



noviasalcedo
fundación

empleo, emprendizaje, futuro

Bilbao Mayo 2012

Cuaderno Número 2

Icaro Think Tank



“cómo aprender a cooperar”

Mayo 2012



“Cómo aprender a cooperar”

Índice

Presentación
Introducción
Seminario Icaro Think Tank
Conclusiones
Epilogo

ANEXOS

Artículos de prensa
Listado de participantes
Bibliografía

ICARO
THINK
TANK
NOVA SUCESO

★ 1. PRESENTACIÓN

Los Cuadernos “Ícaro Think Tank” nacen con vocación de ser altavoz y presencia en la sociedad de la “Reflexión-Acción” que guía a la Fundación Novia Salcedo en su quehacer diario a favor de la Juventud.

El Cuaderno Número 1 -publicado hace ya un año como resultado del I Seminario Ícaro celebrado en Enero de 2011- tomaba como punto de partida la “innovación social”, entendida como transformación creativa de las relaciones sociales hacia nuevos modos de intercambio de valor entre personas y organizaciones o, dicho de manera más sencilla, como un proceso de cambio de las relaciones interpersonales e intergrupales.

Sin embargo, no es suficiente un cambio individual de las personas en su forma de pensar, de sentir y de actuar, para promover la innovación social. También es necesario, como bien se explicó, cambiar los valores de la sociedad introduciendo nuevas prácticas en varios ámbitos: relaciones con la autoridad, conocimiento de lo que es realmente valioso, logros alcanzados en el corto y medio plazo, y gestión de las diferencias entre las personas y entre los grupos. La razón fundamental de la necesidad de estas nuevas prácticas es que todo cambio de valores en los individuos, en las organizaciones y en la sociedad requiere el refuerzo de las relaciones de cooperación en contraposición a las relaciones de dominación.

Y aquí, en el asunto de la cooperación, es donde encontramos el punto de partida de este **Cuaderno Número 2**, reflejo del II Seminario Ícaro Think Tank que celebramos en Enero de este año, bajo el título “Cómo aprender a Cooperar”. Porque la cooperación, no cabe duda, es una conquista de los individuos, de las organizaciones y de toda la sociedad.



Aprender a cooperar significa
aprender a construir proyectos
compartidos

La cooperación supone haber logrado un equilibrio muy dinámico entre la confianza y la competitividad, entre la productividad y la innovación, que son los cuatro valores que Cameron & Quinn (1999) presentan como la base de un proyecto cooperativo. Pero dado que no basta una formulación teórica de los valores, como ya se ha dicho, y tampoco es suficiente el deseo de llevarlos a la práctica, hace falta entrenamiento y hábitos de cooperación en la construcción desde la diferencia- de sentimientos, ideas y proyectos compartidos.

La cooperación es una disciplina que requiere de entrenamiento durante la vida, aprender a cooperar significa aprender a construir proyectos compartidos, poniendo en común informaciones, conocimientos, habilidades e intereses diferentes. Teniendo siempre en cuenta que los conflictos inherentes a todo proyecto cooperativo se resuelven utilizando la creatividad para encontrar soluciones innovadoras.

Pero la cuestión es CÓMO se aprende a COOPERAR. Y la respuesta aquí es doble:

- ⇒ -Madurando como persona, es decir, orientando el deseo de autorrealización hacia un proyecto compartido con otras personas
- ⇒ -Poniendo en marcha ciertos mecanismos que hacen posible la transformación del deseo en realidad

NoviaSalcedo Fundación



II. INTRODUCCIÓN

Este Cuaderno es una prolongación del primero que publicamos hace un año. En aquel primer encuentro Ícaro que dio lugar a la edición del Cuaderno número 1, analizamos de la mano de Victoria Camps el proceso de individualización de la cultura y nos preguntamos: ¿Cómo podemos revertir esa cultura individualista hacia una cultura más razonable, donde los individuos sean más capaces de cooperar?

A nadie se le ocurre otra idea que la educación, pero educación en el sentido amplio de la palabra. Educación no es sólo educación en la escuela y en la familia, que son los agentes sociales que tienen más responsabilidad educativa, sino educación en todos los ámbitos.



Si están cambiando las ideas maestras, que nos parecían estables y seguras, ¿cómo podemos revertir esa cultura individualista hacia una cultura más razonable, donde los individuos sean más capaces de cooperar? A nadie se le ocurre otra idea que la educación en el amplio sentido de la palabra.

Pero no debemos olvidar que cualquier intento por imprimir un nuevo sentido a la comunidad y al bien común debe empezar por reconocer la diversidad, el escepticismo y el individualismo propios de nuestro tiempo y cultura (Beck, 2007). En palabras de este autor, estamos en una época de tránsito de la primera modernidad (definida por unas pautas colectivas de vida, el pleno empleo, el estado nacional y asistencial, y una naturaleza amordazada y explotada) a la segunda modernidad (definida por las crisis ecológicas, el trabajo remunerado en retroceso, la individualización, la globalización y la revolución sexual).

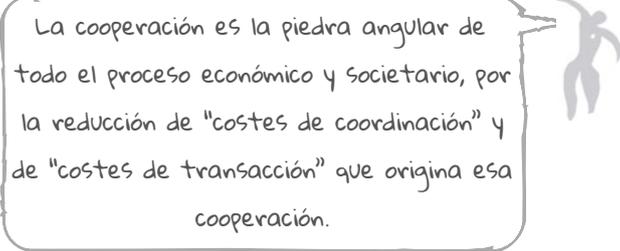
Este tránsito está siendo muy problemático por dos razones: primera, porque están cambiando las ideas maestras, que nos parecían estables y seguras; segunda, porque el reto principal de la segunda modernidad consiste en que las sociedades deben reaccionar simultáneamente a este cambio en todos los planos.

No se trata de un cambio en la sociedad, sino de la propia sociedad, de la sociedad entera.

Esta es la innovación social que tiene que dar sentido y estabilidad a la innovación económica y tecnológica. Y así lo explicábamos en el primer encuentro:

○ La “innovación social” exige una educación orientada al desarrollo de la cooperación entre las personas, entre los grupos y entre los Estados. Entre las cinco estrategias más habituales (competición, cooperación, evitación, sumisión y compromiso), la innovación social está asociada al uso preferente de la cooperación en las situaciones de conflicto de intereses.

○ La “innovación social” exige una innovación organizacional, basada en el liderazgo compartido y la participación de los individuos en la gestión de la organización. Una organización en la que las personas comparten esfuerzos, beneficios y gestión.



La cooperación es la piedra angular de todo el proceso económico y societario, por la reducción de “costes de coordinación” y de “costes de transacción” que origina esa cooperación.

○ La “innovación social” exige un desarrollo sostenible en relación con los recursos humanos, económicos y ecológicos. La orientación de la actividad económica viene dada por el objetivo final de la economía que es el desarrollo integral de la persona. Todos los objetivos instrumentales de la economía tienen que establecerse en función de su contribución al objetivo final. La cooperación es la piedra angular de todo el proceso económico y societario, por la reducción de los “costes de coordinación” y de los “costes de transacción” que origina esa cooperación.

Beneficios del entrenamiento para individuos, grupos y organizaciones

Los programas de entrenamiento han estado relacionados con el rendimiento en el trabajo, directa o indirectamente. Hay dos tipos de programas que han tenido un gran interés para los investigadores: Programas de entrenamiento en el ejercicio individual del liderazgo y Programas de entrenamiento en el trabajo en equipo.

El ejercicio del liderazgo ha sido aplicado en infinidad de programas de entrenamiento. Collins & Holton (2004) llevaron a cabo un meta-análisis sobre los beneficios reportados por los programas de entrenamiento en el ejercicio del liderazgo. Dicho meta-análisis

incluía 83 estudios publicados entre los años 1982 y 2001. Comparando los resultados de quienes participaron en los programas de entrenamiento con los resultados de quienes no participaron en los programas de entrenamiento, las diferencias oscilaban entre 0.96 y 1.37, para el conocimiento teórico, y entre 0.35 y 1.01, para el ejercicio práctico. Las diferencias eran siempre a favor de quienes participaban en los programas de entrenamiento.

También han sido numerosos los programas de entrenamiento en el trabajo en equipo que se han aplicado en las organizaciones. Tharenou, Saks y Moore (2007) han revisado los resultados de 67 investigaciones, llevadas a cabo para medir la eficiencia de los programas de entrenamiento en el trabajo en equipo, y han llegado a las siguientes conclusiones:

La incidencia positiva del entrenamiento es máxima en variables relacionadas con

Muchos estudios apoyan la idea de que el entrenamiento de individuos y equipos aporta beneficios para el conjunto de la organización.



- ▶ **La organización:** productividad en el trabajo, satisfacción de los directivos con el trabajo realizado, calidad del producto, valoración del trabajo por parte de los clientes, aumento de ventas y capital humano. El entrenamiento tiene máxima incidencia sobre estas variables organizativas.
- ▶ **La satisfacción,** motivación e implicación de los trabajadores son variables personales que tienen una correlación positiva con el entrenamiento en el trabajo en equipo. Sin embargo, dicha correlación es baja. Por tanto, el entrenamiento influye menos sobre las personas que sobre la organización.
- ▶ **Las variables de carácter financiero,** como la satisfacción de los accionistas, la mejora del capital financiero, la subida de los salarios y la posición de la empresa en el mercado, son las que tienen menor correlación con el entrenamiento en el trabajo en equipo. Esto es fácil de entender: la situación financiera de una empresa depende más del volumen del negocio, de la posición de la empresa en el mercado y de la coyuntura económica.

Aragón-Sánchez et al. (2003) investigaron la eficiencia de los programas de entrenamiento en empresas de tamaño pequeño y medio en el Reino Unido, Holanda, Portugal, Finlandia y España. Para la operatividad y eficiencia de los programas de entrenamiento utilizaron los siguientes indicadores:

Efectividad personal (implicación, motivación y satisfacción de los trabajadores);
Productividad (volumen de ventas, beneficios antes de pagar los intereses y los impuestos y la ratio entre beneficios antes de pagar impuestos/volumen de ventas).

Los resultados indican que la relación entre las actividades de entrenamiento y la mayor parte de las medidas de efectividad y productividad son positivas.

Úbeda García (2005) realizó un estudio en 78 empresas españolas relacionando determinados aspectos de los programas de entrenamiento (actividades del programa, objetivos del programa, naturaleza del entrenamiento y método utilizado en la evaluación de resultados) con cuatro tipos de beneficios en los niveles personal y organizacional: satisfacción de los trabajadores, satisfacción de los clientes, satisfacción de los propietarios, y productividad de la empresa. Los resultados indican que los programas orientados al desarrollo de las personas se relacionan positivamente con la satisfacción de los trabajadores, clientes y propietarios, y con una medida objetiva de la productividad de la empresa.

