mecanismos de gestión innovadores, gestionan la organización con las personas en el centro, canalizando la aportación de

valor de los equipos hacia el proyecto empresarial, sin renunciar a una actitud *"promiscua"* que se manifiesta en la generación de una red de colaboraciones y alianzas que potencian las capacidades internas de la organización.

El éxito puede depender de muchos factores, pero el fracaso tiene un rasgo común: dejar que languidezca la apuesta por la innovación como factor determinante en la competitividad de las empresas, y creo que está ocurriendo en muchas ocasiones. La pérdida de fuerza en esta actitud de permanente transformación empresarial centrada en identificar nuevos modelos de negocio, mecanismos de acercamiento a los clientes, y, la generación de una cultura de innovación permanente en las organizaciones, hoy más que nunca, constituye el eje fundamental sobre el que estructurar los proyectos empresariales de futuro.

Aprendamos de las organizaciones más innovadoras que están formulando proyectos empresariales sostenibles en el largo plazo, y veamos de qué forma operan estos rasgos comunes que potencian su capacidad de competir: trabajan con horizontes temporales más largos que los de sus competidores, practican una mayor focalización hacia el mercado y las necesidades no atendidas de potenciales clientes, sus competencias y capacidades básicas son muy potentes y sobre ellas construyen sus elementos de diferenciación y, aprovechan las ventajas de las nuevas tecnologías (IA, Data, Digital) para generar iniciativas innovadores hacia el mercado y las operaciones de la empresa.

La aproximación al mercado de estas organizaciones más experimental que analítico, toleran mejor el fracaso en sus esfuerzos de innovación, aprenden de la experiencia y han generado una cultura en la que cada una de las personas de la empresa sabe interpretar cómo aplica en su trabajo la estrategia de la organización. Han incorporado a los consumidores más sofisticados y la observación del comportamiento real de los consumidores en sus procesos de innovación desde las primeras fases del proyecto, en sistemas de gestión de la innovación coherentes, que son, además, entornos atractivos para que todas las personas se involucren en ellos de forma activa.

Debemos procurar establecer claramente el desarrollo de negocios innovadores (sentido de dirección, cartera de productos/servicios innovadores, selección de proyectos de innovación) y, generar capacidad de innovación en la organización (liderazgo y cultura hacia la innovación, gestión de las personas y de los talentos, dinámica de relaciones externas, estructura organizativa flexible y orientada al cambio, gestión de procesos con un enfoque creativo frente a la excesiva orientación a la eficiencia, selección de nuevos indicadores de gestión, etc. Los retos que hemos señalado al comienzo son enormes, y las organizaciones que quieran plantear batalla en este contexto deberán generar esquemas organizativos orientados hacia la innovación.

Creo sinceramente que este es el momento de redoblar nuestra apuesta por situar la innovación en el centro de la competitividad y de la gestión empresarial. Necesitamos una dinámica de permanente transformación para desplegar el potencial de desarrollo de proyectos con vocación de futuro.

Me gustaría señalar una serie de pautas de conducta en relación con la cultura de innovación en las empresas, acompañado de grandes pensadores y autores que fueron capaces de ver la belleza de la estrategia y la innovación:

- Establecer dinámicas disruptivas de pensamiento sobre el futuro de la organización, introduciendo la prospectiva social, política, económica y competitiva en la gestión de la empresa. Trabajar en línea de los expuesto por Clayton Christensen como *"Future Back Strategy"*, identificar el futuro de la organización y retroceder hacia el presente para diseñar adecuadamente los libros de ruta para hacerlo realidad.
- Asumir una actitud más abierta al riesgo, huyendo de la tendencia a movernos en lo conocido y en la seguridad (teórica) de nuestro ámbito

de influencia que coarta la búsqueda de nuevas oportunidades. Hagamos caso a Pat Riley (icónico entrenador de los Lakers) cuando dice: *"Quién no se arriesga piensa en lo que puede perder, no en lo que puede ganar y esa recompensa es casi siempre mayor"*.

- Favorecer una mayor creatividad en la organización, que se manifiesta en la incorporación de profesionales con esta condición, mecanismos de gestión que alienten la participación abierta en procesos de creación, dinámicas de cooperación que alimenten la creatividad de las personas, procurando aprovechar la inteligencia acumulada en la organización. Albert Einstein dijo que *"la creatividad es la inteligencia divirtiéndose"* y necesitamos espacios para divertirnos.
- Generar mecanismos de aprendizaje permanente para los profesionales a través de una apertura a la cooperación y a la interacción con empresas, centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, personas expertas, etc. Incorporar nuevas miradas que se traducen en innovaciones en todos los ámbitos de la empresa. Sigamos la máxima de Marcel Proust que nos dijo que *"el verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes, si no en tener nuevos ojos"*.
- Establecer mecanismos que permitan la experimentación en todos los campos de la empresa como un instrumento que potencie la innovación. Necesitamos explorar permanentemente nuevos caminos para generar espacios de creación de valor que hagan frente a los profundos cambios que se dan entorno competitivo de las empresas. Como decía Mario Benedetti: *"Cuando teníamos todas las respuestas, nos cambiaron todas las preguntas"*. En eso estamos: experimentando permanentemente para adaptarnos y aprovechar las nuevas realidades.
- Promover una cultura y una praxis de intraemprendimiento que favorezca la innovación en todos los ámbitos de la organización. Facilitar la aportación de ideas, el trabajo sobre nuevos negocios y oportunidades de mejora de la organización, una cultura emprendedora para empoderar a las personas en búsqueda de nuevos caminos y respuestas. *"Los seres humanos no nacen para siempre en el día que sus madres los alumbran, si no que la vida les obliga a parirse a si mismos una y otra vez"*. Gabriel García Márquez describió, tal vez sin saberlo, el espíritu de una empresa innovadora y emprendedora.

- Aprovechar la existencia de personas diversas en la mayoría de las organizaciones donde se mezclan culturas, formaciones y experiencias vitales que permiten diálogo, experimentación y vivencia de los proyectos empresariales más abiertas y creativas. La interculturalidad en los proyectos empresariales favorece una dinámica más innovadora que genera nuevos enfoques y nuevas oportunidades de desarrollo.
- Saber responder al acelerado desarrollo tecnológico aplicando de forma inteligente estas innovaciones para generar nuevos modelos de negocio, mecanismos de operar y fortalecer nuestro posicionamiento competitivo.

