

Bilbao Mayo 2011

Cuaderno Número 1

Icaro Think Tank





ÍNDICE

- 2 PRESENTACIÓN
- 3 EL PROCESO "ÍCARO THINK TANK"

LOS DOCUMENTOS

- 7 ESQUEMA DEL PENSAMIENTO DE ICARO THINK TANK NOVIA SALCEDO.
- 18 PONENCIA VICTORIA CAMPS
- 29 EL TRABAJO REALIZADO EN EL SEMINARIO

ANEXOS

PRESENTACIÓN



■ Estos CUADERNOS “ÍCARO THINK TANK”, cuyo primer número hoy presentamos, nacen con vocación de ser altavoz y presencia en la sociedad de una nueva iniciativa, que viene a refundir y mejorar cuanto NoviaSalcedo Fundación viene trabajando hasta ahora en la REFLEXIÓN ACCIÓN, que guía su hacer a favor de la juventud. Iniciativa que hemos imaginado como un Think Tank bautizado con el poético nombre del mítico Ícaro, que osó soñar y volar.

La lanzamos porque no nos resignamos a permanecer pasivos ante el oscuro ambiente de paro y derrumbe económico y social, que envuelve actualmente a nuestro entorno. Tenemos que actuar y responder a este reto, con el espíritu con el que los promotores iniciales de lo que hoy somos NoviaSalcedo Fundación apostaron por dar respuesta válida a la crisis en que se veían envueltos allá en los años ochenta del pasado siglo.

¿Qué es lo que movió a aquellos soñadores y desde entonces nos lleva a quienes les seguimos a mejorar e innovar constantemente nuestro espíritu y estilo de servicio? Fue y es una visión, una manera de ser y de actuar, una vivencia de valores. Un convencimiento que es desde esos valores donde se puede mejorar el mundo.

Y nos hemos dicho: Pongamos en acción este ADN con que fuimos engendrados y busquemos e intentemos dar respuesta positiva a nuestro actual drama social y laboral. Teniendo en cuenta además que la actual crisis, que estamos viviendo, está causada por otra más profunda de valores y comportamientos, situada en un momento de cambio total del mundo hacia una nueva época, que está naciendo y no sabemos cómo será.

Con esta idea, nos hemos puesto al trabajo de dar vida operativa y eficaz a este empeño convirtiéndolo en lo que ya es y, sobre todo, en lo que con el trabajo y la dedicación de todos será, Icaro Think Tank.

NoviaSalcedo Fundación

▷ EL PROCESO ÍCARO THINK TANK

■ Ante la crisis actual NSF retoma su espíritu fundacional

NSF nació de una postura positiva comprometida ante la crisis que asoló el país en los años ochenta del pasado siglo. Han pasado treinta años desde entonces y NSF, reaccionando ante la crisis que ahora nos atenaza, retomó aquel espíritu de sus fundadores y se preguntó como ellos en momentos similares “¿nosotros qué podemos hacer?”. Como respuesta reunió a lo largo del año 2010 un equipo de diez personas a las que encomendó que reflexionaran y exploraran caminos de actuación.

■ El equipo promotor se puso al trabajo

Este equipo, compuesto por miembros de NSF y amigos procedentes de los mundos universitario y empresarial, aceptó la apuesta y se erigió en núcleo promotor de la idea. Y, como tal, fue realizando los trabajos iniciales a lo largo del pasado año 2010. Coordinado por Sabino Ayestarán, Catedrático Emérito de la UPV/EHU y amigo y colaborador de la Fundación, dio entidad y nombre al naciente proceso llamándolo poética y sugerentemente Ícaro Think Tank y situó sus objetivos en lograr un “*Escenario 2050, hacia una Revolución Humana*”.

■ El esquema base

Los trabajos iniciales dieron lugar a un documento cuya redacción última fue presentada por Sabino Ayestarán, y que llamamos “*Esquema de pensamiento de Ícaro Think Tank*”. En él se expresa el convencimiento de que únicamente el mundo saldrá de esta crisis, si lleva a cabo una profunda Innovación Social en valores relacionales que asegure que las personas, las organizaciones y la sociedad, compatibilicen el progreso y la mejora de interrelación entre ellas. (*Ver Documento I*)

Asimismo, identificamos la necesidad de contar con una personalidad de prestigio que nos ayudara en la reflexión y pudiera seguir añadiendo pensamiento al documento base. Se contactó con la Catedrática de Filosofía Moral y Política de la Universidad de Barcelona, Victoria Camps, la cual aceptó.

Este seminario se llevó a cabo en el marco singular, en el Palacio Urgoiti de Mungia, entorno sugestivo y tranquilo cercano a Bilbao, durante día y medio.

Y organizó un seminario que pusiera de largo a Ícaro Think Tank

Se buscaba contrastar las ideas del documento base con personas y organizaciones que comulgaran con los objetivos y aceptaran colaborar, bien puntualmente de modo presencial, bien a través de la red. La respuesta a esta invitación tuvo una acogida muy positiva, 50 personas se comprometieron a asistir al encuentro presencial y más de 20 amigos y antiguos colaboradores de la Fundación nos confirmaron con pena su imposibilidad de asistir pero si el deseo de estar vinculados a este proyecto.

Recogemos en el anexo el nombre de los participantes en esta edición.

El día 20 de enero nos reunimos para dar inicio al trabajo, una vez realizados los saludos iniciales. No hubo lecciones magistrales, aunque Sabino Ayestaran situó el marco de la reflexión tras hacer una breve referencia al documento “Esquema de pensamiento Icaro Think Tank”. Victoria Camps, por su parte, marcó las pistas de este tema en su ponencia. Siguió el correspondiente turno de dudas y aclaraciones. (Ver Documento II)

Luego tomamos el café y pasamos al trabajo por equipos, que era el eje central de todo el seminario. Se buscaba conseguir una plena participación activa y

distendida de todos los integrantes en un espacio amable y positivo de intercambio de ideas, que facilitara la búsqueda por grupos de retos y problemas y posibles vías de solución a todo lo planteado. (Ver Documento III)

Despedida y compromiso

Tras dos días de trabajo, llegó el momento de traducir las horas vividas en despedidas efusivas y en algo más, mucho más significativo, un gesto que hicimos antes de separarnos. Fue una firma que todos estampamos en las piezas de un gran puzle con la imagen del icono de Ícaro Think Tank, que presidía la sala.

Con aquella rúbrica dijimos muchas cosas. Que nos íbamos contentos por el trabajo bien hecho en armonía y con plena participación de todos. Que tocaba separarse, desde luego, pero también tocaba seguir unidos y no dar por terminada una tarea ingente apenas abordada. Que por eso dábamos el paso de ser y sentirnos todos un Ícaro Think Tank más amplio y participado.

La semilla sembrada que había arraigado en la tierra comenzaba a florecer, lo que era un apunte comenzaba a ser una realidad.

*Icaro Think Tank ya es, y al tiempo, se está haciendo.
No es una realidad ya fraguada, es un proceso que da sus
primeros pasos de asentamiento y crecimiento.*

LOS DOCUMENTOS



ESQUEMA DE PENSAMIENTO

“Una profunda Innovación Social supone un enfoque multinivel en el que personas, organizaciones y sociedad compatibilicen su desarrollo y su interrelación.”

Ecuación básica: Libertad de pensamiento y de expresión, Conocimiento, Creatividad y Comportamiento cooperativo en las PERSONAS + liderazgo ético y compartido en las ORGANIZACIONES + sistema económico al servicio de los VALORES SOCIALES = INNOVACIÓN SOCIAL.



1. Punto de partida: INNOVACIÓN SOCIAL.

Entendemos por **INNOVACIÓN SOCIAL** la transformación creativa de las relaciones sociales hacia nuevos modos de intercambio de valor entre personas y organizaciones.

Entendemos por valor:

- Revalorización de las personas, su dignidad y calidad de vida.
- Participación activa de las personas en las organizaciones y su corresponsabilidad.
- Liderazgo ético y compartido en las organizaciones.
- Uso ético de la tecnología y del conocimiento.
- Sostenibilidad en los recursos humanos, culturales, económicos y ecológicos.

La **INNOVACIÓN SOCIAL** comporta **INTERCAMBIO DE VALOR**. Muchas de nuestras relaciones sociales expresan dominación y desprecio o, en otros casos, sumisión y dependencia. El hombre que desarrolla un “doble vínculo” con su mujer y acaba matándola no practica un intercambio de valor, sino una relación de dependencia y de dominación. La innovación social en esa pareja sería llegar a una revalorización mutua en una relación de igualdad.

La “innovación social” está relacionada con la “ética del valor” y con la “negociación creativa de los intereses personales”. Son conceptos relacionados entre sí porque en la “innovación social” como en la “ética del valor” y en la “negociación creativa de intereses personales”, pretendemos pasar de unas relaciones de dominación a unas relaciones de equidad y de cooperación (1).

La forma más sencilla de entender la “innovación social” es como proceso de cambio de las relaciones interpersonales e intergrupales en la dirección de unos activos sociales nuevos en crecimiento, con una equidad y diversidad, enlazados por unos principios de cooperación.

La “innovación social” está relacionada con la “ética del valor” y con la “negociación creativa de los intereses personales”

2. Innovación social y cambios en el comportamiento de las personas.

El proceso de “innovación social” es un proceso social: tiene lugar en el contexto de la interacción entre personas y entre grupos. El cambio individual de las personas (cambio en la forma de pensar, de sentir y de actuar de las mismas) no es suficiente para explicar la innovación social. Será necesario cambiar la cultura de una sociedad. Cambiar la cultura de la sociedad significa introducir nuevas creencias y nuevas prácticas en las relaciones con la autoridad y en el manejo de las diferencias entre las personas y entre los grupos.

En concreto, la innovación social exige una educación orientada al desarrollo de determinadas competencias en los individuos:

La innovación social exige una educación orientada al desarrollo de determinadas competencias en los individuos.

- Libertad de pensamiento y libertad para cambiar nuestro comportamiento: sólo personas libres pueden construir un mundo abierto a la innovación social.
- Aplicación de Conocimiento, entendida como “utilización de la información disponible para prevenir los problemas de la sociedad”.
- Creatividad, entendida como apertura constante a la indagación de problemas y a la incorporación de nuevos conocimientos que permitan desarrollar a nuevas formas de vida, de relación y de integración de intereses diferentes.
- Cooperación y trabajo en equipo: búsqueda compartida y creativa de aportaciones y soluciones a los problemas de la sociedad. El trabajo en equipo es un aprendizaje de nuevas formas de cooperación.

