

Cuaderno Número 3

Icaro Think Tank

Transparencia y buen gobierno en las organizaciones



ÍNDICE

1. Presentación
2. Introducción
3. La transparencia como factor del buen gobierno
4. Buenas prácticas para la transparencia
 - Vicinay Cadenas
 - IHOBE
 - Fundación Etorkintza
 - Ayuntamiento de Bilbao
5. Pilares sobre los que asentar la transparencia

ANEXOS

- I. Artículos de prensa
- II. Listado participantes
- III. Bibliografía



1. PRESENTACIÓN

Este tercer Cuaderno Ícaro Think Tank continúa en la línea de pensamiento y acción que la Fundación Novia Salcedo ha definido como reto en su trayectoria desde 2011. Su compromiso con la sociedad de nuestro entorno le conduce a ser altavoz de los problemas que afectan a ésta y de las posibles soluciones a considerar en la práctica, como resultado de una reflexión profunda.

1.1. ¿De dónde venimos y a dónde vamos?

La publicación del Cuaderno Número 1, resultado del primer Seminario Ícaro celebrado en 2011, marcó un hito en la trayectoria de NSF. El grupo de pensamiento de la Fundación –el llamado Ícaro Think Tank– mostraba por primera vez su trabajo en sociedad, destacando como punto de partida la Innovación Social. Concepto novedoso éste que se define como transformación creativa de las relaciones sociales hacia nuevos modos de intercambio de valor entre personas y organizaciones. O, dicho de otra manera, la Innovación Social es un proceso de cambio de las relaciones personales e intergrupales. En este proceso de cambio, como ha quedado señalado en el Cuaderno Número 1, es necesario modificar los valores de la sociedad introduciendo nuevas prácticas. La razón fundamental es que todo cambio de valores en los individuos, en las organizaciones y en la sociedad requiere del refuerzo de las relaciones de cooperación versus las relaciones de dominación. Cooperación vs Dominación, esta es la clave.

Reflejo del Seminario transcurrido en 2012, editamos el Cuaderno Número 2 centrando la atención en las Personas y en el Cambio de Valores que tenía lugar en las relaciones personales. Lo titulamos *“Cómo aprender a Cooperar”*, porque la cooperación es una conquista de los individuos, las organizaciones y toda la sociedad. Y es claramente una disciplina que requiere de entrenamiento durante toda la vida. Aprender a cooperar significa, como hemos extraído de las conclusiones del seminario, aprender a construir proyectos compartidos poniendo en común informaciones, conocimientos, habilidades e intereses diferentes.

En este Cuaderno Número 3, que sale a la luz en Junio de 2013, acercamos al público el Seminario Ícaro que se desarrolló el pasado mes de Enero en el Palacio Urgoiti de Munguía, donde se celebraron también los anteriores encuentros. En este cuaderno hemos puesto el foco en las Organizaciones y en su Funcionamiento, para identificar los elementos que les afectan.

Para ello hemos contado con la introducción del Coordinador de Ícaro Think Tank, el catedrático emérito Sabino Ayestarán¹, y la ponencia del Profesor Albert Serra² y cuatro buenas prácticas para la transparencia en las organizaciones.

“Transparencia y Buen Gobierno” han sido los conceptos clave y el centro mismo del debate. De ahí su título. Hemos analizado previamente el origen de las diferentes organizaciones y el tipo de liderazgo de las personas que las gestionan o dirigen, porque consideramos importante establecer este paso previo al desarrollo del concepto de transparencia. Transparencia entendida como medio, y no como objetivo, para lograr el buen servicio público a la ciudadanía y al conjunto de la sociedad.



Transparencia entendida como medio, no como objetivo, para lograr el buen servicio público a la ciudadanía y al conjunto de la sociedad

Como leitmotiv en todos nuestros Cuadernos Ícaro, no olvidaremos señalar las tres grandes carencias del momento turbulento que le está tocando vivir a nuestra sociedad: la Cooperación, la Participación y la Sostenibilidad de la equidad.

Desde la Fundación Novia Salcedo creemos firmemente que las conclusiones extraídas en este seminario pueden servir de modelo o guía para el Buen Gobierno no solo a las instituciones públicas sino al conjunto de las diferentes organizaciones, ya sean públicas o privadas. Nuestro ponente, el Profesor Albert Serra, del que hablaremos más adelante, considera igualmente extrapolable su discurso, dirigido en principio a las instituciones públicas. Y hace hincapié en la idea central de que la transparencia es un medio para lograr el objetivo del buen gobierno en las organizaciones. En todas, cualquiera que sea su categoría.

¹ Catedrático Emérito de Psicología social en la Universidad del País Vasco, Religioso Franciscano y Coordinador del Ícaro Think Tank de la Fundación Novia Salcedo

² Economista, Profesor, y Director del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE

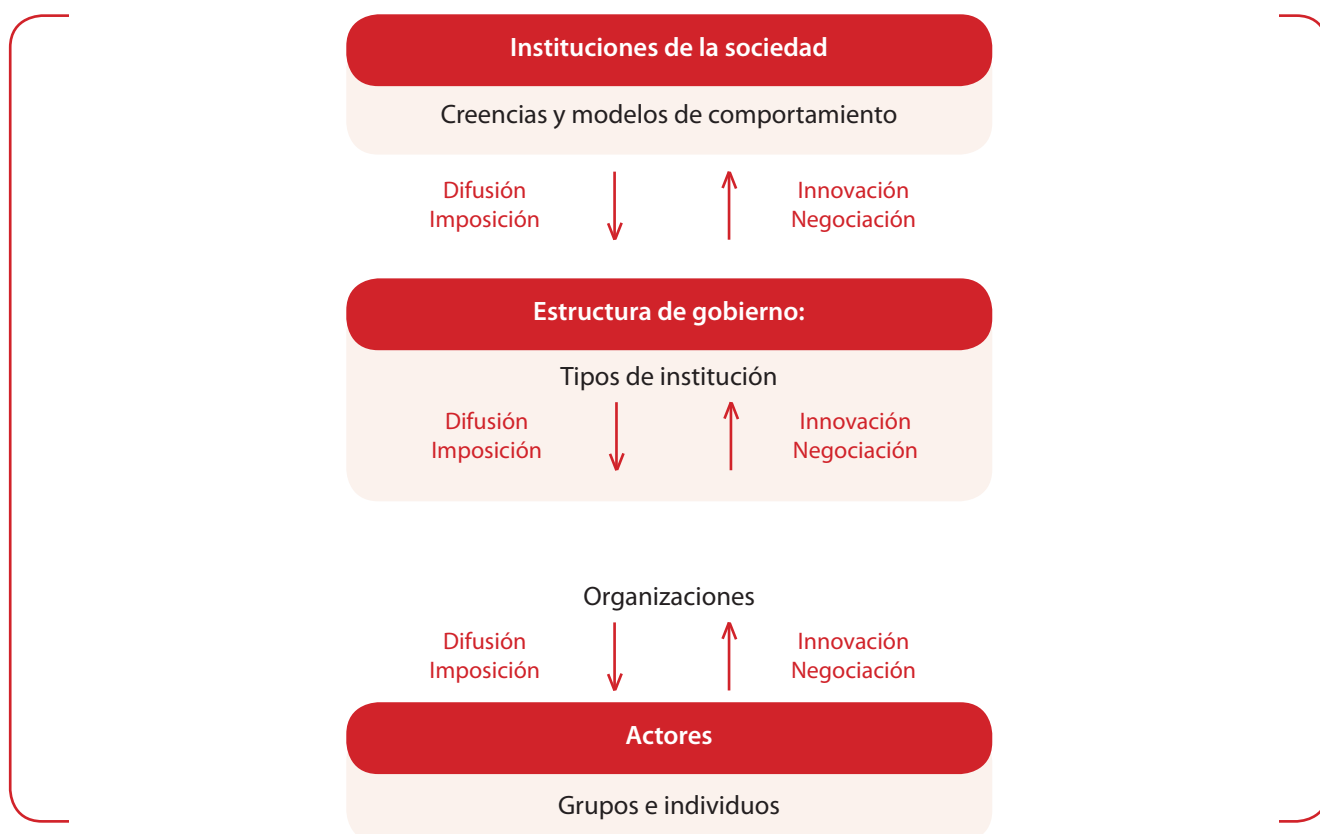
1.2. Tipos de organizaciones

Las organizaciones, destino último de las indicaciones de este cuaderno-guía, difieren en función de la institución a la que pertenecen. Así, las escuelas, las universidades, los hospitales, las empresas, las organizaciones sociales sin ánimo de lucro, las organizaciones religiosas, las organizaciones políticas y sindicales, las organizaciones deportivas, etc..., son tipos diferentes de organización que pertenecen a distintas instituciones del ámbito de la educación, la sanidad, el ámbito productivo, la religión, la administración o el deporte. Todas ellas, sin embargo, siendo diferentes, tienen un denominador común y es que responden a alguna necesidad de la sociedad.

“Entorno”, “Estrategia” y “Organización” forman un triángulo de elementos que, en nuestra opinión, deberían tener la máxima coherencia interna. Las demandas del entorno son el origen de una futura organización y definen los objetivos que, a su vez, condicionan la estrategia a adoptar. La estrategia, finalmente, determina el tipo de organización o arquitectura de las relaciones entre las personas (Roberts, 2004). Y cuando una organización deja de responder a las demandas sociales, entra en una fase de incoherencia y descoordinación que augura los peores presagios para su subsistencia. Porque los cambios de época, como el que estamos viviendo actualmente, son propicios a la muerte de unas organizaciones y la aparición de otras.

Scott, en su libro “Institutions and Organizations”, describe con mucho detalle la relación circular que se establece entre la sociedad y las instituciones. Los procesos de socialización, formación de la identidad social y aplicación de sanciones, son procesos que refuerzan la actuación de la institución de Arriba-Abajo. Cuanto más cerrada es una institución, tanto más actúa de Arriba-Abajo, porque su preocupación fundamental no es la de responder a las necesidades del entorno social, sino la de mantener la identidad de la propia institución. Por eso recurre a la imposición de sanciones a las organizaciones, grupos y personas que se apartan de las creencias y modelos de comportamiento impuestos desde la institución.

En cambio, los procesos de negociación e innovación construyen las instituciones de Abajo-Arriba. Cuanto más abierta sea la institución a las demandas del entorno social, tanto más actúan los procesos de Abajo-Arriba. La necesidad de adaptarse al cambio cultural del entorno social obliga a la institución a aceptar la negociación e innovación provenientes de las personas y de los grupos. Estos procesos de negociación e innovación refuerzan la autonomía de las personas y de los grupos, y favorecen el cambio de las creencias y de los modelos de comportamiento de las instituciones. (Ver FIGURA 1)



Fuente: W. R. Scott: Institutions and Organizations, p. 142

Las organizaciones son igualmente sistemas sociales sometidos a tensiones internas que favorecen el desarrollo de las mismas. Los gestores de una organización tienen que ser conscientes de las fuerzas contradictorias que alimentan la dinámica de su organización. En las ciencias sociales, el término “tensión” hace referencia a fuerzas opuestas en equilibrio inestable (Ancelin Schützenberger, 1974). Las tensiones internas, con frecuencia provocadas por los cambios del entorno, obligan a las instituciones y a las organizaciones a cambiar, y a buscar nuevos equilibrios tanto internos como en su relación con la sociedad.

En la literatura, se pueden encontrar referencias a diferentes tipos de tensiones (Magnusson, Boccadelli y Börjesson, 2009; Englehardt y Simmons, 2002):

- Tensión entre el propósito de la persona o del grupo creador de la organización, que define los objetivos de la misma en función de sus intereses, y las exigencias del entorno social, cultural y económico.
- Tensión entre la procedimentación y regulación de las actividades, y el desarrollo de la autonomía y la creatividad de las personas.
- Tensión entre las diferentes formas de entender el ejercicio del liderazgo, que condicionan la participación y la cooperación entre las personas de la organización.
- Tensión entre los diferentes valores que condicionan los objetivos de la organización. El modelo de los valores en oposición de Cameron y Quinn (1999) es un ejemplo claro de la cultura organizacional basada en un equilibrio inestable entre 4 valores: Productividad, Competitividad, Confianza e Innovación.



*Las demandas del entorno son punto de partida del análisis de cualquier tipo de organización.
Las organizaciones que no favorecen la innovación social están condenadas a la extinción.*

Las organizaciones, incluso las organizaciones de un mismo sector, difieren entre sí. Sin embargo, todas las organizaciones actuales tienen algo en común: un entorno económico, social y cultural muy cambiante, a cuyas demandas tienen que responder so pena de ser eliminadas de la sociedad. Las demandas del entorno son el punto de partida del análisis de cualquier tipo de organización. Nosotros vamos a centrar nuestra atención en los cambios que introducen el entorno socio-cultural y la tecnología en la arquitectura interna de las relaciones entre las personas y grupos de la organización.

1.3. ¿Qué pide el entorno de la sociedad vasca a las organizaciones?

Toda sociedad se mueve en torno a unos valores. Algunos claramente identificados. Otros, más difusos e imprecisos. En nuestro entorno existen una serie de valores que son aceptados por la mayor parte de los agentes políticos, económicos y sociales, al menos en su formulación teórica. Es preciso recordar, sin embargo, que en todas las organizaciones existe una gran distancia entre los “valores declarados” y los “valores practicados”.

A continuación podríamos enunciar los valores declarados en nuestro entorno de la siguiente forma: *emprendimiento* de las personas, *cooperación y participación* de las personas en la construcción de un conocimiento compartido, *innovación* tecnológica, económica y social, *sostenibilidad* en el uso de los recursos naturales e *igualdad y cohesión social* (Innobasque, 2010). La *globalización* y la internacionalización son fenómenos muy importantes para entender los cambios culturales y económicos de nuestro tiempo, pero muchas personas se resistirían a considerarlos como valores. Ciertamente, son realidades sociales que condi-

cionan el comportamiento de personas, grupos y estados; pero son fenómenos sociales complejos, que nos obligan a reforzar los valores del emprendimiento, innovación, participación, cooperación, igualdad, cohesión social y sostenibilidad.

Estos valores son otras tantas exigencias planteadas por nuestro entorno social a todas las organizaciones, aunque no en el mismo grado. En las organizaciones educativas y en las productivas, la capacidad de responder a las exigencias del entorno es determinante para su inmediata subsistencia. Otro tipo de organizaciones, como son algunas organizaciones religiosas, políticas y financieras, pueden resistir más tiempo a la acción del entorno social y cultural, porque funcionan más como guetos que como faros que iluminan y facilitan el proceso de la innovación social. Sin embargo, a medio o largo plazo, las organizaciones que no favorecen la innovación social están condenadas a la extinción.

1.4. Las diferencias entre personas y entre grupos como fuente de innovación

Tradicionalmente, en cualquier tipo de grupo se han evitado los conflictos y se ha buscado la homogeneidad en los modelos mentales y en los objetivos. La razón es que hemos vivido en una cultura colectivista y jerarquizada. Las culturas colectivistas y jerarquizadas no admiten diferencias entre personas. Las diferencias se dan entre categorías o grupos sociales, en términos de poder y jerarquía. Las diferencias individuales son atribuidas al grupo al que pertenecen y son valoradas en términos de "superioridad" o "inferioridad" de las categorías y grupos sociales, y crean conflictos peligrosos para la subsistencia de las organizaciones.

Hoy estamos asistiendo a cambios importantes en la sociedad, tanto culturales como tecnológicos. Los cambios culturales favorecen la valoración de las personas al margen de su pertenencia grupal. Las personas valen por sí mismas, independientemente de sus pertenencias a grupos de edad, género, patria o raza. Las diferencias individuales son una oportunidad para reforzar la complementariedad y el enriquecimiento mutuo. Pero esto es verdad solamente cuando los individuos aprenden a cooperar y a superar los conflictos a través de la negociación creativa de intereses y el reforzamiento de la memoria transactiva.

El cambio cultural no se refiere solamente al proceso de individualización de las personas, sino también a la construcción de redes sociales que favorecen la cooperación de las personas más allá de los partidos políticos, de los estados y de las iglesias. Esta cooperación de las personas a nivel mundial no sería posible sin el espectacular desarrollo de las tecnologías de información y de comunicación. La tecnología, por su parte, está facilitando un cambio importante en las relaciones laborales y en

el significado de las organizaciones. Y nos preguntamos ¿cómo serán las organizaciones en los próximos decenios?



Las diferencias individuales son una oportunidad para reforzar la complementariedad y el enriquecimiento mutuo. Pero es necesario que los individuos aprendan a cooperar y a superar los conflictos a través de la negociación creativa de intereses y el reforzamiento

En la revista "Organisational Dynamics" encontramos una descripción muy detallada de cómo funcionarán las organizaciones laborales en el siglo XXI (Ettorre, 1996). Lo cierto es que todas las previsiones de futuro

apuntan hacia una mayor individualización de las relaciones laborales (Ayestarán y Valencia, 2010) y una valoración de las personas en términos de "información y conocimiento". Asociado a esto a la solución de problemas específicos, desarrollo de competencias individuales como el "emprendimiento", "valores éticos", "transparencia" e "inteligencia emocional", y el desarrollo de competencias grupales como el "trabajo en equipo", en torno a proyectos limitados en el tiempo y con objetivos cuyos resultados pueden ser evaluados con una cierta objetividad.