Me gustaría visualizar la innovación en la empresa con la experiencia que vivo como observador del desarrollo de mi primer nieto (Luken) y su proceso de aprendizaje, descubrimiento, experimentación e interrelación con el entorno. Me gustaría que las organizaciones mantuviéramos algunos de sus atributos: la curiosidad que le provoca todo lo que es nuevo para él, sin importarle que sea algo común para el resto de los mortales, el disfrute inmenso que demuestra en todas las vivencias en que se sumerge, su capacidad de compartir con cualquier otro sujeto extraño, el descubrimiento permanente de nuevas sensaciones y emociones, una vitalidad - exuberante a veces para los adultos- gracias a lo cual está siempre abierto a nuevas oportunidades, descubrimientos, o nuevos juegos con los objetos más extraños y poco tradicionales. Es infinita la pasión con la que se entrega al logro de lo deseado.

Creo que debemos volver a convertir las organizaciones en esos jardines de infancia donde *"los locos bajitos"* daban rienda suelta a esas capacidades y conseguían hacer realidad sus sueños. La innovación se basa en estos principios, animemos a nuestros equipos a disfrutar: ahí está la clave de muchas estrategias exitosas.

Sabin Azua.
Presidente de EUSMEX y socio de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

"Álvaro, mirar atrás es una ofensa a Dios"

Pocos días antes de morir en noviembre de 1976, D. José María Arizmendiarrieta recibió la visita del entonces ministro de Trabajo, Álvaro Rengifo. La visita fue corta debido a la fatiga del enfermo, quién como despedida ante el ministro visiblemente emocionado, sentenció: *"´Álvaro, mirar hacia atrás es una ofensa a Dios. Hay que mirar siempre adelante"*. Esta frase revela una de las características del líder indiscutible del movimiento cooperativo vasco, de cuyo nombramiento como Venerable por el Papa Francisco se cumplen 10 años el próximo día 15 del presente mes y de cuyo fallecimiento se cumplirán 50 años el 29 de noviembre del año próximo. Razón por la que hemos decidido celebrar entre ambas fechas el que hemos denominado Arizmendiarrietaren Urtea. Año de la Empresa Humanista, siendo una ocasión para recordar el que, sin duda, ha sido uno de los personajes vascos más destacados del siglo XX.

Somos conscientes, con todo, de que este tipo de celebraciones se presta a *"mirar hacia atrás"*, con el peligro, aún con la mejor voluntad del mundo, de actuar de forma contraria a lo que él proponía, por lo que queremos esforzarnos para celebrarlo con fidelidad a su pensamiento y su talante.

Hay que tener en cuenta además que la práctica totalidad de los actuales líderes cooperativos, así como de los miembros de las distintas comunidades cooperativas surgidas de su inspiración eran demasiado jóvenes cuando falleció para haber tenido una referencia personal de la práctica de sus valores en la actividad empresarial.

Por otro lado, es una oportunidad para aplicar su referencia a lo que podríamos denominar *"cultura social"* de la sociedad vasca, teniendo en cuenta que sus objetivos no se limitaban a la empresa sino trascendían la misma: *"Transformar la empresa para transformar la sociedad"* era uno de sus lemas.

Teniendo en cuenta estas consideraciones quisiéramos destacar como guía para este año una de sus frases favoritas *"Siempre hay un paso más que dar"*, de tal manera que nos obligue a que cualquier mirada al pasado (posiblemente inevitable) venga acompañada de una propuesta de acción hacia el futuro.

Merece la pena recordar, en primer lugar, que Arizmendiarrieta, criado en un caserío vizcaino de un barrio de Markina y educado, por tanto, en las creencias y valores de la cultura tradicional vasca, fue un sacerdote que tuvo una formación en el Seminario de Vitoria que no difería de la que tuvieron los 400.000 sacerdotes católicos que había en el mundo en esa época. Por lo tanto, sus ideas en el ámbito económico-empresarial no fueron originales en absoluto ya que respondían a los principios y valores del humanismo cristiano y la Doctrina Social de la Iglesia que todos los sacerdotes conocían. Su genio estuvo, sin embargo, en su fantástica capacidad de aplicar esas ideas a la realidad concreta que se encontró en Mondragón en la década de los 50 del siglo pasado. Y con una finalidad muy clara: ayudar a resolver los problemas de las personas y las familias de su época partiendo de los principios y valores citados y superando los condicionamientos ideológicos habituales entonces. *"Las ideas separan, las necesidades unen"* repetía para subrayar la necesidad de concitar la colaboración de todos por encima de las lógicas discrepancias ideológicas, políticas ….

Lección importante para los tiempos que vivimos en los que, según algunos estudios internacionales a los que hemos hecho referencia en estas mismas páginas, la cohesión social y la cooperación serán algunas de las claves para que las comunidades puedan sobrevivir con su propia personalidad en el proceloso mundo actual.

Su pragmatismo (*"El ideal es hacer el bien que se puede, no el que se sueña"*) le llevó a focalizarse en la resolución de problemas de forma colaborativa (aunque abierta y no sectaria), que se complementaba con su rechazo a la palabrería y su alta valoración de la acción y no del discurso. *"Los hombres que pudieran hacer bellas formulaciones pero que no fueran capaces de rubricarlas con hechos no nos sirven"*. *"Menos triunfalismo y más realismo; menos palabrería y más hechos; menos profetas y más hombres de palabra; menos ilusos y más prácticos. Las buenas ideas son las que se saben traducir en obras y las buenas palabras las que cada uno sabe avalarlas con hechos"*. *"Nunca ha sido la retórica lo que ha destacado a los hombres de nuestra tierra"*. Reflexiones muy útiles para los tiempos actuales, en los que parece que el verbo brillante y las propuestas fantasiosas tienen tanto peso a la hora de valorar a las personas y a los grupos.

Y siempre destacando el valor del esfuerzo, del sacrificio y del trabajo, fruto sin duda de su austera experiencia familiar: *"Entre nosotros el título nobiliario más universalmente aceptado y admirado ha sido el del trabajo"*. *"Quienes como nosotros nos ha tocado en herencia un país no pródigo en medios debemos compensar sus limitaciones con un redoblado esfuerzo e ingenio"*, y criticando, por el contrario, su ausencia *"Hay cooperativistas "de pico"* y otros *"de pala"*

Con un talante de ambición en los logros a conseguir, una profunda autoexigencia y un rotundo rechazo de la autocomplacencia: *"La satisfacción es una morfina peligrosa en los responsables de una empresa moderna"*, *"Pocas tentaciones tan sutiles encontraremos en nuestra tarea como la de sentirnos satisfechos" "La mediocridad de no pocos resultados puede tener su origen en la simple cortedad de nuestros proyectos"*.