Dos dimensiones bipolares de valores

La “innovación social” comporta la exigencia de un cambio en los valores culturales de una colectividad. Los valores culturales han sido muy estudiados. Citaría cinco nombres: Rokeach, Hofstede, Triandis, Schwartz e Inglehart (2). Las dimensiones culturales que han sido más estudiadas son las dimensiones bipolares “Individualismo vs. Colectivismo” y “Alta vs. Baja distancia al poder” de Hofstede. Para ser exactos, Hofstede identificó cinco dimensiones culturales: a) “Individualismo vs. Colectivismo”; b) “Alta vs. Baja distancia al poder”; c) Masculinidad vs. Feminidad; d) Evasión de la incertidumbre; e) Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo. Por diferentes razones, los investigadores posteriores se han centrado más en el estudio de las dos primeras dimensiones: “Individualismo vs. Colectivismo” y “Alta vs. Baja distancia al poder”.

También Schwartz llegó a la conclusión de que había dos dimensiones bipolares de valores abstractos de segundo orden, capaces de explicar las correlaciones entre los diez valores básicos. Estas dos dimensiones bipolares son: i) dimensión

“Autopromoción” (incluyendo Poder, Logro y Hedonismo) vs. Autotranscendencia (incluyendo Universalismo y Benevolencia) y ii) dimensión “Apertura al cambio” (incluyendo la Autodirección y Estimulación) vs. “Conservación” (incluyendo Tradición, Conformidad y Seguridad).

En las diferentes taxonomías, con nombres diferentes, se repite la estructura de valores culturales, organizados en torno a dos ejes bipolares: un eje se refiere a la

dinámica del crecimiento del individuo y contrapone la autonomía y desarrollo personal del individuo a la sumisión de éste al grupo para asegurar la protección y el apoyo que ofrece el grupo a los individuos (Individualismo vs. Colectivismo de Hofstede y Autopromoción vs. Autotranscendencia de Schwartz); el segundo eje se refiere al grado de apertura al cambio en la gestión de los grupos y organizaciones (Alta vs. Baja distancia al poder de Hofstede y Apertura al cambio vs. Conservación de Schwartz) (3).

Volviendo a la taxonomía de Hofstede, fue Triandis quien acuñó los conceptos de individualismo vertical y horizontal, por una parte, y de colectivismo vertical y horizontal, por otra. En realidad, lo que hizo Triandis es cruzar las dos primeras dimensiones de Hofstede.

Dos ejes bipolares: un eje se refiere a la dinámica del crecimiento del individuo; el segundo eje se refiere al grado de apertura al cambio en la gestión de los grupos y organizaciones.

1. Individualismo versus Colectivismo

El individualismo es propio de aquellas sociedades en las que los lazos entre las personas son débiles y en las que se espera que cada cual se ocupe de sí mismo y de su familia más inmediata. El colectivismo caracteriza a sociedades en las que las personas están integradas en grupos fuertes y cohesionados que los protegen a lo largo de toda la vida, pidiendo, a cambio, una lealtad incuestionable.

2. Alta vs. Baja distancia de poder

La distancia de poder hace referencia al grado en que los miembros menos poderosos de una organización esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. En las organizaciones con alta distancia de poder, las decisiones se toman en los niveles superiores de los grupos, mientras que, en las organizaciones con baja distancia de poder, las decisiones se toman de manera más consensuada entre todas las personas del grupo.

Cuatro tipos de valores culturales

Combinando estas dos dimensiones, Triandis distingue cuatro tipos de valores culturales:

- I. *Valores del Individualismo vertical*: Individualismo con alta distancia de poder. Permite a los individuos ascender en la jerarquía social.
- II. *Valores del Individualismo horizontal*: Individualismo con baja distancia de poder. Es una cultura que promueve los valores de la autonomía personal de los individuos, su creatividad e iniciativa, pero sin la competitividad de las culturas individualistas verticales.
- III. *Valores del Colectivismo horizontal*: Colectivismo con baja distancia de poder. Es una cultura que promueve el valor de la cooperación entre personas autónomas, capaces de construir objetivos compartidos y significados compartidos desde la innovación social y el trabajo en equipo.
- IV. *Valores del Colectivismo vertical*: Colectivismo con alta distancia de poder. Es una cultura que refuerza la dependencia de los individuos respecto al grupo. Los individuos tienen poca autonomía personal. Los grupos funcionan con las creencias y prácticas institucionales. Ni los grupos ni los individuos tienen capacidad alguna de crear estructuras de cooperación desde la innovación social y desde el trabajo en equipo.

Los valores culturales del futuro

Los valores culturales del futuro serán, por una parte, valores individuales (autonomía, iniciativa, creatividad y responsabilidad ética) y, por otra, valores colectivos como el trabajo en equipo y la cooperación en el plano de los conocimientos, sentimientos y acciones. Es lo que queremos indicar con la expresión “individualismo cooperativo”.

Si queremos crear organizaciones dinámicas, participativas, creativas y abiertas al cambio, debemos combinar los valores del individualismo horizontal con los valores del colectivismo horizontal.

El individualismo horizontal fomenta la autonomía personal de los individuos, su creatividad y su iniciativa. El colectivismo horizontal promueve la cooperación entre personas. El “individualismo cooperativo” tiene que ir acompañado de una gestión flexible de la autoridad en las organizaciones.

El elemento fundamental de un proyecto de vida basado en un “individualismo cooperativo” es una opción ética entre **dominar o cooperar** en las relaciones interpersonales e intergrupales. Construir mis objetivos teniendo en cuenta los objetivos de las personas que conviven y trabajan conmigo o imponer mis objetivos a las demás personas; construir mis ideas escuchando a otras personas o aferrarme a mis ideas para imponerlas a las demás personas; aportar mi esfuerzo, mis conocimientos y habilidades para lograr objetivos comunes o reservar mis recursos para objetivos individuales; culpabilizar a otros de los problemas del grupo o compartir la responsabilidad de los problemas del grupo y de la organización. Es una opción personal, consciente y bien meditada, renovada continuamente en las situaciones conflictivas de la vida y, en el caso de los cristianos, alimentada por la experiencia de la fe en la colaboración con Dios en la construcción de un mundo mejor.

■ 3. La innovación organizacional, basada en el liderazgo compartido y la participación de los trabajadores en la gestión de la organización.

La innovación social facilita el cambio cultural en las organizaciones. Este cambio tiene, una vez más, dos ejes (Cameron y Quinn, 1999):

La innovación social facilita el cambio cultural en las organizaciones.

-El eje “Rigidez vs. Flexibilidad en la gestión”. La flexibilidad facilita la participación de todas las personas en la gestión de la organización y la asunción de la responsabilidad compartida y del liderazgo ético y compartido por parte de las personas de la organización.

-El eje “orientación hacia el interior de la organización” vs. “orientación hacia la sociedad”. La orientación de la cultura organizacional hace referencia al tipo de problemas que trata de resolver la organización: i) problemas internos de la organización, ligados al mantenimiento y crecimiento de la misma; ii) problemas sociales, ligados a la problemática de las relaciones entre personas y entre grupos sociales.

En el Modelo de los Valores en Competencia de Cameron y Quinn, la combinación de los dos ejes da lugar a cuatro cuadrantes, definidos por cuatro valores:

-Cuadrante A: Orientación hacia el interior y rigidez en la gestión. Favorece el desarrollo del valor de la PRODUCTIVIDAD.

-Cuadrante B: Orientación hacia el interior y flexibilidad en la gestión. Favorece el desarrollo del valor de la CONFIANZA.

- Cuadrante C: Orientación hacia la sociedad y rigidez en la gestión. Favorece el desarrollo de la COMPETITIVIDAD en la organización.
- Cuadrante D: Orientación hacia la sociedad y flexibilidad en la gestión. Favorece el desarrollo de la INNOVACIÓN.

La innovación social es inseparable de la negociación creativa de intereses

Este Modelo de los Valores en Competencia pone de relieve una característica importante de los valores humanos: los valores humanos forman un conjunto de elementos, con frecuencia en conflicto unos con otros, que admite lecturas diferentes en función de la perspectiva que adopte cada persona. De ahí que, en el trabajo en equipo y en la convivencia, sean inevitables las diferencias entre las priorizaciones que realizan las personas sobre los valores. Por esta razón, la innovación social es inseparable de la negociación creativa de intereses.

4. Desarrollo sostenible en relación con los recursos humanos, económicos y ecológicos

Valores declarados vs. Valores practicados

Podemos esperar innovaciones sociales si el sistema económico es respetuoso con los recursos humanos, ecológicos y culturales y si las prácticas sociales alimentan la confianza entre grupos y entre personas.

Podemos esperar innovaciones sociales si el sistema económico es respetuoso con los recursos humanos, ecológicos y culturales y si las prácticas sociales alimentan la confianza entre grupos y entre personas.

- *Valores declarados en las organizaciones:* El capital humano es el factor competitivo más importante en cualquier organización. En él reside el conocimiento, la creatividad, la creación de valor...Por tanto, el capital humano es el que asegura la generación de entornos laborales y empleos de calidad, el cuidado de los activos más importantes de la organización, el reconocimiento de la empresa como un espacio de desarrollo de la persona y la generación del desarrollo en la sociedad.

- *Valores practicados en las organizaciones:* por la necesidad de obtener resultados económicos a corto plazo, se sacrifica la formación de las personas, su creatividad y la creación de valor y se centraliza la toma de decisiones, introduciendo una gran distancia de poder entre la dirección y los trabajadores.

-

- *La diferencia entre valores declarados y practicados favorece la desconfianza entre grupos y entre personas. La pérdida de confianza es un cáncer para cualquier sistema social.*

¿Demolición del sistema de consumo y de producción capitalista?

No son pocas las voces de pensadores de nuestro momento que abogan por una salida de la crisis encarando nuevos enfoques de la compleja relación entre trabajo, crecimiento económico y calidad de vida. Leonard Boff en su artículo “La transición del viejo al nuevo paradigma”, afirma que: “Damos por ya realizada la demolición del sistema de consumo y de producción capitalista junto con la cultura materialista que lo acompaña. O lo superamos históricamente o pondrá en gran riesgo la especie humana”.

La demolición de los sistemas de pensamiento es una cuestión lenta y penosa por la necesidad de cuestionar muchos de los supuestos que hasta el momento constituyen los pilares de la organización social y de los mecanismos mentales que relacionan las cuestiones que entran en crisis. Lo que llama la atención es que este mensaje no haya recalado en ninguna propuesta política que replantee con rigor el nuevo escenario social a construir tras la crisis. Seguramente los plazos de este cambio superen las expectativas de posicionamiento de los partidos y por otra parte es un cambio doloroso si no se cuenta con un liderazgo fuerte y una educación social hacia otros modos de valorar los aspectos fundamentales de la vida social.

Aunque los diferentes agentes son incapaces de ponerse de acuerdo en nada, ante la pregunta de ¿Cómo salir de la crisis?, la respuesta es unánime; “Volver lo antes posible a la senda del crecimiento económico y la creación del empleo”. Es decir, volver lo antes posible

“Damos por ya realizada la demolición del sistema de consumo y de producción capitalista junto con la cultura materialista que lo acompaña. O lo superamos históricamente o pondrá en gran riesgo la especie humana”.

al paradigma anterior, obviando las razones que nos han llevado a la situación actual. Se cierra así la posibilidad de debate sobre los principios y modos de

organizar el trabajo escaso, el escenario ya superado del pleno empleo, el sentido del crecimiento económico desde una cuotas de rentas que satisfacen necesidades más que básicas. Se cita al consumo como el activo fundamental para traccionar de la crisis, cuando fue precisamente este factor ficticiamente sostenido el que llevó a una creación de deudas sin un valor que genere riqueza real. En definitiva se huye a toda costa de cuestionar los principios del sistema de consumo y de la producción capitalista, que define ya como agotado Leonard Boff.