1.5. Participación de las personas trabajadoras en la gestión de las organizaciones y liderazgo transformacional de los directivos

La individualización de las relaciones laborales significa que las personas asumen la responsabilidad de la gestión de los grupos de trabajo y de la organización. Incluyendo en dicha gestión las siguientes acciones:

-  Tomar decisiones en el área de responsabilidad del equipo.
-  Definir los objetivos operativos del equipo.
-  Buscar información pertinente a los objetivos del equipo.
-  Construir conocimiento compartido y ajustado a los objetivos del equipo.
-  Compartir el liderazgo organizacional:
 - Participando en el desarrollo de las competencias personales de los miembros de la organización.
 - Participando en la obtención de los objetivos de la organización.
 - Participando en el diálogo y ajuste mutuo entre los clientes y la organización.
 - Participando en los esfuerzos, beneficios y pérdidas de la organización.

La mayor participación de los trabajadores en la gestión del equipo y de la organización supone que los directivos de la misma desplieguen un tipo de liderazgo llamado "transformacional".

1.6. Liderazgo transformacional

En 1985, Bass introdujo el concepto de liderazgo transformacional. ¿Pero, qué significa esto? Es una forma de ejercer el liderazgo organizacional centrado en tres objetivos: desarrollo de las personas, logro de los objetivos de la organización y satisfacción del cliente. Son objetivos que han guiado a todos los buenos líderes de todos los tiempos, pero lo específico del liderazgo transformacional está en los mecanismos que utiliza el líder para involucrar a todos los miembros del grupo en el logro de dichos objetivos. El líder consigue el compromiso y la participación de todos los miembros a través de los siguientes mecanismos:

- *Poder de referencia:* Los líderes altos en este factor son admirados y respetados; obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
- *Comportamiento auténtico y ético:* Los líderes altos en este factor tienen buen conocimiento de sí mismos, transparencia en las relaciones, perspectiva ética interna y percepción equilibrada de los datos de realidad.
- *Motivación inspiracional:* Este factor se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y para la organización.
- *Estimulación intelectual:* Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
- *Consideración individualizada:* Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores.

Ejercer el liderazgo transformacional significa que los líderes utilizan su poder en el equipo o en la organización para empoderar a las personas más débiles. Por eso mismo, el liderazgo transformacional finaliza en un liderazgo compartido. En la literatura especializada, el liderazgo transformacional aparece asociado con el liderazgo auténtico y el liderazgo ético (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008); Molero, Recio y Cuadrado, 2010; Brown & Treviño, 2006).



Mecanismos del liderazgo transformacional: Poder de referencia, Comportamiento auténtico y ético, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individualizada.

1.7. Todo liderazgo transformacional, cuando es auténtico y ético, es liderazgo ejemplarizante

Recordemos que los líderes que tienen un comportamiento auténtico y ético demuestran tener ciertas características. Entre ellas vamos a mencionar por primera vez la transparencia en la gestión y en la relación con las personas, particularidad ésta que más adelante nos conducirá al logro del buen gobierno de la organización.

Estas son las peculiaridades del liderazgo ejemplarizante:

- *Buen conocimiento de sí mismo.* Quien no se conoce a sí mismo, proyecta sobre los demás todo lo malo que no puede reconocer en sí mismo. Lo malo que veo en los demás, con mucha frecuencia, resulta que es lo malo que no puedo reconocer en mí. Un líder que distorsiona la percepción de sí mismo es alguien que construye una percepción distorsionada de los demás.
- *Transparencia en la gestión y en la relación con las personas.* Es un elemento esencial para cualquier institución u organización. La transparencia está en la base de la confianza y de la credibilidad que merecen las personas.
- *Actitud ética en la relación con las personas,* lo que significa: a) respeto a los derechos de las personas; b) disposición para resolver los conflictos de intereses desde una actitud de cooperación; c) utilización del poder que tiene una persona para empoderar a los más débiles.
- *Percepción equilibrada de la realidad,* lo que quiere decir que sabe evitar los sesgos perceptivos debidos a la deseabilidad social, a los prejuicios sociales y a la envidia y al miedo personales.



La transparencia en la gestión y en la relación con las personas es un elemento esencial para cualquier institución u organización. La transparencia es la base de la confianza y la credibilidad que merecen las personas.



1.8. Contexto regulador y proceso cultural para la transformación en las organizaciones

El cambio organizacional, como consecuencia de la convivencia de tensiones entre los distintos grupos de interés y sus modelos mentales, es un proceso de transformación complejo que deriva en distintas direcciones según el contexto externo e interno. Pero este contexto está muy influido por un principio estructural de cualquier organización que es su propia supervivencia, y ésta está condicionada por los mecanismos de sostenibilidad que provienen de las leyes o principios reguladores sociales.

El impacto externo, tiene dos facetas: la relativa a la función de atender necesidades que derivan del entorno, y la de cumplir los requisitos legales y normativos que tal entorno exige. Parece sustancial en el desarrollo de las organizaciones y en su proceso de transformación, abordar el impacto de este contexto regulador estructural o social, que puede afectar en gran manera a la cultura personal, a la de los grupos y a los esquemas de relaciones internas y externas, y sobre todo a la sostenibilidad de la organización.

Estamos en un continuo proceso de transformación y el liderazgo es uno de los conductores de la transformación en el interior de las organizaciones, en una pugna de valores dominantes o reales, que son los que definitivamente movilizan las transformaciones. El proceso de cambio tiene siempre un antes y un después, pero no se visualiza con antelación en un

camino claramente previsto. Los factores que lo conducen son muchos y entre otros están los intereses de los órganos de mayor poder, la capacidad de liderazgo de minorías reformistas, la representatividad de los agentes intervinientes, la legislación vigente, la persistencia de las acciones con impacto renovador, la expectativa e ilusión de las personas en un futuro deseable y los recursos materiales a disposición del cambio.

El movimiento intencionado de las organizaciones en dos aspectos complementarios, como agentes del cambio global y como resultantes del cambio provocado por el contexto social, normativo y cultural, depende de cómo se actúe sobre las palancas dinamizadoras del proceso. Cuestión específica de cada organización y contexto económico, según donde cada una se halle. Las regulaciones nacionales, en un entorno cada vez más globalizado, determinan formas muy distintas de entender y practicar la organización productiva de las empresas y de uso de los recursos generados en las mismas. El inevitable contagio provocado por las relaciones interempresariales y de sus agrupaciones como entidad social en su contexto legal, es un factor clave en el marco conductor de transformación de la empresa. Esta actúa a su vez como embrión de los cambios sociales y de contexto que han de producir según el propósito organizacional y su orientación social, según sea ésta más o menos sesgada hacia intereses colectivos o individuales.



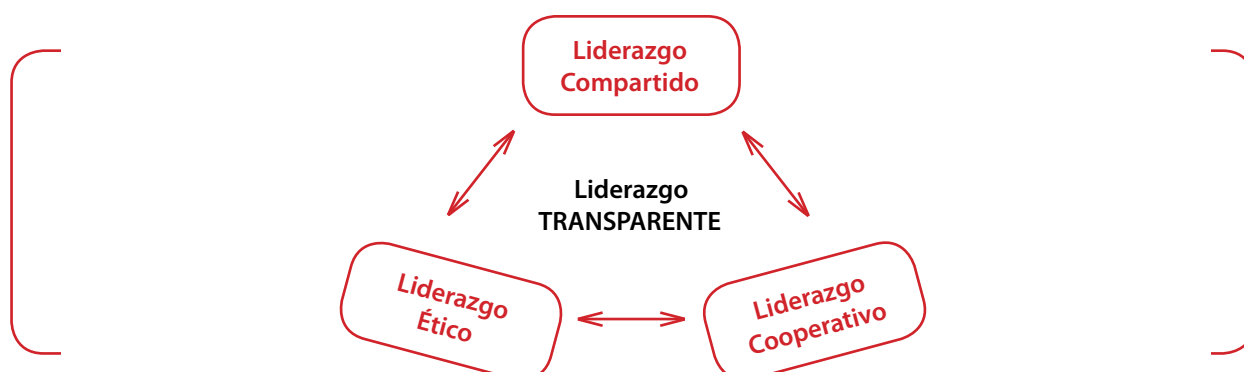
2. INTRODUCCIÓN

Es imposible que las organizaciones caminen por la senda de la tan ansiada transparencia sin que las personas que se ocupan de su gestión ejerzan el liderazgo ético. Ya se ha dicho anteriormente, y conviene recalcar, que estamos en un continuo proceso de transformación en el interior de las organizaciones y el liderazgo es uno de los conductores de esta transformación. En una pugna de valores dominantes o reales, que definitivamente son los que movilizan las transformaciones, Ayestarán investiga cómo el liderazgo en las organizaciones ha llegado a centrar la influencia de las personas y su liderazgo en la ética, realizando un repaso histórico de uno de los temas más estudiados en la psicología social.

2.1. Fases en la construcción científica del liderazgo en las organizaciones

A continuación se exponen las distintas concepciones de la idea de liderazgo a través del paso del tiempo y cómo se ha ido construyendo lo que llamamos hoy en día liderazgo auténtico y ético que es el que nos conduce, de nuevo, a la transparencia. Razón y fundamento de este seminario.

-  a) **Liderazgo como característica personal de un individuo** (Stogdill, 1948). En la primera mitad del siglo XX, se hicieron centenares de estudios sobre diferentes líderes en entornos diferentes. Se buscaban las características comunes a los buenos líderes. La única característica personal, común a todos ellos, fue la inteligencia general.
-  b) **Liderazgo situacional**. Hay dos tipos de líderes: líder de tarea y líder socio-emocional. El primero promueve el cumplimiento de los objetivos de la organización; el segundo promueve relaciones humanas basadas en un clima de cooperación y enriquecimiento mutuo (Blake y Mouton, 1964)
-  c) **Liderazgo transformacional y transaccional** (Bass, 1985). Liderazgo transformacional significa empoderamiento de las personas: el líder se convierte en referencia ideal y conductual, inspiración y motivación, estimulación intelectual y consideración personal. Liderazgo transaccional significa eficiencia en el logro de los objetivos de la organización y la calidad del producto. Un líder está construyendo nuevos líderes.
-  d) **Liderazgo distribuido y compartido** (Pearce y Manz, 2005). Todas las personas de la organización se sienten responsables de reforzar el desarrollo de las personas, los objetivos de la organización y la satisfacción del cliente. El liderazgo compartido es el resultado del liderazgo transformacional. El empoderamiento de las personas termina en un liderazgo compartido.
-  e) **Liderazgo auténtico y ético** (Walumbwa et al., 2007). La exigencia de autenticidad y de ética viene del liderazgo compartido. Es imposible compartir el liderazgo, es decir, la responsabilidad de las personas, de los objetivos de la organización y de la calidad del producto, si no hay transparencia y confianza entre las personas. El liderazgo tiene que ser necesariamente ético y tiene que haber una transparencia total.



3. LA TRANSPARENCIA COMO FACTOR DE BUEN GOBIERNO

A partir de la complejidad de la situación actual de nuestro entorno, el Profesor Serra centra su exposición en cuatro reflexiones básicas y dos referencias previas al desarrollo de la ponencia. La primera reflexión es tener conciencia de que las variables que nos van a afectar en el futuro de una forma precisa son difíciles de conocer. La segunda reflexión es tratar de identificar algunas claves de la situación actual alrededor del concepto *Transparencia*. La tercera reflexión es definir qué entendemos por Buen Gobierno para definir de qué estamos hablando. Y la cuarta y última reflexión es averiguar cómo plantear la utilización del factor transparencia como elemento de mejora del gobierno y del buen gobierno.

3.1. Las visiones de la transparencia: ¿Objetivo o medio? Corrupción vs buen gobierno

Debido a la situación actual que vive nuestra sociedad, la ciudadanía cree que la transparencia es la solución y el objetivo último del buen gobierno. Sin embargo esto no es así. La transparencia solo es un medio. En ausencia de liderazgos competentes, exista o no transparencia, el resultado es el mismo. Y éste es el motivo de que en nuestro entorno, y debido a la opacidad en la gestión, se utilice la transparencia como herramienta para luchar contra la corrupción.

El ejemplo que ilustra esta tesis es Transparency International (TI), una de las organizaciones de referencia en el marco de la transparencia. Una organización no gubernamental, no partidista y sin ánimo de lucro, que se dedica a combatir la corrupción a nivel nacional e internacional. Desde su fundación, TI ha sido reconocida ampliamente por colocar la lucha anticorrupción en la agenda global y está comprometida con crear amplias coaliciones de individuos y organizaciones para trabajar junto a ellas en la disminución de la corrupción y en la introducción de reformas. Sin embargo, en lugar de orientarse a denunciar a individuos, gobiernos o empresas corruptas, TI lucha en contra de la corrupción a través de la construcción y el fortalecimiento de sistemas de integridad.



La primera lectura de la transparencia tiene que ver con la corrupción, pero hay una segunda lectura que tiene que ver con el buen gobierno.

Esta especie de corrupción masiva que está alcanzando a todos los sectores de nuestra sociedad española desvía la transparencia al ámbito de la corrupción. Se miden los índices de corrupción y se centra el debate fundamentalmente en la exigencia de que los gobiernos tienen que ser honestos. Sin embargo, esta situación puede que no sea más que una cortina de humo magníficamente gestionada que oculta la mala gestión pública y los verdaderos problemas que de ella se derivan. La primera lectura de la transparencia es, por tanto, la que tiene que ver con la corrupción. Pero hay una segunda lectura que debe hacerse sobre la transparencia y es la que tiene que ver con el buen gobierno.



La transparencia transmite confianza y la confianza es fundamental para el buen gobierno

Porque, aunque parezca una utopía, es posible que haya gobiernos honestos. Y la transparencia es ese medio que permite a la ciudadanía saber qué hace el gobierno, cómo lo hace, por qué lo hace y con qué resultados. La transparencia transmite confianza y la confianza es fundamental para el buen gobierno. Y para Ícaro Think Tank esta idea es extrapolable a todas las organizaciones tanto públicas como privadas.

3.2. Una visión complementaria: Consejo para la Transparencia de Chile

Mientras que la organización Transparencia Internacional pone su foco en la corrupción, existen importantes referencias mundiales que ni siquiera la mencionan en sus declaraciones de transparencia. El primer modelo internacional en este sentido es el *Consejo para la Transparencia de Chile*, una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado. Este Consejo tiene como misión promover y cooperar en la construcción e institucionalización de una cultura de la Transparencia en Chile, garantizando el derecho a la información pública de las personas. Y sus objetivos son los siguientes:

-  **Promover** el principio de transparencia y difundir el derecho de acceso a la información pública, generando información relevante sobre los niveles de implementación en el sector público y buenas prácticas instaladas.
-  **Garantizar** el derecho de acceso a la información pública velando por su accesibilidad, exigibilidad y disponibilidad, y fiscalizando el cumplimiento de los deberes de transparencia a través de los medios y procedimientos que establezcan las normativas aplicables.
-  Perfeccionar la **regulación** de la normativa en materia de transparencia y del derecho de acceso a la información, favoreciendo la eficiencia de la gestión pública y el control ciudadano.
-  **Instalar** el Consejo para la Transparencia en base a un modelo de gestión pública de calidad que promueve la participación ciudadana, incorporando experiencias comparadas y mejores prácticas institucionales.

Los cuatro objetivos enumerados presentan un común denominador: ninguno menciona la corrupción. En estos objetivos, las exigencias del Consejo para la Transparencia se refieren básicamente a que el gobierno haga bien su trabajo, *mediante un modelo de gestión pública de calidad que promueve la participación ciudadana y las mejores prácticas institucionales*. Contrariamente a lo expuesto por Transparencia Internacional, que obedece a la primera lectura sobre la transparencia que tiene que ver con la corrupción, el Consejo para la Transparencia de Chile responde a la lectura que tiene que ver con el buen gobierno. Este es el verdadero objetivo. Algo tan simple en su enunciado y a la vez tan complicado de llevar a la práctica en algunos países. Así es como se entiende la transparencia en Chile, país que se caracteriza por tener algunas de las instituciones más sólidas del mundo reconocidas internacionalmente.

3.3. Otra visión complementaria: La declaración de principios del presidente de Estados Unidos

Esta es la segunda referencia internacional que no menciona la corrupción en su declaración de intenciones. Cuando Barak Obama tomó posesión de la presidencia de los EEUU realizó una declaración respecto a los objetivos de transparencia y gobierno abierto planteados para su legislatura, en la que resaltó *"la orientación a establecer un sistema de transparencia de participación y colaboración que garantice y refuerce la democracia, para promover la transparencia y la eficacia en la gestión de la actividad."* Una vez más, como en el caso del Consejo de Chile, no se menciona ninguna referencia al control de la deshonestidad.

Y es que la función primordial de la transparencia es poder evaluar la buena o mala actuación del gobierno, no controlar si es honesto o no; para eso la sociedad dispone del código penal al que puede recurrir. La honestidad es una cualidad que debería ser inherente al ejercicio del liderazgo en la gestión pública. Sin embargo, estamos viviendo en una situación tan convulsa que el liderazgo está directamente viciado por la corrupción y la deshonestidad. La sociedad por tanto está desarrollando sus funciones desde la más absoluta desconfianza y esto le lleva a tener que vigilar las deshonestidades, a tener que vigilar si las instituciones están haciendo lo correcto para su país.