Un último aspecto que quisiéramos subrayar es que la calidad de los programas de entrenamiento de una empresa constituye un factor importante para la buena reputación de dicha empresa. Y que la buena reputación de la empresa es uno de los elementos más importantes del Capital Social de la misma. En resumen, muchos estudios apoyan la idea de que el entrenamiento de los individuos y equipos aporta beneficios para el conjunto de la organización. Estos beneficios incluyen una mejora en el rendimiento de la organización (mayor productividad y efectividad en el aporte de cada trabajador) así como otros beneficios directos como pueden ser reducción de costes y aumento de la calidad y de la cantidad, y beneficios indirectos como reducción del absentismo laboral y mejora en la reputación y capital social de la empresa.

Cómo sacar el máximo rendimiento al entrenamiento

Existe un modelo teórico, el modelo del diseño de la formación de Goldstein & Ford (2002), según el cual conviene comenzar haciendo un diagnóstico de las necesidades antes de diseñar programas de entrenamiento. Aquí está el origen del problema: se priorizan las necesidades económicas porque las personas quieren lograr mayor bienestar económico y, para ello, se precisa un mayor rendimiento en el

Según Goldstein & Ford, un diagnóstico de las necesidades, previo al diseño del programa de entrenamiento, ayuda a definir mejor los objetivos de los diferentes programas y asegurar la motivación de las personas involucradas en dichos programas.



trabajo. En consecuencia, los programas de entrenamiento priorizan los valores económicos sobre los valores sociales. Un diagnóstico de las necesidades de la sociedad, previo al diseño del programa de entrenamiento, ayuda a definir mejor los objetivos de los diferentes programas de entrenamiento y asegurar la motivación de las personas involucradas en dichos programas. El estado motivacional de las personas después de haber terminado el programa de entrenamiento se parece mucho al estado motivacional previo al entrenamiento que tenía el mismo sujeto. Los pesimistas siguen siendo pesimistas y los optimistas siguen, igualmente, mostrándose optimistas.

Hablando en general, Colquitt & al. (2000) realizaron un meta-análisis demostrando que la motivación para el entrenamiento dependía de factores personales (locus de control, grado de conciencia, ansiedad, edad, habilidad cognitiva, auto-eficacia, implicación en el trabajo). Con otras palabras, la motivación que manifiesta una persona antes del entrenamiento predice bien la motivación que va a tener esa persona después del entrenamiento. Este dato es importante porque nos permite ahorrar mucho tiempo y dinero realizando bien la selección de personas para los programas de entrenamiento.

Diseño y ejecución del entrenamiento

En relación al diseño, la investigación más reciente nos dice que mejora el entrenamiento si se utiliza un sistema de adquisición de habilidades basado en la teoría, de tal forma que el trabajador sea capaz de combinar el saber hacer con la capacidad de saber explicar y justificar teóricamente ese saber hacer.

Es importante que las personas que se entrenan cometan errores en la adquisición de las habilidades y adquieran un método para aprender de los errores. Es decir, hay que dar al alumnado formación teórica y tecnológica, pero, también, una guía para ir aprendiendo de los propios errores.

Evaluación del entrenamiento

Existen modelos teóricos para medir el efecto de los entrenamientos sobre los individuos, equipos, organizaciones y sociedad; aunque, en general, se ha mejorado más en la elaboración de los sistemas de medida que en los diseños de evaluación (Holton, 2005; Kraiger, 2002; Spitzer, 2005). Interesa mucho saber cómo ha reaccionado una persona que, en las relaciones laborales, aporta conocimiento y, por eso mismo, comparte la responsabilidad de la empresa con el capital. Pero la evaluación tiene que ser rigurosa para que pueda tener algún valor.

En resumen, es importante lograr beneficios en los entrenamientos, pero es igualmente importante dejar constancia documental de por qué y cómo se han logrado dichos beneficios. Es, también, importante tomar en consideración los distintos motivos por los que un mismo entrenamiento puede ser considerado como positivo o como negativo en función de los intereses de los diferentes grupos de interés o “stakeholders” de una empresa. Lo que para el accionista es pura utilidad económica, para algunos trabajadores puede tener un gran valor afectivo.

Transferencia del entrenamiento a la organización y a la sociedad

Los programas de entrenamiento y lo que se aprende en ellos son interesantes en la medida en que dichos aprendizajes son transferidos al trabajo en la organización y a la sociedad. Para facilitar esa transferencia, hemos sugerido que se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Evaluar las necesidades de la organización y de la sociedad, antes de comenzar a diseñar programas de entrenamiento.
- Estar atentos a la motivación de quienes reciben el entrenamiento.
- Diseñar bien la realización del entrenamiento.
- Evaluar los efectos del entrenamiento tanto para los individuos y equipos como para las organizaciones y la sociedad.

Si no se está preparado para el trabajo en equipo es porque faltan conocimientos, técnicas y habilidades personales para trabajar en equipo.



Para lograr un trabajo en equipo que sea eficiente, es necesario adquirir nuevas competencias; y para esto se requiere entrenamiento y facilitación de equipos.

Aprender a trabajar en equipo es cuestión de práctica y de cambio personal de los miembros del equipo: cada una de las personas tiene que ser capaz de encontrar nuevas formas de pensar, de sentir y de actuar.

Es una disciplina que requiere de entrenamiento durante toda la vida. Sólo así se puede cooperar con otras personas en la realización de proyectos compartidos.

Sabino Ayestarán, coordinador de Ícaro Think Tank



III. SEMINARIO ÍCARO THINK TANK ¿CÓMO APRENDER A COOPERAR?

En este II Seminario ÍCARO Think Tank, celebrado durante los días 18 y 19 de Enero de 2012, hemos querido pasar de la teoría a la práctica como ya hemos explicado anteriormente. Nuestro esfuerzo ha estado dirigido en primer lugar a la búsqueda de programas de entrenamiento en la cooperación, y para ello comenzamos haciendo una búsqueda de los programas de entrenamiento que han sido utilizados en la formación de individuos y de grupos. No es una búsqueda difícil, porque los diferentes programas de entrenamiento están recogidos en las revisiones periódicas que publica la Annual Review of Psychology a partir 1971. Son revisiones multidisciplinarias, ya que en las mismas se recogen artículos de psicología y de otras disciplinas próximas a ella: Gestión de Recursos Humanos, Diseños educativos, Desarrollo de competencias en individuos y grupos, y Gestión del conocimiento.

Llegados a este punto, y para ver DÓNDE podemos aprender a cooperar, se han explicado en este II Seminario distintas experiencias que confirman la

teoría de que se puede aprender a cooperar en cualquier contexto de interacción entre personas: familia, escuela, comunidades de vecinos o grupos de trabajo. En situaciones de cambio, de crisis o también cuando es necesario salir de una rutina que no funciona, lo que ayuda al crecimiento de las personas es el reconocimiento de lo que aporta cada una de ellas a la construcción de un proyecto compartido.

Se puede aprender a cooperar en cualquier contexto de interacción entre personas: familia, escuela, comunidades de vecinos o grupos de trabajo.



Partimos, para comenzar, de una serie de premisas básicas de un comportamiento cooperativo: bajo narcisismo y alto compromiso social, buen desarrollo de la inteligencia emocional y sentido trascendente de la existencia humana, es decir, sentido de la propia existencia a través de un proyecto que trascienda al individuo mismo.

Presentación de Experiencias Piloto

Y como ilustración a la teoría, en este Seminario que ha pretendido ser práctico se muestran las experiencias referencia de cuatro programas de trabajo en equipo, fundamentadas en las competencias de la cooperación: solidaridad comunitaria, empatía con las personas, asunción de liderazgo, responsabilidad personal, emprendimiento, confianza en el equipo, metodología de trabajo, y estructuración cognitiva del equipo a través de la construcción de modelos mentales compartidos y de la memoria transactiva.

CRUZ ROJA

Proyecto “Promotor de Salud Comunitaria y Portal Solidario”

La responsable provincial de desarrollo local de la Cruz Roja en Gipuzkoa, Mainer González, presenta varias iniciativas innovadoras implantadas por su organización con el objetivo de favorecer un modelo nuevo que promueva la buena vecindad como uno de los embriones que educa en la corresponsabilidad a la hora de resolver las necesidades sociales, culturales, económicas y políticas. El proyecto “Promotor de Salud Comunitaria y Portal Solidario” está encaminado a favorecer la colaboración social de los distintos grupos intervinientes

(voluntarios, vecinos, jóvenes, agentes sociales, etc...) tomando como base los portales, y las relaciones de ayuda mutua y confianza que se establecen entre las personas. De esta forma se aumenta la probabilidad de nuevas acciones colectivas así como el bienestar del grupo.



Vivir en comunidad significa la participación y colaboración de las personas en la mejora del lugar donde viven y para ello hay que definir objetivos comunes y practicar acciones solidarias. Los problemas en una comunidad no desaparecen sino que se transforman.

Este proyecto abre espacios afines dentro de la comunidad a través de acciones que fomentan los valores de convivencia y solidaridad. Porque vivir en comunidad significa la participación y colaboración de las personas, sin distinción de edad, en la mejora del lugar donde viven, y por lo tanto, hay que marcar objetivos comunes y practicar acciones solidarias.

Aquí se destaca la experiencia que la Cruz Roja de Gipuzkoa denomina “Gimnasio para la convivencia”, centrada en aceptar la ayuda como modelo de enseñanza para los demás. Esta experiencia sigue la teoría de los procesos de facilitación, a los que se suman las 10 destrezas psicosociales consideradas como relevantes en la promoción de la competencia psicosocial de niñas, niños y jóvenes, que fueron desarrolladas en 1993 por la División de Salud Mental de la OMS en su programa “Educación en Habilidades para la vida en

las Escuelas” (Life Skills Education in Schools).

1. Autoconocimiento,
2. Empatía,
3. Comunicación asertiva,
4. Relaciones interpersonales,
5. Toma de decisiones,
6. Solución de problemas y conflictos,
7. Pensamiento creativo,
8. Pensamiento crítico,
9. Manejo de emociones y sentimientos,
10. Manejo de tensiones y estrés.

Estas diez habilidades psicosociales no son materia nueva. En cierta forma son tan antiguas como la propia humanidad, porque todas tienen que ver con la manera en que manejamos las relaciones con nosotros mismos, con las demás personas y con el entorno social. La experiencia presentada sigue el lema de que los problemas, especialmente en una comunidad, no desaparecen sino se transforman.

HUB de GIPUZKOA

La importancia de la distribución del espacio y de la tecnología en el Aprendizaje cooperativo

Idoia Valencia, promotora del HUB Gipuzkoa y Leire Goitia, facilitadora de métodos de cooperación y participación, presentan esta segunda experiencia de Programa formativo en cooperación.