Cerrazón cada vez más incomprensible, la de que para mantener el bienestar conseguido hay que seguir produciendo. Planteamiento que se eleva a la categoría de dogma, para defender que en el crecimiento

sostenido está la clave del estado de bienestar. Propuesta errónea si consideramos que en un sistema limitado el planeta Tierra- un crecimiento ilimitado es imposible. Más crecimiento, no solamente no es posible, sino que no es deseable para la subsistencia de la humanidad.

Meinhard Miegel, reconocido sociólogo alemán, colaborador durante décadas con Kurt Biedenkopf (secretario general de la CDU y posterior primer ministro de Sajonia), ha publicado un libro bajo el título: “Bienestar sin crecimiento.” De forma muy detallada explica que en unas sociedades como las nuestras con todo tipo de productos, unas capacidades totalmente sobredimensionadas de producción y una demanda decreciente, por motivos del cambio demográfico y el correspondiente envejecimiento de la población no va a producirse un crecimiento. Detallando las consecuencias medioambientales sobre nuestro planeta (agua, aire, tierra, etc.), concluye lo anteriormente dicho: más crecimiento no es posible ni deseable. Otro obstáculo al crecimiento es el colosal endeudamiento de los ciudadanos y las administraciones públicas. Pero su argumento más importante es que más crecimiento ya no tiene nada que ver con más bienestar si no más bien al contrario. En alusión a unas encuestas realizadas en diferentes países industrializados demuestra que una vez cubiertas las condiciones mínimas de una vida digna, una multiplicación del crecimiento económico no tiene incidencia en la sensación de bienestar de la población.

Los parámetros de un crecimiento en la calidad de vida, en la confianza con lo público y la creación de capital social, en los niveles de educación y cultura cívica, en la atención y cuidados de personas jóvenes y mayores, y en el reconocimiento social de las aportaciones de la investigación a la sociedad, no tiene una relación directa con el crecimiento del PIB y si con los criterios de asignación de recursos en la sociedad y sobre todo con un rebrote de nuevos valores sociales, basados en la cooperación, la sostenibilidad y la interdependencia.

Es más, llega a la conclusión de que ya no trabajamos para producir sino que producimos para trabajar; es decir, no necesitamos tantos productos y cada vez nos aportan menos a nuestro bienestar social. El problema es que nuestra organización social se sustenta en el trabajo y el sistema en el consumo. Ejemplificada en la política del plan “renove”, es decir regalar dinero a los ciudadanos para desguazar sus coches que funcionan todavía para fomentar la compra de otros nuevos y en plena concordancia con el dogma del sistema: La economía tiene que crecer para que las personas puedan trabajar, sin que nadie pueda

“El crecimiento se ha convertido en la religión de nuestra época”

refutarlo, lo que explica la casi integra unanimidad de nuestros dirigentes políticos, sociales y económicos.

Pero la pregunta de Miegel para nuestro debate es la siguiente: ¿Puede y debe el trabajo convertirse desde un medio a un fin absoluto, perseguido por sí mismo?, ¿debemos trabajar por el trabajo?, ¿debemos incluso ignorar las consecuencias negativas del crecimiento y del consumo, en la medida que se mantiene o se cree empleo?

Para Miegel, el crecimiento se ha convertido en la religión de nuestra época y como tal no necesita de una argumentación racional y concluye que parece una rareza de la psicología humana de ignorar la temporalidad y las limitaciones de tendencias, sobre todo cuando éstas transcurren de forma exponencial.

Esta crisis es diferente a cualquier anterior porque significa el comienzo del fin definitivo de este modelo de sociedad o por lo menos como lo hemos entendido hasta ahora; la sociedad del trabajo. Durante algunas generaciones, este modelo ha funcionado correctamente; ha sido útil y nos ha permitido alcanzar un nivel de bienestar social alto en los denominados países desarrollados. Otros países emergentes están en esta senda de crecimiento desde situaciones de menos nivel de vida. Pero la cuestión es que a partir de un determinado nivel de desarrollo el punto de inflexión del crecimiento dibuja una línea horizontal o decreciente, abriéndose paso otros indicadores sociales de carácter menos cuantitativos mas cualitativos.

Esta crisis es diferente a cualquier anterior porque significa el comienzo del fin definitivo de este modelo de sociedad o por lo menos como lo hemos entendido hasta ahora; la sociedad del trabajo.

Pero este modelo está agotado y no da más de sí. Sirvió pero es insuficiente y erróneo para encarar el futuro: no vale la sobreproducción y el consumo creciente, porque estamos poniendo en claro riesgo la supervivencia del planeta, hipotecando el futuro de las próximas generaciones un endeudamiento colectivo- en definitiva un riesgo de colapso social inminente. Queremos aferrarnos a este modelo de sociedad porque es el que conocemos; nos falta imaginación y creatividad para cambiarlo. En palabras de Albert Einstein: “No se pueden resolver los problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando los creamos.”

¿Qué tiene de malo crear la misma riqueza o incluso aumentarla, trabajando menos gracias a las nuevas tecnologías? Pero la consecuencia es que en una sociedad de la abundancia excluimos cada vez más grupos sociales, marginándola porque ya no se necesita su mano de obra. Y lo que es más grave es que esto afecta en gran medida a la generación de jóvenes que se quedan fuera del mercado laboral, un 42% de la población joven en condiciones de trabajo, por consiguiente excluidos del derecho de

desarrollarse como persona; sin derecho a la vivienda, al trabajo, etc., un ciudadano dependiente de sus progenitores y después del estado del bienestar.

El trabajo ya no es como antaño la solución y la respuesta a nuestros problemas sociales y económicos. Sino que la dependencia del trabajo como único mecanismo de la organización social en nuestras sociedades (países desarrollados), se ha convertido en su mayor causa.

Deben abrirse nuevas vías a la participación en el trabajo social, a nuevos mecanismos de socialización y trueque de servicios, a la economía de los recursos compartidos, y a un tránsito inteligente de una economía del hacer -trabajo productivo-, a una economía del saber -trabajo intelectual- para llegar a una economía del cuidar -trabajo con personas.

“Deben abrirse nuevas vías a la participación en el trabajo social, a nuevos mecanismos de socialización y trueque de servicios, a la economía de los recursos compartidos, y a un tránsito inteligente de una economía del hacer -trabajo productivo-, a una economía del saber -trabajo intelectual- para llegar a una economía del cuidar – trabajo con personas.”

Es necesario iniciar un debate público sobre estas cuestiones antes de que las medidas a tomar sean traumáticas y las consecuencias irreversibles. No es un enfoque pesimista, derrotista o negativo sino una evidencia que llevamos treinta años eludiendo. El lema del futuro podría ser: trabajar menos, consumir menos, producir menos pero mejor y cuidar más para vivir mejor.

Lo único que está claro es: el modelo de crecimiento actual es inviable y cuanto antes asumamos este hecho y nos dediquemos, entre todos a buscar soluciones y compromisos con el día a día, antes superaremos esta crisis y dejaremos una sociedad más inteligente, mejor y más justa a nuestros hijos y nietos.

Dado que nuestros dirigentes están absolutamente alejados de estos razonamientos y siguen aferrándose al paradigma anterior, al pensamiento único y defienden el crecimiento como única vía para salir del atolladero, creemos que ha llegado el momento de plantear esta cuestión exponiéndola a un debate público.

Notas

(1) Se habla de Innovación científica, de Innovación tecnológica, de Innovación del producto o servicio, de Innovación organizacional y de Innovación Social. “Para conseguir la movilización de la sociedad en su conjunto, es preciso superar un enfoque tecnológico o simplemente empresarial de la innovación. Existe un conjunto de retos, que no son tecnológicos, y que son cruciales para nuestro futuro, como la potenciación de la educación, la propia cohesión social, la construcción de una sociedad multiétnica y multicultural, la igualdad real de género,... Todos ellos son fundamentales para alcanzar el éxito de nuestra transformación que, necesariamente, será social si en lo económico pretendemos tener éxito” (Pedro Luis Uriarte, en el prólogo al libro de Innerarity y Gurrutxaga, 2009, p. 8).

(2) El libro “Psicología social de los valores humanos” de Ros y Gouveia, 2001, es una buena síntesis de las investigaciones llevadas a cabo en el área de la Psicología social de los valores humanos. En el libro se exponen las investigaciones de Rokeach, Hofstede, Triandis y Schwartz e Inglehart. Existe apoyo empírico para la casi universalidad de los cuatro tipos de valores de orden superior y de su organización en dos dimensiones que estructuran el sistema de valores: i) dimensión “Autopromoción vs. Autotranscendencia” y ii) dimensión “Apertura al cambio vs. “Conservación”. Se llaman dimensiones de segundo orden porque son las dimensiones que explican las correlaciones entre los valores básicos (Schwartz, 2001).

(3) No es lo mismo ser “jefe” que ser “líder”. La “jefatura” es un rol orgánico, que nace de la posición que tiene una persona en el organigrama de la organización. El objetivo de toda jefatura es la gestión de la autoridad en la organización. El “liderazgo” es la capacidad que tiene una persona para influir sobre las ideas, sentimientos y comportamientos de otras personas. Hay miles de trabajos empíricos realizados sobre el liderazgo. Para apreciar la evolución que se ha dado en la comprensión del fenómeno del liderazgo, recomiendo el trabajo de Fernando Molero “EL LIDERAZGO”, 2004. La situación actual de los estudios sobre el liderazgo viene recogida en los siguientes trabajos:

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.

Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21 (4), 296-318.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Zhu, W. (2008). How transformational Leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, vol 61 (4), 793-825

Referencias bibliográficas

- 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.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21 (4), 296-318.
- Cameron, K. M., y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Harms, H. y Goñi J.J. "El crecimiento: el falso espejismo tras la crisis". Temas para el Debate.
- Innerarity, D. y Gurrutxaga, A. (2009). *¿Cómo es una sociedad innovadora?* Zamudio: Innobasque.
- Molero, F. (2004). El Liderazgo. En Carmen Huici y José Francisco Morales: *Psicología de Grupos. I estructura y procesos*. Madrid: UNED.
- Ros, M, y Gouveia, V.V. (2001). *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Schwartz, S. H. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos? En M. Ros y V.V. Gouveia: *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Zhu, W. (2008). How transformational Leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, vol 61 (4), 793-825.