Otra de las consecuencias de esta situación contaminada que vivimos es el desprestigio del sector público para favorecer al sector privado. Es éste un debate que está ya superado en todo el mundo, pero todavía no en nuestro país. Los principios de la necesidad de un Estado fuerte están más que demostrados en Europa, en buena parte de América y en muchos países Asiáticos. Si existe desconfianza porque existe corrupción, se produce una atmósfera negativa que lleva a la sociedad a estar constantemente vigilando. Y el problema no debería ser si los políticos son honestos o no, sino si hacen bien o no su trabajo, dando por supuesta la honestidad tal y como se ha destacado. En el siglo XXI resulta obvio que no hay sociedades fuertes sin Estados fuertes y, sin embargo, en España constatamos una especie de descrédito del sector público, de tal manera considerado que ha conducido al desmerecimiento de toda la élite en el poder. Todo el mundo es cuestionado. Sin embargo, la realidad demuestra que no es posible tener un buen sector privado sin un buen sector público y viceversa. Procede señalar en este punto la tesis de Sabino Ayestarán, según la cual es la regeneración de nuestro sistema de liderazgo la que requiere ser revisada. Recalcamos aquí de nuevo que el concepto de transparencia y honestidad debe estar separado del concepto de Buen gobierno, porque son dos cosas distintas. Cuando es preciso utilizar el código penal para evaluar la gestión de un gobierno es que el país está funcionando muy mal. Y es que el gobierno debe ser honesto para después, además, ser un buen gobierno.



Si existe desconfianza porque existe corrupción, ésto lleva a la sociedad a estar vigilando constantemente



3.4. La transparencia global: los límites entre lo público y lo privado

El proceso imparable de interacción organizativa horizontal y vertical de toda la sociedad, está llegando a unos niveles en los que separar sector privado, público, y no lucrativo o tercer sector, es complejo y prácticamente inviable. El sistema complejo es precisamente la problemática con la que se enfrentan las sociedades avanzadas. Cada vez hay mayor riesgo y dificultad en manejar el escenario, porque las sociedades son tremendamente diversas, dispares y con profundidades de desarrollo sectorial diferentes.

Nos hemos imaginado un sistema social con estos tres grandes subsistemas: el sistema empresarial y privado que produce riqueza, el sector público que provee de bienes públicos y garantiza los marcos de convivencia para que la sociedad pueda funcionar, y las estructuras sociales que la propia ciudadanía es capaz de construir por sí misma, que supera los intereses individuales sin perjuicio del interés de la sociedad. Hasta ahora cada uno se ocupaba de sus asuntos y en su ámbito, pero ahora es más complejo diferenciar estos sectores, de hecho, es prácticamente imposible. Cualquier zona de la funcionalidad pública tiene contacto con el sector privado o con el tercer sector. Y eso es lo que entendemos como cooperación público-privada, concepto cuya aplicación resulta ser fundamental hoy en día.

El Ejército, la Sanidad y la Construcción de obra pública son claros ejemplos de la cooperación público-privada. El ejército es una institución pública que adquiere sus bienes materiales al sector privado, a las empresas, porque el ejército no se dedica a la fabricación y sin embargo necesita los productos que aquella le suministra. En la sanidad pública tampoco se fabrican los instrumentos necesarios para proveer a sus hospitales y estos instrumentos se adquieren a la empresa privada. En los informes de SEOPAN, la asociación de empresas de la construcción, se puede observar, por ejemplo, cuál ha sido el nivel de compra en el sector privado por parte del sector público. Estas empresas pertenecen al sector que construye aeropuertos, autopistas y obra pública en general. Y aquí claramente encontramos una interacción entre ambos sectores, porque la alternativa sería retroceder en el tiempo y utilizar

otros medios para afrontar la obra pública que ya están superados actualmente.

Para evitar la connivencia entre ambos sectores, el gestor -de manera intachable- debe tomar las decisiones correctas en la contratación de las obras públicas con las empresas privadas. Porque todo lo que tiene que ver con la corrupción tiene que ver con dos sectores: el público y el privado. Este es el primer elemento que se debe afrontar. No nos equivoquemos, sin un apoyo exterior al sistema institucional público, no hay corrupción organizada. Vayamos al ejemplo anterior de SEOPAN. Cuando su presidente analice las previsiones, siempre tendrá más presente las cuentas de sus empresas asociadas que los resultados de la inversión pública para la sociedad, es decir, que las infraestructuras. Y no le corresponde al sector privado, en este caso, sino al gestor público hacer bien las cosas. Si el resultado de esta colaboración son obras de inversión pública sin utilización -como existen varios ejemplos en este país- es que las políticas públicas no son buenas. Puede que no se trate de decisiones ilegales, puede incluso que no se trate de corrupción, ni de apropiación indebida de recursos públicos; pero no resultan ser buenas políticas públicas. Esta complejidad del sistema es la que puede abrir la puerta a la posibilidad de clara connivencia público-privada de espaldas a la ciudadanía (sin olvidar las también habituales corruptelas público-público, y privado-privado), por el contrario la cooperación público-privada debe situarse siempre al servicio de la ciudadanía. Cualquier comportamiento deshonesto no sólo debe ser condenado por la ley, sino por el propio sistema público-privado. La exigencia es clara: desde el liderazgo y desde el compromiso de las personas que ejercen el liderazgo, es preciso poner una barrera de contención a la corrupción. Porque un país democrático y avanzado no puede permitirse comportamientos deshonestos, y la cooperación público-privada debe ser un buen instrumento de gestión a pesar de sus dificultades.



El gobierno debe ser honesto para después, además, ser un buen gobierno

El segundo elemento de complejidad global y territorial atañe a la Gobernanza y es lo que debe afrontar el sistema público. Es la otra lectura de la transparencia y su objetivo es la construcción de la Gobernanza o Buen gobierno. En nuestra sociedad se ha desarrollado el concepto de "problemas malditos", llamados así a los que se enfrenta la administración en los que la solución siempre es parcialmente mala. Se haga lo que se haga, se va a hacer mal. No hay buenas soluciones, puesto que todas son malas por su condición. En una situación de complejidad global, es muy difícil que se construyan grupos de interés lo suficientemente grandes para que la solución satisfaga a la mayoría. El grado de diversidad de intereses es tan amplio, que la posibilidad de encontrar un problema que aúne una gran cantidad de apoyos es algo muy complicado. Es lo que sucede en la actualidad, existe una gran dispersión entre los diferentes sectores y las distintas sensibilidades de la sociedad. Se plantean por tanto unos enormes retos de gestión pública en este escenario de complejidad y las exigencias para los gobiernos, en este sentido, son nuevas.



La transparencia es la única variable que conseguirá transmitir la confianza necesaria

La representación gráfica de este escenario complejo puede hacerse mediante una matriz con dos variables: Control de la situación y Certidumbre en la solución. Existen entonces cuatro posibilidades de solución según sea alto o bajo el control de la situación, y alta o baja la certidumbre en la solución.

-  Bajo control de la situación / alta certidumbre en la solución: se sabe lo qué hay que hacer, pero se necesita una buena comunicación.
-  Alto control de la situación / bajo grado de certidumbre en la solución: se requiere un diseño de la política.
-  Alto control de la situación / alto grado de certidumbre en la solución: en principio, se sabe cómo afrontarlo.
-  Bajo control de la situación / bajo grado de certidumbre en la solución: no se controla la situación, ni se sabe lo hay que hacer, por lo que se requiere una negociación.



Un ejemplo claro de falta de control y ausencia de certidumbre es el problema del paro en España. La solución pasaría por implicar a todos los sectores sociales, siendo preciso analizar qué se hace, cómo hacerlo juntos y cómo alcanzar el objetivo necesariamente mediante una negociación previa.

Estos procesos son complejos y requieren liderazgos con altísima capacidad para promover compromisos de trabajo, para poder empujar a la ciudadanía en una misma dirección; por ese motivo estos liderazgos se basan en la capacidad de ofrecer confianza y lealtad. Es aquí donde la transparencia, entonces, juega un papel absoluto porque es la única que conseguirá transmitir la confianza necesaria.

3.5. Un concepto complementario: El Buen gobierno

¿Cómo definimos el Buen gobierno? El Buen gobierno es la forma de ejercicio del poder en un país caracterizada por rasgos como la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas, la participación de la sociedad civil y el estado de derecho, que revela la determinación del gobierno para utilizar los recursos disponibles a favor del desarrollo económico y social.

En el cuadro se detallan las características del buen gobierno para tres influyentes organismos internacionales:

ODA (agencia bilateral del gobierno británico)	PNUD	Banco Mundial
<i>Buen gobierno</i>	<i>Buen Gobierno</i>	<i>Buen gobierno</i>
• Legitimidad • Rendición de cuentas (<i>accountability</i>) • Competencia (<i>competence</i>) • Derechos humanos/ley	• Legitimidad política • Libertad de asociación y participación • Sistema judicial justo y fiable • Rendición de cuentas administrativa (y financiera) • Gestión del sector público eficiente y eficaz. • Cooperación con instituciones de la sociedad civil.	• Gestión política transparente y previsible • Administración profesional • Poder ejecutivo que rinda cuentas • Sociedad civil fuerte y participativa • Imperio de la ley

El profesor americano Mark Moore en su "Gestión estratégica y creación de valor en el Sector público" (Editorial Paidós, 1988), libro de referencia para el mundo de la gestión pública, propone tres grandes criterios para determinar el valor público. La preocupación central de Moore es definir un nuevo directivo público "que, gracias al ejercicio éticamente responsable de su capacidad de gestión política y operativa, contribuya a que el sector público genere valor". El segundo aspecto relevante es su intento de resolver la contradicción administración-política y el tercero trata de "estructurar una guía de razonamiento práctico por el gestor público" para alcanzar los dos objetivos anteriores.

El Buen Gobierno, consecuentemente, es el que crea valor público para la ciudadanía y la sociedad. Se crea valor público cuando se realizan actividades que aportan respuestas efectivas y útiles a necesidades o demandas para las que:

-  Se ha establecido su deseabilidad política en base a un proceso de legitimidad pública democrática razonablemente consistente. La legitimidad democrática de la acción del gobierno debe de ser para cada acción, no solamente en el momento de acudir a las urnas. Es en una sociedad opaca donde la lógica es distinta.
-  Se espera promover cambios sociales que modifiquen la condición del conjunto de la sociedad, o al menos de algunos grupos sociales reconocidos como legítimos destinatarios del valor público creado. Es decir, que las actuaciones públicas vayan a tener como resultado un beneficio social identificable. Nada es bueno por sí mismo, siempre hay que preguntarse qué impacto social se está obteniendo con cada actuación. Porque el objetivo del Estado no es tanto proveer de servicios o

realizar inversiones, sino que estos servicios y estas inversiones mejoren el nivel de vida de distintos grupos sociales.

- Existe una dimensión de apropiación colectiva que caracteriza la naturaleza de los bienes públicos. Los bienes públicos no tienen la lógica de los privados en el sentido de que particularmente la persona se beneficia de lo que adquiere, los bienes públicos deben beneficiar a todos en conjunto. En una sociedad hay bienes que el sector privado no puede proveer y es precisamente esa dimensión colectiva de lo público. Un ejemplo esclarecedor es la seguridad urbana. No existe una seguridad urbana privada, las ciudades son seguras para todo el mundo o no son seguras para nadie. En la sociedad europea la seguridad es un bien público aunque, bien es cierto, está mal valorado. En España tenemos un nivel de seguridad urbana privilegiado y no lo valoramos en su medida. Si esa seguridad no existiera, sin embargo, no habría capacidad de vivir como vivimos.

El indicador de éxito en la gestión pública no es el volumen de servicios que produce sino el volumen de cambios que consigue. El concepto de valor público está ausente en este país. Un gran problema de los dirigentes públicos actuales es gestionar su corporación pública, de la que son responsables, además de su territorio administrado y su contenido. Mientras que el sector privado se ocupa de su empresa, un alcalde se ocupa del ayuntamiento (una corporación con su estructura administrativa) y del municipio entero; es decir, de una empresa, y de la repercusión positiva sobre el territorio en el que se aplica. Es una doble función de la política cuya mala gestión corporativa en las administraciones públicas nos lleva al desastre en el territorio. Y este es el caso del actual ajuste presupuestario, que nos lleva a destrozar el sistema de administración de servicios públicos para recuperar la salud económica y financiera que no debería de haberse perdido nunca. Ahora el problema es cómo recuperarse de esta situación y no del territorio, no del municipio, no de la ciudadanía.



El indicador de éxito en la gestión pública no es el volumen de servicios que produce sino el volumen de cambios que consigue.

3.6. La cadena de valor Transparencia-Rendición de cuentas-Responsabilización

Mark Moore destaca que, durante un largo periodo de tiempo, la idea de la realización efectiva de las políticas fue el tema central de la gestión pública, en lugar de la gestión exitosa de las organizaciones públicas. Sin embargo, la idea es que los directivos públicos deben desarrollar “valor público” integrando:

- La reflexión sustantiva de lo que es valioso y eficaz
- Un diagnóstico de las expectativas políticas
- Análisis detallados de lo que es operativamente viable

Al concebir el valor público los directivos deben encontrar una manera de integrar la dimensión política, la dimensión sustantiva y la dimensión administrativa.

➤ El cómo se aplican los servicios para conseguir el cambio social, es el indicador de éxito del sector público. Como ya se ha explicado, **no se trata del volumen de servicios sino del volumen de cambios**. No se trata de saber cuántos cursos de formación se han proporcionado, sino de comprobar si la tasa de paro disminuye o no después de favorecer esos cursos formativos. El indicador de éxito del sistema de salud no es el número de camas hospitalarias por número de habitantes, sino la mejora de la esperanza de vida, la reducción de la mortalidad por cáncer, la erradicación de enfermedades infantiles, etc... Esto precisamente es crear valor público.

transparencia la información y el conocimiento del ciudadano de los intereses colectivos. Se necesita, necesitamos, un ciudadano informado que sepa cuántos impuestos paga al año, qué servicios está utilizando, cómo están funcionando, qué oferta de servicios tiene el país, en qué posición estamos respecto a otros países. Por lo tanto utilizar la transparencia en el sentido de información, de conocimiento, de capacidad de juicio, de valoración en qué medida es razonable, fundamentalmente orientada a dos cosas: garantizar la seguridad jurídica y el procedimiento público. Son requerimientos para garantizar que el patrimonio público se está utilizando de forma legalmente correcta y con los controles adecuados para garantizar los resultados adecuados. Por otro lado está el control sobre el volumen de creación de valor público y del uso eficiente de los recursos públicos dando por supuesto que se están utilizando honestamente, lo que no garantiza que se esté utilizando eficazmente en beneficio de la ciudadanía. La evaluación de la gestión es indispensable para llegar a las conclusiones sobre actuaciones públicas.

Y en este escenario de rendición de cuentas y responsabilización, ¿cómo situamos la transparencia? Fundamentalmente utilizando un mapa conceptual entendiendo por

3.7. La Gobernanza y la Transparencia

Son precisos un marco legislativo y jurídico, unos órganos de control internos y externos, sobre todo una dirección política y una dirección pública profesional capaz de realizar esas obras. Y fundamentalmente la transparencia como medio para que el ciudadano conozca todos los datos. Actualmente el programa de gobierno no tiene ningún sentido, ya hemos asumido que los programas de gobiernos sirven ahora para ganar las elecciones, con lo cual evaluar el cumplimiento es imposible. Si no se hace nada de lo prometido, no tiene sentido la evaluación. Y en este aspecto, esa es la gran dificultad de la gestión del gobierno en este país.

De hecho el Buen gobierno, la Gobernanza, comprende una multitud de valores puestos en beneficio de la comunidad. Se trata de lealtad con la ciudadanía. Y no es lo que hemos visto en este país, al contrario, hemos presenciado un comportamiento muy desleal con la ciudadanía: el acuerdo económico alcanzado con las instituciones europeas. En el escenario de nuestro país en este año 2013 deberíamos preguntarnos ¿Qué ha pasado y de quién es la culpa? ¿Dónde se ha cometido el error, aunque solo sea para no volver a cometerlo? Sin estas explicaciones no hay transparencia, sin transparencia no hay confianza, y sin confianza no hay mucha salida. Es preciso tener la capacidad necesaria de resolver problemas colectivos, para resolver problemas concretos, y aquí se unen dos condiciones que resultan imprescindibles: un sistema de Rendición de cuentas y un sistema de Responsabilización, desde donde se aplique la transparencia para obtener la calidad de la gobernanza.

3.8. Algunos elementos para garantizar valor para la ciudadanía: el Informe Integrado y la Accountability

Los ingleses están trabajando en una idea que llaman *Informe Integrado* (International Integrated Reporting Council). Se trata de un intento de construir un informe único anual para las empresas en el que cada empresa:

-  analiza sus factores externos: riesgos y oportunidades del negocio
-  expone su estrategia: sus objetivos y planes de actuación
-  explica su contribución social: la creación de valor
-  detalla cómo lo ha hecho y cuál es su modelo de negocio: recursos financieros y no financieros
-  determina cuál es su capital reputacional y cómo afecta a todos sus stakeholders

Ese grupo internacional con el apoyo de muchas empresas inglesas está investigando cómo llegar a conseguir el modelo que permita la transparencia en el mencionado informe. El sector público debería imitarlo, para intentar informar y no desinformar, porque la mejor estrategia de desinformación es la sobre-información. En este sentido habría que desarrollar algún tipo de instrumental para la explicación de la función pública. Porque, francamente, considerar que la transparencia se limita a que el alcalde de un municipio publique su nómina en la web del ayuntamiento es algo que resulta insultante. La ciudadanía quiere saber mucho más, quiere saber qué pasa en la calle, qué nivel de renta tenemos, cómo avanzamos en la creación de riqueza, etc... y los políticos deberían explicar claramente todo esto.