Aunque siempre como servicio a la comunidad, que nunca interpretó en un sentido restrictivo *"El movimiento cooperativo está seriamente comprometido en el quehacer comunitario que no empieza ni acaba en una zona concreta"*, *"Sería muy pobre el concepto que pudiera tener el mundo de un cooperativismo que no sirviera para nada más que para crear otras minorías con más elevado grado de bienestar"*.

Lo que sin duda nos interpela para buscar nuevas alternativas para los desarrollos empresariales y sociales que trasciendan a las actuales fórmulas jurídicas cooperativas (como de hecho se están dando en el desarrollo de algunas cooperativas industriales) de forma que sus ventajas puedan llegar a más personas trabajadoras. Buscando fórmulas nuevas que también D. José María intuyó, negándose siempre a dar el carácter de Modelo a lo que siempre denominó Experiencia Cooperativa: *"La Cooperación es un complejo de principios, una doctrina más que una concreción estructural acabada"*, *"Los principios cooperativos tienen que proyectarse en fórmulas prácticas viables y apropiadas a las circunstancias: quien las interpretara con otra rigidez sería un dogmático que haría muy mal servicio a la verdadera Cooperación"*.

Y siempre, en cualquier caso, con una rigurosa coherencia en su actuación con los principios morales, que resumía en una frase clarividente: *"Actuar y no ganar, crear y no poseer, progresar y no dominar"*, que nos debe servir de guía para afrontar los nuevos retos que nos propondría en los tiempos

actuales, inspirándonos por lo que hoy podríamos calificarle de Apóstol de la Empresa Humanista como norte para abordarlos.

Juan Manuel Sinde
Presidente de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa
y socio colaborador de Laboral Kutxa.

La cooperación como inicio: una reflexión en el Año de Arizmendiarrieta

En un mundo donde cada vez cuesta más encontrarnos, las grandes citas internacionales —Naciones Unidas, el FMI/Banco Mundial, APEC, ASEAN, COP30— repiten un mensaje que suena a evidencia: necesitamos cooperar si queremos resolver los problemas, los grandes retos (clima, energía, demografía…) que se acumulan ante nosotros. Y, sin embargo, la sensación dominante es la contraria: la de vivir en una sociedad que se fragmenta a una velocidad inquietante.

Esa es la paradoja de nuestro tiempo. En todos los ámbitos —económico, político, social— crece la polarización, a la vez que aumentan las voces que subrayan la urgencia de trabajar juntos. Como recordaba Simon Stiell en las conclusiones de la COP30, la división y la desconfianza están debilitando justo aquello que más necesitamos: la capacidad de colaborar, de construir juntos.

Porque, aunque casi todos reconocemos que solos no podemos afrontar los grandes retos, colaborar nunca ha sido sencillo. Huxham y Vangen lo expresan con claridad: colaborar significa trabajar con otros que piensan distinto, que nos complementan, que aportan lo que no tenemos. Nos obliga a salir del refugio de quienes nos dan la razón y adentrarnos en el terreno incómodo —pero fértil— de compartir. Dorothy Leonard Burton (Harvard) lo resume bien: la innovación nace cuando reunimos equipos diversos, cuando abandonamos la comodidad de la *"cámara de eco"* y aceptamos el riesgo de vernos cuestionados. Si quieres crear, si quieres innovar, hay que tensionar, aceptar que podemos no tener la razón.

Hannah Arendt recordaba que la política existe porque convivimos personas diferentes que necesitan acordar. Pedro Arrupe añadía que integrar la diversidad no es un adorno, sino la condición mínima para construir algo común. Dicho así, parece obvio, pero la historia demuestra que no siempre lo es.

En los años cincuenta, José María Arizmendiarrieta llegó a un Mondragón humilde y golpeado por la escasez. Su manera de trabajar fue sencilla y radical

a la vez: escuchar, comprender y reunir a un pequeño grupo de jóvenes, cada uno con su carácter, cada uno diferente. Les formó para hacerse cargo de lo que muchos consideraban imposible. De aquel puñado de personas surgió un comienzo nuevo, una forma de cooperación práctica que acabaría transformando el entorno.

Algo similar ocurrió en Bilbao y en el conjunto de Euskadi, a finales de los ochenta. En medio de una crisis industrial que parecía no tener salida, y con la memoria cercana de los enfrentamientos en el puente de Deusto, la ciudad eligió un camino distinto: pasar de la confrontación al acuerdo. El Plan Estratégico de Bilbao reunió a instituciones y empresas, grandes y pequeñas, alrededor de la tarea común de imaginar un futuro compartido. También entonces se abrió un inicio.

Hoy volvemos a encontrarnos en un punto parecido, aunque más complejo. Vivimos en medio de una crisis global y local que se superpone a un clima político en el que la polarización se ha convertido casi en un estilo de vida. La paradoja es inquietante: cuanto más urgentes son los retos —climáticos, tecnológicos, sociales—, más tentación tenemos de encerrarnos en trincheras ideológicas que nos impiden ver al otro como un aliado posible. La política, en lugar de ser el arte de acordar entre diferentes, corre el riesgo de convertirse en un mecanismo para amplificar la distancia y hacer inviable cualquier proyecto común.

Pero la fragmentación no resuelve nada. Y la historia de nuestro propio territorio demuestra que los grandes saltos se han dado cuando hemos sabido cooperar, cuando hemos sido capaces de crear sentido compartido y de construir valor público junto a otros. No se trata solo de sumar fuerzas, sino de reconocer que los desafíos actuales —la transición energética, la cohesión social, la revitalización económica— necesitan miradas cruzadas, inteligencias combinadas y proyectos que nazcan de conversaciones reales.

Tal vez el mayor aprendizaje de estos tiempos sea precisamente este: que la cooperación no es un ideal abstracto, sino un modo práctico de enfrentar el mundo. Y que, como en Mondragón o en Bilbao, basta a veces con un pequeño grupo de personas distintas que deciden empezar. Porque los inicios —los que de verdad cambian las cosas— siempre nacen ahí: en la Cooperación.

Rafael Suso
Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Arizmendiarrietaren urtea. El Año de la Empresa Humanista

En 2026 celebramos el *Arizmendiarrietaren Urtea – el Año de la Empresa Humanista*, al cumplir 50 años de su fallecimiento.

Se trata de un Líder transformador. Todos y todas, a través del esfuerzo y la educación, ya que somos imperfectos pero perfectibles, podemos contribuir a unas empresas más humanas a la vez que más competitivas y eficientes. Su puesta en práctica de la Doctrina Social de la Iglesia consistió en crear cooperativas, con un objetivo aún más ambicioso, transformar la empresa para transformar la sociedad.