LOS DOCUMENTOS



PONENCIA VICTORIA CAMPS

*Fue una suerte maravillosa contactar con Victoria Camps, que en su amabilidad nos acompañó en nuestro seminario presentándonos ideas y orientaciones que fueron fundamentales en nuestros trabajos.
Recogemos aquí cuanto nos dijo.*



La ponente comenzó su disertación con un saludo

“Buenos días, en primer lugar muchas gracias a la Fundación, y en especial a Sabino Ayestarán y a Begoña Etxebarria por la invitación y la confianza. Yo he de decir que no conocía la Fundación (confieso mi ignorancia) pero en seguida conecté muy bien con la idea que me propusieron de participar en este seminario sobre una serie de ideas en torno a la cooperación. Yo voy a hablar desde la filosofía, que es una perspectiva muy teórica, y espero que lo que pueda decir sirva, por lo menos, para llenar el día de ideas y de discusión. Me reconforta bastante que el escenario sea para el 2050, incluso nos podemos equivocar un poco y podemos perder un poco el tiempo dispersándonos...”

Luego fijó el punto de partida de su disertación

A sus ojos la **cooperación**, la **participación** y la **sostenibilidad**, las tres ideas expuestas en el Esquema de pensamiento de Ícaro Think Tank, son fundamentales, o al menos lo más importante.

Partiendo de estas ideas intenta analizar los conceptos desde la filosofía moral y política, que es como hoy se están tratando estos temas desde la filosofía.

Sin embargo, le parece interesante analizar profundamente las siguientes preguntas: “¿Por qué los valores entorno a la cooperación son tan difíciles de inculcar hoy?, ¿Por qué nos cuesta tanto transmitir esa cultura de la cooperación?, ¿Por qué nos cuesta tanto cambiar de cultura?”.

1.- COOPERACIÓN

Valores liberales y cohesión social

El diagnóstico de partida, claramente, es que vivimos en una cultura liberal. Y para analizar los valores de la cooperación, que parecen positivos y fundamentales, hay que confrontarlos con el individualismo liberal. El liberalismo ha sido un progreso, ha sido positivo sin duda, ha sido el reconocimiento de que el valor fundamental es la libertad de los individuos y eso es absolutamente positivo, pero también ha marginado otros valores. La pregunta que hay que formularse es cómo hacer compatibles los valores liberales y el concepto liberal de libertad, con la cooperación, la participación, la deliberación y, en definitiva, con todo lo que crea cohesión social y crea comunidad.

Cómo hacer compatibles los valores liberales y el concepto liberal de libertad, con la cooperación, la participación, la deliberación y, en definitiva, con todo lo que crea cohesión social y crea comunidad.

El deber

Además hay otro concepto importante a resaltar, un concepto que prácticamente ha desaparecido del pensamiento ético: el concepto del deber, el concepto de obligación. Y es que cuando se habla de ética se habla de derechos -concepto más bien jurídico- o de valores, que gusta más, porque la idea de valor es más positiva que la idea de deber. En filosofía se ha disertado poco de valores, en la filosofía moral el concepto de valor aparece realmente poco. Sí, es cierto que hay una ética en los valores de Max Scheler, pero poco más. Sartre decía que el valor nombra una cosa que no existe pero que querríamos que existiera.

Y, si queremos que exista aquello que no existe, hay que obligarse a hacer algo; por lo tanto el concepto de obligación no puede desaparecer. Sin embargo, ¿por qué es tan difícil hoy hablar de cooperación?. Pues porque el sujeto del pensamiento liberal, el tipo de personalidad que ha ido construyendo el liberalismo, es un sujeto que, en primer lugar, se siente sujeto sobre todo de derechos, no de deberes, y que, entre los valores que reconoce, el fundamental es el de la libertad individual. A la libertad hay que añadirle otro valor, que implica un deber, el valor de la cooperación.

Derechos y deberes

La libertad en el sentido que en filosofía se llama *libertad negativa*, es la que prevalece en nuestras sociedades. Se entiende como la capacidad que tiene el individuo de escoger la forma de vida que quiera, siempre que respete la de los demás, es decir, siempre que respete la legislación. Porque es la legislación la que pone límites para que todos podamos ser igualmente libres. Esa es la libertad que hoy se tiene totalmente asumida como valor fundamental. Existen normas que obligan a los ciudadanos a cumplir con las exigencias de un estado de derecho que obliga a respetar las libertades de todos y a contribuir al sostenimiento de los derechos sociales con una política fiscal. Pero, más allá de estas obligaciones, cada uno es libre de construir y elegir su propia vida según la concepción del bien de cada uno. La dificultad está en conjugar el interés propio con el bien común.

El interés propio y el bien común

El pensamiento liberal tiene como consecuencia una sociedad atomizada en la que cada individuo persigue lo que quiere y se despreocupa de lo que podríamos denominar el interés común, el bien común, o el interés general... y lo podemos situar en todos los niveles, incluido el nivel político o el nivel organizativo.

Se puede decir que el que está en la universidad piensa en su docencia, en su currículum, pero no en el conjunto de la universidad; y lo mismo sucede en la organización empresarial. Esa es la dinámica que lleva la personalidad liberal.

Libertad individual y virtudes cívicas

Frente a esa dinámica han surgido una serie de críticas al pensamiento liberal, una por parte de lo que se llama el comunitarismo, tendencia que encierra un cierto peligro, y otra por parte del republicanismo, cuya crítica es muy válida. ¿Qué le reprocha el republicanismo al pensamiento liberal? Le reprocha que en ese énfasis excesivo en la libertad individual se olvide de las obligaciones del individuo con la sociedad, se olviden las virtudes cívicas, que son una forma de hablar de valores. Se olvida aquello que podría unir a los individuos respecto a valores comunes, porque no se puede hablar de una democracia si no existe un demos, es decir, si no existe un pueblo mínimamente cohesionado, que, en términos generales, busque un bien común. Además, el republicanismo también le reprocha al pensamiento liberal el que no tenga en cuenta

Esto representa un déficit del pensamiento liberal porque atomiza a la sociedad, es decir, cada individuo persigue lo que quiere y se despreocupa de lo que podríamos denominar el interés común, el bien común, o el interés general.

un concepto de libertad al que llaman *libertad como no dominación*. Porque existe una dominación que es absolutamente legítima, la dominación por el derecho, pero hay otros tipos de dominación que se dan en la sociedad que muchas veces no se perciben y que no permiten a las personas ser ellas mismas; no permiten que éstas sean autónomas y libres de verdad.

El ejemplo más escandaloso de este tipo de dominación es la violencia de género, aunque también hay otros tipos de dominación que vienen dados por el mercado, como es el caso de la publicidad, que está manipulando a las personas para no dejarles ser autónomas. Estas dos características están muy relacionadas, el que los individuos no piensen en construir una personalidad moral en torno a unas virtudes y a unos valores cívicos, y esa dominación que impide que la libertad lo sea auténticamente. Es decir, las personas no son del todo libres, se dejan dominar por muchas cosas y en muchas ocasiones sin percibir lo que les domina.

En ese énfasis excesivo en la libertad individual se olvidan las obligaciones del individuo con la sociedad, se olvidan las virtudes cívicas, que son una forma de hablar de valores.

El ser humano es capaz de cooperar

Otra idea para profundizar un poco más en esta contradicción entre individualismo liberal y necesidad de cooperación, parte de la definición de persona. John Rawls, el teórico de la justicia más importante actualmente desde que escribió su *Teoría de la Justicia* en 1971, se ha convertido quizá en uno de los filósofos fundamentales del mundo contemporáneo. Todo pensador que habla de ética, y quizá también de política, parte de una concepción de la persona.

Rawls contrapone su concepción de persona a la definición de ser humano que da Hobbes, el teórico del contrato social que explica el por qué del Estado. Hobbes piensa que el ser humano es egoísta por naturaleza y que el egoísmo (la ambición), unido al miedo a morir, lleva al hombre a pactar. Le lleva a lo que se llama el *contrato social*, esto es, a someterse a las leyes, a someterse al poder del Estado y a someterse en definitiva a distintos poderes que son legítimos, porque sino sería *la guerra de todos contra todos*.

Rawls rectifica esa idea de Hobbes y dice que no es verdad que el ser humano sea sólo egoísta; el ser humano, dice, es racional y razonable al mismo tiempo. La racionalidad quiere decir egoísmo, quiere decir que cada cual se propone unos fines en su vida, eso que se ha llamado la *Vida Buena*, y hace todo lo posible para conseguirlo. Pero además de ser racional, el ser humano tiene cierta capacidad para la razonabilidad, que es un valor fundamental. ¿Y qué quiere decir ser razonable? Pues ser capaz de cooperar. Así, según Rawls, el ser humano no sólo es egoísta sino que también es capaz de cooperar, es capaz de tener en cuenta las necesidades del conjunto de la sociedad, el valor de la

justicia, que es la equidad, y de renunciar a aquello que podría hacer siendo libre por el bien de todos.

Cooperación con el interés común

El interés común, a pesar de que ha tendido a verse como una imposición totalitaria, es algo fundamental que hay que ir construyendo. Pero la razonabilidad no es innata, se tiene en potencia, hay que adquirirla, cultivarla... ¿Y cómo se cultiva? Rawls, pecando quizá de optimismo, piensa que si se vive en el contexto de una sociedad que aspira a ser más equitativa, que respeta sus leyes, sus instituciones y que tiene en el horizonte los dos grandes principios de la justicia, que son la libertad y la igualdad de oportunidades, entonces, los ciudadanos de esa sociedad se volverán razonables. Porque de alguna forma las instituciones les llevarán a esa razonabilidad.

Sin embargo eso no es cierto. Primero, porque las instituciones tienen muchas deficiencias y no acaban de ser equitativas nunca y, segundo, porque tampoco existe ese automatismo entre tener un Estado de derecho, tener una constitución, tener unas instituciones democráticas, y una ciudadanía razonable y responsable que responde con un comportamiento virtuoso a lo que las instituciones teóricamente están demandando. Por eso es necesario hacer algo, para conseguir que la ciudadanía sea razonable y que asuma entre sus necesidades, sin que se le imponga, la cooperación con el interés común.

Es necesario hacer algo, para conseguir que la ciudadanía sea razonable y que asuma entre sus necesidades, sin que se le imponga, la cooperación con el interés común.

Ruptura con la indiferencia ciudadana

Pasar de unas relaciones de dominación a unas más igualitarias y de cooperación, requiere de una ruptura con la indiferencia ciudadana. En las organizaciones empresariales sucede lo mismo, hay que romper con la indiferencia a un proyecto común, aunque quizá esto sea porque el proyecto común tampoco está definido o no se sabe cuál es. Pero si no existe proyecto, si no existe liderazgo, si no existe ese saber a dónde vamos, no es posible superar las relaciones de dominación.

Papel de la educación

¿Y qué hacer frente a esto? ¿Cómo revertir esa cultura individualista hacia una cultura más razonable, donde los individuos sean más capaces de cooperar?. A nadie se le ocurre otra idea que la educación, pero educación en el sentido amplio de la palabra. Educación no es sólo educación en la escuela y en la familia, que son los agentes sociales que tienen más responsabilidad educativa, sino educación en todos los ámbitos. Aunque quizá es necesario también plantearse si lo que se está haciendo en las escuelas es lo que hay que hacer.