-  Seguidamente describimos los componentes o factores de la transparencia precisamente para un gestor político:
-  Su programa de gobierno: qué piensa hacer, cómo y con qué recursos.
-  Su oferta de servicio público al ciudadano.
-  Su compromiso de asegurar un procedimiento a la ciudadanía, un control, una seguridad en los contratos.
-  Su gestión óptima de los recursos. El sistema de evaluación es la presentación de resultados y el control de cuentas.

Al hilo de esta exposición sobre el buen gobierno el profesor Serra explica que hay países que utilizan las listas cerradas y proporcionan una buena gobernanza, lo mismo que hay países absolutamente descentralizados como Estados Unidos y Alemania que funcionan sin dificultad. También hay países como Italia en los que surge un concepto interesante, el llamado “*sotto governo*”, que no es otra cosa que una manera de funcionar -debajo del gobierno- que consigue que el país no se paralice y continúe trabajando, a pesar de las dificultades que presentan los diferentes grupos políticos para llevar a cabo su misión de gobernar.

Finalmente cabe resaltar la denominada “*Accountability*”, para cuyo término sajón no hay traducción, pero que se refiere a la rendición de cuentas o el escrutinio público sobre la gobernanza público-privada. Básicamente es una propuesta de creación de valor, una garantía de acceso a la información para que se pueda seguir la actuación y una rendición de cuentas al final del período. Responsabilidad y rendición de cuentas conducen a que se asuman los costes de sanción o de incentivos que merezca la actuación del individuo y se ejecutan a través de la transparencia, para que la ciudadanía pueda saber.

4. BUENAS PRÁCTICAS

En este capítulo se presentan cuatro tipos de organizaciones que, con sus diferentes enfoques sobre la transparencia, pueden ayudarnos a identificar cuáles son los enemigos de ésta en las organizaciones, bien sean del sector público, del sector privado o del tercer sector. Dicho de otro modo, cuál es el coste de la no transparencia en una organización.

Categoría Empresa: VICINAY CADENAS



Representada por su gerente Jesús Navas. Vicinay Cadenas es una empresa que pertenece al grupo Vicinay Marine, fundado hace más de 200 años, y líder mundial de suministros de cabos y cadenas para la industria offshore. Premiadados con la Q de plata a la calidad en la gestión según el modelo EFQM, están certificados en las normas ISO 9001 de calidad en el producto, ISO 14001, ISO 14006, ISO 14025 de Sostenibilidad y Medio ambiente, y OSHAS 18001 de Salud y Seguridad en el trabajo. Comprometidos con la Responsabilidad Social Corporativa, presentan anualmente una Memoria de Sostenibilidad, y son miembros de The Global Compact, el Pacto mundial de Naciones Unidas. Sus 274 empleados comparten el valor de la transparencia al 100% con la empresa y lo importante en Vicinay es *“saber lo que quieres ser y saber lo que eres”*.

Esta empresa ha identificado sus grupos de interés en cinco categorías: los empleados y sus familias, los accionistas e inversores, los clientes que son obviamente la base de cualquier negocio, los

proveedores y la sociedad. Existe una interacción con todos los grupos de interés para conseguir el crecimiento sostenible en cooperación con ellos mediante la transparencia en la acción. Prácticamente la empresa es una simbiosis que trata de fusionar a todas sus partes. Sus ejercicios para favorecer la transparencia se concretan de la siguiente manera:

- mediante múltiples reuniones para analizar tanto las cosas positivas como las negativas de la empresa, y mucha dedicación al diálogo
- mediante un periódico diario que, desde hace 17 años, se reparte entre la plantilla y algunos grupos de interés
- mediante su “pacto de empresa” basado en resultados. Si la empresa gana, todos ganan y si la empresa pierde, todos pierden. Este pacto ha sido posible gracias al Comité de empresa que ha hecho un gran ejercicio de responsabilidad durante años

Para Vicinay Cadenas el centro es el cliente y a partir de ahí se organiza la empresa por procesos, con equipos de diferentes personas que se comunican entre sí y con los otros equipos. Es una organización tridimensional, que gráficamente se plasma dentro de una

esfera. Y en su intento por derribar obstáculos para la transparencia -y las jerarquías en su opinión lo son- intentan que siempre haya dos o tres personas que puedan hacer el mismo trabajo. Es decir, si una persona falla se le puede sustituir inmediatamente por otra. Sin embargo, cada persona es distinta y singular, y eso aporta valor a la empresa. En Vicinay se trata de progresar gracias al llamado *“emotalento”* de las personas, una herramienta que consigue saber cómo es cada una de ellas realizando un ejercicio de reflexión individual y colectivo. Se trata de conocer el talento de cada uno y aprovecharlo para todos.

Sus referencias exteriores provienen de las distintas áreas de negocio del grupo. Tienen entre sus clientes a grandes petroleras que son un buen referente en temas de gestión. Intentan también encontrar en el mundo las diferentes referencias especializadas. Participan en la asociación Izaite, donde Vicinay intenta que su producto sea fabricado de la manera más ecológica y eficiente, dando pequeños pasos para ser tractores de otras organizaciones.

El compromiso de Vicinay con sus 274 empleados, si llegan malos tiempos para la empresa, ya se demostró hace cuatro años cuando la producción disminuyó a la mitad. La dirección de la empresa aseguró que no habría ERES, que no habría despidos, y que la única obligación era trabajar y remontar la situación. Existe en Vicinay un compromiso real con el empleo y se demuestra con hechos: el personal temporal no puede ser más del 10% del total de los empleados y en la empresa no se hacen horas extras.



Categoría Sector Público: IHOBE



Representada por José Antonio Armoalea, miembro del departamento de Administración. IHOBE es una Sociedad Pública, fundada hace 30 años, que tiene por finalidad apoyar al Departamento de Medio Ambiente y Política Territorial del Gobierno Vasco en el desarrollo de la política ambiental y en la extensión de la cultura de la sostenibilidad ambiental en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Trabajan en: suelos, cambio climático, residuos, producto y consumo sostenible, municipio y sostenibilidad local, industria eco eficiente, biodiversidad y conocimiento ambiental. Premiadados con la Q de plata de la calidad según el modelo EFQM. Comprometidos con la Responsabilidad social como parte imprescindible del buen gobierno donde todos y cada uno de los empleados tienen un papel, la puesta en práctica del “capital humano” como centro de la organización es clave para ellos. Sus 67 empleados gestionaron en 2012 un presupuesto de 12,5 millones euros, y se sienten satisfechos de trabajar en una sociedad pública que les da la posibilidad de hacer cosas para mejorar su entorno. Cuando participan en la elaboración de una norma, o cuando llevan proyectos de colaboración con

otras empresas, tienen la oportunidad de mejorar aquello que les rodea. Y esa posibilidad les satisface. Es mucho más fácil impulsar el Buen gobierno si estás contento y satisfecho con el proyecto en el que trabajas. La transparencia se entiende en IHOBE con amplitud de miras y se ejerce de una forma abierta contando tanto lo bueno como lo malo. Para IHOBE, el buen gobierno no es una opción sino una obligación.

Muchas de las actuaciones que realizan en materia de buen gobierno y transparencia las iniciaron hace años sin saber que aquello se entendía por buen gobierno. Pero a partir de 2009 el Gobierno publicó una guía con recomendaciones, propuestas y pautas de comportamiento para las organizaciones en el ámbito público de actuación, y en esta guía se establecen cuáles pueden ser los beneficios de estas aplicaciones. Sus grupos de interés son tres: empleados, clientes y sociedad. Y su ejercicio de la transparencia para el buen gobierno responde a pautas de comportamiento, procedimientos y protocolos para regir la relación con el Gobierno Vasco y con estos grupos de interés. Las pautas de comportamiento corresponden a unos códigos éticos que están claramente identificados para su actuación y que constituyen un compromiso de cumplimiento de los reglamentos.

La transparencia para IHOBE no es sólo publicar unos documentos en la web. Éstos tienen que ser además de fácil acceso y tienen que ser comprensibles. La información pública debe de ser lo más clara y transparente. Existen, sin embargo, algunos límites que se deben de aplicar con coherencia y responsabilidad, y que constituyen uno de los frenos

a la confianza. ¿Qué uso se va a hacer de esta información? ¿Qué finalidades van a tener estas informaciones? ¿Algún grupo puede hacer un mal uso de la misma? Son miedos a la transparencia y por esos miedos las administraciones públicas han sido más reacias a ser transparentes. Pero, ¿Cómo se proporciona la información? ¿Cómo conoce la sociedad que se facilita esa información? La regulación del derecho al acceso a la información está muy avanzada en el sector medioambiental y acota qué se puede o no publicar. La contratación pública debe proteger determinados intereses de terceros y, probablemente, no se puede hacer pública toda la oferta de los proveedores, por nombrar un ejemplo.

Una organización pública como es IHOBE tiene que tener claro que su propietaria es la ciudadanía. Y la ciudadanía tiene todo el derecho a saber cómo se está gestionando la organización.

IHOBE no tiene referencias exteriores concretas, pero tiene sin embargo muchas relaciones tanto con el sector público como privado y pueden obtener referencias de muchos orígenes. Un buen ejemplo del mencionado “sotto gobierno” puede ser esta organización. En ella, si bien la cabeza dirigente es una figura política, el resto de miembros de la organización no lo es.

Categoría Tercer Sector: FUNDACIÓN ETORKINTZA



Representada por su directora Salvia Hierro, Fundación Etorkintza es una fundación privada sin ánimo de lucro fundada en 1984 en Bilbao. Su misión es mejorar la calidad de vida de las personas con problemas de salud mental, problemas de adicciones y vulnerabilidad social, mediante estrategias de prevención, intervención, asistencia e inclusión social. Los valores de la fundación son la ética y el compromiso social, el liderazgo participativo, la intervención integral, la profesionalidad y la transparencia. Y su visión es el deseo de ser reconocidos como entidad excelente en la mejora de la calidad de vida y en la defensa de aquellas personas que tienen más dificultades y son más vulnerables. Trabajan en tres ámbitos de intervención para la detección precoz:

- En ámbitos municipales: 14 municipios de la CAPV
- En ámbito educativo: 200 centros educativos
- En ámbito del ocio y el medio abierto (calle, lonjas, etc.)

Tienen un centro de intervención con adolescentes y familias en situación de riesgo, un centro de atención para población adulta, una comunidad terapéutica en Kortézubi, una

unidad y centro de día para personas de alta exclusión, y un área específica de formación. Su gestión y compromiso con la excelencia le ha hecho merecedora de un diploma de Euskalit.

En la actualidad son un equipo profesional de 50 personas con un patronato que comprende a otras siete personas más. Gestionan un presupuesto de 2 millones de euros y a partir de 2010 comienzan a diseñar un proyecto de unidades de gestión autónomas con una apuesta clara por la organización horizontal. Sus procesos son más claros y definidos, y se basan en un modelo participativo que tiene en cuenta la profesionalidad de las personas. La confianza en las relaciones es la que ha hecho posible este cambio de gestión.

En Etorkintza es fundamental trasladar la información en un marco en el que cualquier persona pueda incidir, influir e intervenir. No hay un líder general, pero sí hay seis líderes de unidad de gestión. La ética y la honestidad son importantes a la hora de valorar los resultados puesto que se trata de una entidad que trabaja para que otros gestionen riesgos. La transparencia para ellos es un consenso,

una negociación con todas las personas tanto de la fundación como a las que dirigen su ayuda. El límite son las necesidades de sus usuarios.

Para Etorkintza, las luces de la transparencia son la mejora de la eficacia y eficiencia, así como la mejora de las personas. Las sombras por el contrario son las dificultades, la sensación continua de inseguridad e incertidumbre, el miedo a equivocarse y el miedo a las responsabilidades, así como las resistencias al cambio.

Los resultados del cambio iniciado en la gestión han sido una mejora de utilización de los recursos, una mayor motivación y satisfacción de las personas y mejores posibilidades de crear juntos. También una mayor capacidad de detección de necesidades de los usuarios.



Categoría Administración Pública: AYUNTAMIENTO DE BILBAO



Representado por Isabel Garcés, responsable de Transparencia, que hace un paréntesis para destacar su agradecimiento a la Fundación Novia Salcedo por brindarles la oportunidad de relacionarse con organizaciones privadas, ya que el Ayuntamiento de Bilbao normalmente se reúne con administraciones públicas.

El Ayuntamiento de Bilbao, cuyo edificio actual se inauguró en 1892, está muy comprometido con la transparencia ya que se trata de un objetivo estratégico de primer orden para la institución, no es casualidad que el primer eje de los diez que tiene el ayuntamiento sea la transparencia. La marca Bilbao es representativa del buen hacer, la buena gestión, el rigor económico y el endeudamiento cero. Premiado en 2008 por la organización Transparencia Internacional como mejor Ayuntamiento transparente por la publicación en su web de una serie de indicadores de medida referidos a diferentes ámbitos de la gestión municipal. Premiado también en 2013 su Alcalde Iñaki Azkuna como mejor alcalde del mundo, distinción otorgada por una Fundación británica independiente que ha evaluado sus actuaciones y su compromiso con los ciudadanos de Bilbao.

La transparencia facilita visibilizar una buena gestión y eso va unido a la necesidad de dar constantemente datos sobre las actuaciones que se realizan. Esa exigencia de responsabilidad es la que hace que el ayuntamiento quiera alcanzar sus objetivos contando con la participación ciudadana y la colaboración público-privada para facilitar la vida en

la ciudad. Porque la exigencia de responsabilidad es un compromiso importante del Ayuntamiento. La gestión municipal tiene que ir orientada a objetivos claros y evaluables, según la demanda de la ciudadanía. Se trata de generar entre todos los agentes públicos y privados un valor público para la obtención de resultados sociales: generar confianza, abrir puentes y recuperar la credibilidad perdida, además de hacer un pacto entre la ciudadanía y la administración en un contexto como el actual.

Pero para ser transparente lo primero que hay que hacer es una autocritica. ¿Es tan fácil ser transparente? ¿Se trata simplemente de difundir públicamente la información? No es suficiente con comunicar en una página web. La transparencia es un trabajo transversal para promover el buen gobierno en las administraciones locales. Porque puede que la información sea exhaustiva, pero no accesible, y la gestión documental es clave para la transparencia. Tiene que ir unida también a la mejora de la gestión tecnológica y de la propia comunicación.

Pero ¿Cómo se ha materializado la transparencia en el ayuntamiento de Bilbao? En Julio de 2011 se diseñó una nueva pestaña en la web oficial: el portal de transparencia municipal. Se trata de un compendio de información de 80 indicadores que tiene mucho valor porque cuenta cómo se gestionan los recursos, cuánto y cómo se gasta, cómo se contrata a los proveedores y cuáles son los sistemas de contratación, qué sueldos tienen los empleados y también los políticos que dirigen el organismo. En definitiva, muestra lo que tiene valor que es el conjunto de la información. Pero transparencia no es solo mostrar un portal con 80 indicadores. En este sentido, Transparencia Internacional deja de lado otros valores a conseguir mediante la transparencia y se centra en la lucha contra la corrupción, pero la transparencia para el ayuntamiento es mucho más. En el Ayuntamiento de Bilbao se trata de

que el plan de gobierno recoja unos ejes a desarrollar que deriven en unos planes estratégicos. Mediante la transparencia económica financiera, el plan de gobierno recoge unos procesos estratégicos que permiten ir evaluando los recursos gastados en cada distrito o en cada área del ayuntamiento: en obras, en escuelas, en cualquier ámbito de intervención municipal.

Otro de los objetivos del Ayuntamiento para incrementar la transparencia es gestionar la contratación. Se facilita información a los ciudadanos de los porcentajes de los sistemas de adjudicación de los contratos, la gran mayoría de ellos mediante concurso público. El 94% adjudicado mediante un sistema abierto de concurso y el 6% mediante contratos menores. Se publica igualmente el perfil del contratante, para que el futuro proveedor sepa qué puede vender al ayuntamiento y cuáles son los requisitos que se le van a exigir. Se anticipa con suficiente antelación los contratos que van a salir al mercado.

La referencia exterior mundial del ayuntamiento de Bilbao pasa necesariamente por los Estados Unidos. Lo que ha hecho el presidente Obama con la transformación de la administración al llegar a la Casa Blanca es absolutamente impresionante. Se puede conocer un detalle de información realmente exhaustivo. Se facilita que la ciudadanía pueda manejar la información y saber cualquier cuestión con un grado de profundidad que alcanza lo que cada persona quiera llegar a conocer.

La novedad en la que se trabaja actualmente en el ayuntamiento es en la implantación de un portal de transparencia para las doce entidades municipales. Ninguna administración alcanza este nivel de transparencia. Y en cuanto a los cargos que gestionan estas entidades son de libre designación, lo que no es obvio para que se haya pasado por un proceso selectivo más o menos abierto, aunque sin duda menos transparente que en Chile. En Bilbao hay unos conse-

jos de distrito que están tomando decisiones respecto al presupuesto municipal, hasta ahí se llega en la participación. En cuanto a la forma de ejercerla, existen muchos consejos sectoriales en los que su colaboración es muy importante. En el Ayuntamiento ha habido un proceso de participación del plan general de ordenación urbana en el que se han recogido 400 propuestas de todo tipo de procedencias, de gente interesada en cómo va a ser el Bilbao del futuro. Las 8 cartas de servicios es otra de las iniciativas interesantes que son evaluadas por una entidad de certificación inde-

pendiente. Se sabe que articular movimientos de participación ciudadana no es sencillo, pero se están abriendo caminos. Sin embargo, para el ayuntamiento el gran reto es desarrollar el gobierno abierto mediante la participación ciudadana y la colaboración público-privada. Existe un plan de comunicación transversal para conseguir el objetivo de la transparencia. El punto fuerte es la página web en la que la ciudadanía encuentra la fuente de información que busca. La sociedad bilbaína ¿es una sociedad suficientemente consultada? Muchos dirán que no, pero para complementar

las votaciones que se hacen cada 4 años tenemos los consejos de distrito, que tienen unas comisiones de trabajo para priorizar las obras a desarrollar en cada barrio y son consultados con frecuencia. Como canales de participación están los consejos sectoriales: mujeres, mayores, discapacitados, etc...