El HUB es una comunidad co-creativa cuyos cuatro pilares son las personas, que

hacen cosas diferentes; las ideas, que pueden llegar a cambiar el mundo; el espacio abierto de trabajo, innovación, aprendizaje y relax; y el mundo, conectado a todos los lugares. El HUB está diseñado para dar infraestructura, una comunidad y acciones facilitadas a través de anfitriones para ayudar a

realizar conexiones y recibir nuevas ideas para los proyectos. La misión de un HUB es suscitar y sustentar nuevas ideas y retos en los ámbitos social, medio ambiental, económico y cultural. El HUB crea el lugar para inspirar, conectar e impulsar a innovadores sociales proporcionando espacios de trabajo compartido en los que respirar una atmósfera de fértil intercambio de ideas y apoyos donde poder incubar nuevos proyectos.



El HUB crea el lugar para inspirar, conectar e impulsar a innovadores sociales proporcionando espacios de trabajo compartido en los que respirar una atmósfera de fértil intercambio de ideas y apoyos donde poder incubar nuevos proyectos.

Los miembros del HUB son personas de diferentes perfiles y provienen de distintos sectores, pero hay un nexo

común entre ellos y es que todos son innovadores y emprendedores sociales. Juntos forman una comunidad fuerte, inspiradora y comprometida. En un HUB podemos encontrar a pequeñas start-ups, ONGs, profesionales freelance o artistas.

Lo atractivo del HUB es que es mucho más que una oficina, porque en ese lugar se redefine lo que el mundo piensa sobre el trabajo, el espacio, la comunidad y la innovación

social. El HUB proporciona oportunidades para networking así como para colaborar en una red global de más de cinco mil miembros en 28 países y 5 continentes.

VALNALÓN Emprendizaje en Formación Profesional

Hace 20 años en la Cuenca Minera Asturiana se puso en marcha un profundo cambio motivado por una importante reconversión industrial. José Manuel Pérez “Pericles”, su promotor, dice que “era un cambio de ERA”. Se adivinaba la necesidad de cambiar la mentalidad de la sociedad, pasando de la cultura de dependencia de las grandes empresas y de la administración, a una cultura emprendedora donde cada persona fuera dueña de sus actos.

Para encarar una Era diferente hacen falta personas diferentes como las que forman Valnalón. Y para ésto hace falta una educación diferente también, una educación que provenga de un profundo

Una Era diferente requiere una educación diferente que provenga de un profundo cambio en el Sistema Educativo. Lo más urgente en ese cambio es hacer llegar a los alumnos una Educación Emprendedora, que se enseñe como cualquier otra asignatura del currículo académico.



cambio en el Sistema Educativo. Porque tenemos un sistema pensado para dar respuesta a una sociedad que murió hace más de veinte años. Y en ese cambio educativo lo más urgente es hacer llegar a todos los alumnos una Educación Emprendedora, para que todos ellos practiquen esta educación como cualquier otra asignatura del currículo académico.

La metodología emprendedora de Valnalón se basa en 3 pilares fundamentales: el aprendizaje significativo, el aprendizaje cooperativo, y el trabajo en proyectos. En el primero, los alumnos deben entender lo que hacen y para qué sirve lo que están aprendiendo, es decir, cómo aplicarlo en la vida. En el aprendizaje cooperativo los alumnos deben trabajar en grupo, auto organizarse, asumir responsabilidades, aprender a comunicar y a trabajar en equipo; en definitiva, entrenar todas sus habilidades personales. A cooperar se aprende cooperando, lo mismo que a trabajar en equipo se aprende trabajando en equipo. Desde Valnalón se han implantado varios programas, de los 9 desarrollados en Educación Emprendedora, en 10 Comunidades Autónomas y varios países iberoamericanos. En el País Vasco en concreto se han implantado 2 programas:

En el aprendizaje cooperativo los alumnos deben trabajar en grupo, auto organizarse, asumir responsabilidades, aprender a comunicar y a trabajar en equipo; en definitiva, entrenar todas sus habilidades personales.



- ➡ - *Empresa Joven Educativa (EJE Profesional)*. Programa de Comercio Internacional dirigido a la Formación profesional, en el que los alumnos, trabajando 2 horas semanales durante un curso, crean, estructuran y gestionan una Cooperativa Escolar.
- ➡ - *Jóvenes Emprendedores Sociales (JES)*. Dirigido al 2º y 3º curso de la ESO, consiste en crear la estructura de una ONG. Se ponen en contacto con una clase equivalente en un país del Sur y realizan un proyecto real de Cooperación al Desarrollo en el que las dos partes desarrollan actividades que les permitan conseguir la financiación necesaria. Los alumnos se comunican continuamente por correo electrónico y videoconferencia, y sus contenidos coinciden con los de la asignatura Educación para la Ciudadanía.



La directora de la Fundación, Begoña Etxebarria, introduce la experiencia en su organización relatando la evolución histórica desde su comienzo hace más de 25 años y hasta el cambio de paradigma llamado “innovación” que tuvo lugar en el período 2007-2010, fecha en que nace el grupo de pensamiento Ícaro que ha dado lugar a estos seminarios que llevan su nombre.

Y dentro del marco sobre la Teoría de los equipos, sus colaboradoras presentan las 3 premisas básicas para el buen funcionamiento de un equipo:

- Cómo hacer *viable* un equipo. En el *nivel afectivo*, mediante la construcción de la confianza en el equipo. Esta confianza se apoya en dos sentimientos: potencia del equipo y seguridad en la persona en el equipo. En el *nivel conductual*, mediante la aplicación de una buena metodología de trabajo. Dicha metodología incluye la definición de objetivos, recogida de la información pertinente y definición de estrategias de trabajo ajustadas a los objetivos. En el *nivel cognitivo* mediante la estructuración cognitiva del equipo, que incluye tanto la construcción de modelos mentales compartidos como la memoria transactiva.



Tres premisas básicas para el buen funcionamiento de un equipo: viabilidad, eficiencia e innovación. La construcción de la confianza en el equipo exige el reconocimiento y aceptación de las diferencias, y una gestión adecuada de los conflictos que nacen de la diversidad de intereses.

- Cómo hacer un equipo *eficiente*. En el *nivel afectivo* mediante el reforzamiento del compromiso de las personas, lo que exige el reconocimiento y aceptación de las diferencias y una gestión adecuada de los conflictos que nacen de la diversidad de intereses. En el *nivel conductual* mediante la adaptación a los cambios en las relaciones laborales y modelos organizativos. Estos cambios se dan, de manera especial, cuando se pasa de tareas simples y repetitivas a tareas complejas y poco estructuradas. En el *nivel cognitivo*, mediante el aprendizaje básico en todo equipo: reconocimiento de las aportaciones individuales de las personas y empoderamiento de las personas que reciben menor reconocimiento en el equipo.

- Cómo *hacer* un equipo *de innovación*. Tres mecanismos clave: la construcción de la Memoria transactiva en el equipo; la Reflexividad del equipo, tanto en relación con los objetivos y estrategias de trabajo como en relación con el funcionamiento social del equipo; y la Negociación creativa de intereses.

A partir de la generación de confianza en el equipo, desde los sentimientos de seguridad personal y capacidad del equipo para lograr sus objetivos, se planifica y se realiza la tarea. Se reflexiona, de forma compartida, sobre la manera de trabajo del equipo y la aportación de valor de cada uno de sus miembros. Se distribuyen entonces los roles (siguiendo la taxonomía de Belbin) y se pone en práctica la negociación creativa de intereses. Después se despliega el modelo a partir de un lenguaje y metodologías comunes de trabajo basados en la teoría de los equipos de innovación.



Los equipos de innovación no son sino instrumentos que permiten organizar el trabajo en contextos complejos. Partiendo de ideas, sentimientos y acciones diferentes y variadas, hay que construir nuevas ideas, nuevos sentimientos y nuevas acciones compartidas por todos.

Los equipos de innovación no son sino instrumentos que permiten organizar el trabajo en contextos complejos. Partiendo de ideas, sentimientos y acciones diferentes y variadas, hay que construir nuevas ideas, nuevos sentimientos y nuevas acciones compartidas por todos. Estos equipos exigen nuevos tipos de liderazgo y suponen un salto cualitativo importante en el equilibrio entre el ejercicio de la “libertad individual” y “la responsabilidad” sobre el bien común. Los equipos de innovación en NSF son un salto entre la libertad individual y la responsabilidad del liderazgo compartido.

Reflexión del Grupo: Mecanismos clave de transformación para el trabajo en equipo

Los participantes en el Seminario, después de escuchar las cuatro experiencias de referencia y los comentarios que se sucedieron, pasaron de la teoría a la práctica trabajando ellos mismos en equipo. De sus reflexiones podemos extraer que las diferentes prácticas presentadas en los programas de trabajo en equipo han puesto de relieve los mecanismos que hacen posible la transformación del deseo en realidad. Estos mecanismos clave de transformación para el trabajo en equipo son los siguientes:

1. La existencia de un deseo compartido que sea un orientador de la acción individual y colectiva, que establezca y celebre logros de medio y largo plazo.



El conocimiento mutuo de lo que sabe hacer bien cada persona y de lo que puede aportar cada una a la realización de un proyecto común, constituye el núcleo de una relación cooperativa.

2. El conocimiento mutuo de lo que sabe hacer bien cada persona y de lo que puede aportar cada una a la realización de un proyecto común, constituye el núcleo de una relación cooperativa.

3. El desarrollo de sentimientos y de prácticas de empatía y de solidaridad en los entornos habituales de nuestro trabajo y de nuestra vida, asegura los hábitos necesarios para una cooperación duradera.
4. La capacitación de las personas en la mejora de sus competencias para sentir la capacidad de transformar sus acciones y las del conjunto.

El desarrollo de la inteligencia emocional (aprender a identificar, expresar, controlar y transformar emociones) favorece la cooperación.



5. El desarrollo de la inteligencia emocional (aprender a identificar, expresar, controlar y transformar emociones) favorece la cooperación. Sin una fuerte implicación emocional de las personas en el proyecto, no se ponen en marcha las estrategias de cooperación.

6. Una distribución adecuada de los espacios físicos y la utilización de las TICs facilitan y enriquecen la interacción entre personas y entre grupos.

7. El uso de técnicas de observación, indagación, escucha y creatividad, que favorecen la libertad de expresión y la innovación, ayudan al enriquecimiento de la cooperación.
8. Espacios reales de emprendimiento, tanto en los entornos familiares y escolares como en los entornos laborales, facilitan la cooperación en la búsqueda de soluciones y en la toma de decisiones.
9. El fomento de las oportunidades y empoderamiento de las personas, reconociendo la importancia de sus aportaciones en los equipos de trabajo, es la mejor forma de pasar de un liderazgo transformacional hacia un liderazgo compartido.