Existe un ejemplo claro en España: poner una asignatura que se llama “educación para la ciudadanía” está bien, pero no es suficiente, educar cívicamente es bastante más que eso, inculcar los valores de la cooperación es bastante más que enseñar tres horas a la semana sobre ideas respecto a los derechos humanos o sobre el tipo de personalidad moral que hay que construir; sólo se está haciendo teoría sobre la cuestión. Si de lo que se trata es de cambiar de cultura y crear un clima distinto, una forma distinta de entender las relaciones personales, es importante ver el papel educativo y la responsabilidad de la clase política, puesto que la educación es cosa de todos.

¿Cómo revertir esa cultura individualista hacia una cultura más razonable, donde los individuos sean más capaces de cooperar? A nadie se le ocurre otra idea que la educación, pero educación en el sentido amplio de la palabra.

Educación en todos los ámbitos

Cuando las personas llegan a una edad madura tienen la obligación de educar a los más jóvenes, estén donde estén, los que están en lugares de más responsabilidad tienen más responsabilidad en la educación ya que están más expuestos a los demás y sirven de referencia para bien y para mal. En este sentido los “espectáculos” de la clase política no son precisamente ejemplarizantes (el libro de Javier Gomá *Ejemplaridad Pública* lo trata de manera precisa).

La organización empresarial debería ser también un ámbito educativo más. No es que haya que eliminar el liderazgo, al contrario, el líder es necesario porque el joven necesita mirar a alguien y necesita aprender de él, aunque le critique. Pero se transmite más con el *cómo* se hacen las cosas que con el *qué* se dice. Esto también es una forma de educar y de establecer puntos de referencia. El ámbito de los medios de comunicación, tradicionales y virtuales, también debería ser otro entorno educativo porque es un lugar de socialización de las personas y todo pasa por ellos. Si para cambiar de cultura las personas nos limitamos a intentarlo en ámbitos muy específicos y dejamos todo aquello que más socializa, será muy difícil conseguir algo.

No es que haya que eliminar el liderazgo, al contrario, el líder es necesario porque el joven necesita mirar a alguien y necesita aprender de él, aunque le critique. Pero se transmite más con el cómo se hacen las cosas que con el qué se dice.

En este sentido, si hoy existe un modelo de ser humano que se reconoce como sujeto de derechos y no tanto de deberes, debe tenerse en cuenta lo que Kant llamó unas *obligaciones imperfectas*, que son aquellas obligaciones que no se pueden traducir en leyes, porque no se puede regularlo todo. Hay cosas que no están bien hechas, pero que son legales (incluso la corrupción es legal algunas veces).

Ética y derecho

La tendencia en el pensamiento moderno es reducir la ética al derecho, con una cierta contradicción, y se puede percibir claramente en los ámbitos de la bioética, de la gestión hospitalaria, de la relación médico-paciente, etc. El principio fundamental de la bioética es la autonomía de la persona: el paciente ha de poder decidir y ha de poder consentir lo que se le plantea... pero como esto crea muchos problemas, la sociedad pide que se legisle porque de esta forma tiene mayor seguridad.

Hoy en día tenemos ejemplos en la objeción de conciencia: la ley del aborto ha generado más objeción de conciencia, pero seguramente no toda la objeción de conciencia es responsable y por ello se está pidiendo que se regule. Pero *¿es bueno que se regule?* Pues sería mejor y más libre que no se regulara, pero es más seguro tener una regulación y así no hay que decidir lo que se hace, es la ley la que lo dice.

Hace falta que el individuo se responsabilice de lo que hace y asuma esos valores que dice asumir en teoría, porque en la práctica lo único que se asume realmente es la libertad, la voluntad de hacer lo que uno quiera, o le interese, o le convenga más hacer.

Pero la ley siempre deja espacios sin regular, por ejemplo en los medios de comunicación, puesto que la libertad de expresión no puede regularse, se pueden poner unos límites más o menos vagos, pero no se puede regular al detalle ya que acabaría siendo censura. Entonces hace falta que el individuo se responsabilice de lo que hace y asuma

esos valores que dice asumir en teoría, porque en la práctica lo único que se asume realmente es la libertad, la voluntad de hacer lo que uno quiera, o le interese, o le convenga más hacer.

■ 2.- PARTICIPACIÓN

Hay déficit de participación

La participación frente al individualismo es otro de los conceptos que tienen deficiencias, hay déficit de participación. Pero hablar de participación no significa hablar de igualar la participación. El concepto se entiende mejor en términos políticos, porque muchas veces cuando se habla de participación en política se tiende a contraponer la democracia representativa a una democracia más participativa, argumentando que la representativa no es buena porque finalmente no nos sentimos representados por los cargos electos.

Lo bueno sería que todo se pudiera decidir entre todos, lo bueno es el referéndum... lo bueno es la participación masiva. Pero esto es erróneo, una participación de todos en todo es imposible y sería contraproducente. Tiene que haber expertos, tiene que haber líderes, cada cual tiene que hablar de aquello que sabe y tiene que intentar contribuir en aquello que conoce.

Espacios de deliberación

Habermas ha dicho que lo que legitima las normas o las decisiones es que las hayan podido tomar o las hayan podido aprobar todos los afectados por esas decisiones. Pero lo que hay que plantearse es *¿Qué significa esto hoy?, ¿Qué quiere decir que una norma es legítima si la han aprobado todos los afectados por esa norma?*

Las instituciones tradicionales, como es el Parlamento, son insuficientes, porque si en algún lugar no se delibera, en el sentido más propio de la palabra, es en el Parlamento (la ponente ha sido senadora) y lo que hoy se echa de menos, derivado de la participación, es la deliberación. Hay una corriente en el pensamiento político, llamada *democracia deliberativa*, que propone más espacios de deliberación, más organismos de deliberación que no coincidan con las instituciones clásicas, ya que éstas no cumplen esta función, como tampoco lo hacen los partidos políticos o los sindicatos.

Hay una corriente en el pensamiento político llamada democracia deliberativa, que propone más espacios de deliberación, más organismos de deliberación que no coincidan con las instituciones clásicas.

En este sentido, algunos países lo tienen mejor organizado y tradicionalmente lo están haciendo mejor. El mundo anglosajón, por ejemplo, es un mundo en el que los comités proliferan mucho y por eso la palabra *Think Tank* es tan alentadora, porque organismos que se dediquen a pensar y a deliberar hay pocos en el mundo europeo continental. En Francia por ejemplo, cuando hay un problema que hay que legislar, el presidente de la República crea lo que se llama una “misión”, por la que se encarga a un experto que haga un informe sobre el tema. Esos procedimientos son absolutamente necesarios para que todos los afectados sientan que están contribuyendo a tomar las decisiones que se toman.

Hay que discutir más. La deliberación es una palabra que viene desde Aristóteles que decía: “La Asamblea delibera”. Y es que antes de tomar decisiones hay que deliberar, hay que pensar, hay que poner en común las distintas opiniones sobre los temas y oír a todo el mundo. Esto es lo que educa en la razonabilidad. Si se hace bien, es decir, si la deliberación no es pura confrontación, que es lo que ocurre en la política, donde cada cual defiende lo suyo.

Aquí la palabra importante no es tanto participación, que es demasiado vaga, como deliberación.

Actitud de razonabilidad, actitud de reciprocidad

Pero esa actitud no es exactamente lo que Rawls define como la actitud de la razonabilidad, ni la actitud de la reciprocidad, otro concepto importante que consiste en obtener ventajas mutuas cuando se discute, pero al mismo tiempo compartir una perspectiva de imparcialidad. Entonces, no sólo hay que negociar, no sólo hay que llegar a una decisión en la que los que se enfrentan se queden mínimamente contentos porque algo han conseguido; sino que es preciso hacer el esfuerzo interior de discutir desde la perspectiva de la imparcialidad y no desde la perspectiva del interés propio, o dicho de otra manera desde la perspectiva de un interés común.

Ese esfuerzo es difícilísimo a todos los niveles, en la Universidad por ejemplo cuando se discute sobre reformas de planes de estudios nadie habla desde la imparcialidad: los profesores hablan desde sus intereses, los alumnos desde los suyos y el personal administrativo desde los suyos... es decir, cada cual se sitúa en su corporación y no es capaz de ser razonable. Que es la idea de reciprocidad de Rawls, dar razones que el otro pueda entender así como razones que también pueda compartir.

Es preciso hacer el esfuerzo interior de discutir desde la perspectiva de la imparcialidad y no desde la perspectiva del interés propio, o dicho de otra manera desde la perspectiva de un interés común.

La economía ámbito de participación

La economía puede ser uno de los ámbitos en los que poder aplicar la participación. Sabemos que se ha pasado de una economía industrial, taylorista, a una economía del conocimiento. Si bien la economía industrial introdujo una estructura jerárquica, una estructura donde los directivos dominaban a los demás y éstos no tenían que pensar sino sólo obedecer, la sociedad del conocimiento exige otra estructura.

La economía puede ser uno de los ámbitos en los que poder aplicar la participación.

La reciprocidad

Esta estructura vuelve a hablar de reciprocidad, una estructura donde todos puedan aprender de todos sin eliminar la idea de que debe haber líderes, directivos, expertos... pero todo el mundo puede aportar algo.

Esto es la reciprocidad, un valor ligado a la participación que llevaría a producir valores de lo que llaman *individualismo horizontal* o *colectivismo horizontal*. Esto es, el individualismo no es malo en sí mismo, es bueno que el individuo sea el centro pero, al mismo tiempo, el individualismo no puede pensar solo en sí mismo, tiene que tener una perspectiva más horizontal.

3.- SOSTENIBILIDAD (DE LA EQUIDAD)

Sostener el sistema con la mayor equidad posible

La sostenibilidad debería ser la capacidad de compaginar, de sostener lo económico, lo social y lo ecológico, y últimamente se ha polarizado excesivamente hacia lo ecológico. Lo que realmente hay que sostener es la equidad y aquí entra también lo ecológico. El problema es hacer sostenible el sistema económico vigente con la mayor equidad posible. No es casual que una de las cuestiones que plantea la crisis económica es de qué manera la sociedad será capaz de mantener el Estado del Bienestar. Ese es el ideal de sostenibilidad que hay que perseguir.