Uno de los objetivos del plan del ayuntamiento para el futuro es la simplificación de la burocracia administrativa, como respuesta a la demanda de la ciudadanía.



Algunas Conclusiones

Evitar la corrupción, rendir cuentas, son objetivos de la transparencia, pero ¿no faltaría una última reflexión para la transparencia que sería la de pedir cuentas? Porque la administración y el ciudadano no tienen una relación cliente-proveedor, sino una relación de socios. Es decir, una relación entre iguales. Habría que educar a la población en este campo y construir hacia afuera. Hay que reflexionar sobre ello...

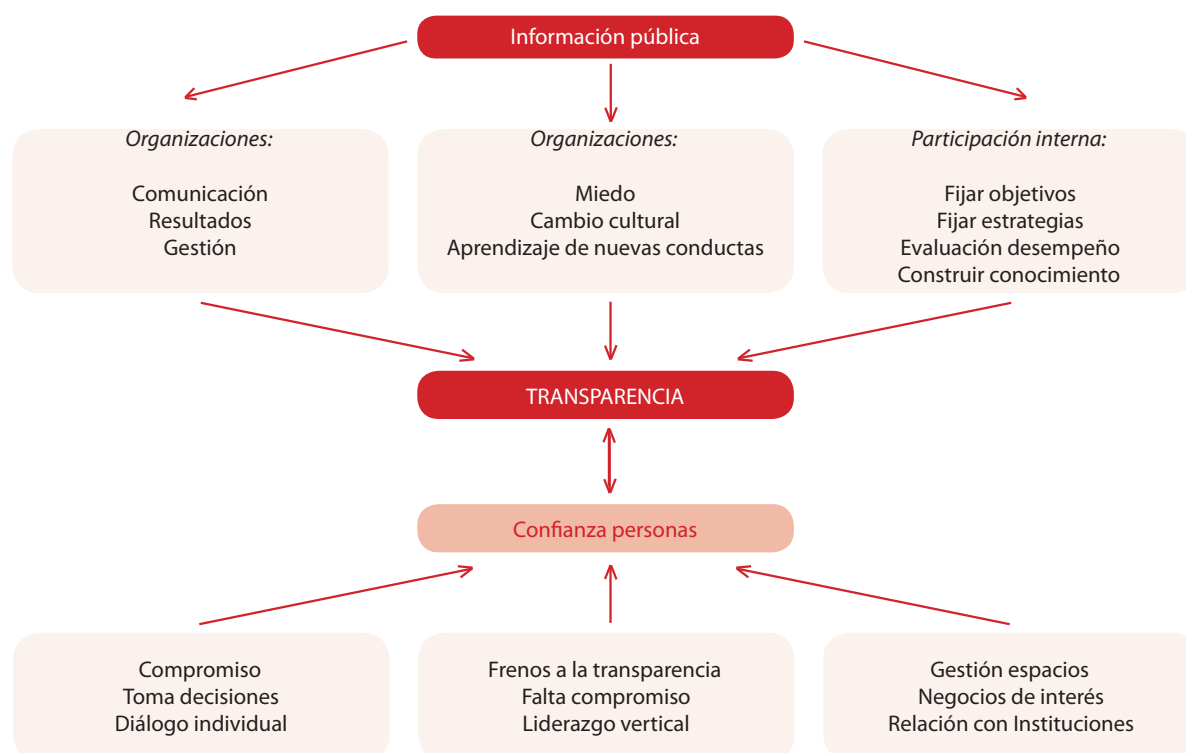
El común denominador de las cuatro buenas prácticas presentadas es que son organizaciones con una estructura de gestión muy avanzada. Las cuatro cuentan además con la participación interna de las personas que las integran y sienten el orgullo de pertenencia.

Respecto a las organizaciones públicas, y teniendo presente que los retos de la transparencia van hacia afuera... Hemos sido ciudadanos cómodos, muy cómodos. Y no se puede pedir transparencia y ser crítico, sin dejar que también te vean a ti como tú quieres verlos a ellos.



5. PILARES SOBRE LOS QUE ASENTAR LA TRANSPARENCIA

Ocho equipos de ocho personas cada uno trabajaron durante el día del Seminario para, después de escuchar a unos y a otros, extraer los resultados que detallamos a continuación.



Confianza: base de la transparencia

Comunicación: diálogo; coherencia; información clara, suficiente, relevante y accesible; negociación, creatividad, credibilidad a c/p y a l/p; eficiencia; sentido del humor; error como fuente de aprendizaje; cuestionamiento continuo.

Sistema de gestión: organizaciones adultas, sistema consolidado de gestión fijado con reglas y método; evaluación; hábito; responsabilidad; exigencia; rendición de cuentas; visión a l/p; generar valor social; inversión económica y de personas; estructura horizontal.

Liderazgo: saber, querer, ser consecuentes y claros, honestos, comprometidos con las personas, éticos, transformadores, generadores de nuevos líderes, gestión del talento, ejemplaridad.

Participación: proyecto compartido (up & down) y homogéneo, polinización cruzada de los equipos, flexibilidad de los equipos, liderazgo compartido, proximidad a la toma de decisiones.

Entorno: **esfera externa** importancia de clientes, mercado, proveedores, comunidad, **esfera interna** personas y órganos de gobierno.



ANEXO I Artículos Ícaro aparecidos en Prensa

Mayo 2013 - Mayo 2012

EL DESAFÍO DEL ANILLO MÁGICO

Publicado en DEIA el 27 de mayo de 2013, por José Luis Villacorta, Doctor en Filosofía y Letras, especialista en Historia Moderna y Contemporánea.

DEIA
Colaboración

POR JOSÉ LUIS VILLACORTA (*)

El desafío del anillo mágico

Estoy obligado volver a leer a Platón. Lo que nos ocurre hoy está expuesto hace veinticinco siglos. En su obra *La República* expone una tesis de moda en la Atenas del s. IV: la justicia es un supuesto puramente convencional, que no resulta positivo practicar, porque atrae la infelicidad sobre su defensor y le presenta como estúpido ante su propia sociedad. Evidentemente, él reflexiona contra esta peligrosa opinión.

En el libro segundo expone la historia de Gias. Este pastor había descubierto un anillo que le hacía invisible. Gracias a él, podía entrar en la casa del rey, eliminarle y apoderarse de todos sus bienes, sin dejar pruebas que pudieran acusarle. Este anillo mágico se convierte desde entonces en la metáfora más apetecible de todos aquellos que aspiran a conquistar el poder. Este talismán es el instrumento que muchos podrían usar a discreción, ya que muchos actuarían de la misma manera, si un día lo tuvieran en sus manos, porque pueden, "dándole vuelta al engaste hacia afuera, hacerse invisibles". Si el justo no hiciera algo tan simple, "sería considerado por los que lo vieran como el hombre más desdichado y tonto, aunque lo eligieran en público, engañándose así mutuamente por temer a padecer injusticia". Este es el ambiente que se puede comprobar en la Atenas del s. IV.

Frente a esta posición, defendida habitualmente por los sofistas, Sócrates mantiene la tesis contraria, que Platón va a defender a lo largo de *La República*. Desde entonces, el pastor de la leyenda ha tenido seguidores y defensores (y por supuesto, críticos) a lo largo de la historia europea.

La posibilidad de hacerse invisible, es decir, impune, es un sueño acariciado por una nutrida muchedumbre que atraviesa todas las épocas, aunque otra parte, no pequeña, escoja la ética política.

Planteadas así la cuestión, queda sobre la mesa la proposición a rebatir de que nadie es justo e íntegro voluntariamente, sino solo porque no le queda más remedio.

Estamos desconcertados, porque se han dinamitado los fundamentos que nos dieron el ser. ¿Es posible recuperar los fundamentos de nuestra sociedad? Sí.

Platón así la cuestión, queda sobre la mesa la proposición a rebatir de que nadie es justo e íntegro voluntariamente, sino solo porque no le queda más remedio por miedo al guardián, por timidez o pusilanimidad. Una parte de la sociedad sólo practicaría el bien, cuando no puede hacer impunemente el mal.

La conclusión de esta tesis es demoledora: si aseguramos a una persona su total impunidad, todo el barniz moral, todos los diques de la civilización se disolverán y emergerá la verdadera naturaleza humana (¿?), que sitúa al ser humano corrupto en un lugar entre las bestias.

Desde entonces, de Maquiavelo a Hobbes, desde Rousseau a Freud, los europeos tenemos que enfrentarnos ante el desafío del anillo mágico. Sus defensores reeditan esta leyenda y su punto de apoyo más firme es el así llamado realismo político frente a la ingenuidad (¿?) o la simple estupidez (¿?) de sus detractores.

Las consecuencias de esta desconfianza de la ética, practicada por los corruptos de todas las épocas, al ser degradada como discurso meramente teórico o ensañación enfermiza, las estamos pagando en nuestros días.

El mismo Platón, esta vez en el *Protágoras*, propone la ciencia política como un don de Zeus a la raza humana, porque sin ella estaría condenada a su desaparición. Por eso, manda a Hermes que "traiga a los hombres el sentido moral y la justicia, para que haya orden en las ciudades". La moral y la justicia deben ser practicadas por todos, no por una élite, como la medicina. Y la última orden es rotunda y sin matices: "Impón una ley de mi parte: que al incapaz de participar del honor y de la justicia lo eliminen como a una enfermedad de la ciudad".

Los griegos creían que el fuego de la inteligencia era suficiente para que el ser humano entrara en la historia, dotado de la política. La democracia sería posible, si los humanos constituían sus relaciones sociales sobre la base del honor y la justicia. Cuando esto se realice, habrá nacido el ciudadano. Es decir, el saber se prolonga en el saber hacer. La ciudad humana se funda sobre las técnicas, evidentemente, pero las técnicas se desarrollarán al servicio de la Ciencia (episteme). Posteriormente, se impondrán en Europa otras filosofías (incluso teologías) políticas con la intención de fundamentar la convivencia sobre otras bases, desarrollo que no tiene espacio en este pequeño artículo.

Pero esta filosofía griega es uno de los elementos configuradores de la identidad europea. Cuando Europa da la espalda a estos fundamentos, se apodera de ella la barbarie y la barbarie se alimenta de destrucciones. Asistimos hoy, entre indignados y asustados, a las destrucciones del tejido social, laboral, científico, técnico y moral.

Edgar Morin no se cansa de citar a Hölderlin: "Donde crece el peligro, también crece aquello que salva".

Como ciudadanos estamos desconcertados, porque se han dinamitado los fundamentos que nos dieron el ser. ¿Es posible recuperar los fundamentos de nuestra sociedad? Sí. Y, para conseguirlo, es necesario que cuanto antes destruyamos el anillo, cuya magia alimenta la impunidad.

*José Luis Villacorta es doctor en Filosofía y Letras, especialista en Historia Moderna y Contemporánea.

Frente a esta posición, defendida habitualmente por los sofistas, Sócrates mantiene la tesis contraria, que Platón va a defender a lo largo de *La República*. Desde entonces el pastor de la leyenda ha tenido seguidores y defensores (y, por supuesto, críticos) a lo largo de la historia europea.

La posibilidad de hacerse invisible, es decir, impune, es un sueño acariciado por una nutrida muchedumbre que atraviesa todas las épocas, aunque otra parte, no pequeña, escoja la ética política.

Planteadas así la cuestión, queda sobre la mesa la proposición a rebatir de que nadie es justo e íntegro voluntariamente, sino sólo porque no le queda más remedio: por miedo al guardián, por timidez o pusilanimidad. Una parte de la sociedad sólo practicaría el bien, cuando no puede hacer impunemente el mal.

La conclusión de esta tesis es demoledora: si aseguramos a una persona su total impunidad, todo el barniz moral, todos los diques de la civilización se disolverán y emergerá la verdadera naturaleza humana (¿?), que sitúa al ser humano corrupto en un lugar entre las bestias.

Desde entonces, de Maquiavelo a Hobbes, desde Rousseau a Freud, los europeos tenemos que enfrentarnos ante el desafío del anillo mágico. Sus defensores reeditan esta leyenda y su punto de apoyo más firme es el así llamado realismo político frente a la ingenuidad (¿?) o la simple estupidez (¿?) de sus detractores.

Las consecuencias de esta desconfianza de la ética, practicada por los corruptos de todas las épocas, al ser degradada como discurso meramente teórico o ensañación enfermiza, las estamos pagando en nuestros días.

El mismo Platón, esta vez en el *Protágoras*, propone la ciencia política como un don de Zeus a la raza humana, porque sin ella estaría condenada a su desaparición. Por eso, manda a Hermes que "traiga a los hombres el sentido moral y la justicia, para que haya orden en las ciudades". La moral y la justicia deben ser practicadas por todos, no por una élite, como la medicina. Y la última orden es rotunda y sin matices: "Impón una ley de mi parte: que al incapaz de participar del honor y de la justicia lo eliminen como a una enfermedad de la ciudad".

Los griegos creían que el fuego de la inteligencia era suficiente para que el ser humano entrara en la historia, dotado de la política. La democracia sería posible, si los humanos constituían sus relaciones sociales sobre la base del honor y la justicia. Cuando esto se realice, habrá nacido el ciudadano. Es decir, el saber se prolonga en el saber hacer. La ciudad humana se funda sobre las técnicas, evidentemente, pero las técnicas se desarrollarán al servicio de la Ciencia (episteme). Posteriormente, se impondrán en Europa otras filosofías (incluso teologías) políticas con la intención de fundamentar la convivencia sobre otras bases, desarrollo que no tiene espacio en este pequeño artículo.

Pero esta filosofía griega es uno de los elementos configuradores de la identidad europea. Cuando Europa da la espalda a estos fundamentos, se apodera de ella la barbarie y la barbarie se alimenta de destrucciones. Asistimos hoy, entre indignados y asustados, a las destrucciones del tejido social, laboral, científico, técnico y moral.

Edgar Morin no se cansa de citar a Hölderlin: "Donde crece el peligro, también crece aquello que salva".

Como ciudadanos estamos desconcertados, porque se han dinamitado los fundamentos que nos dieron el ser. ¿Es posible recuperar los fundamentos de nuestra sociedad? Sí. Y, para conseguirlo, es necesario que cuanto antes destruyamos el anillo, cuya magia alimenta la impunidad.

¿MÍNIMO COMÚN DENOMINADOR O MÁXIMO COMÚN MÚLTIPLO?

Publicado en EL CORREO el 20 de mayo de 2013, por Sabino Ayestarán

Coordinador del Icaro Think Tank de la Fundación Novia Salcedo.

Catedrático Emérito de Psicología Social en la UPV/EHU



Hablando de negociación, se suele utilizar la expresión “encontrar el mínimo común denominador”. Se sugiere que, si queremos llegar a un acuerdo, debemos rebajar al mínimo nuestras aspiraciones. Se lo escuchaba hace poco a un miembro del gobierno vasco refiriéndose a la negociación con los sindicatos.

Siempre que se plantea la negociación como búsqueda del “mínimo común denominador”, me acuerdo de Iker, un joven que fue contratado por una empresa de servicios. Entró como técnico inferior y un sueldo relativamente bajo. A los tres meses, su madre enfermó gravemente. Necesitaba más dinero para ayudar a su madre. Lo conocí entonces. Le sugerí que expusiera su necesidad a la Directora de la empresa. A lo mejor, podía ofrecerle un trabajo de mayor responsabilidad. La primera entrevista con la Directora duró 45 minutos. Expuso su problema en cinco minutos y esperó la respuesta de la Directora. Ésta continuó haciendo preguntas: “¿Cómo está tu madre?” “¿Ves algo en la empresa que tú podrías ayudar a mejorar?” “Me hablaron de un problema que tuviste con el cliente X, ¿cómo resolviste aquel problema?”

La Directora le escuchaba y no hacía nin-

gún comentario. Al final, le dijo: “Vuelve la semana que viene, a esta misma hora”. Inmediatamente, la Directora se reunió con su equipo e hizo la siguiente propuesta: “He hablado con Iker. Tiene un grave problema familiar y necesita más dinero. El cree que podría organizar mucho mejor la Intranet de nuestra empresa. Francamente, lo veo capaz. Os propongo que le demos la responsabilidad de organizar y dinamizar nuestra Intranet, con un sueldo acorde con su nueva responsabilidad”. Hoy, Iker es el mejor colaborador de la Directora en la transformación de la infraestructura de la empresa.

Es un ejemplo de lo que se llama “Negociación creativa de intereses”. No se limitan las aspiraciones de las personas implicadas en el conflicto. Al contrario, se potencian, desarrollando mejor sus competencias personales. Se modifican las ideas previas con las que habían afrontado el conflicto. Se crea un escenario nuevo donde es posible encontrar una solución en la que ganen todas las partes. A esto se llama tender al máximo común múltiplo, es decir, al enriquecimiento mutuo infinito. Después, la realidad de los límites humanos nos situará en un nivel intermedio entre el mínimo común denominador y el máximo común múltiplo.