IV. CONCLUSIONES

Si el siglo XX ha destacado por el individualismo, el siglo XXI va a ser el siglo de la cooperación. Está despertando un mundo distinto al que deben corresponder unos ciudadanos distintos, educados con madurez ética y humana, superando el narcisismo.



Si el siglo XX ha destacado por el individualismo, el siglo XXI va a ser el siglo de la cooperación.

La innovación social que desde Ícaro propugnamos -como respuesta a la crisis global en la que nos encontramos inmersos- exige una educación orientada al desarrollo de la cooperación entre las personas, entre los grupos y entre los Estados. Existen muchas formas de resolver los problemas y nosotros apostamos por la **cooperación** entendida

Existen muchas formas de resolver los problemas y nosotros apostamos por la cooperación entendida como negociación creativa de intereses.



como negociación creativa de intereses. La cooperación es un instrumento eficaz para resolver cualquier tipo de conflicto, ya sea familiar, empresarial o social. Y, pese a que no siempre resulta ser la panacea, sí es una buena herramienta de resolución. La cooperación supone además una negociación creativa y por lo tanto una nueva respuesta al problema que satisface a las partes en conflicto. Al escucharse las partes mutuamente con atención, se modifican sus deseos y sus intereses como consecuencia del cambio interior que se produce en las personas.



La razón fundamental de la necesidad de estas nuevas prácticas es que el cambio de valores en los individuos, en las organizaciones y en la sociedad requiere el refuerzo de las relaciones de cooperación en contraposición a las relaciones de dominación.

La razón fundamental de la necesidad de estas nuevas prácticas es que el cambio de valores en los individuos, en las organizaciones y en la sociedad requiere el refuerzo de las relaciones de cooperación en contraposición a las relaciones de dominación.

La cooperación es un mecanismo de proceso y en ese camino y porque todas las personas aportan en la cooperación- potenciamos al individuo aceptando a la persona, ayudándola a crecer sin olvidar el objetivo común del grupo. A una sociedad distinta, entonces, corresponden unos ciudadanos distintos y esa transformación se consigue superando una serie de retos y dificultades.

RÉTOS

Superar el miedo al fracaso, aprender a convivir para transformar, contrarrestar el individualismo y aprender a valorar el equipo, romper la barrera contra los prejuicios, ahondar en la inteligencia emocional, aprender de los errores, reconocer el proceso y no el resultado. En definitiva, modificar nuestro comportamiento individual.

DIFICULTADES

El egoísmo de supervivencia, la inercia y la rutina; la posición de los que no quieren cooperar, puesto que la cooperación no es necesaria en todos los entornos; el cómo reconocer a los otros: al poder jerárquico y al liderazgo; el equilibrio entre las 3 personas que cada uno lleva en sí mismo: la que se ocupa de las ideas, los intereses y los sentimientos. En definitiva, los valores, la formación y las habilidades de las personas.

V. EPÍLOGO

“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas”. Mario Benedetti explicó con claridad meridiana la situación de perplejidad actual. Nos enfrentamos a un mundo cambiante y necesitamos un haz de luz que guíe nuestro camino mientras buscamos las respuestas. Para aportar un rayo luminoso a ese haz de luz nació el grupo de pensamiento Ícaro, cuyos miembros se han comprometido a plasmar en papel sus reflexiones certeras mientras llega el tiempo de volver a encontrarse en el próximo Seminario. Estas reflexiones merecen difundirse ampliamente, por lo que han sido publicadas en diferentes medios de comunicación durante el transcurso de estos meses.

A continuación tenéis la oportunidad de enriqueceros con su lectura.

“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto,
cambiaron todas las preguntas”.

Mario Benedetti



ANEXO I.- ARTÍCULOS DE PRENSA

Generación global e innovación social.

Publicado en EL CORREO el 26 de marzo de 2012. Por Sabino Aycasterán, Profesor Emérito de la UPV/EHU y Coordinador de ICARO Think Tank.

Acabo de leer un escrito de Ulrich Beck, titulado la “Generación global”. Conocía a este autor por su libro “El Dios personal”. Estaba familiarizado con el concepto de “cosmopolitización”. Este concepto tiene tres grandes referencias: Individualización de la experiencia vital; pérdida de refugios como la nación y estado, instituciones jerarquizadas, partidos políticos que deciden por los ciudadanos, religiones universalistas; y, en tercer lugar, creación de redes sociales transnacionales, que rompen la barrera de los estados, de los partidos políticos y de las iglesias oficiales. Representa la superación de estructuras colectivistas y la construcción de unos vínculos sociales, desde el respeto a la individualidad y la tolerancia de las diferencias.

En “Generación global”, Ulrich Beck relaciona la cosmopolitización con la modernidad globalizada, que se caracteriza por los ámbitos de acción globalizados del capital, la expansión de las tecnologías de la comunicación y del transporte, la formación de movimientos globales de la sociedad civil, el surgimiento de redes sociales que trascienden las barreras de los estados, de los partidos políticos y de las iglesias.

La suma de estas revoluciones ha abierto una profunda fisura que afecta también y precisamente a las relaciones intergeneracionales: la definición de la primera modernidad ha quedado tocada en su esencia, sus premisas básicas de frontera, seguridad y racionalidad se han vuelto cuestionables.

La línea divisoria entre poseedores y desposeídos es cada vez más pujante. Al mismo tiempo, toma fuerza también la tendencia inversa, orientada hacia una mayor igualdad. Los impulsos que promueven esta mayor igualdad se localizan en cuatro principios de igualdad y de expectativas de igualdad:

Discurso igualitario poscolonial. Hoy, la tensión que se vive, por ejemplo, en África entre blancos y negros es bastante inferior a la que se vivía en los años 80 del siglo pasado.

Mayor dificultad para discriminar entre ciudadanos y no ciudadanos, entre nativos y extranjeros, en derechos humanos y derechos ciudadanos.

Expansión de modos de vida transnacionales. Al establecer redes, organizaciones o instituciones de carácter transnacional y visitar regularmente a los familiares de la vieja patria crean numerosos vínculos entre el país de origen y la sociedad de acogida.

EL CORREO
Generación global e innovación social
 SABINO AYCASTERÁN
 COORDINADOR DE ICARO THINK TANK, PROFESOR EMÉRITO DE LA UPV/EHU

Acabo de leer un escrito de Ulrich Beck titulado la “Generación global”. Conocía a este autor por su libro “El Dios personal”. Estaba familiarizado con el concepto de “cosmopolitización”. Este concepto tiene tres grandes referencias: Individualización de la experiencia vital; pérdida de refugios como la nación y estado, instituciones jerarquizadas, partidos políticos que deciden por los ciudadanos, religiones universalistas; y, en tercer lugar, creación de redes sociales transnacionales, que rompen la barrera de los estados, de los partidos políticos y de las iglesias oficiales. Representa la superación de estructuras colectivistas y la construcción de unos vínculos sociales, desde el respeto a la individualidad y la tolerancia de las diferencias.

En “Generación global”, Ulrich Beck relaciona la cosmopolitización con la modernidad globalizada, que se caracteriza por los ámbitos de acción globalizados del capital, la expansión de las tecnologías de la comunicación y del transporte, la formación de movimientos globales de la sociedad civil, el surgimiento de redes sociales que trascienden las barreras de los estados, de los partidos políticos y de las iglesias.

La suma de estas revoluciones ha abierto una profunda fisura que afecta también y precisamente a las relaciones intergeneracionales: la definición de la primera modernidad ha quedado tocada en su esencia, sus premisas básicas de frontera, seguridad y racionalidad se han vuelto cuestionables.

La línea divisoria entre poseedores y desposeídos es cada vez más pujante. Al mismo tiempo, toma fuerza también la tendencia inversa, orientada hacia una mayor igualdad. Los impulsos que promueven esta mayor igualdad se localizan en cuatro principios de igualdad y de expectativas de igualdad:

Discurso igualitario poscolonial. Hoy, la tensión que se vive, por ejemplo, en África entre blancos y negros es bastante inferior a la que se vivía en los años 80 del siglo pasado.

Mayor dificultad para discriminar entre ciudadanos y no ciudadanos, entre nativos y extranjeros, en derechos humanos y derechos ciudadanos.

Expansión de modos de vida transnacionales. Al establecer redes, organizaciones o instituciones de carácter transnacional y visitar regularmente a los familiares de la vieja patria crean numerosos vínculos entre el país de origen y la sociedad de acogida.

ANÓN
 Maniaco, ¿caramba ya los presupuestos o lo dejamos para después de las elecciones vecales y gallegas del año que viene?
 RESULTADOS EN

Debido a los nuevos medios de comunicación y tecnologías de transporte, las distancias comienzan a acortarse, en el sentido cuantitativo, pero también en las formas de encuentro entre diferentes.

La desigualdad entre poseedores y desposeídos, entre el primer mundo y el resto, ya no se acepta como una fatalidad, sino que se cuestiona con persistencia. En este sentido, la generación global está más representada por la generación no occidental, la que, más allá de las fronteras nacionales, se subleva contra las desigualdades reivindicando la igualdad.

El movimiento del 68 estaba constituido políticamente y se definía por la participación activa de sus miembros en acciones de protesta. En aquel entonces se actuaba colectivamente. Hoy se reacciona de forma individualista. Esta generación global se constituye, en su esencia, de forma apolítica, porque se disgrega en distintas fracciones que conforman una dialéctica rica en conflictos.

La “Generación global” se orienta hacia la creación de una nueva sociedad, libre de las protecciones de los estados, de los partidos políticos y de las iglesias y expuesta a los riesgos de una explotación capitalista, donde la generación joven, especialmente los jóvenes ubicados en situaciones ocupacionales de baja categoría, se halla más expuesta al riesgo de tener solamente contratos temporales, perder el trabajo, permanecer en posiciones inseguras o no adquirir derechos de jubilación.

En ÍCARO Think Tank de la Fundación Novia Salcedo pensamos que el mensaje de la generación global se puede resumir en tres principios (principio de la cooperación, principio democrático y principio económico) que, en los próximos años, canalizarán la Innovación Social:

- Cooperación entre las personas, más allá de las diferencias entre estados, entre partidos políticos y entre iglesias oficiales. Esta cooperación está en la base de las dinámicas igualitarias.
- Democracia interna de las organizaciones, basada en el liderazgo compartido y la participación de los individuos en la gestión de la organización. Organizaciones en las que las personas comparten esfuerzos, beneficios y gestión.
- Desarrollo económico y tecnológico sostenibles en relación con los recursos humanos y ecológicos. El objetivo final de la economía es el desarrollo integral de la persona. Todos los objetivos instrumentales de la economía tienen que establecerse en función de su contribución al objetivo final.