Respecto al éxito de las cooperativas, las cifras son conocidas, pero contundentes: 70.000 empleos en el Grupo MONDRAGON entre industria, distribución, banca, y una universidad con 7.500 alumnos y alumnas. 12 centros tecnológicos y unidades de I+D. Sus industrias exportan el 75% de sus ventas y cuentan con plantas productivas en los 5 continentes. Y otras cooperativas que suman otros 16.000 puestos de trabajo entre Ampo, Irizar, Orona y Ulma también mantienen los valores de Arizmendiarrieta.

Una referencia importante es la reciente (octubre de 2025) *"Exhortación apostólica"* de León XIV. Recoge unos planteamientos alineados con Arizmendiarrieta, y con ello permite insistir en la vigencia de su mensaje.

Una preocupación clave hoy es la equidad. El Papa recoge que la falta de equidad *«es raíz de los males sociales»*, de modo que *«muchas veces se percibe que, de hecho, los derechos humanos no son iguales para todos»*, y que *«en el vigente modelo "*exitista*" y "*privatista*" no parece tener sentido invertir para que los menos dotados puedan abrirse camino en la vida»*. Esto último es lo que hizo con su labor educadora Arizmendiarrieta. Una inversión que ha obtenido un elevado retorno.

El trabajo es la prioridad para Arizmendiarrieta. En línea con *"Transformar la empresa para transformar la sociedad "*el Papa afirma que *«la ayuda más importante para una persona es promoverla a tener un buen trabajo, para que pueda ganarse una vida más acorde a su dignidad, desarrollando sus*

capacidades y ofreciendo su esfuerzo personal», y por ello *«la falta de trabajo es mucho más que la falta de una fuente de ingresos para poder vivir. El trabajo es también ésto, pero es mucho, mucho más. Trabajando nosotros nos hacemos más persona»*

Arizmendiarrieta da soluciones. Un modelo de trabajo asociado y cooperativo que pone las decisiones, la organización del trabajo y el reparto de los resultados en manos de las personas, sin distinguir su puesto en la jerarquía. Su enfoque humanista, basado en las personas, el compromiso con la comunidad y la búsqueda del bien común, resulta particularmente relevante en un contexto mundial como el que describe el Papa, caracterizado por la globalización, el individualismo y la creciente desigualdad.

MONDRAGON, en su Política Socioempresarial 2025-2028 identifica como 1er. eje estratégico *"Vivir los valores cooperativos,"* reforzando el modelo y cultura cooperativos y el compromiso de las personas con aprendizaje a lo largo de toda la vida, gestión del talento, una gobernanza cooperativa con procesos sólidos para promover eficiencia y corresponsabilidad, así como el estímulo a igualdad y diversidad.

No solo las cooperativas, también empresas por capitales y otras organizaciones con actividad empresarial como ONG´s o sociedades públicas, pueden, siguiendo modelos como el MIPE - Modelo Inclusivo Participativo de Empresa, reforzar la participación y el empoderamiento de las personas en línea con las ideas de Arizmendiarrieta, sustituyendo confrontación por cooperación y aprovechar mejor el valor añadido de cada persona. Construyendo empresas más humanistas, pero también más competitivas y más eficientes.

Se trata de adaptar las orientaciones de Arizmendiarrieta a las circunstancias actuales. En las cooperativas que él llamaba la Experiencia Cooperativa de Mondragón, y también en otras organizaciones no cooperativas. Humanizar la empresa sigue siendo un reto apasionante.

Jon Emaldi
Miembro de Arizmendiarrieta Fundazioa. Socio de Laboral Kutxa.
Profesor jubilado de Finanzas en Deusto Business School

Hacia una empresa verdaderamente humanista: valores que transforman organizaciones

Quien ha crecido cerca de una empresa familiar sabe que detrás de cada decisión empresarial hay historias, personas y vínculos que trascienden los números. Esa mirada humana, que aprendí desde pequeña, me enseñó que una empresa solo prospera verdaderamente cuando pone a las personas en el centro. No como una declaración de intenciones, sino como una forma de gestionar y de relacionarse. Desde ahí nace la idea de empresa humanista, un modelo que sitúa la dignidad, el bienestar y el desarrollo humano como guía para la actividad empresarial, inspirado en principios impulsados por iniciativas como la Fundación Arizmendiarrieta y que hoy encuentran un eco creciente en organizaciones que buscan generar valor con propósito.

Ser una empresa humanista comienza por la capacidad de escuchar. Escuchar de verdad, sin prisa y con interés. Cuando las personas sienten que su voz importa, que sus experiencias se tienen en cuenta y que pueden proponer sin miedo, surge un entorno de confianza que transforma la vida laboral. La escucha activa no es un gesto amable: es la base para que surjan ideas, para que se prevengan conflictos y para que cada persona se sienta parte del proyecto. A partir de esa escucha, la comunicación interna se convierte en un elemento clave. No se trata solo de transmitir información, sino de hacerlo desde el respeto, con transparencia y coherencia. Una empresa humanista no oculta errores ni evita conversaciones difíciles; entiende que compartir los desafíos y avances refuerza la unión del equipo y construye una cultura más honesta.

Ese enfoque se refleja también en la forma de liderar. El liderazgo humanista no se ejerce desde la autoridad formal, sino desde el acompañamiento. Un líder humanista facilita, inspira y guía; no controla ni sobreprotege. Su mirada está puesta en el desarrollo de las personas, no en la acumulación de poder. Cuando un equipo percibe esa forma de liderazgo, crece en autonomía, en creatividad y motivación y esa energía se traduce en una organización más sólida. Unido a ello, la participación real de las personas es un pilar

imprescindible. Una empresa humanista no se construye únicamente desde los despachos: se construye invitando a cada persona a aportar su perspectiva y su experiencia. Participar no es solo dar una opinión, sino formar parte activa de las decisiones colectivas y sentirse corresponsable del resultado.

Todo ello solo es posible si los valores no se quedan en palabras. Una empresa humanista vive sus valores, los convierte en criterios para contratar, liderar, para resolver conflictos y para relacionarse con clientes y proveedores. Respeto, empatía, colaboración, sostenibilidad o integridad no son conceptos abstractos, sino formas concretas de actuar que deben estar presentes en el día a día. Cuando esos valores se integran en la cultura, generan cohesión interna y proyectan confianza hacia fuera. En tiempos donde la incertidumbre es constante, esa coherencia se convierte en una de las mayores fortalezas de cualquier organización.