Técnicamente, es fácil este tipo de negociación. Forma parte de lo que constituye la técnica de la formación de un equipo de innovación. De hecho, puedo asegurar con alguna experiencia que la mayor parte de los equipos aprenden muy pronto a aplicar la técnica de la negociación creativa de intereses en conflicto.

La dificultad está en trasladar esta técnica a las organizaciones. En la mayor parte de las organizaciones, no se han trabajado las habilidades de comunicación necesarias para una negociación creativa. Todavía peor, estamos acostumbrados a negociar desde una actitud de

dominación. La dominación se opone a la cooperación. No pueden ganar las dos partes. Una gana lo que pierde la otra parte. Desde la dominación, no es posible la negociación creativa.

Siendo esto así, ¿por qué nos empeñamos en negociar desde la dominación? Porque defendemos los intereses de “grupo”: grupos sociales, grupos políticos, grupos religiosos, grupos sindicales, grupos profesionales, etc... Desde una perspectiva colectivista, no es posible la cooperación.

Los grupos van perdiendo flexibilidad a medida que van ahogando las individualidades e imponen dentro y fuera los intereses del grupo.

¿Puede un grupo ser innovador? Sí, a condición de que se acostumbre a pensar con ideas diferentes. Escuchar ideas diferentes, cambiar las posturas iniciales, integrar las ideas diferentes desde una nueva perspectiva, definir la nueva idea e implementarla, ese es el camino para la innovación. Los grupos que permiten a los individuos lograr acuerdos internos desde una negociación creativa de las diferencias son capaces de cooperar con otros grupos. Han aprendido a negociar ampliando el horizonte de los intereses. La innovación exige flexibilidad mental y ampliación del horizonte de intereses. Un grupo innovador está capacitado para negociar de manera creativa con otros grupos. Los grupos que no ejercen la democracia interna no pueden cooperar con otros grupos. Están condenados a negociar desde el poder o desde la ley. No están capacitados para una negociación creativa de intereses.



¿EL SIGLO DE LAS MUJERES?

Publicado en EL CORREO el 27 de enero de 2013 por Ana Díaz Álvarez, Doctora en Psicología Social



Victoria Camps nos dice que el siglo XXI va a ser el siglo de las mujeres. En su obra de igual título nos ayuda a entender un nuevo feminismo que se articula sobre varios objetivos a perseguir en el campo de la Educación, el Trabajo, la Política y el Discurso Moral. Para este último nos explica que la mujer tiene que decir todavía cosas como mujer, y que aún le falta mucho para conseguir una igualdad aceptable. El gran sociólogo francés y premio Príncipe de Asturias 2010, Alain Touraine, en una reciente conferencia ofrecida en Bilbao, presenta un mundo desde un nuevo orden socioeconómico en el que sustituye lo "social" por lo "ético" y para el que hace una apuesta por la mujer como clave de la construcción del futuro. Touraine explica que los actores principales en este siglo van a ser las mujeres porque defienden una visión integradora, hablan de lo serio, han conquistado la palabra y sólo ellas hablan de la vinculación entre los intereses individuales y los colectivos.

Las mujeres todavía tenemos que sortear obstáculos en el camino. Victoria Camps nos alerta de dos fundamentales. El primero, el del papel de la mujer en la vida privada en la que se mantiene una división del trabajo todavía muy tradicional y discriminatoria. Sin embargo, no hay que perder de vista que no se puede prescindir de esos valores que las mujeres han desplegado y dispensado gratuitamente en ese plano. El segundo obstáculo, y en el que me centraré más, es el de la forma tan lenta con la que se produce el acceso de la mujer a cargos y puestos de mayor responsabilidad.

Algunos datos llamativos del entorno del País Vasco nos dicen que del total de los jóvenes que terminan la enseñanza universitaria, el 60% son mujeres. Y es que cada vez nos cuesta más entender que en un mundo donde la educación superior y muchos nuevos empleos están ampliamente representados por las mujeres, ese dato no tenga luego continuidad dentro de los ámbitos de toma de decisiones. En cifras ofrecidas por la UE (2012), el **85% de los miembros de Consejos de Administración y el 91,1% de miembros de consejos ejecutivos son hombres**. En nuestro país no hace falta más que observar estos órganos de poder y consejos de administración para confirmar que este dato incluso se supera.

Esta situación desequilibrada ha llevado a la Comisión Europea a proponer una legislación con el fin de abordar el

objetivo de un 40% de representación en los consejos de Administración no ejecutivos de compañías públicas. Una vez más, hay que legislar para garantizar un derecho, que por otro lado, está ganado a pulso a base de mucho esfuerzo y grandes sacrificios. Por lo tanto, ¿Va a ser realmente éste el siglo de las mujeres?, ¿estamos dispuestos a que sea?

Desde ICARO Think-Tank partimos de la premisa de que el impulso del crecimiento económico sostenible e integrador no es posible sin una Innovación Social. Una Innovación social que consista en aprovechar el conocimiento de todas las personas, tanto de los hombres como de las mujeres, su libertad de pensamiento y expresión y permita crear y cooperar libremente en el seno de las organizaciones. Una Innovación social como resultado de un proceso colectivo, que incluya a "los otros". Entre los retos que se plantea, sumamos los que marca Victoria Camps para este siglo y defendemos el aspecto "ético" y el "papel relevante de la mujer" que nos señala Alain Touraine. Es necesario poner en práctica estos valores éticos como los de la igualdad, la participación y la cooperación para construir un sistema económico más sostenible y justo, para todos y para todas.

OTRA FORMA DE ENTENDER LA CREACIÓN DE RIQUEZA

Publicado en DEIA el 29 de diciembre de 2012 por Juan José Goñi Zabala, Doctor Ingeniero Industrial



El hábito de clasificar las empresas por sectores a la hora de establecer recomendaciones o elaborar estudios, oculta algunas características que pueden ser más importantes para decidir cómo tratar y valorar, en estos momentos de cambio, las distintas entidades y organizaciones. La empresa se ha entendido casi siempre como una entidad productiva, es decir como aquella que optimiza recursos en un proceso recurrente de hacer y hacer casi siempre lo mismo. Su eficacia se instala en el uso de métodos optimizados para reducir sistemáticamente los costes a costa de una normalización y automatización de todo lo que se hace. Así este modelo procura una alta especialización, una economía del aprendizaje y una forma de trabajo fragmentada y poco amiga del desarrollo personal y de la cultura de los equipos.

La empresa productiva se entiende con los principios de lo mecánico y del maquinismo al que se adosan recursos que se consumen en los procesos. Pero para que una empresa productiva exista ha de haber habido una actividad reproductiva anterior, creadora de esa tecnología o de ese saber hacer que se repite sin fin en la producción sistemática. Esta parte de la actividad reproductiva que es el diseño, la innovación, la propuesta, el aprendizaje, la creación y la experimentación apenas se valoran en el modelo productivo. Parece que este trabajo previo por necesario que es, no se identifica ni se le retorna el esfuerzo y se crean las condiciones que requiere para lograr resultados.

Se entiende que este trabajo marginal surge de forma espontánea y que lo único que crea riqueza es lo que produce. Esto no es así, sino que cada vez más el valor diferencial está en crear lo nuevo y lo que aporta diferencias cualitativas respecto a lo existente.

Es la función reproductiva de la empresa y de instituciones cuyo propósito principal es este, las que crean la riqueza colectiva y la sostienen, sobre todo allá donde los procesos productivos están en franca decadencia. La función reproductiva de la empresa tiene que ver con la incorporación de conocimiento para hacer nuevo y con las habilidades relacionales en la forma de hacer las cosas, para generar valor para y hacia las personas.

En todos los sectores hay empresas productivas y reproductivas. Estas últimas –las menos– invierten en formación, en diseño y en innovación mucho más que

las productivas. Pero el resultado de esta actitud y empeño es mucho más generador de riqueza pues traslada conocimiento hacia las personas y este junto a la motivación, es capaz de crear nuevas empresas e iniciativas, de las que otros se servirán para seguir trabajando. Las productivas se orientan al corto plazo y las reproductivas consideran también el futuro propio y el de los demás como espacio para el que trabajar.

La economía de hoy necesita más empresas reproductivas y un tejido administrativo y social que las apoye, ya que son ellas las que contienen el germen de un nuevo tejido empresarial, algo que no está directamente conectado con los sectores económicos como a veces se quiere hacer ver. Y estas empresas y entidades trabajan con otros principios y reglas de interacción entre las personas, el conocimiento, los equipos y los clientes. Se ocupan de saber más, de compartir soluciones y de fomentar la cooperación para crear lo nuevo. Son estas las empresas reproductivas que tanto necesitamos y que debemos identificar, fomentar y reconocer.

Publicado en EL CORREO el 10 de noviembre de 2012 por Begoña Etxebarria, Directora de Novia Salcedo Fundación

¿Un guiño a la Luna?

SEGOÑA ETXERARRIA
BO THNK TANK DE NOVA SALCEDO FUNDACIÓN

ANTÓN

Belen Cabelan 'testatur' TRUFA CARA...

El gobierno suprimirá la mitad de los coches oficiales...

Es de hacerse la cirugía estética cada vez así más de moda!

go estadounidense.
Premio Príncipe de
Sociales 2011, y au
inteligencias múlt
be las capacidades
que preparar a los j
lo hace desde el s
mundo en el que
mundo caracteriza
hecho. Pero, siend
central en nuestra

El Sociólogo Alain Touraine (también Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades 2010,) nos decía en el transcurso de una conferencia reciente en Bilbao, que la misma forma que teníamos de formular los problemas hace imposible el solucionarlos. El problema del empleo juvenil es uno de esos que necesitan cambiar la forma en la que lo planteamos, ya que más allá de ser visto como una consecuencia “inevitable” del proceso de crisis en el que nos encontramos, debe ser enfocado como un interrogante a toda una sociedad sobre la forma en la que estamos organizando la actividad económica y las prioridades en la misma.

Cada vez cobran más fuerza voces de pensadores de enorme talla intelectual y moral que abogan por la necesidad de adoptar un nuevo enfoque global que resitúe el valor central de “lo humano” en las actividades económicas. Desde cualquier ángulo que las analicemos la respuesta es siempre la misma: no hay otro camino que avanzar necesariamente hacia la sostenibilidad con la mayor

equidad posible de los recursos humanos, económicos, sociales y ecológicos. Y entre esas “verdades” que vamos buscando nos aparece constantemente la necesaria y urgente práctica intensiva de los valores éticos universales en todos los ámbitos: personales, organizacionales y de todo el conjunto de la sociedad, conciliando la libertad individual conquistada, con la necesidad de cooperar y participar en la construcción del “nuevo” bien común. Y este es el punto en el que nos encontramos en la agenda de trabajo de la Innovación Social.

Hacer realidad este nuevo paradigma supone dar un paso de gigante en la evolución humana. Cuidar del futuro, de la forma en la que pasamos el testigo a las generaciones venideras, dando oportunidades reales a otros, aun en condiciones desafiantes, promover ciudadanía en las personas y organizaciones, que con iniciativa “empujan”, no esperan a que sean “otros” los que resuelven las cosas, crean valor y dan lugar a iniciativas, empresas y servicios de alta calidad, de nuevo cuño, basados en el conocimiento y en el buen saber hacer. Hacer realidad una sociedad responsable, que integra y acoge, y tiene en cuenta las consecuencias de sus actividades para los “otros” y nos hace sentir bien, tiene que ser nuestra prioridad cada mañana.

El pasado agosto murió a los 82 años de edad Neil Armstrong. Entre sus últimos deseos figuraba el de hacer llegar a las generaciones venideras el valor de los sueños, del esfuerzo, la perseverancia y el trabajo, invitándoles a dar “un pequeño paso para un hombre, pero un gran salto para la humanidad”. Hagámosle un guiño a la luna en su memoria. Plan- teemos con decisión, esfuerzo e imagi- nación este gran salto “de humanidad” que devuelva la confianza en la socie- dad que estamos construyendo, una sociedad que se ocupa de integrar y dar respuesta a los principales problemas que nos preocupan a todos de manera innovadora.

Los datos del desempleo persisten después de cinco años desde que estallara la crisis.

Bastan algunas cifras: 164.139 personas demandan empleo en Euskadi (15.5% sobre población activa administrativa). De ellas, 54.068 son jóvenes de entre 16-34 años. De éstos, el 40% cuenta con estudios de nivel formación profesional o superior (Lanbide Septiembre 2012). El Instituto vasco de Estadística, señala que en 2011 el 42,6 % de la población vasca de entre 30 y 34 años cuenta con un nivel de educación superior, ocho puntos más que la media de los países de la UE-27 (34,6%). Esto indica que en los últimos años, la tasa de población vasca con estudios superiores se ha incrementado notablemente, pasando del 30,5 por ciento de las personas de 30 a 34 años en 2000, a los 42,6 por ciento del último año. Estas cifras dicen dos cosas: una, que nuestra sociedad está apostando por el conocimiento y la educación de sus personas, con el esfuerzo indispensable de las familias. Y dos, que tenemos una incapacidad real para -con el modelo actual- convertir la inversión en educación en creación de empleo, con la consiguiente grave crisis del empleo juvenil.

Los científicos que sentaron las bases de las ciencias sociales a finales del siglo XIX -como Émile Durkheim, Max Weber



El individuo ha roto las ataduras que le mantenían atado a los diferentes grupos sociales, que lo han dominado y protegido, al mismo tiempo, y ha adquirido una autonomía que le permite asociarse con otros individuos en un plano de igualdad. Desde la cooperación entre personas diferentes, los ciudadanos podemos presionar a los partidos, iglesias, estados, sindicatos y empresas, exigiendo mayor transparencia, flexibilidad laboral y participación de las personas en la gestión de las organizaciones.

Sin embargo, este mismo mundo globalizado, que se orienta hacia la creación de una nueva sociedad, libre de las protecciones de los estados, de los partidos políticos y de las iglesias, está expuesto 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.

Además, la misma tecnología que nos permite comunicarnos a nivel mundial, es la que reduce los puestos de trabajo. La robotización sustituye a las cadenas de producción. Toda actividad simple y repetitiva acabará siendo robotizada. Las máquinas están reemplazando la ac-

tividad de las personas. ¿Es esto malo? No necesariamente. Si los beneficios del trabajo se distribuyen de manera equitativa, no tienen por qué reducirse los ingresos. La producción no baja porque se introduzcan las máquinas. Al contrario, la tecnología aumenta la producción. Lo importante es que la distribución de las ganancias sea equitativa. Podremos trabajar menos horas y dedicar más tiempo a la creatividad y a la cultura. Todo esto supone un cambio importante en la dirección de una mayor transparencia en las organizaciones productivas y políticas y una clara orientación de la actividad económica hacia el bien común.

¿Estamos soñando? Sí, pero los sueños son necesarios para construir una nueva realidad. Para ICARO Think Tank de la Fundación Novia Salcedo, la Innovación Social se apoya en tres principios: principio de la cooperación, principio democrático y principio económico.

-Cooperación entre personas diferentes, que utilizan las diferencias para reforzar la innovación y la negociación creativa en los conflictos de intereses. La técnica de negociación creativa de intereses ha sido bautizada por Covey con el nombre de "La 3ª Alternativa". Covey siempre fue muy hábil y rápido en captar nuevas ideas de mucho calado. En este caso, ha sabido captar la importancia de la técnica de la negociación creativa de inte-

reses y desarrollar dicha técnica en un libro de 509 páginas.

-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. Las empresas basadas en la creación de un conocimiento compartido y en la innovación necesitan un liderazgo transformacional ético y transparente.

-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.

Es evidente que las fuerzas conservadoras se resisten a abandonar los espacios de poder y utilizan el poder económico para controlar y domesticar esta "generación global", que camina hacia una sociedad más igualitaria, más cooperadora y más orientada al desarrollo integral de las personas. Los estudiosos de la cultura están de acuerdo en la descripción de un tipo de modernidad que termina, pero no tienen una idea clara, ni unos esquemas conceptuales para definir la nueva modernidad.

RESPUESTAS A LA ESFINGE

Publicado en EL CORREO el 10 de septiembre de 2012 por José Luis Villacorta, Doctor en Filosofía y Letras, especialista en Historia Moderna y Contemporánea

EL CORREO

Respuestas a la Esfinge

JOSÉ LUIS VILLACORTA
ICARO TERCERA EDICIÓN SALUD Y BIENESTAR

¿Cómo conseguir un espíritu creador y educarlo a lo largo de toda la vida? Ya nadie debería soñar con una profesión legitimada por un certificado fechado en otras décadas

Cuando Arnold J. Toynbee abordó la historia de las civilizaciones, puso, como desafío para todas ellas, la antigua amenaza, en forma de enigma, que la Esfinge de Tebas lanzaba sobre todo caminante que pasara a su lado: "Acierta a resolver el enigma o serás devorado". Según su teoría de la historia universal, sólo las civilizaciones que aciertan a resolverlo tienen un futuro cierto. En caso contrario perecerán.

En la actual encrucijada, las nuevas generaciones deben resolver su propio futuro dando con la respuesta adecuada. Hace 48 años Umberto Eco publicaba su obra Apocalípticos e integrados, para explicar las dos posturas tomadas ante la realidad apabullante de la cultura de masas. Eran "otros tiempos", evidentemente. Hoy necesitamos otros guías, igualmente inteligentes, que más allá del pesimismo apocalíptico y del optimismo intelectualizado, nos propongan un horizonte real o, por lo menos, cargado con todo el peso de la sensatez ilustrada.