Las fuerzas conservadoras, que se niegan a abandonar los espacios de poder, utilizarán el poder económico para controlar y domesticar esta “generación global”, que camina hacia una sociedad sin nombre ni rostro definido, pero más igualitaria, más cooperadora y más orientada hacia el desarrollo integral de las personas.

El viento de la primavera árabe sopla en todas las direcciones

Publicado en DEIA el 16 de marzo de 2012. Por José Luis Villacorta, Doctor en Filosofía y Letras, especialista en Historia Moderna y Contemporánea.

Las palabras de Boualem Samsal, al recibir el Premio de la Paz de los libreros alemanes en octubre del 2011 pueden servir de prólogo a esta breve reflexión sobre la participación de los jóvenes en las recientes manifestaciones y, en algunos casos, conflictos armados que han recorrido la orilla del Mediterráneo y han llegado hasta Yemen y Bahrein. *“Vivir en el absurdo debilita, vas dando bandazos de una pared a otra como un borracho. Para los jóvenes que tienen un futuro por delante, que necesitan tener un rumbo claro, resulta dramático y es desgarrador oírles aullar a la muerte como lobos en la oscuridad de la noche.”*

Unos 100 millones de jóvenes, entre los 15 y 29 años, habitan esta extensa geografía y sus gritos podrían fundirse en tres: libertad, democracia y desarrollo. Estos no son eslóganes islamistas o terroristas. Son la demanda de la sociedad civil, en la que han tenido un destacado protagonismo. Convertidos en pancartas, han aparecido en árabe, francés e inglés; es decir, eran perfectamente conscientes de que no se dirigían solamente a sus gobiernos corruptos, sino que querían hacerse visibles al mundo. Han tomado la calle y las plazas como espacios simbólicos de la sociedad civil. No han sido convocados ni por los partidos ni por ideologías, sino que (recordando la opinión de un activista egipcio) Facebook ha permitido convocar al pueblo, Twitter ha coordinado a los manifestantes y Youtube y al-Jazeera han hecho posible que la información llegue a la opinión pública. Un ejemplo claro ha sido el de Asma Mahfuz, activista egipcia de 26 años, que colgó un vídeo en la red convocando a todos a la plaza Tahrir.

El argumento de las autocracias en el poder desde hace muchos años, presentándose ante Occidente como la garantía de estabilidad en la zona y como cortafuegos contra la amenaza terrorista, ha saltado en pedazos. Seducir a la civilización del miedo (euroamericana), ya no es posible: la fortaleza de los regímenes autoritarios con sus proyectos de convertirse en cleptocracias hereditarias ha sido desmantelada, aunque resistan agónicamente en Yemen o Siria.

Un joven vendedor de frutas, Muhammad Buazizi, se quemó en diciembre del 2010 a lo bonzo en una pequeña población del interior de Túnez, empobrecido por siglos de desidia. Ha sido el detonante de un efecto dominó en toda la zona. Pocas semanas después Ben Ali dejaba la presidencia de Túnez y, al mes siguiente, Mubarak ha seguido el mismo camino. Las reformas liberalizadoras, inspiradas por la UE y organizaciones financieras internacionales, no se tradujeron en una mejora del nivel de vida de las poblaciones, pero sí han enriquecido a las élites y han disparado la corrupción. La “excepción árabe”, el “fatalismo árabe”, el trillado recurso a la “teoría de la conspiración” ya no explican nada, porque estos pueblos han dejado de



Colaboración

POR JOSÉ LUIS VILLACORTA (*)

El viento de la primavera árabe sopla en todas las direcciones

Las palabras de Boualem Samsal, al recibir el Premio de la Paz de los libreros alemanes en octubre del 2011 pueden servir de prólogo a esta breve reflexión sobre la participación de los jóvenes en las recientes manifestaciones y, en algunos casos, conflictos armados que han recorrido la orilla del Mediterráneo y han llegado hasta Yemen y Bahrein. “Vivir en el absurdo debilita, vas dando bandazos de una pared a otra como un borracho. Para los jóvenes que tienen un futuro por delante, que necesitan tener un rumbo claro, resulta dramático y es desgarrador oírles aullar a la muerte como lobos en la oscuridad de la noche.”

Unos 100 millones de jóvenes, entre los 15 y 29 años, habitan esta extensa geografía y sus gritos podrían fundirse en tres: libertad, democracia y desarrollo. No son eslóganes islamistas o terroristas. Son la demanda de la sociedad civil, en la que han tenido un destacado protagonismo. Convertidos en pancartas, han aparecido en árabe, francés e inglés; es decir, eran perfectamente conscientes de que no se dirigían solamente a sus gobiernos corruptos, sino que querían hacerse visibles al mundo. Han tomado la calle y las plazas como espacios simbólicos de la sociedad civil. No han sido convocados ni por los partidos ni por ideologías, sino que (recordando la opinión de un activista egipcio) Facebook ha permitido convocar al pueblo, Twitter ha coordinado a los manifestantes y Youtube y al-Jazeera han hecho posible que la información llegue a la opinión pública. Un ejemplo claro ha sido el de Asma Mahfuz, activista egipcia de 26 años, que colgó un vídeo en la red convocando a todos a la plaza Tahrir.

El argumento de las autocracias en el poder, presentándose ante Occidente como la garantía de estabilidad en la zona y como cortafuegos contra la amenaza terrorista, ha saltado en pedazos. Seducir a la civilización del miedo (euroamericana), ya no es posible: la fortaleza de los regímenes autoritarios con sus proyectos de convertirse en cleptocracias hereditarias ha sido desmantelada, aunque resistan agónicamente en Yemen o Siria.

Un joven vendedor de frutas, Muhammad Buazizi, se quemó en diciembre del 2010 a lo bonzo en una pequeña población del interior de Túnez, empobrecido por siglos de desidia. Ha sido el detonante de un efecto dominó en toda la zona. Pocas semanas después Ben Ali dejaba la presidencia de Túnez y, al mes siguiente, Mubarak ha seguido el mismo camino. Las reformas liberalizadoras, inspiradas por la UE y organizaciones financieras internacionales, no se tradujeron en una mejora del nivel de vida de las poblaciones, pero sí han enriquecido a las élites y han disparado la corrupción. La “excepción árabe”, el “fatalismo árabe”, el trillado recurso a la “teoría de la conspiración” ya no explican nada, porque estos pueblos han dejado de

ser una excepción al exigir libertad y han dejado de ser providencialistas para exigir justicia social.

Esta juventud ha superado con creces la “hogra” (el hastío) y ha recuperado la autoestima personal y colectiva, impulsados por la consciencia de que pueden ser agentes de la transformación social y política de sus países. Con ello han demostrado que la libertad, la democracia, la autoestima, la participación forman parte de una aspiración humana universal. Todo ello ha colocado a las sociedades árabes ante la necesidad de crear un nuevo contrato social. Sólo cabe esperar que encuentren formas nuevas, innovadoras y propias de una civilización joven, que merece la vida. Las últimas elecciones para formar gobiernos de transición son coaliciones que deberán hacer lo imposible para que los jóvenes no sigan “aullando a la muerte”.

Se han identificado con Facebook antes que con las viejas lealtades tribales. Esta es una generación nueva creada en las redes sociales y no en el pensamiento patriarcal, en las normas sociales rígidas de sus mayores. Sus valores hoy se llaman transparencia, conducta colaborativa y relaciones “peer to peer” (entre iguales); es decir, estamos ante una ruptura histórica de la conciencia misma y, por lo tanto, ante una emergencia renovada de la sociedad civil, que plantea formas nuevas de cooperación, que superen los fantasmas del miedo a la amenaza islámica.

Cooperando, cómo si no

Publicado en EL CORREO el 20 de febrero de 2012. Por Ana Díaz, Doctora en Psicología social

El último Informe de la OIT² señala que el ratio global de desempleo juvenil ha pasado del 11,7% (2007) al 12,7% (2011), y que es precisamente en las economías avanzadas donde el ratio más se ha incrementado llegando al 17,9% actual. Se estima que hoy, en el mundo, hay 74,7 millones de desempleados jóvenes. La realidad nos dice también que los jóvenes que trabajan en las economías avanzadas se encuentran cada vez más entre los que realizan el trabajo a tiempo parcial y tienen contratos temporales. Por otro lado, en los países en vías de desarrollo, los jóvenes están desproporcionadamente más entre el grupo de los llamados “pobres que trabajan”. Estos datos nos ofrecen un panorama nada alentador.

Las llamadas grandes economías representadas por el grupo del G20 han declarado (Cannes, 2011) estar comprometidos a combatir el desempleo y promover trabajos decentes y para ello han establecido el grupo de trabajo del Empleo del G20;



28 | OPINIÓN

Cooperando, cómo si no

ANA DÍAZ
ICARO THINK TANK DE NORMA SALLEZ COOPERACIONES

Pasar de las ideas a las acciones de forma coordinada y eficaz con gran participación de diferentes agentes socioeconómicos es clave

El último informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que el ratio global de desempleo juvenil ha pasado del 11,7% (2007) al 12,7% (2011), y que es precisamente en las economías avanzadas donde el ratio más se ha incrementado llegando al 17,9% actual. Se estima que hoy, en el mundo, hay 74,7 millones de desempleados jóvenes. La realidad nos dice también que los jóvenes que trabajan en las economías avanzadas se encuentran cada vez más entre los que realizan el trabajo a tiempo parcial y tienen contratos temporales. Por otro lado, en los países en vías de desarrollo, los jóvenes están desproporcionadamente más entre el grupo de los llamados “pobres que trabajan”. Estos datos nos ofrecen un panorama nada alentador.



este grupo deberá informar a los ministros de finanzas sobre las previsiones globales del empleo, y sobre cómo una agenda de reformas económicas, bajo el marco del G20, contribuirá a la creación del empleo. ¿Pero es suficiente ya sólo con informar? La OIT propone como primera medida la coordinación de la política global. Pasar de las ideas a las acciones de forma coordinada y eficaz con gran participación de diferentes agentes socioeconómicos, es clave.

Las evidencias aportadas por los países en este informe sobre las políticas del mercado laboral demuestran su impacto sobre el empleo e ingresos laborales (OIT, 2009); incluyen la ampliación de los beneficios por desempleo y programas de empleo compartido, reevaluación del salario mínimo y los subsidios, así como la promoción de los servicios públicos de empleo, programas públicos de empleo e incentivos al Emprendizaje. La OIT propone que los países deberán, por lo tanto, dirigir los gastos hacia estos temas, reduciendo si fuera necesario, el gasto en otros instrumentos menos fructíferos para el empleo (OIT 2011, p.86).