Las teorías no bastan

En este sentido, un método muy interesante para abordar la cuestión de la sostenibilidad, qué es lo que hay sostener y por dónde hay que ir, es lo que propone el economista con mucha sensibilidad ética y Premio Nobel Amartya Sen. Recientemente ha publicado un libro, traducido al castellano, que se llama *La Idea de la Justicia*. Este libro es una crítica a John Rawls en el sentido de que el objetivo no debe ser construir una teoría de la justicia, ni una teoría de los valores; en definitiva grandes teorías, porque la teoría puede estar muy bien construida, puede ser muy robusta, muy sólida y muy elegante, pero luego no se sabe qué hacer con ella. Es el caso de Rawls y su teoría de la justicia, en la que dice que los principios de la justicia son la libertad para todos y la igualdad de oportunidades, añadiendo que esta igualdad de oportunidades significa favorecer más al que está peor. Pero *¿qué hacemos con esta teoría en la práctica?*

El individualismo no puede pensar solo en sí mismo, tiene que tener una perspectiva más horizontal.

Valores declarados y valores practicados

Amartya Sen dice que no es así como hay que abordar las cuestiones, sino que hay que pensar, por el contrario, en identificar las mayores injusticias hoy, es decir, hay que entrar por la vía negativa identificando lo que no es sostenible con el sistema que tenemos. Entrando por esa vía se conseguirá no hablar sólo de valores declarados sino también de valores practicados. Sobre esto se pueden señalar dos ejemplos claros; hace unos años cayó la auditoria ENRON porque era fraudulenta. ENRON lo primero que hizo cuando se empezó a descubrir cómo estaba actuando fue romper el código ético que tenía la empresa (valores declarados). En EE.UU. a raíz de la caída de Enron se promulgó una ley, que fue consensuada por todos los grupos políticos en el congreso para evitar el fraude de las empresas, y al cabo de pocos meses caía Lehman Brothers. Esta compañía presentaba una memoria de Responsabilidad Social Corporativa impecable.

No es así como hay que abordar las cuestiones, sino que hay que pensar, por el contrario, en identificar las mayores injusticias hoy; es decir, hay que entrar por la vía negativa identificando lo que no es sostenible con el sistema que tenemos.

Con esto se quiere decir que no cuesta nada hablar de valores, hacer memorias sobre Responsabilidad Social Corporativa, tener incluso un departamento que sirve como de Marketing, decir que todo se está haciendo estupendamente... pero no sirve de nada si las organizaciones no asumen y se “empapan” de todo ello. De ahí la contradicción que existe entre lo declarado y lo practicado.

Hacia un cambio de cultura

Para concluir la intervención, la ponente señaló unas ideas extraídas del documento de NSF. Entre ellas la idea de que más crecimiento no significa mayor bienestar; que valorar el progreso a partir del crecimiento económico y de indicadores de crecimiento económico es algo equivocado, porque puede darse que crezca un país económicamente y, sin embargo, pueden estar creciendo al mismo tiempo las desigualdades entre las personas. Esto es algo que Amartya Sen comparte cuando dice que la mayor injusticia que hay es el hambre en el mundo, y que mientras haya hambre en el mundo no habría que hablar de otra cosa. Y en esta misma línea, Richard A Easterlin, otra economista, llamaba a esto “la paradoja de la felicidad”. Decía que pasado un cierto umbral de riqueza uno no es más feliz, al contrario es más desgraciado.

Después de esta crisis económica se tiene más claro en dónde se estaba equivocado y qué es lo que hay que cambiar. Pero *¿Cómo se llega a una sociedad donde se trabaje menos, se consuma menos, se produzca menos... para vivir mejor y para cuidar mejor? ¿Cómo es posible hacer ese cambio de cultura?* Porque todo el sistema económico y también el estado social está basado en eso, un sistema económico donde se trabaja para producir y se produce para consumir, lo que se sitúa en una rueda que es imposible cambiar.

Por lo tanto son necesarios cambios estructurales. En esta idea han puesto el énfasis el pensamiento liberal y el pensamiento de la izquierda, en que son los sistemas y las estructuras lo que hay que cambiar. Y, sin embargo, lo que verdaderamente tiene que cambiar son **las personas**. Si las personas no cambian y no orientan su vida en torno a unos valores y a unas obligaciones distintas de las que tienen ahora, ya se pueden cambiar las estructuras que no servirá de nada. Cambiar estructuras es igual que cambiar las leyes, las leyes pueden ser perfectas pero si no queremos cumplirlas y no queremos interpretarlas bien, no se cumplirán. Por lo tanto ese cambio de actitudes es el cambio en adquirir el sentido de la ciudadanía, en su sentido más amplio de ciudadanía social; la persona no se siente sólo un individuo que hace lo que quiere y lo que le permiten hacer, sino que colabora y coopera con la sociedad. Esto es ser ciudadano y tener un sentido de la ciudad, del *cives*, que es precisamente lo que los republicanos reclaman.

¿Cómo se llega a una sociedad donde se trabaje menos, se consuma menos, se produzca menos... para vivir mejor y para cuidar mejor? ¿Cómo es posible hacer ese cambio de cultura?

La ponente terminó diciendo

“Lo que ocurre es que todo esto sucede en una época en la que las personas están muy desorientadas y por ello es difícil orientar el cambio. Pero bueno..., por eso estamos hoy aquí y por eso aplaudo iniciativas como ésta que permiten, por lo menos, dedicar un tiempo a pensar en estas cosas. Muchas gracias”.

LOS DOCUMENTOS

▷ EL TRABAJO REALIZADO EN EL SEMINARIO

Ícaro Think Tank plantea la realización de su REFLEXIÓN – ACCIÓN en tres pasos. Hemos dado los dos primeros:

- ★ *En el primer paso – REFLEXIÓN- hemos tratado de identificar los retos que se nos presentan en el momento actual.*
- ★ *En el segundo paso – REFLEXIÓN- hemos presentado propuestas y modos concretos de superar esos retos.*
- ★ *El tercer paso – LA ACCIÓN- lo daremos en el seminario del año que viene.*

Una metodología de trabajo que fue un juego estimulante

El trabajo se desarrolló en forma de gran juego realizado por cinco equipos aleatoriamente formados y coordinados por Sabino Ayestarán conforme a un método activo y participativo.

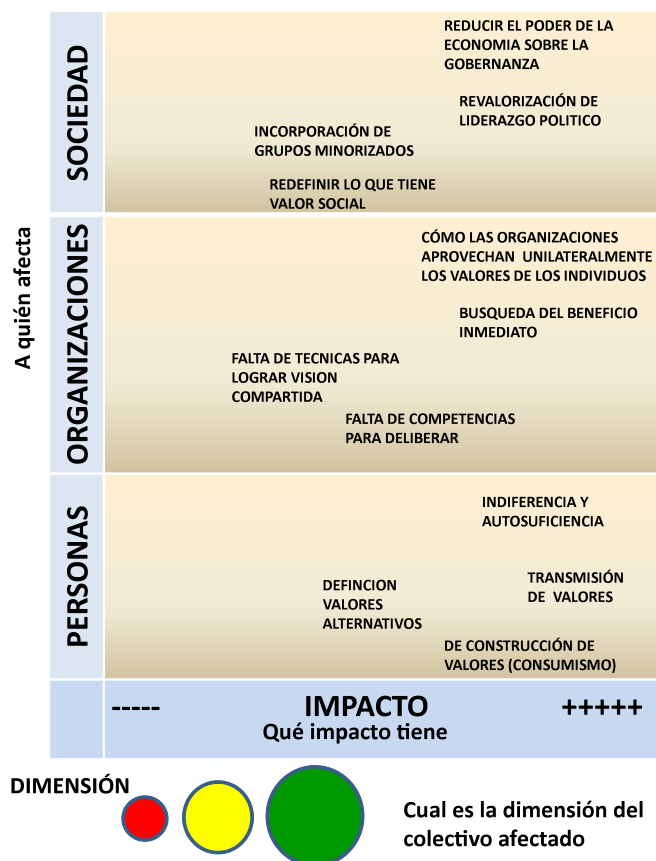
Tanto en el primer día como en el segundo, cada equipo se sentó en una mesa, junto a la que se encontraba un panel en el que se reflejara de modo plástico y resumido cuanto se hablaba, nombró su moderador y la persona que recogiera las aportaciones y las situara en el panel.

Terminada la hora y media de trabajo por equipos, se constituyó en un plenario que puso en común los resultados obtenidos y convirtió las opiniones de equipos en **pensamiento compartido**. Todo en un ambiente alegre y cercano, en un proceso continuo de abrir el pensamiento y las ideas y converger en puntos de vista accionables, es decir, cuya realización fuese posible de verdad.

El segunda día, siguiendo un esquema de trabajo similar, buscamos y apuntamos posibles vías de solución y respuesta positiva a esos retos. Fue un bajar de las alturas de la reflexión hacia la realidad de la acción.

1. El primer día de trabajo identificamos los retos que se nos presentan en el momento actual, siguiendo el criterio metodológico de priorización en función de los siguientes factores: dimensión del problema, el colectivo afectado a triple nivel -personas, organizaciones, sociedad- y la capacidad de incidencia de los propios participantes. Por evitar dispersiones, tratamos de que por cada nivel identificáramos un número máximo de cuatro retos.

En el siguiente panel de síntesis se recoge ampliado este trabajo:



- Una vez identificados los retos, el segundo paso clave en el proceso consistió en proponer acciones viables, tantas como surgieran, para poder superarlos, y que además despertaran el compromiso de los participantes en su consecución.

Estos son los puntos más importante que se destacaron y que aparecen en la tabla de propuestas.

En lo que respecta a las PERSONAS, la cooperación es un elemento fundamental, y como tal es necesario la generación de espacios donde se pueda vivir esta experiencia.

En lo que respecta a las ORGANIZACIONES, se ve como elemento clave que el gobierno y el liderazgo de éstas esté dirigido a fomentar el desarrollo de las personas y favorecer el aprendizaje social, con el fin de facilitar la construcción de valor compartido con otros.

En lo que respecta a la SOCIEDAD, se destaca la importancia de definir lo que tiene valor social, es decir el orientar la acción política al bien común y al reforzamiento de la colaboración social. Esto pasaría por mejorar la calidad de la gobernanza, bajo los mismos principios de liderazgo compartido, una mayor implicación de los medios de comunicación y por una revisión de los sistemas educativos e investigador, entre otros factores.

En lo que respecta a las **PERSONAS**, los principales elementos de reflexión vinieron determinados por los valores, la forma en que estos se transmiten y cómo prevalecen en nuestra sociedad.

En lo que respecta a las **ORGANIZACIONES**, las deficiencias observadas para este nivel vinieron dadas por un desequilibrio en el intercambio de valor entre personas y organizaciones, y por la falta de competencias para la deliberación, elemento clave para poder llegar a una visión compartida.

En lo que respecta a la **SOCIEDAD**, el poder que ejerce la economía sobre la gobernanza y la actual desvalorización del liderazgo político centraron el debate para este nivel de análisis. A este respecto despuntó claramente la necesidad de definir lo que tiene valor social.