Desde la preocupación acuciante por una juventud, que ha mostrado su indignación de forma clara y que necesi-



ta un marco de referencias fundadas en reflexiones de gran calado, propongo las cinco claves que presenta Howard Gardner en su obra Las cinco mentes del futuro. La editorial Paidós ha publicado varios de sus trabajos: La nueva ciencia de la mente, Inteligencias múltiples, Mentes flexibles, La inteligencia reformulada, etc. El año pasado recibió el premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales.

¿Por qué recomiendo asomarse a las reflexiones de este profesor?: por la elemental razón de estar viviendo en una época de cambios colosales, por la necesidad de enfrentarnos inteligentemente a las masas de información en todos los niveles y por la obligación de integrar hechos científicos y tecnológicos como datos y herramientas en el trabajo de cada día.

Esto quiere decir que tenemos que integrar nuevas formas de aprendizaje y de pensamiento en el ámbito profesional, económico, religioso, etc.

H. Gardner es psicólogo y, como tal, propone asumir las cinco capacidades cognitivas que ya empiezan a solicitarse en los candidatos a formar parte de las profesiones requeridas por la que se ha llamado tercera revolución industrial (Jeremy Rifkin). El ha trabajado, y ofrece en este libro, las cinco capacidades cognitivas fundamentales: la mente disciplinada, la mente sintética, la mente creativa, la mente respetuosa y la mente ética.

Las 231 páginas de texto van respondiendo a las interrogaciones centrales, que se deben dilucidar en los ámbitos educativos y profesionales:

¿Cómo conseguir que una persona pueda reunir varias disciplinas, superando el aislamiento de la formación única? El experto, centrado en una única y concretísima especialidad, ha dejado de ser el que tiene más posibilidades abiertas. Al mismo tiempo, esa persona tiene que ser capaz de sintetizar el aluvión de datos, ofrecidos desde los ámbitos electrónicos de información. ¿Cuáles son los

componentes de la síntesis y cómo conseguir una síntesis interdisciplinar?

La sociedad actual no camina hacia la formación de organizaciones piramidales, en las que se valore la obediencia ciega, sino se necesitan personas que puedan asimilar y entender creativamente una determinada situación. ¿Cómo conseguir un espíritu creador y educarlo a lo largo de toda la vida? Ya nadie debería soñar con una profesión "legitimada" por un certificado fechado en pasadas décadas.

La tolerancia ha dejado de ser una urgencia para que las relaciones interreligiosas discurran por cauces serenos y respetuosos sin alimentar la confrontación. Pero ¿cómo desarrollar una mente respetuosa? Sobre todo, ¿cómo formar una mente capaz de valorar positivamente las diferencias de análisis, criterios, opciones... y escoger el camino mejor, sin enroscarse en el propio?

Y, por fin, ¿cómo incorporar a este proceso múltiple la perspectiva ética y estar atento a las amenazas contra ella? Los referentes éticos no son exclusivamente religiosos, por supuesto. Una sociedad capaz de enfrentarse a los desafíos actuales debe estar poblada por personas capaces de superar su punto de vista personal y "adoptar el punto de vista de un espectador imparcial", como afirma Peter Singer, citado por Gardner.

La conclusión de esta perspectiva es un resumen breve, didáctico y orientador. Sus palabras finales recuerdan que los seres humanos somos miembros de una comunidad (por ello, tenemos que hacer causa común con nuestros congéneres), en la que podemos sentirnos "vivos", "clarividentes", pero no debemos olvidar que somos "vulnerables", sobre todo si no ponemos cuidado en desarrollar los potenciales "clara y distintivamente humanos".

¿Esta es la respuesta capaz de neutralizar las malas prácticas de la esfinge? Por lo menos, creo que es una forma de no vivir condenado a elegir entre Hobbes y Darwin.

INVERTIR EN EL FUTURO

Publicado en DEIA el 22 de julio de 2012 por Ana Díaz Álvarez, Doctora en Psicología Social

DEIA

Colaboración

POR ANA DÍAZ ÁLVAREZ (*)

Invertir en el futuro

INVERTIR en el futuro es una de las primeras lecciones que a todos nos han enseñado desde pequeños. ¿Quién no ha dicho en su infancia: "No quiero estudiar, o no quiero ir a la escuela más"...? ¿Y a quién no le han respondido con un ... "hay que estudiar para ser alguien el día de mañana". ... "tienes que labrarte un futuro mejor"? ¿Quién no ha escuchado alguna vez eso de "es más listo que el hambre"? Y es que todas estas frases nos enseñan un conocimiento ya antiguo pero de gran actualidad en el que la necesidad, el saber, el saber hacer, la educación, y visión a largo plazo generan innovación y mejoran el futuro. ¿Nos podemos permitir hoy el lujo de no pensar en el futuro y de no invertir en él? Rotundamente, no.

Invertir en educación como lo hicieron nuestros padres ha promovido que la nuestra fuera una de las generaciones mejor formadas. Debemos agradecer la inversión que hicieron no sin grandes sacrificios y austeridad en otros ámbitos domésticos. Otra enseñanza que nos dieron: invertir de forma inteligente en unas cosas y ahorrar en otras significa administrar bien el gasto disponible.

Sin embargo, esta visión de futuro parece haberse esfumado por completo de las prioridades de las agendas políticas hoy día, que parecen más preocupadas por responder a criterios de mercado con medidas de austeridad que a responsabilizarse de proponer líneas de inversión que ayuden a regenerar el país con nuevos sectores de actividad estratégica sobre los que fundamentar un nuevo orden económico y crear nuevos empleos. No nos podemos permitir el lujo de no invertir en el futuro. La inversión selectiva hoy más que nunca es necesaria, es estratégica, es urgente.

La inversión debe tener ante todo un objetivo claro. En este caso sería identificar de forma explícita, desde una base experta y cualificada, cuáles son los nuevos ámbitos económicos que se necesitan impulsar en nuestro país y qué competencias y modos de trabajo requerirán. Algunos claros ejemplos que ya se conocen son: energías renovables, sector socio-sanitario, socio-comunitario, biotecnologías, tecnología social, arquitectura e inge-

• Ícaro Think Tank de Novia Salcedo Fundación

nierías sostenibles y un largo etc. Todo ello unido a nuevos modos de trabajo, a la calidad, al trabajo en equipo. También existe un gran impulso estratégico en Ciencia y Tecnología, marcado desde la Unión Europea, que deberá desplegarse en los estados miembros para incrementar el interés de los jóvenes hacia estas áreas de futuro en donde se podrá desarrollar investigación aplicada y generar entornos competitivos a nivel mundial.

El Gobierno central, los autonómicos, tienen ahora la obligación de apoyar con todos sus medios programas de inversión público/privada destinados a identificar los principales ámbitos de futuro que son parte de su competencia política y estén vinculados a la Estrategia Europea 2020. Hay que invertir para que, una vez identificados esos ámbitos, podamos identificar qué competencias se van a requerir y cómo debemos crearlas desde todos los niveles y grados del sistema educativo obligatorio, FP y universitario, o en los programas de formación continua; es necesario flexibilizar los sistemas educativos para adaptarse a esta nueva realidad. Hay que invertir en programas de formación práctica en las empresas que ayuden a los jóvenes con esas nuevas competencias a ir entrando en el mercado laboral.

Hay que invertir en innovar, en cambiar para salir adelante y construir un futuro a medio y largo plazo con el compromiso responsable de todos, empezando por los estados miembros sobre las decisiones europeas que ya existen en esta materia, de las autoridades regionales y locales y la sociedad civil en general, empresas, sindicatos, organizaciones no lucrativas y ciudadanos particulares.

Hay que invertir para lograr consensos y diálogo social en torno a una visión compartida, sin la cual no podremos avanzar. Lo bueno de la crisis es que no te deja otra alternativa que la de innovar para salir de ella. Es preciso trabajar con este objetivo, pensando en un escenario 2050 que genere un movimiento hacia adelante positivo y humano. Es el momento.

La inversión debe tener ante todo un objetivo claro. En este caso sería identificar de forma explícita, desde una base experta y cualificada, cuáles son los nuevos ámbitos económicos que se necesitan impulsar en nuestro país y qué competencias y modos de trabajo requerirán. Algunos claros ejemplos que ya se conocen son: energías renovables, sector socio-sanitario, socio-comunitario, biotecnologías, tecnología social, arquitectura e ingenierías sostenibles y un largo etc. Todo ello unido a nuevos modos de trabajo, a la calidad, al trabajo en equipos.

También existe un gran impulso estratégico en Ciencia y Tecnología, marcado desde la UE, que deberá desplegarse en los Estados Miembros para incrementar el interés de los jóvenes hacia estas áreas de futuro en donde se podrá desarrollar Investigación aplicada y generar entornos competitivos a nivel mundial.

El gobierno central, los autonómicos, tienen ahora la obligación de apoyar con todos sus medios programas de inversión público/privada destinados a identificar los principales ámbitos de futuro que son parte de su competencia política y estén vinculados a la Estrategia Europea 2020. Hay que invertir para que una vez identificados esos ámbitos, podamos identificar qué competencias se van a requerir y cómo debemos crearlas desde todos los niveles y grados del sistema educativo obligatorio, FP y universitario, o en los programas de formación continua; es necesario flexibilizar los sistemas educativos para adaptarse a esta nueva realidad. Hay que invertir en programas de formación práctica en las empresas que ayuden a los jóvenes con esas nuevas competencias a ir entrando en el mercado laboral.

Hay que invertir en innovar, en cambiar para salir adelante y construir un futuro a medio y largo plazo con el compromiso responsable de todos, empezando por los Estados Miembros sobre las decisiones Europeas que ya existen en esta materia, de las autoridades regionales y locales y la sociedad civil en general, empresas, sindicatos, organizaciones no lucrativas y ciudadanos particulares.

Hay que invertir para lograr consensos y diálogo social en torno a una visión compartida, sin la cual no podremos avanzar.

Lo bueno de la crisis es que no te deja otra alternativa que la de innovar para salir de ella. Desde Fundación Novia Salcedo e ICARO Think-Tank llevamos un largo recorrido trabajando con este objetivo pensando en un escenario 2050 que genere un movimiento hacia adelante positivo y humano. Es el momento.

COOPERAR SIN PERDER LA IDENTIDAD

Publicado en EL CORREO el 25 de junio de 2012 por Federico Solana, Presidente de Novia Salcedo Fundación

EL CORREO

Cooperar sin perder la identidad

FEDERICO SOLANA
ICARO THINK TANK DE TRANSACCIONES FUNDACIÓN

Los pueblos de Europa están comprendiendo que ya no es sostenible la vieja ambición soberanista

Estamos viendo todos los días cómo el Consejo de Europa trata y vive la actividad económica de los países europeos, y hay muchas voces reclamando el fortalecimiento del Banco Central Europeo, la armonización fiscal, la igualdad 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 resignarse en luchas vecinales que sólo conducen a fomentar el odio y acaban siempre generando violencia. Ello exige una nueva perspectiva en la que aprendamos a colaborar y a abrirnos a los otros sin perder la identidad propia.

viduales 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 solo 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 apoltronamiento social, ético o de cualquier otra naturaleza, y así mismo a compartir con todos los demás ciudadanos, igualmente libres, maduros e inteligentes, unas nuevas convicciones que se traducirán en una vida en común en una Europa basada en valores.

Para ello, debemos superar barreras mentales, abrirnos al mundo, ayudar a que nazca una nueva sociedad europea ligada a los valores del futuro, encontrar entre todos una visión compartida, ver a Europa como un espacio de cooperación, en el que los valores culturales de la zona comprenden al diferente sin una sola idea de identidad para nosotros mismos, y para el resto del mundo.

Esto exige que todos y especialmente los jóvenes cambien nuestras actitudes y nos impregnemos de esta nueva cultura. Debemos hacer algo más allá de las instituciones europeas y comprender que únicamente así una realidad la Unión Europea cuando todos y cada uno de sus miembros son capaces por aceptar y compartir. Eso significa que nos hemos de desarrollar como personas abiertas a la construcción del futuro común europeo en un mundo en el que cada uno de nosotros y las personas que nos rodean son parte, los valores indi-

máximos globales. La crisis nos está haciendo ver cómo la fragmentación mental de los intereses particulares conduce a pesar de la globalización, como culto a la economía de escala mundial, a resultados paralizantes y de pobreza colectiva.

La cooperación como solución, tiene también perfiles e interpretaciones que merecen matizaciones para un buen entendimiento de su potencial. La cooperación al desarrollo es una forma de entender la cooperación como una relación asimétrica de la cooperación en el sentido de una transferencia de recursos que permiten abordar problemas críticos de sociedades con carencias básicas. La cooperación en régimen de intercambios de recursos y capacidades complementarias, es otra forma de obtener ventajas cruzadas a través de resolver carencias complementarias. Esta forma de cooperación es muy evidente y se remite a transacciones de carácter empresarial o individual, en las que los intercambios de valor son evidentes. Hablamos de la cooperación para compartir lo existente o para intercambiar con sentido bienes o servicios. Es una segunda interpretación.

Hasta aquí la cooperación es natural y se basa en una eficiencia externa, de recursos, y no requiere de mayores espacios de confianza y aprendizaje personal y social. Tal vez abusamos del término colaboración cuando nos referimos a los acuerdos de prestación de servicios o venta de recursos. Pero esto ya no nos basta. Necesitamos abordar una cooperación creativa en la búsqueda de innovaciones sociales que representen nuevos modos de relación en un espacio de mayor desarrollo de intangibles sociales, esos que superan y sustituyen en muchos casos a los recursos económicos en la escala de valores que viven las personas.

La cooperación para transformar se sustenta en una distinta escala de principios que la cooperación para compartir o intercambiar recursos. La primera se fundamenta en la resolución creativa de intereses mientras la segunda en la balanza económica del valor de las cosas y las necesidades inmediatas. La cooperación para transformar, es la vía del cambio que nos espera. Cambio en la escala de comprensión de lo que es valor social y cambios en los modos de relación individual y colectiva. El capital social es mucho más que los recursos económicos e irá en aras de la sostenibilidad, como eje conductor, asociando otros activos sociales como el bienestar, el conocimiento, la cultura, el medio ambiente, y la confianza, como activos redescubiertos que poner en común, y sobre los que transformar los mecanismos de conducta y creación. Pero además del surgimiento de los nuevos fines y valores, consistentes en crear y reproducir esos seis capitales sociales como orientación de los principios políticos, aparecerán otros modos de relación individual a través del entrenamiento en lo cooperativo. Y este entrenamiento en la conservación y crecimiento de estos nuevos recursos será el eje conductor de la educación infantil en lo relacional con el entorno y los individuos.

La cooperación debe progresar desde el compartir al cocrear espacios nuevos, donde los fines económicos vigentes se superen, al introducir nuevos activos y valores sociales, hoy muy ocultos, y donde la educación en la creatividad y en la cooperación sean las herramientas con las que se educa a los individuos y se organiza el progreso.

Cada día que pasa sentimos que estamos abocados a un cambio sustancial en los modos de relación en la sociedad y en los colectivos humanos de todas las dimensiones: empresas, instituciones, colectivos sociales y familias. Pero no es fácil pasar de esta sensación de necesidad real a la acción, porque nos faltan los hábitos personales y los mecanismos sociales, institucionales, empresariales y políticos, básicos de la cooperación. Nuestra manera de convivir se ha basado más en la individualización de las necesidades que en la socialización de las mismas y por ello estos mecanismos personales no están interiorizados ni expresados en comportamientos sociales de cooperación reconocidos. Esto es tan así, que cuando la prensa expone un proceso intensivo en cooperación se considera noticia, es decir lo extraordinario frente a lo ordinario que son las ganancias y logros individuales de países, personas o empresas.

La complejidad creciente y las relaciones se han abordado a través de la fragmentación del divide y vencerás, de lo mío qué, y del sentido de competición permanente con el más próximo, y ahora con el lejano. No han importado mucho los costes generados en el otro si los beneficios personales son cuantiosos, y hemos hecho cierto eso de que los máximos locales no se corresponden con

¿QUÉ EUROPA Y EN QUÉ MUNDO?

Publicado en DEIA el 19 de junio de 2012 por Federico Solana, Presidente de Novia Salcedo Fundación

¿Qué Europa y en qué mundo?

DURANTE las últimas décadas pensábamos que habíamos creado una Europa democrática, crisol de libertades y derechos que nos convencían que éramos una moderna e inclusiva civilización occidental basada en Estados de Bienestar en donde no volverían a cometerse los trágicos errores del pasado que desestabilizaron a una civilización a escala mundial. Sin embargo, estamos ante un momento convulso y observamos, por un lado, que los resultados electorales obtenidos en países como Grecia, Holanda o Austria, por mencionar algunos ejemplos, han hecho resurgir a una creciente extrema derecha, xenófoba, nacionalista y radical en el espectro político europeo. Por otro lado, escuchamos en las noticias que el pasado 7 de junio la UE ha aprobado la reforma del tratado Schengen (1985), uno de los pasos más importantes que se hayan dado en la historia de la construcción de la UE, basada en medidas de cooperación y coordinación en materia de seguridad. Según la nueva modalidad, los países podrán llevar a cabo controles en las fronteras o cerrarlas completamente ante situaciones como una afluencia masiva de inmigrantes, lo cual es algo que no nos sucedió en el pasado cuando una sociedad se veía invadida por millones de personas que se venían de otros países, lo que se conoce como la "crisis de los refugiados".