En mi experiencia profesional, he podido comprobar cómo este enfoque se traduce en decisiones concretas. En Grupo Enhol, una empresa familiar con una fuerte implantación en Navarra y presencia en distintos territorios, el humanismo empresarial forma parte de la manera de entender la gestión: desde la importancia de la comunicación interna y la escucha, hasta la apuesta por el desarrollo del talento, la sostenibilidad y una visión de largo plazo. Integrar los valores en la toma de decisiones no solo fortalece la cultura interna, sino que permite construir proyectos más coherentes, resilientes y alineados con su entorno.

El humanismo empresarial implica también acompañar a las personas en su crecimiento profesional y personal. Significa apostar por la formación continua, cuidar la salud emocional, favorecer la conciliación y reconocer los logros de manera justa. Entender a la persona como un ser integral es clave para construir entornos laborales saludables, y no solo por una cuestión ética: también porque las organizaciones que cuidan a sus equipos son más innovadoras, estables y más capaces de atraer talento comprometido.

En definitiva, ser una empresa humanista no implica ser una empresa perfecta, sino una empresa consciente. Consciente de su impacto, de su responsabilidad y de su papel en la comunidad. Supone entender que la productividad sin propósito se agota, mientras que el trabajo construido desde el respeto y la dignidad genera valor económico y social. Un modelo

que mejora la vida de quienes forman parte de la organización y que contribuye a un tejido empresarial más fuerte, ético y humano. Ese es, para mí, el camino hacia un futuro empresarial que combine competitividad y cuidado, innovación y sentido, resultados y humanidad.

Ese es el camino hacia un futuro empresarial que combine innovación y sentido, resultados y humanidad.

Natalia Oliver
Grupo ENHOL, empresa ganadora Premio Arizmendiarrieta Navarra 2025

Arizmendiarrieta, Apóstol de la Empresa Humanista

El pasado 15 de diciembre se cumplieron 10 años del nombramiento como Venerable por el Papa Francisco de D. José María Arizmendiarrieta, impulsor del conocido movimiento cooperativo de Mondragón,y de cuyo fallecimiento se cumplirán 50 años el 29 de noviembre del presente año. Razón por la que celebramos entre ambas fechas el que hemos denominado Año de Arizmendiarrieta. Año de la Empresa Humanista.

Merece la pena recordar quizás, en primer lugar, que pocos días antes de morir recibió al entonces ministro de Trabajo, Álvaro Rengifo. La visita fue corta debido a la fatiga del enfermo, quién, como despedida le espetó: *"Álvaro: mirar atrás es una ofensa a Dios. Hay que mirar siempre adelante"*. Ya que esta frase revela una de las características del líder indiscutible del movimiento cooperativo del siglo XX.

Este año es, por tanto, una oportunidad para aplicar sus valores a la cultura empresarial, pero también social, ya que sus objetivos trascendían a la empresa, sino que buscaban *"Transformar la empresa para transformar la sociedad"*.

A fin de tener en cuenta estas consideraciones queremos destacar como guía una de sus frases favoritas *"Siempre hay un paso más que dar"*, de tal manera que nos obligue a que cualquier mirada al pasado (posiblemente inevitable) venga acompañada de una propuesta de acción para el futuro.

Como referencias básicas, recordemos que Arizmendiarrieta, criado en un caserío Markina (Bizkaia) y educado, por tanto, en las creencias y valores de la cultura tradicional vasca, fue un sacerdote que tuvo una formación que no difería de la que tuvieron los 400.000 sacerdotes católicos de la época (aunque pasado por el tamiz del lema del entonces Seminario de Vitoria: *"Sólo sacerdote, en todo sacerdote, nada más que sacerdote"*).Su genio, sin embargo, estuvo en su fantástica capacidad de aplicar sus ideas a la realidad con una finalidad muy clara: ayudar a resolver los problemas de las personas y las familias de su época superando los posicionamientos ideológicos, habituales entonces. *"Las ideas separan, las necesidades unen"*

repetía para subrayar la necesidad de concitar la colaboración de todos por encima de las lógicas discrepancias ideológicas. (A no olvidar hoy en día…)

Destacó por su elevado pragmatismo (*"El ideal es hacer el bien que se puede, no el que se sueña"*) lo que le llevó a focalizarse en la resolución de problemas de forma colaborativa, que se complementaba con su rechazo a la palabrería y su valoración de la acción y no del discurso: *"Los hombres que pudieran hacer bellas formulaciones pero que no fueran capaces de rubricarlas con hechos no nos sirven"*. Reflexiones, sin duda muy útiles también para los tiempos actuales…

Y que le llevó a rechazar cualquier fórmula jurídica como definitiva, así como a ser extraordinariamente flexible en las soluciones, siempre inspiradas en una base de valores humanistas anclados en su fé.

Manteniendo siempre los pies en el suelo *"Estimamos suicida anteponer unos principios de orden humano a las realidades del momento y a las leyes económicas que gravitan sobre la empresa"* lo que no le impidió una notable ambición en los logros a conseguir y un rotundo rechazo de la autocomplacencia: *"La satisfacción es una morfina peligrosa en los responsables de una empresa moderna"*.

Todo lo cual nos interpela para buscar nuevas alternativas empresariales que trasciendan a las actuales fórmulas jurídicas cooperativas: *"Los principios cooperativos tienen que proyectarse en fórmulas prácticas viables y apropiadas a las circunstancias: quien las interpretara con otra rigidez sería un dogmático que haría muy mal servicio a la verdadera Cooperación"*.

Y siempre, en cualquier caso, con una rigurosa coherencia en su actuación con los principios morales, que resumía en una frase clarividente: *"Actuar y no ganar, crear y no poseer, progresar y no dominar"*, que nos debe servir para centrarnos en los nuevos retos que él nos propondría.

En ese contexto, hemos decidido recordar su carácter de Apóstol de la Empresa Humanista para mirar hacia adelante con una mirada amplia, tratando de aplicar los valores humanistas, propios también del cooperativismo, en unos sistemas de gestión aplicables a empresas mercantiles de distinta tipología jurídica.

Creando para ello HumaniSare, Club Arizmendiarrieta de la Empresa Humanista, que pretende ser un lugar de encuentro de personas, empresas y entidades que comparten las convicciones humanistas y se esfuerzan en aplicarlas a las empresas respectivas, buscando precisamente que esa sea la clave de su competitividad empresarial.