Ahora bien, si ya sabemos lo que tenemos que hacer, ¿dónde radica la dificultad?, la respuesta parece no estar en el “qué” sino en los “cómo”. Ser conscientes de la necesidad de coordinarnos de forma eficaz es un punto de partida básico que supone tener un sentido ético y estratégico de la realidad. Además, para abordar de forma eficaz un reto de semejante envergadura a nivel de política global, hay que pasar antes por coordinarnos bien a nivel local, regional, nacional. Por lo tanto, ¿cómo hacer frente a esta realidad tan compleja? Veamos qué nos dicen las Ciencias Sociales.

Defendemos a las Ciencias Sociales como el gran aliado de las futuras políticas macroeconómicas. Ellas nos dan las claves para cooperar, de forma que superando la etapa del individualismo a ultranza que ha marcado el siglo XX, podríamos recurrir a las teorías de los equipos como fuente de inspiración para poner en práctica la cooperación entre individuos. Si somos capaces de trasladar este conocimiento a otros entornos de actuación (político, económico, social, etc.) la resultante sería la puesta en marcha de nuevas soluciones, producto de una cooperación eficaz.

Pero para que un equipo funcione como tal, nos dicen, deben darse una serie de condiciones. Es necesario que surja un componente afectivo, la confianza, que resulte del proceso de “*construir algo juntos*”, desde las diferencias de cada uno de sus miembros. En el nivel conductual es donde reside la eficiencia de ese equipo para la obtención de objetivos y resultados, manejando la información pertinente y elaborando de forma consensuada estrategias que le permitan llegar a resultados concretos. Por lo tanto, la segunda condición sería diseñar y planificar de forma eficaz la tarea que se tiene encomendada en el corto, medio y largo plazo. Y por último, la teoría nos habla del nivel más relevante, el nivel cognitivo. En este nivel es donde se forman los significados y valores que ese equipo compartirá y le llevarán a desarrollar una “cultura compartida”. Esta sería la tercera condición, la de ser capaces de desarrollar una cultura compartida y una memoria sobre lo que cada uno sabe que otro miembro sabe hacer bien. A la luz de la teoría observamos, por lo tanto, que “Cooperar” es también una Ciencia, y que al igual que la Tecnología es necesario conocer sus fundamentos para saber aplicarla con éxito.

Si ya sabemos “qué” hay que hacer, y tenemos ciencia suficiente y de vanguardia para establecer los “cómo”, no tenemos excusa para no construir entre todos un futuro digno para los jóvenes.

¿Hay progreso sin cooperación?

Publicado en DEIA el 5 de febrero de 2012. Por Juan José Goñi,
Doctor Ingeniero Industrial

Nadie ignora la existencia de la teoría de la selección de las especies como mecanismo de selección natural, que Charles Darwin nos propuso. Pero seguramente, la gran mayoría ignoramos las investigaciones de Lynn Margulis (1967), sobre la endosimbiosis, que explica la creación de organismos con núcleo como las células, a partir de organismos sin núcleo. Este descubrimiento pone en evidencia que no es la depredación sino la simbiosis, lo que realmente está detrás de cada salto evolutivo importante en la vida. La construcción de lo nuevo y su funcionamiento, obedecen a reglas de simbiosis o de mutuo beneficio, y no de eliminación por depredación, del más fuerte sobre el más débil. El gran salto a la vida que conocemos surge por la simbiosis y no por la competencia destructiva. Esta sólo produce la selección pero no origina la diversidad.

Diremos que “Iguales juntos” no trae el progreso generador, sino más bien la competencia de suma cero. Por el contrario “distintos juntos” es un requisito de la fórmula del progreso. Se requiere además de esta condición de partida una actitud de comprender al otro y una alta dosis de generosidad mutua que construye progresivamente el estado de cooperación. La cooperación no es una transacción, es más bien una relación sostenida en el tiempo, sustentada en la confianza y en el cumplimiento de compromisos.

¿Y qué hay fuera de la cooperación o relación simbiótica? Queda casi todo lo cotidiano en los intercambios transaccionales. La mayoría de las relaciones económicas se establecen principalmente bajo criterios de suma cero. Son las relaciones parasitarias, depredadoras y necróticas, que van incrementando el balance negativo que se acumula en esta crisis, al transaccionar entre los ciudadanos, sus organizaciones y la sociedad.

La crisis económica actual ha sido ocasionada por un aumento de la proporción de relaciones depredadoras, parasitarias y necróticas que se produjeron entre 2004 y 2007, en el seno de la actividad económica (venta de riesgos ocultos en cadena), sobre las necesarias relaciones simbióticas, que son los mutuos y saludables intercambios de valor real. El ganar sin cooperación, supone trasladar la pérdida al otro. Es el juego binario del éxito o del fracaso, de lo tuyo que no es mío, de si se gasta aquí no se gasta allí, de la estrechez de miras con una visión restrictiva de lo que es valioso para la sociedad.

La cooperación requiere en gran medida un mejor conocimiento del otro y de sus intereses, porque sólo es así posible construir valor para él y obtener simultáneamente valor para uno mismo. La cooperación requiere incorporar al diálogo de las relaciones, otros ingredientes -no económicos- acerca de lo que es valioso para las personas y las organizaciones, ensanchando en



significado del valor social. Este debe contener el valor económico como una parte del mismo y no al revés.

Es evidente que hoy tenemos muchos más medios para comunicar y compartir propuestas e ideas para cooperar; pero esto será muy útil en la medida en que también progrese en una distinta actitud colectiva. Ésta incluye otros modos de pensar y hacer, que impulsen la colaboración simbiótica como pauta dominante, con sus reglas de juego, y que generen una merma sustancial de las relaciones de depredación y dominio, que tienden a la pérdida global de recursos y destruyen el futuro.

Cooperar sin perder la identidad

Publicado en EL CORREO el 22 de enero de 2012. Por Federico Solana, Presidente de NoviaSalcedo Fundación.

Estamos viendo todos los días cómo el Consejo de Europa interviene en la actividad económica de los países europeos, y hay muchas voces reclamando el fortalecimiento del Banco Central Europeo, la armonización fiscal, la igualación de las políticas sociales y el mantenimiento y reforzamiento de la moneda europea.

Los pueblos de Europa están comprendiendo que ya no es sostenible la vieja ambición soberanista, que fue motivo de grandes contiendas bélicas en los siglos XIX y XX. Ahora toca compartir, crear un futuro común y no enquistarse en luchas vecinales que sólo conducen a fomentar el odio y acaban siempre generando violencia. Ello exige crear una nueva perspectiva en la que aprendamos a colaborar y a abrirnos a los otros sin perder la identidad propia.

Estudios sociológicos muestran que a medida que prosperan y se desarrollan las sociedades, los individuos que las componen se hacen más y más individualistas, entendiéndose por individualismo la preocupación dominante y prioritaria por el bienestar del individuo y de su familia más próxima.

Pero ese individualismo no está reñido con un espíritu cívico que podríamos denominar “asociativo” y que favorece el entendimiento y la colaboración con los demás para la consecución de objetivos comunes. El ejemplo podría ser el carácter británico, paradigma del individualismo, pero siempre dispuesto a asociarse para un fin compartido, sea deportivo, cultural, lúdico o de la naturaleza que sea.

Para ello debemos apostar por el Individualismo Cívico, valor cultural del futuro, que abarca por una parte, los valores individuales de la autonomía, la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad ética, y por otra, los valores colectivos, como el trabajo en equipo y la cooperación. Todo ello, no sólo en el plano de los conocimientos, sino también en el plano de los sentimientos y las acciones.

Y a nosotros, como ciudadanos integrados en ese espacio europeo, ¿qué nos toca hacer? Pues, como ciudadanos libres, maduros e inteligentes, nos toca despojarnos de todo prejuicio y apriorismo cultural, social, étnico o de cualquier otra naturaleza, y animarnos a compartir con todos



los demás ciudadanos, igualmente libres, maduros e inteligentes, unas nuevas convicciones, que se traduzcan en una vida en común en una Europa basada en valores.

Para ello, debemos romper barreras mentales, abrirnos al mundo, ayudar a que nazca esa nueva sociedad europea ligada a estos valores del futuro, construir entre todos una visión compartida, ver a Europa como un espacio de cooperación, en el que los valores culturales de intentar comprender al diferente sean una seña de identidad para nosotros mismos, y para el resto del mundo.

Esto exige que todos y especialmente los jóvenes cambiemos nuestras mentes y nos impregnemos de esta nueva cultura. Debemos hacer algo nuestro las instituciones europeas y comprender que únicamente será una realidad la Unión Europea cuando todos y cada uno de sus miembros nos esforcemos por aceptarla y construirla. Eso significa que nos hemos de desarrollar como personas abiertas a la construcción del bien común europeo en unión con los demás hasta ahora ajenos y lejanos.

Aprender a cooperar

Publicado en DEIA el 12 de diciembre de 2011. Por Begoña Etxebarria, Directora de NoviaSalcedo Fundación.

El mundo actual solamente saldrá de la crisis en que está sumido, si todos tomamos una postura activa de transformación personal y social a todos los niveles. Todos y cada uno. Esta tarea de transformación es de tal calado que nos obliga a cooperar con otros, no sólo con los “iguales” sino también con los “distintos”. Nos enfrentamos a un gran reto para el que no nos han preparado y para el que no nos queda otra alternativa que aprender, “aprender a cooperar”.

Este aprendizaje es necesario y así lo dice el “Informe para la educación en el siglo XXI”, conocido como Informe Delors, que el Presidente de UNESCO Federico Mayor Zaragoza encargó a mediados de los años noventa a una comisión de catorce sabios presidida por Jacques Delors. Las recomendaciones de aquel documento conservan todavía una gran actualidad y los cuatro pilares que en él se definen: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser, tienen hoy una agenda de enormes desafíos a los que enfrentarse. Hace unos días el Sr. Delors ha sido merecidamente homenajeado en Donostia por su protagonismo en este Informe y lo celebramos junto a él.

Los cuatro pilares mencionados son importantes, pero el aprender a vivir juntos es, tal y como yo lo veo, el que en este momento puede darnos mayores oportunidades de avance para que personas, organizaciones y sociedad alcancen un mundo más justo y sostenible para todos.



El mundo actual solamente saldrá de la crisis en que está sumido, si todos tomamos una postura activa de transformación personal y social a todos los niveles. Todos y cada uno. Esta tarea de transformación es de tal calado que nos obliga a cooperar con otros, no sólo con los iguales sino también con los distintos. Nos enfrentamos a un gran reto para el que no nos han preparado y para el que no nos queda otra alternativa que aprender, aprender a cooperar.