NIVELES	RETOS	ACCIONES VIABLES	PROPUESTAS ESPECÍFICAS
PERSONAS	- Definición de valores alternativos. - Deconstrucción Valores ligados al "Consumismo". - Transmisión de Valores. - Superar la Indiferencia y autosuficiencia.	Fomento del valor de la cooperación, y el trabajo en equipo. Generar espacios donde se pueda vivir esta experiencia.	- Creación de espacios y estructuras de deliberación y cooperación. - Empuje arriba/abajo/arriba. - Vivir vínculos sanos, austeridad creativa. - Promover la autonomía de las personas para poder cooperar desde ahí. - Educación activa y cercana: nosotros vs. Ellos. - Enseñar capacidades de Inteligencia Emocional.
ORGANIZACIONES	- Falta de técnicas para lograr una visión compartida. - Falta de competencias para deliberar. - Búsqueda del beneficio inmediato. - Pobre intercambio de valor entre personas y organizaciones.	Potenciar el "buen gobierno" y el liderazgo dirigido a fomentar el desarrollo de las personas y a la construcción de valor compartido con otros. Impulso de organizaciones que fomenten el aprendizaje social.	- Potenciar el protagonismo de las personas. - Trabajar la triple perspectiva: beneficio económico, desarrollo de las personas y satisfacción de clientes. - Empresas como espacios de aprendizaje a lo largo de la vida. - Espacios de deliberación; deliberar para avanzar, para resolver retos. - Del liderazgo unipersonal al liderazgo compartido. - Fomentar el voluntariado activo. - Vincular economía y ética en la formación universitaria.
SOCIEDAD	- Redefinir qué tiene" valor social" - Revalorización del liderazgo político - Reducir el poder de la economía sobre la gobernanza - Incorporación de grupos minorizados	Importancia de definir lo que verdaderamente tiene "valor social". Orientar la política hacia el bien común y la colaboración social. Es necesario mejorar la calidad de la gobernanza, la implicación responsable de los medios de comunicación así como una revisión de los sistemas educativos e investigador adaptados a esta realidad.	- Crear PACTOS de ESTADO entre todos los grupos de interés (cooperación público/privada): en educación, medio ambiente, relaciones intergeneracionales y fomento de la sociedad civil. - Incorporar a los constructores de opinión (media) en espacios de reflexión. - Orientar nuevos modelos de la publicidad. - Acercar las Instituciones Europeas a la sociedad. - Crear la nueva sociedad europea: gobierno económico y fiscal ligado a valores. Impulsando el desarrollo económico y social de una Europa modelo para el resto del mundo. - Dar valor económico al sector de servicios asistenciales y medioambientales. - Idear una educación activa, dirigida a la acción y basada en problemas cercanos a nuestro entorno. - Poner en valor modelos diferentes usando nuevas alternativas de la comunicación y las NNTT. I+D social. - Apoyo a la línea de voluntariado empresarial

EPÍLOGO

Nos hemos asomado a la crisis de valores que vivimos y hemos apuntado salidas hacia un mundo más humano. Pero no ha terminado la tarea, ya que continúa. Hemos buscado pistas y marcado acciones de mejora, aunque nos hemos quedado cortos, ya que éstas no valen sino las convertimos en realidad.

Por eso, el trabajo emprendido continúa. Y volveremos a vernos el año que viene en otro seminario similar al que hemos vivido, para seguir buscando juntos cómo poner en acción esas vías sugeridas y no quedarnos en bellas palabras y buenos propósitos.

Sirva este cuaderno como correa transmisora de comunicarnos con otros y seguir trabajando, incorporando nuevos miembros, nuevas ideas, recursos, canales hasta conseguir que esta forma de pensar y reflexionar vaya extendiéndose.

Y para ello no podemos esperar para encontrarnos y hablar, que por algo somos un Tanque de reflexión y pensamiento, que debe rebullir de ideas y aportaciones de todos. Estamos en la red, pues sigamos intercambiando entre nosotros
<http://amigosnsf.blogspot.com/>.

Preparemos ese seminario reflexionando juntos, aportando sugerencias, contando experiencias. ¿No somos Ícaro Think Tank? Pues que se note.

No será fácil, pues nos toca bogar la barca entre brumas de inercias y resistencias, de lamentaciones y vanas esperas de que otros nos saquen del momento oscuro. Pero no hay más remedio, hay que hacerlo. Solamente quienes sufren y arriesgan descubren horizontes nuevos.

ANEXO 1- LISTADO ACTUAL DE LOS MIEMBROS DE ICARO NUCLEAR**APELLA, MERCEDES**

Licenciada en Psicología (UPV-EHU). Master en RR.HH por el ICADE. Miembro del Club de Evaluadores de Euskalit. Responsable del lanzamiento de los programas de movilidad Internacional de jóvenes en el marco de los proyectos de colaboración con El programa de Aprendizaje Permanente Leonardo da Vinci (2004-2009). Responsable de la NSF Human School.

**AYESTARÁN, SABINO (COORDINADOR)**

Nacido en Aia (Gipuzkoa), el año 1936. Sacerdote franciscano, doctorado en Psicología, Catedrático Emérito de Psicología Social en la UPV/EHU. Su investigación y su docencia han estado centradas en la Psicología de grupos y organizaciones. Coordinador del Ícaro Think Tank.

**BERECIARTUA, TXOMIN (PROMOTOR)**

Sacerdote de la Diócesis de Bilbao. Cofundador del Instituto Diocesano “Labayru” para la promoción de la cultura vasca del que es Miembro de Honor. Cofundador y miembro del Consejo de Socios de Honor de Unesco Etxea, el Centro Unesco en el País Vasco. Fundador y Presidente de Honor de NoviaSalcedo Fundación. Promotor de Ícaro Think Tank

BUSTINDUY, ANE

Eibar (1960) Licenciada en Geografía (Universidad de Oviedo 1982). Después de unos años de docente en bachillerato, en el año 1987 se incorpora a Prospektiker y comienza su contacto y formación en prospectiva. En 1990 realiza un curso en el CNAM de París en Prospectiva y Planificación Estratégica y desarrolla su labor profesional en dicha organización de la cual es Directora entre 1999 y 2005. En 2006 se incorpora a LKS S. Coop y desde 2009 es la Gestora de Estrategia y Mercado Público. En el año 2000 comienza su colaboración con la Fundación Novia Salcedo, formando parte de su Patronato entre los años 2002 y 2010 donde participa activamente orientando y lanzando el proyecto de Sistema Vigía Juventud XXI cumpliendo posteriormente la labor de Consejera Científica. Participa también en la puesta en marcha de la Comunidad Internacional de Expertos, antecedente de Ícaro ThinkThank.

**DAVALILLO, ALFONSO**

Doctor Ingeniero Industrial, especialista en técnicas energéticas por la Escuela Superior de Ingeniería de Bilbao. Profesor Titular del Departamento de Física Aplicada I de la Universidad del País Vasco UPV/EHU. Coordinador de la Cátedra de Calidad de la Universidad del País Vasco UPV/EHU. Evaluador de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Catalunya (AQU). Evaluador Senior de EUSKALIT (Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad). Asesor de centros universitarios para la gestión de procesos e implantación de sistemas de gestión (AUDIT, ISO, EFQM).

**DÍAZ, ANA**

Doctora de Psicología social por la Universidad del País Vasco y tesis e investigación desarrollada desde el Departamento de Psicología Social de la Universidad de Münster, Nord Rhein Westfalia, Alemania. Master Experta en Gestión de la Tecnología y la Innovación, por el Cluster del Conocimiento. Master MBA Executive a través de tecnologías audiovisuales por la escuela de negocios de ESEUNE. En 1995 se unió a NSF donde comenzó trabajando en el área de empleo, posteriormente desarrolla el programa Lanketa de creación de empresas en un proyecto que se inició con empresas de EEUU. Actualmente está al frente del LIIS donde dirige las tareas de Investigación Aplicada que desarrolla la organización y donde desempeña tareas de Gestión, diseño e implementación de Nuevos Productos, Servicios y Mercados. Actualmente es miembro del Comité Directivo, de la Comisión Técnica de NSF.



**ETXEBARRIA, BEGOÑA**

(Bilbao 1962) Licenciada en Ciencias políticas y Sociología (Universidad de Deusto 1984). Ha desarrollado toda su trayectoria profesional ligada a la de la Novia Salcedo Fundación, de la que es Directora desde 1987. Miembro de Juntas Directivas de distintas asociaciones conexas con la actividad de NSF: Unesco-Etxea (1990-2000), Dema-Desarrollo Empresarial (2000-actualidad), Innobasque- Agencia Vasca de Innovación (2010-), Corporación Tecnalia-Consejo de Innovación y Sociedad (2011). Participa y colabora en seminarios y grupos de trabajo con otras instituciones con las que NSF hace red.

GIMENO, LUIS

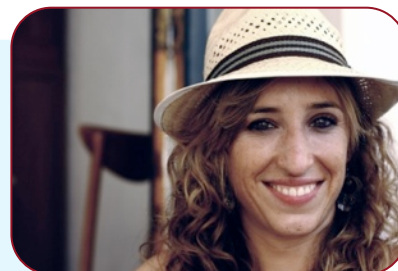
Ingeniero Industrial, especialidad Industrial, Universidad de Navarra, San Sebastián y cursando Sociología, por la UNED.MBA Executive. COACH de nivel PCO por la ICF. Gerente Perfumería Benegas, en San Sebastián, negocio familiar cuarta generación. Anteriormente: 7 años en el departamento de Compras de CAF.

**GOÑI, JUAN JOSÉ**

Nacido en San Sebastián, realizó la carrera de Ingeniería Superior Industrial que concluyó en 1973 y la Tesis Doctoral en el 2001 sobre un Modelo de Innovación para la Empresa. Actualmente es director de Desarrollo de Personas de Tecnalia. Diplomado (2002) de Estudios Superiores en Nuevas Tecnologías y Discapacidades por la Universidad de París8. Viene trabajando desde 1990 como consultor especialista en el cambio, la innovación y las personas, y es profesor universitario en Postgrado en la Universidad de Deusto, de Mondragón y País Vasco. Es autor del Modelo Capital Innovación (MCI) y de artículos y libros como "El cambio son personas" y "Talento, tecnología y tiempo: los pilares de un progreso consciente para elegir un futuro". Fue socio fundador de de APTES, Asociación para la Promoción de la TECNOLOGÍA SOCIAL. Investiga en la aplicación práctica de nuevos conceptos de gestión como los ciclos mentales, la generación de valor en las redes, y la ética de distintos.

SIMÓN, LAURA

Bilbao 1981) Licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración (UPV-EHU). Postgrado en Dinamización de metodologías y Procesos para la Democracia Participativa (UPV-EHU). Master en Desarrollo y Cooperación Internacional (Instituto Hegoa, UPV-EHU). Técnico del Laboratorio de Investigación e Innovación Social de la Fundación Novia Salcedo, con especial dedicación a la elaboración de informes y análisis de prospectiva en los ámbitos de educación y formación, valores, y entorno económico y mercado laboral. Co-redactora del Informe y Position Paper de la Fundación, así como del Blog “*Construyendo Capital Humano*”.