Juan Manuel Sinde
Presidente de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa y socio colaborador de Laboral Kutxa

Arizmendiarrieta, las empresas y el 8M

¿Qué tiene que ver un cura, aunque fuera el fundador del grupo Mondragon, hoy 1er grupo empresarial del País Vasco (y según la revista Fortune en el puesto onceavo en el mundo en el ranking de compañías con mayor compromiso social), con las reivindicaciones hacia la igualdad del 8M?. Un hecho relevante es que 17 mujeres, a las que convenció D Jose María Arizmendiarrieta, pusieron en marcha en 1969 *Auzo Lagun* una cooperativa de limpieza de oficinas que les permitía horarios flexibles, y por tanto conciliar. Hoy es el grupo *Ausolan*, un grupo empresarial líder en servicios de catering y limpieza, con presencia en la mayor parte del Estado y que da empleo a más de 11.000 personas.

Itziar Usabiaga, su primera gerente, contaba que al inicio mucha gente del pueblo les miraba mal, que *´los maridos les decían a las mujeres: no vayas con "esas" de Auzo Lagun´*, seguramente preocupados por la nueva cultura que Arizmendiarrieta y sus seguidoras estaban defendiendo. Recordemos que en esos años lo habitual era que las mujeres al casarse dejaran su actividad laboral. No es casualidad los reconocimientos que bastantes cooperativas han recibido en aspectos como igualdad o conciliación. Gracias a este tipo de actuaciones, si en el año 1969 se creó una cooperativa de limpieza de oficinas, actividad muy vinculada a las mujeres, en este nuevo siglo XXI se han puesto y se están poniendo en marcha nuevas actividades empresariales en muy diversas disciplinas, yendo en aumento las vinculadas a las STEM, y lideradas por mujeres.

También queremos resaltar la actitud visionaria que tuvo D Jose María Arizmendiarrieta desarrollando una serie de Pensamientos, recogidos en el libro Pensamientos de Arizmendiarrieta, recogidos en tres capítulos para hacernos pensar sobre cuestiones vitales; así un primer capítulo relacionado con las actitudes y valores personales que debemos de promover las personas, un segundo capítulo sobre la empresa y un tercer y último capítulo sobre el proyecto social y los valores colectivos a promover. Si bien, el lenguaje de estos Pensamientos no estaba preparado para lo que el devenir de los tiempos nos ha ido trayendo, y el avance que como sociedad estamos alcanzando, por lo que en el mes de octubre de 2023 se reeditó el libro de Pensamientos de Arizmendiarrieta para el siglo XXI. Bases para una

Economía de Cooperación, editado por nuestra Fundación, con un lenguaje actualizado y respetuoso con la igualdad de género.

Las reivindicaciones del 8M son avances sociales, pero apoyados en un cambio cultural. Son palabras de Leire Muguerza, la presidenta del Congreso de MONDRAGON, el pasado 20 de febrero, al recibir el galardón que otorga la Asociación de Mujeres Profesionales, Empresarias y Directivas de Gipuzkoa: *"Hemos avanzado mucho: hay leyes, planes de igualdad y una mayor conciencia social. Pero el reto principal es cultural"*…. *"Sin ese cambio, los avances formales no serán suficientes"*.

Este año celebramos el 2026 Arizmendiarrietaren Urtea – Año de la Empresa Humanista, en el que insistimos en la aplicabilidad de las ideas de este gran emprendedor en las cooperativas, pero también en empresas convencionales. Una concreción para aplicar iniciativas e ideas exitosas en las cooperativas a las empresas por capitales es el llamado Modelo Inclusivo Participativo de Empresa. El objetivo es que las prácticas de gestión y los comportamientos dentro de la empresa permitan sacar un mayor valor añadido de todas las personas, y así avanzar a la vez en una mayor adhesión al proyecto común, una mayor satisfacción de trabajadores y trabajadoras, y un mayor éxito empresarial. El modelo lo hemos ido adaptando y en 2024 dimos el paso de que recoja también en la gestión empresarial un enfoque en la igualdad de género y así hoy es un Modelo Inclusivo Participativo de Empresa con enfoque igualdad de género. Su espíritu es fomentar la igualdad efectiva en la participación de las mujeres en todos los ámbitos laborales, acogiendo los valores de igualdad en la estrategia integral de la empresa y transversalizando la igualdad como un valor clave de la estrategia y los comportamientos.

Otra iniciativa que se quiere destacar la iniciativa Club Arizmendiarrieta de la Empresa Humanista- HumaniSare que nace como una estructura para impulsar el humanismo en la empresa, y entre sus acometidos está el impulsar la igualdad de género.

De modo que tanto el Modelo como la iniciativa HumaniSare sean referentes para que una empresa humanista integre esa cultura de igualdad en la que todavía queda mucho camino por recorrer, y no cabe duda de que sólo recorriéndolo juntos y juntas seremos capaces de contar con empresas

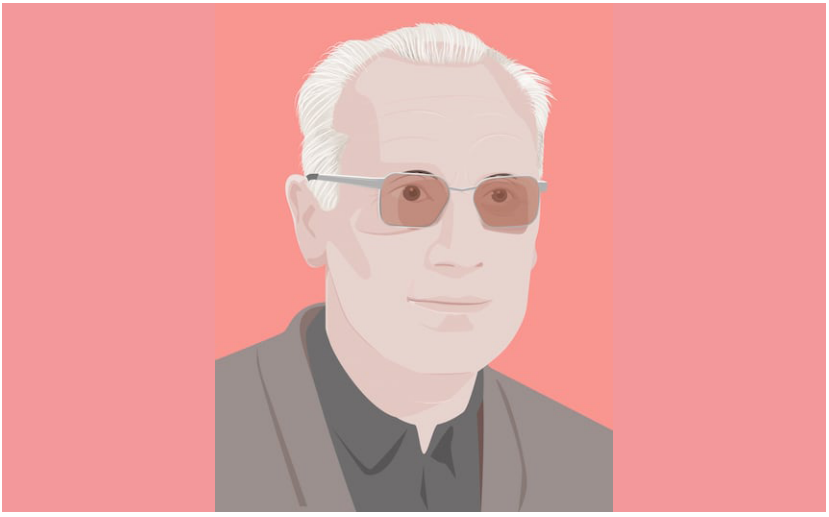
más humanas que basen su desarrollo integral de las personas en el centro de su actividad para generar sociedades más dignas, con mayor bienestar tanto social como económico.