Este aprendizaje es necesario y así lo dice el Informe para la educación en el siglo XXI, conocido como Informe Delors, que el presidente de Unesco, Federico Mayor Zaragoza, encargó a mediados de los años noventa a una comisión de catorce sabios presidida por Jacques Delors. Las recomendaciones de aquel documento conservan todavía una gran actualidad y los cuatro pilares que en él se definen, que son aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser tienen hoy una agenda de enormes desafíos a los que enfrentarse. Hace unos días el Sr. Delors ha sido merecidamente homenajeado en Donostia por su protagonismo en este Informe y lo celebramos.

Los cuatro pilares mencionados son importantes, pero el aprender a vivir juntos es, tal y como yo lo veo, el que en este momento puede darnos mayores oportunidades de avance para que personas, organizaciones y sociedad alcancen un mundo más justo y sostenible para todos.

“Vivir juntos implica desarrollar la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia -realización de proyectos comunes y estar preparados para tratar los conflictos- respetando los valores del pluralismo, la comprensión mutua y la paz”. Construir juntos “un futuro común” significa desarrollar las capacidades necesarias para identificar y ponerle límites y metas que nos impulsen a todos. “¿Cómo lo haremos?” haciendo una travesía que nos permita abordar más efectivamente la cooperación, una travesía en la que estamos dispuestos a aprender y a desaprendernos de lo que nos fue.

El trabajo en equipo es parte importante de esta andadura, ya que supone avanzar de un estado en el que nos encontramos como colecciones de individuos, a convertirnos en miembros de equipos que trabajan juntos para conseguir retos complejos. Los equipos generan alta interdependencia entre sus miembros en torno a objetivos y resultados, ideas, aportaciones diversas, sentimientos y comportamientos que se complementan. Formar equipos cohesivos que cada miembro tiene que salir de su propio esquema mental, para construir con los demás una nueva perspectiva. El trabajo en equipo es, a la vez, algo profundo, porque supone dar respuesta a una opción ética fundamental, que es la que adopta en la vida cada uno de sus miembros cuando se pregunta: “¿Colaboro de verdad con otras personas para buscar una respuesta compartida a los intereses de todos, o apococho la situación para ganar a costa de lo que pierden otros?” Es la opción por una solución ganar-ganar, frente a la solución de suma 0, yo gano lo que otros pierden.

Sigo con enorme interés esta época actual que nos toca vivir y pienso, ante todo, en el largo plazo, en el 200 cuando las generaciones que han nacido en el cambio de siglo tomen el relevo. Veo que les toca entrar en un mundo con escasas expectativas de trabajo y grandes dosis de incertidumbre como resultado de el cambio de era que estamos viviendo. Compartimos sus ansias, y constantemente tenemos que recordar el deber y la responsabilidad que todos y cada uno de nosotros tenemos de preparar y construir juntos un futuro mejor para ellos, más sostenible y más justo para todos.

Sólo podremos hacerlo cooperando con otros. Todo nuestro empeño en este año ha ido dirigido a dar con las claves que lo posibiliten. En la actuación y en la reflexión, hemos identificado que el aprender a cooperar es una de esas claves y en el trabajo en equipo hemos encontrado una herramienta eficaz que nos servirá para alcanzarla. Estamos en ella. Si comenzamos por las personas y por las organizaciones iremos transformando poco a poco nuestra Sociedad. Desde abajo hacia arriba y desde arriba hasta abajo...

• Icaro Think Tank de Novia Salcedo Fundación

“Vivir juntos implica desarrollar la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia realización de proyectos comunes y estar preparados para tratar los conflictos- respetando los valores del pluralismo, la comprensión mutua y la paz”. Construir juntos “un futuro común” significa desarrollar las capacidades necesarias para identificarlo y ponerle atributos y metas que nos ilusionen a todos. ¿Cómo lo haremos? Iniciando una travesía que nos permita abordar más efectivamente la cooperación, una travesía en la que estemos dispuestos a aprender y a desprendernos de lo que nos frene.

El trabajo en equipo es parte importante de esa andadura, ya que supone avanzar de un estadio en el que nos encontramos como “colecciones de individuos”, a convertirnos en miembros de “equipos” que trabajan juntos para conseguir retos complejos. Los equipos generan alta interdependencia entre sus miembros en torno a objetivos y resultados, ideas, aportaciones diversas, sentimientos y comportamientos que se complementan. Formar equipos conlleva que cada miembro tiene que salir de “su propio esquema mental”, para construir con los demás una nueva perspectiva. El trabajo en equipo es, a la vez, algo profundo, porque supone dar respuesta a una opción ética fundamental, que es la que adopta en la vida cada uno de sus miembros cuando se pregunta: ¿Colaboro de verdad con otras personas para buscar una respuesta compartida a los intereses de todos, o aprovecho la situación para ganar a costa de lo que pierden otros? Es la opción por una solución “ganar-ganar”, frente a la solución de suma 0: “yo gano lo que otros pierden”.

Sigo con enorme interés esta época actual que nos toca vivir y como miembro del equipo Ícaro Think Tank pienso, ante todo, en el largo plazo, en el 2050 cuando las generaciones que han nacido en el cambio de siglo tomen el relevo. Veo que les toca entrar en un mundo con escasas expectativas de trabajo y grandes dosis de incertidumbre como resultado de “el cambio de era” que estamos viviendo. Compartimos sus sueños, y constantemente tenemos que recordar el deber y la responsabilidad que todos y cada uno de nosotros tenemos de preparar y construir juntos un futuro mejor para ellos, más sostenible y más justo para todos.

Sólo podremos hacerlo cooperando con otros. Todo nuestro empeño en este año ha ido dirigido a dar con las claves que lo posibiliten. En la actuación y en la reflexión hemos identificado que “el aprender a cooperar” es una de esas claves, y en “el trabajo en equipo” hemos encontrado una herramienta eficaz que nos servirá para alcanzarla. Estamos en ello. Si comenzamos por las personas y por las organizaciones iremos transformando poco a poco nuestra Sociedad. Desde abajo hacia arriba y desde arriba hasta abajo.

Tomar postura ante el paro y el cese de actividad de ETA

Publicado en EL CORREO el 6 de noviembre de 2011.
 Por Txomin Bereciartua, Fundador y Presidente de Honor de NoviaSalcedo Fundación.

Están sucediendo en nuestra sociedad dos acontecimientos claves, uno positivo, el otro negativo. El positivo es que ETA ha decidido "el cese definitivo de su actividad armada", el negativo es el creciente paro de una juventud sin esperanza.

Hay que tomar postura ante los dos hechos. No basta recibir con alegría el fin de la violencia y pasar página como si la cosa ya estuviera hecha. Años y años de muertes y violencia no se saldan en un momento. Tampoco es suficiente la queja y la indignación del 15 M cada vez más extendida por el mundo. Pedir y exigir un mínimo de vida digna está muy bien pero, si no se hace más, soluciona poco. Es necesario entrar a fondo en la construcción de soluciones positivas con esperanza, esfuerzo, sacrificio y visión a largo plazo.

Los dos problemas tienen su base en fundamentalismos que ciegan y distorsionan. Uno es el que dice que todo vale con tal de imponer la verdad que se sostiene. El fundamentalismo contra el que protesta el 15M, defiende y practica que lo único a tener en cuenta es el propio interés aunque por ello sufran otros. Los dos marcan impronta negativa en las relaciones a nivel de personas, empresas, organizaciones y de estados. El primero, porque se basa en la fuerza, el segundo porque es vivido por quienes gozan de seguridad económica y laboral, y no quieren compartirla con tantos jóvenes con capacidad pero que no disponen de un camino para realizarse profesionalmente. Los que tienen mucho lo acaparan y no lo emplean para crear trabajo y riqueza para otros.

Superar estos fundamentalismos no es tarea fácil, pero hay que intentarlo y para ello debemos empezar dando el primer paso, ya desde ahora, intentando cambiar todos por dentro. No hay que olvidar que tras cuanto de bueno o malo pasa en el mundo, siempre estamos las personas. Y no miremos a otros cuando decimos ésto, porque, si no cambian los que tienen capacidad de influir y si no cambiamos cada uno de nosotros, todo seguirá igual.

No es cosa de la voluntad y euforia de un momento, es algo que exige entrega, creatividad, decisión y muy largo empeño. Salir de uno mismo y abrirse a otros para definir entre todos lo que tiene valor social, interactuar en un gana - gana creativo y buscar y construir juntos nuevos activos sociales, es un proceso que lleva mucho tiempo y que únicamente podrá ser desarrollado si trabajamos día tras día con liderazgo compartido, una mayor implicación de todos, y con el apoyo y conocimiento que nos proporcionen las ciencias humanas y sociales.



Están sucediendo en nuestra sociedad dos acontecimientos claves, uno positivo, el otro negativo. El positivo es que ETA ha decidido "el cese definitivo de su actividad armada", el negativo es el creciente paro de una juventud sin esperanza.

Hay que tomar postura ante los dos hechos. No basta recibir con alegría el fin de la violencia y pasar página como si la cosa ya estuviera hecha. Años y años de muertes y violencia no se saldan en un momento. Tampoco es suficiente la queja y la indignación del 15 M cada vez más extendida por el mundo. Pedir y exigir un mínimo de vida digna está muy bien pero, si no se hace más, soluciona poco. Es necesario entrar a fondo en la construcción de soluciones positivas con esperanza, esfuerzo, sacrificio y visión a largo plazo.

Los dos problemas tienen su base en fundamentalismos que ciegan y distorsionan. Uno es el que dice que todo vale con tal de imponer la verdad que se sostiene. El fundamentalismo contra el que protesta el 15M, defiende y practica que lo único a tener en cuenta es el propio interés aunque por ello sufran otros. Los dos marcan impronta negativa en las relaciones a nivel de personas, empresas, organizaciones y de estados. El primero, porque se basa en la fuerza, el segundo porque es vivido por quienes gozan de seguridad económica y laboral, y no quieren compartirla con tantos jóvenes con capacidad pero que no disponen de un camino para realizarse profesionalmente. Los que tienen mucho lo acaparan y no lo emplean para crear trabajo y riqueza para otros.

Superar estos fundamentalismos no es tarea fácil, pero hay que intentarlo y para ello debemos empezar dando el primer paso, ya desde ahora, intentando cambiar todos por dentro. No hay que olvidar que tras cuanto de bueno o malo pasa en el mundo, siempre estamos las personas. Y no miremos a otros cuando decimos ésto, porque, si no cambian los que tienen capacidad de influir y si no cambiamos cada uno de nosotros, todo seguirá igual.

No es cosa de la voluntad y euforia de un momento, es algo que exige entrega, creatividad, decisión y muy largo empeño. Salir de uno mismo y abrirse a otros para definir entre todos lo que tiene valor social, interactuar en un gana - gana creativo y buscar y construir juntos nuevos activos sociales, es un proceso que lleva mucho tiempo y que únicamente podrá ser desarrollado si trabajamos día tras día con liderazgo compartido, una mayor implicación de todos, y con el apoyo y conocimiento que nos proporcionen las ciencias humanas y sociales.