DEIA

concreto y fácilmente comprensible para los próximos cinco o seis años. Ese plan debería contener prioridades bien identificadas y consensuadas sin olvidar esa noble aspiración de estar basada en Estados de Bienestar, pero para todos.

Sólo Europa dispone de innumerables medios de acción para lograr esos fines. Simplemente esos medios no serán eficaces si no están sólidamente coordinados. Sólo si se persigue esa coherencia la Unión Europea puede encontrar su sitio en la escena internacional.

● Presidente de Novia Salcedo Fundación y miembro de Icaro Think Tank

inmigrantes, incluso si ésta no supone riesgos para la seguridad pública.

¿Por qué nos está sucediendo esto? Porque cuando una sociedad, se ve hundida en la crisis cunde el pánico entre sus ciudadanos más débiles, los más desprotegidos, los que se sitúan más próximos a la tragedia del paro, de la exclusión social y de la competencia salarial de menor nivel. En algunos casos los partidos políticos democráticos aún mayoritarios, se coaligan con los radicales extremos o al menos están dispuestos a adoptar sus políticas xenófobas, sus recortes de derechos y sus limitaciones hasta grado máximo de las libertades del individuo con tal de ganar votos. Se produce un sentimiento de amenaza, de pérdida de acceso a puestos de trabajo, de pérdida de derechos, costumbres, tradiciones o modos de vida, transmitidos de generación en generación y que son núcleo generador de su sentido nacional de pertenencia. Las investigaciones realizadas por los sociólogos muestran que la mayor parte de los votantes de agrupaciones radicales, proceden de zonas rurales y de ámbitos industrializados en proceso de reconversión especialmente degradados.

Los individuos llegan a entregar con facilidad su libertad a cambio de una más decidida intervención de los poderes públicos, que les ofrezca protección y seguridad, aunque para ello se vean anulados derechos civiles. Incluso se refuerzan los rasgos identitarios, poniéndolos como muro de contención contra el ataque y la agresión del diferente, del extraño, del "allien".

La actual Europa no debe dejar de unir

la defensa de los más necesitados y la protección de los derechos sociales básicos, -sanidad, educación, igualdad de todos ante la ley- con el fortalecimiento de los derechos individuales y el mantenimiento de los niveles más elevados de libertad, en un sistema equilibrado de defensa y protección de intereses distintos y muchas veces contradictorios.

Para ello todos los integrantes de la UE debemos trabajar para funcionar como un todo integrado y unido, hacia un fin social de alta calidad y con una visión común. Tenemos que cumplir la condición que Pierre Vimont, Secretario General del Servicio Europeo para la Acción Exterior, propuso en su intervención ¿Qué Europa y en qué mundo? ¿Qué debemos hacer para que Europa recupere la energía, el entusiasmo y la esperanza? en el coloquio de la Fundación Robert Schuman: "En primer lugar se necesita definir una cierta visión estratégica para la Unión Europea. Deberíamos tratar de tener un plan de acción realista, concreto y fácilmente comprensible para los próximos cinco o seis años. Ese plan debiera contener prioridades bien identificadas y consensuadas sin olvidar esa noble aspiración de estar basada en Estados de Bienestar, pero para todos.

Sólo Europa dispone de innumerables medios de acción para lograr esos fines. Simplemente esos medios no serán eficaces si no están sólidamente coordinados. Sólo si se persigue esa coherencia la Unión Europea puede encontrar su razón de ser y encontrar su sitio en la escena internacional".

CONSTRUIR LO NUEVO, CON LOS NUEVOS

Publicado en EL CORREO el 20 de mayo de 2012 por Begoña Etxebarria, Directora de Novia Salcedo Fundación



No solucionaremos el problema del paro y la desestructuración de la economía sólo con reformas laborales ni aprobando leyes para crear empleo. Hace falta un cambio profundo en los valores de toda una Sociedad, introduciendo nuevas prácticas que aseguren la propia sostenibilidad del sistema, y que necesariamente equilibren lo económico, lo social y lo medioambiental, con la mayor equidad posible, y para todos. Por cierto, en este ideal de sostenibilidad no podemos dejar

fuera el tema del hambre en el mundo, porque como afirma el Premio Nobel de economía Amartya Sen, mientras haya hambre en el mundo no deberíamos estar hablando de otra cosa.

Para avanzar en este tránsito de modelo de Sociedad, son necesarios cambios estructurales, desde luego, pero lo que verdaderamente es urgente e ineludible es un profundo cambio cultural en nosotros mismos y en las empresas, organizaciones e instituciones en las que estamos, de modo que nuestras actuaciones

se muevan en torno a unos valores y a unas obligaciones distintas a las que tenemos ahora.

No basta ya con emitir grandes teorías, ni grandes protestas. Se hace necesario pasar de las palabras a los hechos, de los valores proclamados a los valores practicados. Identificar lo que vuelve insostenible el sistema que tenemos y ponerle fin. Dejar de magnificar el poder de la economía sobre lo que tiene valor social, y abandonar la permisividad con la que convivimos con conductas y prácticas que no están a la altura de las circunstancias. En definitiva, pasar a la acción, y revalorizar una y otra vez, el "Buen Gobierno de las Buenas Cosas" discriminando positivamente las prácticas que se empeñan en ello.

Y hablando de sostenibilidad, una de las primeras cuestiones sobre las que deberíamos reflexionar a fondo, es cómo una sociedad envejecida como la nuestra, obliga a que los jóvenes en edad de trabajar no lo hagan. Uno de cada cuatro jóvenes no tiene trabajo en Europa. En

países como España y Grecia el desempleo juvenil es del 50%, y también en Sudáfrica. En Estados Unidos las cifras de desempleo juvenil son las más altas de los últimos sesenta años.

Si es evidente que para conseguir la innovación y sostenibilidad del sistema se necesita la fuerza creativa y capacidades transformadoras de todos, ¿por qué no lo hacemos?. Los jóvenes son un factor determinante en el cambio social, el desarrollo económico y el progreso técnico. Su imaginación, sus ideales, sus perspectivas y su energía resultan imprescindibles para el desarrollo de las sociedades en las que viven pero necesitan urgentemente de esos espacios y lugares que les permitan encauzar su propio desarrollo.

Construir lo nuevo nos remite necesariamente a contar con los nuevos. Abramos las puertas de empresas y organizaciones a los jóvenes. Cooperemos todos para sentar las bases de este nuevo modelo en el que la economía tenga como objetivo final el desarrollo integral de todas las personas. Multipliquemos los esfuerzos encaminados a crear y desarrollar programas que estén específicamente destinados a los jóvenes, que permitan aprovechar al máximo su potencial.

Nuestros jóvenes forman parte de esta "generación global" que busca su lugar en un mundo más igualitario y más cooperador. Una integración correcta y a tiempo de ellos repercutirá sin duda en el bienestar de las generaciones futuras.

ENTRE RELIGIONES O PSEUDORELIGIONES ANDA EL JUEGO

Publicado en DEIA el 14 de mayo de 2012 por Txomin Bereciartua, Presidente de Honor de Novia Salcedo Fundación

DEIA

Colaboración

POR TXOMIN BERECIARTUA (*)

Entre religiones o pseudoreligiones anda el juego

UNA noticia de prensa que nos presentaba a un científico afirmando con convicción que “no parece necesario acudir a nada sobrenatural para explicar que estemos aquí. Dios es una idea, como todas, construida por los códigos cognitivos”, me ha hecho mirar a mi alrededor mental y pensar. ¿No estamos los humanos demasiado dispuestos a defender con rotundidad la verdad, que desde luego es la nuestra?

Este científico tiene todo el derecho del mundo a ver que el mundo es fruto del azar y Dios no existe, con la misma seguridad con que otros afirmamos que Dios no solo existe, sino que es el principio de todo. En el fondo se trata de un choque de trenes entre dos opiniones que dominan en el mundo, una es la de las religiones y la otra la de aquellos seguidores de las ciencias que han elevado a dogma sus conocimientos.

Genes heredados

Pero es que, además los humanos nos hemos inventado o vamos inventando otro tipo de “religiones” dicho así entre comillas. Son esas nuestras verdades profundas incrustadas en nuestro interior y que son parte de nosotros mismos. No hay que olvidar que somos una mezcla bien fraguada de genes heredados, posturas heredadas ante las grandes preguntas, visión de pueblo en que nacimos, descubrimientos que hemos ido haciendo en los estudios y en el trato con la cuadrilla de amigos, consignas de líderes políticos a quienes seguimos casi a ciegas y sin rechistar aunque veamos sus contradicciones, porque son los nuestros.

Este cuerpo de religiones y pseudoreligiones, que nos marca con sello personal, tiene sus peligros. No somos anacoretas aislados, sino miembros de comunidades humanas en las que debemos vivir en relación con otros. Y si no acertamos a abrirnos en diálogo hacia los que piensan diferente, algunos cercanos

y otros lejanos, unos amigos y otros no tanto, corremos el peligro de convertir nuestras vidas en pugilatos, a veces sangrientos. Incluso podemos llegar, y llegamos, a los enfrentamientos, las descalificaciones e incluso violencias y muertes, que de todo ha habido y hay aquí y en otras partes en estos tiempos en que vivimos.

Esto es grave y serio, sobre todo en esta situación crítica de cambio en la que el mundo en que nacimos y vivimos se está viniendo abajo y vamos entrando en otro que no sabemos cómo será, pero en el que la globalización nos ha acercado a todos. Estamos muy juntos, casi demasiado juntos. No podemos mirar hacia otro lado aunque nos cueste tanto a codo con nosotros. Somos diferentes llamados a convivir, entendernos y ayudarnos, no tenemos más remedio.

Bajémonos de nuestras seguridades excluyentes y abrámonos a una humilde búsqueda en diálogo. Aprendamos a deliberar escuchando lo que opinan otros. ¿Tenemos visiones diferentes? Tenemos derecho a ella, pero defendámonlas sin enfrentamientos y con buen fair play con respeto y apertura de mente y espíritu. Así ponemos en acción esa obra de orfebrería que es nuestra racionalidad. ¿Cómo se hace eso sin perder nuestras seguridades interiores? Seguiremos hablando.

■ Ícaro Think Tank de Novia Salcedo Fundación

No podemos mirar hacia otro lado aunque nos cueste tanto el tener en cuenta a quienes viven codo a codo con nosotros. Somos diferentes llamados a convivir, entendernos y ayudarnos

mundo a ver que el mundo es fruto del azar y Dios no existe, con la misma seguridad con que otros afirmamos que Dios no solo existe, sino que es el principio de todo. En el fondo se trata de un choque de trenes entre dos opiniones que dominan en el mundo, una es la de las religiones y la otra la de aquellos seguidores de las ciencias que han elevado a dogma sus conocimientos.

Pero es que, además los humanos nos hemos inventado o vamos inventando otro tipo de “religiones” dicho así entre comillas. Son esas nuestras verdades profundas incrustadas en nuestro interior y que son parte de nosotros mismos. No hay que olvidar que somos una mezcla bien fraguada de genes heredados, posturas heredadas ante las grandes preguntas, visión de pueblo en que nacimos, descubrimientos que hemos ido haciendo en los estudios y en el trato con la cuadrilla de amigos, consignas de líderes políticos a quienes seguimos casi a ciegas y sin rechistar aunque veamos sus contradicciones, porque son los nuestros.

Este cuerpo de religiones y pseudoreligiones, que nos marca con sello personal, tiene sus peligros. No somos anacoretas aislados, sino miembros de comunidades humanas en las que debemos vivir en relación con otros. Y si no acertamos a abrirnos en diálogo hacia los que piensan diferente, algunos

cercanos y otros lejanos, unos amigos y otros no tanto, corremos el peligro de convertir nuestras vidas en pugilatos, a veces sangrientos. Incluso podemos llegar, y llegamos, a los enfrentamientos, las descalificaciones e incluso violencias y muertes, que de todo ha habido y hay aquí y en otras partes en estos tiempos en que vivimos.

Esto es grave y serio, sobre todo en esta situación crítica de cambio en la que el mundo en que nacimos y vivimos se está viniendo abajo y vamos entrando en otro que no sabemos cómo será, pero en el que la globalización nos ha acercado a todos. Estamos muy juntos, casi demasiado juntos. No podemos mirar hacia otro lado aunque nos cueste tanto el tener en cuenta a quienes viven codo a codo con nosotros. Somos diferentes llamados a convivir, entendernos y ayudarnos, no tenemos más remedio.

Bajémonos de nuestras seguridades excluyentes y abrámonos a una humilde búsqueda en diálogo. Aprendamos a deliberar escuchando lo que opinan otros. ¿Tenemos visiones diferentes? Tenemos derecho a ello, pero defendámonlas sin enfrentamientos y con buen fair play, con respeto y apertura de mente y espíritu. Así ponemos en acción esa obra de orfebrería que es nuestra racionalidad. ¿Cómo se hace eso sin perder nuestras seguridades interiores? Seguiremos hablando.

ANEXO II Listado de Participantes

1. Adriana Martínez Sans	Aptes	35. José Rafael Guijarro Cárdenas	ADEGUA
2. Aitor Anchía	Ícaro	36. José Ramón Guridi	Gezabaldu
3. Albert Serra	ESADE	37. Joseba Amondarain	DFG
4. Alfonso Davalillo	UPV-EHU	38. Joseba Bilbao Gaubeka	LKS S. COOP.
5. Amaia Agirre	UPV-EHU	39. Josetxu Villacorta	Universidad de Deusto
6. Amaia Hernando	Osakidetza	40. Juan José Otamendi	DFB
7. Ana Díaz	NSF	41. Juan Miguel Mora Sánchez	Abogado
8. Andrea López	NSF	42. Juanjo Goñi	Aldaizea
9. Ane Bustinduy	LKS	43. Laura Simón	NSF
10. Begoña Etxebarria	NSF	44. Luis Cañada	NSF
11. Carmen Echevarría	NSF	45. Luis Gimeno	Ícaro
12. Cristina del Campo	Red de Institutos Tecnológicos de Valencia	46. Luis Mª López Aranguren	Fundación Tomillo
13. Eduardo Tolosa	NSF	47. María Carmen Matthies	Centros de Salud Mental
14. Elena Baylin	Osakidetza	48. María Jesús Novo	NSF
15. Elisa Mena	NSF	49. Mercedes Apella	NSF
16. Federico Solana	NSF	50. Mikel Cabello	Instituto de Gobernanza Democrática
17. Felipe Guisasola	Teknimap	51. Mónica Muñoz	NSF
18. Fernando Barrenechea	SUUMA & B10 Projects	52. Noelia Cuadrado	Vicinay Cadenas
19. Helena Orella	NSF	53. Olga Villa	Universidad de Deusto
20. Ingrid Ramsøy	NSF	54. Oscar Moracho	Innova Salud
21. Iñaki Ibarra	LKS	55. Pablo Angulo	Innobasque
22. Ion Irurzun	Gipuzkoa Berritzen	56. Pedro Campano del Río	Escuela Andaluza de Economía Social
23. Iratxe Herboso	NSF	57. Pilar Rodríguez	EIO
24. Isabel Garcés	Ayuntamiento de Bilbao	58. Raquel Serrano	Prospektiker
25. Izaskun Lertxundi	Vicinay Cadenas	59. René Aga	Secot
26. Izaskun Trabudua	Gezabaldu	60. Roberto Ballester	Fundación Étnor
27. Jaime Balaguer	Ícaro Joven	61. Sabino Ayestarán	UPV-EHU
28. Javier Chalbaud	NSF	62. Saioa Arando	MIK
29. Javier Gutierrez	Lanbide	63. Salvia Hierro	Fundación Etorkintza
30. Javier Iñiguez	Vicinay Cadenas	64. Teresa Querejazu	Fundación Etorkintza
31. Javier Ruiz	Vicinay Cadenas	65. Tomás Orbea	SPRI
32. Jesús Navas	NSF	66. Txomin Bereciartua	NSF
33. Jon Arrieta	IHOBE	67. Xabier Gómez	Ícaro Joven





ANEXO III Bibliografía

- Ancelin Schützenberger, A. (1974). *Diccionario de técnicas de grupo*. Salamanca: Ediciones Sígueme, Palabra "Tensión", p. 237.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, vol. 60, 421-449.
- Ayestarán, S. y Valencia, J. (2010). ¿Cómo influyen los cambios culturales sobre el contrato psicológico entre el trabajador y la organización? *Revista de Psicología Social*, 25 (2), 131-144.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Cameron, K. M., y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Englehard, C. S. Simmons, P. R. (2002). Organizational Flexibility for a changing world. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (3), 113-121.
- Ettorre, B. (1996). On the Future of Work and an End to the "Century of organization". *Organizational Dynamics*, 25 (1), 15-26.
- Innobasque (2010). *Hacia una Sociedad Vasca 2030 basada en Valores Innovadores*. Zamudio.
- Magnusson, M., Boccadelli, P. y Börjesson, S. (2009). Managing the Efficiency-Flexibility Tension in Innovation: Strategic and Organizational Aspects. *Creativity and Innovation Management*, 18 (1), 2-7.
- Molero Alonso, F., Recio Saboya, P. y Cuadrado Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22 (3), 495-501.
- Moore, Mark (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Editorial Paidós.
- Roberts, J. (2004). *La empresa moderna*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. Sage Publications. Tercera edición.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

Notas:



Bilbao Mayo 2013

Paseo Campo Volantín 24, planta 1
48007 - Bilbao

Tlfno: 94 425 59 59
Fax: 94 425 70 96

nsfundazioa@noviasalcedo.es
www.noviasalcedo.es