Cristina Murillo
Directora General Adjunta de GAIA. Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Jon Emaldi
Socio de Laboral Kutxa. Miembro de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Arizmendiarrieta y la empresa humanista

Muchas empresas comprueban cómo cada vez más trabajadores reclaman, además de un sueldo, un propósito



Este año se celebra el *Arizmendiarrietaren Urtea*. Año de la Empresa Humanista, con motivo del 50 aniversario del fallecimiento de una de las figuras empresariales más importantes del País Vasco en el siglo XX. Paradójicamente, se trata de un cura, José María Arizmendiarrieta, ideólogo, impulsor y líder indiscutible de la internacionalmente conocida Experiencia Cooperativa de Mondragón, cuyos datos son espectaculares. En efecto, los tres grupos cooperativos y las cooperativas individuales surgidos de la misma facturaron en el año 2024 más de 14.300 millones de euros y han dado ocupación a casi 87.000 personas en los cinco continentes.

Con todo, para Arizmendiarrieta el cooperativismo es un humanismo y no una mera fórmula jurídica. Desde su pragmatismo (*"el ideal es hacer el bien que se puede no el que se sueña"*) fue la formula posible que en la década de los 60 del pasado siglo encontró para aplicar en el mundo de la empresa los principios del humanismo cristiano (basado en la igual dignidad humana

de todas las personas, la prioridad del bien común frente a los intereses individuales, la preocupación por el desarrollo de las personas trabajadoras en la empresa y su participación en la gestión , los resultados y la propiedad, la implicación en los problemas de la comunidad en la que se inserta,...).

Es en ese sentido un precursor de lo que podríamos denominar Empresa humanista concepto que es posible que algunos consideren como un oximorón, válido únicamente para embaucar a trabajadores ingenuos o sindicalistas noveles, pero que otros, sin embargo, entienden que se trata más bien de una necesidad derivada del actual desarrollo tecnológico que, con el surgimiento de la inteligencia artificial, hace si cabe más necesario aprovechar las cualidades humanas más genuinas para competir en el mercado.

La realidad es que esta segunda opción responde ya a una corriente que poco a poco se va imponiendo en el mundo occidental. Tal vez porque cada vez más empresas van experimentando que los nuevos profesionales que se incorporan al mundo empresarial, además de buenas condiciones económicas, van reclamando un sentido a su trabajo, reclaman un propósito por el que merezca la pena trabajar en la empresa en que prestan sus servicios. Ya que los nuevos profesionales han crecido en el entorno de Internet, en el que la influencia nace de la colaboración y de la reputación.

Incluso en USA, en donde tradicionalmente se ha dado un modelo económico más centrado en el beneficio a nivel empresarial e individual, los expertos del *management* están insistiendo en que una empresa debe generar no sólo beneficios sino también valor social si quiere ser sostenible en el tiempo. Insisten en que la definición del propósito para una empresa no es una moda pasajera sino una tendencia que, en cierto modo, tiene sus raíces en un ansia de las personas por encontrar un sentido a su existencia. Esa orientación está siendo apoyada por reflexiones de expertos del management ligados a la Universidad de Harvard y el INSEAD o por la experiencia de algunos CEOs relevantes. Así, Gary Hamel, catedrático de la Universidad de Harvard, en su libro Humanocracia, creando organizaciones tan extraordinarias como las personas que las integran ha acuñado el término *"humanocracia"* como contraposición al modelo organizativo burocrático que, en cualquier caso, ha posibilitado tantos avances de la productividad empresarial en los dos últimos siglos. Burocracia que, si la comparamos con

las organizaciones despóticas y caóticas anteriores, puede considerarse una bendición del cielo y que, en frase feliz de un pensador europeo, *"se ha ganado un puesto de honor en el panteón de los inventos de la humanidad"*.

Hamel recalca en todo momento que el desarrollo empresarial de las organizaciones actuales está determinado por el desarrollo de las potencialidades humanas de las personas que forman parte de ellas. Recuerda que, según diferentes estudios realizados en distintas partes del mundo, escasamente el 20% de los profesionales se sienten implicados con los fines de la organización para la que trabajan. (Entre las razones de la desafección aparecen indefectiblemente los problemas del estilo de liderazgo de los directivos, que manifiestamente sobrevaloran su aportación (a destacar que, en una encuesta realizada en USA el 84% de los directivos medios y el 97% de los ejecutivos dijeron estar entre el 10% de los mejores de su empresa en cuanto a rendimiento), mientras que el empoderamiento resulta ser el factor que más se correlaciona con el compromiso de los empleados y la responsabilidad el elemento que más efecto tiene en el rendimiento de los mismos)

O Frederic Laloux, que en su libro Reinventar las organizaciones propone una nueva manera de funcionar en las empresas basada en la autogestión de los grupos de trabajo, la plenitud/integridad de las personas y la estrategia/propósito evolutivo de la empresa, destacando que es posible evolucionar hacia modelos organizativos que generen un mayor bienestar a las personas y que, a la vez, aseguren la sostenibilidad económica de las organizaciones. Subraya que la supervivencia de las empresas, sistemas y hasta de la propia especie humana depende de nuestra capacidad de alcanzar niveles de conciencia más elevados que nos permitan encontrar nuevas formas de colaborar y de relacionarnos con el mundo circundante.

O, desde otra perspectiva, Paul Polman, que en su trabajo Impacto positivo: cómo las empresas valientes prosperan dando más de lo que reciben describe su experiencia profesional como CEO de Unilever en la que, merced a un cambio de cultura en la dirección apuntada, los accionistas vieron aumentar sus rendimientos en un 290 %, mientras la empresa fue clasificada durante 6 años consecutivos como la número 1 en sostenibilidad a nivel mundial y uno de los mejores lugares para trabajar.

Las claves de la Empresa humanista, con todo, no se pueden quedar sólo en una formulación retórica de los valores citados, sino que exige su aplicación en sistemas de gestión coherentes con los mismos. En ese sentido el denominado Modelo inclusivo participativo de empresa, cuyas bases fueron aprobadas por unanimidad en los Parlamentos navarro y vasco en el año 2018 y desarrolladas posteriormente en colaboración con Euskalit, puede servir de base para concretar una propuesta práctica de la que se sintiera orgulloso Arizmendiarrieta.

Juan Manuel Sinde
Presidente de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa y socio colaborador de Laboral Kutxa

A modo de resumen

En 10 años de vida, en realidad algo más, empezando incluso antes de su constitución, Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa - AKF ha promovido la publicación de cientos de artículos en numerosos medios de comunicación con el objetivo de recordar el pensamiento de D. Jose María Arizmendiarrieta, el impulsor de la *"Experiencia cooperativa de Mondragón"*, y de continuar desarrollando sus ideas, para aplicar sus enseñanzas a las nuevas circunstancias actuales.