En “Ícaro Think Tank” de Novia Salcedo Fundación hemos puesto fecha a la meta de llegada de esta tarea mirando a los que ahora están naciendo. ¿No sería maravilloso que esta “Revolución humana” que nos toca iniciar ya desde ahora fuera una realidad allá en el 2050, cuando estos niños y niñas se acerquen a sus cuarenta años?

Solo pondremos en marcha esta tarea pendiente si tenemos altura de miras, como la tuvieron en su momento aquellos gigantes de espíritu que tras terribles guerras y enfrentamientos insufribles en Europa unieron ilusiones y esfuerzos para sembrar juntos la semilla del futuro en una Europa unida.

El ritual del 15 de mayo

Publicado en EL CORREO el 12 de junio. Por Sabino Ayestarán, Catedrático emérito de la Universidad del País Vasco y Coordinador de Ícaro Think Tank.



EL RITUAL DEL 15 DE MAYO Y LA SINCERIDAD
 SABINO AYESTARÁN
 El camino para un mundo más justo tiene que ser recorrido por los jóvenes y por los adultos

Recientemente, un grupo de antropólogos de Oxford (Seligman, Weller, Puett y Simon, 2008) han escrito un libro que lleva este título: “Ritual and its Consequences. An Essay on the Limits of Sincerity”. Desarrollan la idea de que los rituales tratan de construir un mundo del “como si”, en tensión continua con la realidad de un mundo fragmentado. A través del rito, tratamos de construir una realidad más próxima a nuestros deseos y a nuestra ideología en contraste permanente con la realidad de un mundo ambiguo, fragmentado y amenazante. Son experiencias efímeras, pero suficientes para mantener la ilusión y la esperanza de un mundo mejor.

Al ritualismo se opone la sinceridad. Si el rito es de carácter colectivo, la sinceridad, en cambio, reside en la subjetividad individual. Las personas que buscan la sinceridad tienen la creencia de que la verdad está en la autenticidad de la experiencia personal. En consecuencia, consideran que los actos rituales están cargados de ilusión y de engaño. La sinceridad, en cambio, exige el compromiso personal de quienes luchan por un mundo mejor. Los ritos colectivos pueden liberar enormes cantidades de energía en los individuos que asumen la responsabilidad de cambiar el mundo, pero pueden, igualmente, alimentar la comodidad de quienes dejan la responsabilidad del cambio a los políticos, a las instituciones y al sistema.

He seguido con interés los rituales del 15 de mayo en la Puerta del Sol de Madrid. Como tantas otras personas que vivimos, en nuestra juventud, los rituales de Mayo del 68 en París y en otras ciudades europeas, me he acordado de lo que experimenté, exigí y esperé yo mismo cuando, en la Plaza Mayor de Lovaina, participaba en las manifestaciones estudiantiles. Me rebelé contra las instituciones, responsabilicé de todos los males a los que mandaban y soñé con un cambio que

Recientemente, un grupo de antropólogos de Oxford (Seligman, Weller, Puett y Simon, 2008) han escrito un libro que lleva este título: “Ritual and its Consequences. An Essay on the Limits of Sincerity”. Desarrollan la idea de que los rituales tratan de construir un mundo del “como si”, en tensión continua con la realidad de un mundo fragmentado. A través del rito, tratamos de construir una realidad más próxima a nuestros deseos y a nuestra ideología en contraste permanente con la realidad de un mundo ambiguo, fragmentado y amenazante. Son experiencias efímeras, pero suficientes para mantener la ilusión y la esperanza de un mundo mejor.

Al ritualismo se opone la sinceridad. Si el rito es de carácter colectivo, la sinceridad, en cambio, reside en la subjetividad individual. Las personas que buscan la sinceridad tienen la creencia de que la verdad está en la autenticidad de la experiencia personal. En consecuencia, consideran que los actos rituales están cargados de ilusión y de engaño. La sinceridad, en cambio, exige el compromiso personal de quienes luchan por un mundo mejor. Los ritos colectivos pueden liberar enormes cantidades de energía en los individuos que asumen la responsabilidad de cambiar el mundo, pero pueden, igualmente, alimentar la comodidad de quienes dejan la responsabilidad del cambio a los políticos, a las instituciones y al sistema.

He seguido con interés los rituales del 15 de mayo en la Puerta del Sol de Madrid. Como tantas otras personas que vivimos, en nuestra juventud, los rituales de Mayo del 68 en París y en otras ciudades europeas, me he acordado de lo que experimenté, exigí y esperé yo mismo cuando, en la Plaza Mayor de Lovaina, participaba en las manifestaciones estudiantiles. Me rebelé contra las instituciones, responsabilicé de todos los males a los que mandaban y soñé con un cambio que

creía entonces que estaba al alcance de la mano. Decíamos cosas parecidas a las que se oían o leían en la Puerta del Sol: 'No somos mercancía en manos de políticos y banqueros'. 'Esta democracia es una falacia'. 'Políticos y banqueros sois peor que cuatreros'. 'Si tu pagas su deuda que ellos paguen tu hipoteca'. 'La banca al banquillo'. No somos anti sistema, el sistema es anti nosotros'. 'No hay pan para tanto chorizo'. 'El pueblo unido funciona sin partido'. 'Si no pedimos, nada nos darán; si nos callamos no nos oirán. ¡Si nos unimos nunca nos vencerán!'

Los jóvenes reunidos en la Plaza de la Sorbona de París y los de la Puerta del Sol de Madrid soñaban con un mundo más justo, más honrado y más solidario. La mayoría exigían el cambio a los políticos, a las instituciones, al sistema. Algunos comprendían que el cambio comienza por uno mismo y se comprometían activamente con la lucha por un mundo mejor. 'El conocimiento nos hace responsables'. 'Tu conformismo es su poder, su botín nuestra ruina'. También éstos son mensajes de los jóvenes reunidos en la Puerta del Sol.

En la Fundación Novia Salcedo de Bilbao funciona un grupo multidisciplinar de personas que se preguntan qué podemos hacer para que, en el año 2050, i) las personas puedan integrar mejor la autonomía personal con un comportamiento cooperativo; ii) las organizaciones estén lideradas por individuos capaces de compartir su liderazgo con quienes tienen ideas e intereses diferentes; iii) la sociedad haya logrado crear un mercado en el que la oferta y la demanda estén reguladas por las personas que eligen libremente aquella alternativa que consideran más adecuada y más eficiente para cubrir sus necesidades. Se llama el Think Tank ÍCARO de la Fundación Novia Salcedo. El sueño del Think Tank ÍCARO es el mismo que el de los jóvenes de la Puerta del Sol de Madrid. Nos falta encontrar el camino que nos conduzca a la realización del sueño. Los miembros de ÍCARO estamos convencidos de que el camino tiene que ser recorrido por los jóvenes y por los adultos. Todos unidos en un mismo proyecto.

ANEXO II .- LISTADO DE PARTICIPANTES

Txomin Bereciartua
 Sabino Ayestarán
 Begoña Etxebarria
 Federico Solana
 Elisa Mena
 Mónica Muñoz
 Ana Díaz
 Laura Simón
 Mercedes Apella
 Marije Novo
 Ingrid Ramsey
 Juan José Goñi
 Alfonso Davalillo
 Luis Gimeno
 José Manuel Pérez Pericles
 Pilar Díez
 José Antonio Fernández
 Leire Goitia
 Mainer González
 Idoia Valencia
 Jon Irurzun
 Raquel Serrano
 Joseba Amondarain
 Josetxu Villacorta

Nekane Balluerka
 Luis M^a López Aranguren
 Pablo Angulo
 Joseba Bilbao
 Nieves Maya
 René Aga
 Cristina del Campo
 Rosa M^a Rodríguez Magda
 Jon Arrieta
 Roberto Ballester
 Manu Benito
 Javier Iñiguez
 Luis Cañada
 Alberto Alberdi
 Teresa Querejazu
 Iñaki Ibarra
 Fernando Barrenetxea
 Felipe Guisasola
 Mónica Margarit
 Juanjo Arróspide
 Ibai Gandiaga
 Antonio Castejón
 Mikaela Hertel
 Asier Elías

Otros miembros de la Comunidad Ícaro

Victoria Camps
 Ane Bustinduy
 José María Bermúdez de Castro
 Antonio Duato
 Ángel Font
 Javier Gutierrez
 Carsten Moser
 Konrado Mugertza
 Bru Pellisa
 Miguel Viguri
 Luis María Ullibarri

Redactora del Cuaderno

Carmen Echevarría Madariaga

ANEXO III. BIBLIOGRAFÍA

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annu. Rev. Psychol.*, 60, 451-74.
- Aragón-Sánchez, A. Barba-Aragón, I., Sanz-Valle R., (2003). Effects of training in business results. *Int. J. Hum. Ressor. Manag.*, 14, 956-80
- Beck, U. (2007). *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización.* Barcelona: Paidós.
- Collins, D. B., Holton, E.F. III (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *H. Ressor. Dev. Q.*, 15, 217-48.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Noe, R. A. (2000). Toward an integrative Theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *J. Appl. Psychol.*, 85, 678-707 (Entregado en formato electrónico).
- Davis, F. D., Yi, M., (2004). Improving computer skill training; behavior modelling, symbolic mental rehearsal and the role of knowledge structures. *J. Appl. Psychol.*, 89, 509-23.
- Goldstein, I. L., Ford, J. K. (2002). *Training in organizations.* Belmont, CA: Wadsworth. 4th. ed.
- Holton, E. F. III, (2005). Holtons evaluation models: new evidence and construct elaboration. *Adv. Dev. Hum. Ressor.*, 7, 37-54.
- Kraiger, K. (2002). Decision-ased evaluation. In *Creating, Implementing, Maintaining Effective Training and Development: Estate-of-the-Art Lessons for Practice*, ed. K. Kraiger, 331-75, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spitzer, D. R. (2005). Learning effectiveness measurement: a new approach for measuring and managing learning to achieve business results. *Adv. Dev. Hum. Ressor.*, 7, 55-70
- Taylor, P. J. Russ-Eft, D.F. Chan, D.W.L. (2005). A meta-analytic review of behaviour modelling training. *J. Appl. Psychol.*, 90, 692-709 (Artículo entregado en formato electrónico).
- Tharenou, P. Saks, A. M., Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Hum. Ressor. Manag. Rev.*, 17, 251-273. .
- Ubeda García, M. (2005). Training and business performance: The Spanish case. *Int. J. Hum, Ressor. Manag.*, 16, 1691-710.



Paseo Campo Volantín 24, 1º 48007 Bilbao
Tfno: 94 425 59 59
Fax: 94 425 70 96
nsfundazioa@noviasalcedo.es
www.noviasalcedo.es