Se trata de un sacerdote visionario, trabajador infatigable y un creador de ilusión y de proyectos compartidos y comunitarios. Una persona irrepetible que profundizó en una nueva cultura, de empresa, que permitiera una adecuada formación y reparto justo de la riqueza a través de valores humanitarios de participación y de cooperación. No es exagerado decir que su aportación al desarrollo empresarial y social de la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra es uno de los hitos que ha marcado la historia educativa, social y económica reciente de estos territorios. A través de los artículos impulsados por esta Fundación Arizmendiarrieta, se busca no sólo recordar sus aportaciones, sino también explorar nuevos caminos y nuevas aplicaciones inspiradas en el hilo conductor de humanizar el trabajo. Aquí hemos recogido unos cuantos artículos, seleccionados con un criterio de diversidad, para que sean reflejo de los muy diferentes enfoques y posibilidades que tiene la aplicación de sus ideas a las nuevas y disruptivas circunstancias y realidades sociales actuales.

La Visión de la Fundación es *"Activar e impulsar el capital simbólico y social de Arizmendiarrieta, acrecentado por el proceso de canonización, en beneficio de un papel transformador del cristianismo y de nuestras iglesias locales en la empresa y en la sociedad en base a los valores del humanismo cristiano"*. Busca, actuando desde los principios y valores del humanismo cristiano y la Doctrina Social de la Iglesia, no sólo la difusión de la figura, vida y obra de D. José María Arizmendiarrieta, sino también la participación en procesos de transformación socio-económica en el País Vasco y Navarra.

Los temas y los autores recogidos en estos artículos son muy diversos. En general, los temas más recurrentes en estas presencias periodísticas son: el cooperativismo como una alternativa efectiva para construir empresas humanas y exitosas; la humanización de la empresa, de todas las empresas, y como consecuencia la del sistema económico, como una exigencia de cara a construir un proyecto empresarial común y así avanzar hacia un mundo más justo; la imprescindible educación para el desarrollo integral de las personas; así como la posible aplicación de las ideas exitosas aplicadas en las cooperativas en empresas *"convencionales"* a través de modelos de gestión como el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa – MIPE. Con una conclusión compartida: la vigencia del Legado de Arizmendiarrieta, y las posibilidades de aplicación de sus ideas y sus enseñanzas hoy en entornos y ámbitos muy diferentes.

En este año *"2026 Arizmendiarrietaren Urtea – Año de la Empresa Humanista"* en este libro buscamos mostrar esas ideas fuerza expuestas por muy diversas personas y con enfoques también diferentes, pero que son significativas por compartir los valores de Arizmendiarrieta y ser aplicables en este nuevo mundo en ebullición y en busca de nuevas respuestas y nuevas referencias. Buscamos mostrar la coherencia, la amplitud y la profundidad de la visión de D. Jose María, que podemos definir como una aplicación práctica de la Doctrina Social de la Iglesia. También la vigencia de estas ideas para afrontar los nuevos retos del siglo XXI. Se trata de ilustrar, desde distintos puntos de vista y con énfasis en diferentes aspectos, una visión que prioriza a la persona y al bien común, ofreciendo una guía valiosa para la construcción de un futuro mejor.

El momento para insistir en la aplicación práctica de estas ideas es especialmente adecuado, al coincidir en el tiempo con el énfasis que está poniendo el Papa León XIV en la Doctrina Social de la Iglesia. En su reciente Encíclica Magnifica Humanitas resume las bases de esta Doctrina en que *"sitúa en el centro de su reflexión la dignidad del trabajo y del trabajador, afirma el derecho a un salario justo para uno mismo y para su familia, reconoce a las personas un valor esencial que prevalece sobre el capital y el beneficio, defiende la propiedad privada junto con su indispensable función social, aprecia las asociaciones de trabajadores y propone la colaboración entre los diversos componentes de la sociedad como alternativa a la lógica de la «lucha de clases»"*.

Sin duda campos todos ellos trabajados por Arizmendiarrieta, quien encuentra soluciones prácticas que se han demostrado capaces de hacer coincidir una mayor satisfacción de trabajadoras y trabajadores con un mayor valor añadido en su trabajo y como consecuencia una mayor competitividad de las empresas. Partiendo de la centralidad del trabajo, junto con el esfuerzo y la educación permanente como vías de desarrollo de las personas, ideas cuya actualidad la recoge también el Papa León: *"El trabajo no es considerado sólo un problema que hay que gestionar o un medio para obtener ingresos, sino un bien fundamental para la persona, principio de la actividad económica y clave de toda la cuestión social. En él, el ser humano pone en juego su libertad, su creatividad y su capacidad de cooperar, contribuyendo a la elevación cultural y moral de la sociedad"*.

El mensaje central de Arizmendiarrieta es *"Transformar la empresa para transformar la sociedad"*. Con la convicción de que la persona humana, cada mujer y cada hombre, es capaz de aportar, poco o mucho, a ese avance hacia unas sociedades más humanas *"Tenemos que acatar la realidad presente, si bien con todas nuestras fuerzas seguiremos empeñados en modificarla, y para eso reservamos y destinaremos todas nuestras mejores fuerzas y recursos"*. Valorando los avances desde un pragmatismo descarnado *"El ideal es hacer el bien que se puede, no el que se sueña"*.

Una de las últimas iniciativas abordadas por AKF – Arizmendiarrieta Fundazioa es HumaniSare, el Club Arizmendiarrieta de empresas Humanistas, que reformula este objetivo como *"Humanizar la empresa para humanizar la sociedad"*. Se busca impulsar la incorporación de valores humanistas en la gestión de las empresas *"convencionales"* a través de su implantación mediante sistemas y modelos de gestión como el MIPE – Modelo Inclusivo Participativo de Empresa. Siempre en línea con las enseñanzas de D. Jose María.

Muchas de esas enseñanzas están recogidas de forma muy concisa en sus Pensamientos, en una forma que hoy llamamos *"píldoras de conocimiento"*, de las que se mencionan muchas en estos artículos. Un Pensamiento que no podemos dejar de repetir es *"las necesidades unen, las ideas separan"*. Palabras que sorprenden al venir de un cura diocesano, pero que ilustran la apertura de miras de Arizmendiarrieta y su apoyo incesante al propósito compartido y a la participación de todas las personas, todas, en la gestión de las empresas. Huyendo siempre de planteamientos excluyentes.

Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa, junio de 2026

Reflexiones humanistas sobre Arizmendiarrieta, la empresa y la sociedad

ARTÍCULOS 1976–2026

ARIZMENDIARRIETA
KRISTAU FUNDAZIOA

2026
ARIZMENDIARRIETAREN URTEA
APOSTOL DE LA EMPRESA HUMANISTA