**POLENTE****CAMPS, VICTORIA**

(Barcelona 1941) Catedrática de Filosofía Moral y Política de la Universidad Autónoma de Barcelona. Entre 1993 y 1996 fue senadora por el PSC-PSOE. Ha sido Consejera del Consell Audiovisual de Catalunya. Es presidenta de la Fundació Victor Grifols i Lucas y del Comité de Bioética de España. Entre sus libros destacan **Virtudes Públicas** (Premio Espasa de ensayo), **El siglo de las mujeres**, **Una vida de calidad**, **La voluntad de vivir**, **Crear en la educación** y **El declive de la ciudadanía**. En 2008 fue galardonada con el Premio Internacional Menéndez Pelayo.

**MEMBROS DE ÍCARO ABIERTO****AGA, RENÉ**

Doctor en Ciencias Químicas por la Universidad Católica de Lovaina (KU Leuven). Jubilado. Socio de SECOT, Seniors para la Cooperación Técnica. Colaborador voluntario con Novia Salcedo Fundación. Experiencia profesional: Investigador Jefe con Fina Research (Bruselas); Jefe del Departamento de Servicios Técnicos y de Procesos con Petronor; Jefe del Departamento de Ingeniería Conceptual y Básica con Repsol (País Vasco y Cantabria)



**ALBERDI, ALBERTO**

Licenciado y Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad del País Vasco. Técnico de Administración General de la Administración Local y desde 1982 Economista del Gobierno Vasco en el que ha sido Director de Planificación, Director de Estudios Económicos, Director de Asuntos Económicos de Lehendakaria y Asesor Viceconsejero en el Departamento de Industria, Comercio y Turismo. En la actualidad es Jefe del Servicio de Estudios Económicos del Departamento de Economía y Hacienda y Director de “EKONOMIAZ” Revista Vasca de Economía.

AMONDARAIN, JOSEBA

Con una formación básica de Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas (ESTE-Universidad de Deusto) y Filosofía (EHU/UPV). Y, con un aprendizaje continuo en el ámbito profesional de Especialista en Gestión Comunitaria. European Institute of Public Administration (Maastricht), Master en Administración Pública (EHU/UPV) y Especialidad Universitaria en WEB 2.0. Las principales áreas de actuación han sido: desarrollo local y desarrollo endógeno; obtención y gestión de financiación comunitaria; promoción de infraestructuras económicas; Diseño y desarrollo de políticas de formación ocupacional y permanente; políticas de empleo; promoción del conocimiento (aprendizaje a lo largo de toda la vida); promoción de la actividad empresarial y participación en procesos de reflexión estratégica (sectoriales y/o territoriales).

**ANGULO, PABLO**

Director de Programas de Innobasque (Agencia Vasca de Innovación). Ejerce también como profesor en la Universidad de Deusto. (Grado Trabajo Social, facultad de CC. SS. y Humanas, y en los masters de “Política Social” y de “Políticas Públicas y Dpto. Territorial”). Ha desarrollado su labor profesional como: Viceconsejero de Empleo, Formación e Inclusión del Gobierno Vasco (Dpto. de Empleo y Asuntos Sociales). Consultor autónomo e independiente (asesor, formador y analista) de cuestiones sociolaborales. Director-gerente de Agintzari S.Coop. Secretario general técnico de Cáritas Euskadi. Director de desarrollo para el empleo, las Administraciones Públicas, Tercer Sector y la economía social en Bultz-Lan Consulting S.L. Director del gabinete técnico de la Alcaldía en el Ayto. de Vitoria-Gasteiz.

ARRIETA, JON

Fué el Presidente de NSF del año 2001 al 2010, aunque desde el inicio formó parte del grupo fundador. Aporta una combinación interesante entre su desempeño profesional como Ingeniero Industrial en el grupo cooperativo de Mondragón, y su experiencia de trabajo altruista para organizaciones internacionales como la UNESCO y el Club de Roma.

**BERMÚDEZ DE CASTRO, JOSÉ MARÍA**

Licenciado y Doctor en Ciencias Biológicas por la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Profesor Titular de la UCM (1988-1989). Profesor de Investigación del CSIC, en excedencia desde 2005, por dirección del Centro Nacional de Investigación sobre Evolución Humana de Burgos (2004-actualidad). Co-director del proyecto Atapuerca y co-Vicepresidente de la Fundación Atapuerca. Premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica, concedido al Equipo Investigador de Atapuerca en 1997.

**CAÑADA, LUIS MARIA**

Licenciado en Ingeniería Industrial y en Filosofía y Letras. Durante su carrera profesional ha trabajado en EE UU, Brasil y China. En la actualidad Director General de Vicinay Cadenas, compañía pionera en la fabricación de cadenas y equipamiento para elevación. Vicinay Cadenas es Asociado Plus de STOP CO2 Euskadi y firmante del Pacto Mundial de Naciones Unidas. También Presidente del Foro Marítimo Vasco.

**DUATO, ANTONIO**

Valencia, 1932) es licenciado en Filosofía (Comillas 1953), Teología (Gregoriana de Roma 1957) y Ciencias Políticas (La Sapienza de Roma 1962). Casado con dos hijos. Desde 1971 es coordinador y editor de la revista de pensamiento cristiano Iglesia Viva (www.iglesiaviva.org). Cofundador de la Fundación ÉTNOR Ética de los Negocios y de las Organizaciones de la que fue secretario y gerente desde 1994 a 2002. En 2001 promovió el sitio de Internet Atrio.org y continúa como moderador del mismo.

**FONT, ANGEL**

Coordinador de Desarrollo Estratégico en Fundación "La Caixa". Ha estudiado en las siguientes universidades: Universitat Ramon Llull EADA. Escuela de Alta Dirección y Administración. Universitat de Barcelona. Ha sido gerente del Institute for Global Health of Barcelona (ISGlobal) y Adjunto del Director en Intermon Oxfam

GUTIERREZ, JAVIER

Nacido en Bilbao en 1946. Casado, 3 hijos, 6 nietos. ¡Feliz!. Estudié Ingeniería Superior Mecánica en Bilbao. Tecnología Vidriera en el Instituto de Cerámica y Vidrio del CSIC (Madrid). MBA Inside (Universidad Comercial de Deusto). Toda mi vida profesional (42 años) en el Grupo Vidrala, habiendo asumido diferentes responsabilidades desde Jefe de Fabricación de la planta de Llodio, a Director General del Grupo.



**IBARRA, IÑAKI**

Ingeniero superior del ICAI, 1977 y MBA por la Universidad Carlos III de Madrid. Tras sus inicios en Arthur Andersen y pasar por el Grupo Cooperativo ULMA, fue socio fundador de Consultores HOBEST habiendo colaborado con casi un centenar de empresas industriales líderes, tanto en el País Vasco como en Europa y Sudamérica. En la actualidad es Director General de Promoción de la Innovación y Sociedad del Conocimiento en la Diputación Foral de Gipuzkoa. Ha publicado numerosos libros y artículos. Desde hace 25 años ha impartido cursos en diferentes Masteres de las Universidades de Mondragón y Deusto, en ESTIA, Cámaras de Comercio, AIN, etc.

IÑIGUEZ, JAVIER

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Complutense de Madrid, trabajó en diversas empresas de investigación económica y sociológica, en los Servicios Públicos de Empleo Estatal y Autonómico Vasco, Director de Empleo del Gobierno Vasco, Director-Gerente de Egailan, Sociedad Pública del Gobierno Vasco para la Promoción de la Formación y el Empleo, Director provincial del SEPE EN Álava, Representante del Ministerio de Trabajo en el Comité de Empleo de la Unión Europea en Bruselas, Profesor de Postgrado en la Universidad de Deusto (Políticas de Empleo) recientemente nombrado Director del Gabinete Técnico de LANBIDE.

**IRURZUN, ION**

(Donostiarra) Licenciado en Marketing y gestión empresarial. Postgrado en Innovadores en gestión (Deusto). Master en alta gestión ambiental. Su desarrollo profesional se ha llevado a cabo en Sayma consultores e Grupo i68 como responsable de la unidad de negocio de RRHH. Desde 2009 trabaja en Gipuzkoa Berritzen-Innobasque, entidad orientada a promover la innovación y la transformación del territorio en todos sus ámbitos. En este sentido, el conocimiento y la innovación enfocada a proyectos son los ejes sobre los que pivotan nuestra aportación de valor. Tratamos de facilitar grupos de trabajo promoviendo proyectos transformadores que sean llevados a cabo en red.

**JERVE, INGRID**

Licenciada en Antropología Social por la Universidad de Bergen (Noruega). Recientemente, se ha especializado en un Máster Philosophicum: Antropología del desarrollo, que forma parte de un Programa de máster internacional en el departamento de Antropología de la UB. Tesis sobre migrantes senegaleses en el País Vasco con la mejor cualificación (A). Ha desarrollado tareas en organizaciones del ámbito social así como trabajo voluntario. Desde Noviembre 2010 se ha incorporado a NSF como asistente de Investigación dentro del área del LIIS.

LÓPEZ ARANGUREN, LUIS MARIA

Doctor en Pedagogía. Director de Programas Sociales de la Fundación Tomillo. Desde los años 70, trabaja en formación reglada en diversos centros, con distintas responsabilidades y con alumnos de muy diversas procedencias y edades. Desde 1988 Director de Formación y Empleo en la Fundación Tomillo: Se ha especializado en el diseño de programas de formación, empleo y ciudadanía para personas en riesgo de exclusión en barrios obreros del Sur de Madrid. Autor de variadas publicaciones sobre temas de educación, inserción social y participación ciudadana.

**MENA, ELISA**

Más de 20 años de experiencia en NSF, con diversas responsabilidades vinculadas a temas como: la información y la documentación; las nuevas tecnologías; los sistemas de información; empleo y de gestión. Participación en el Grupo de expertos de Fundación Telefónica, durante el 2005, trabajando en el área de las herramientas básicas para la investigación y la docencia en la red, organizando con ellos el I Congreso Internacional de Investigación y Docencia en la red en Bilbao. Técnica en Empresas y Actividades Turísticas por la Universidad de Deusto, 1986. Curso de postgrado Cómo crear una Empresa, impartido por IESE.

**MOSER, CARSTEN**

Terminó sus estudios escolares en el Canadá, para a continuación estudiar ciencias económicas en Hamburgo. Después de su doctorado sobre “La importancia del turismo para el desarrollo económico de España”, fue corresponsal del semanario “Die Zeit” en España y Portugal de 1973 a 1978. Durante siete años y medio estuvo con la revista “Stern”, como subjefe de la sección internacional, redactor jefe y por último, corresponsal de la revista en Londres. Desde 1985 hasta 2006 fue consejero delegado, de 2007 a 2009 consejero editorial de G+J España Ediciones. Desde 2007 es secretario general de la Fundación Bertelsmann. Asimismo, es Vicepresidente de la Fundación Euroamérica y Presidente de la Cámara de Comercio Alemana para España. Ha recibido la Cruz al Mérito de la República Federal Alemana. Casado y dos hijos.

MUGERTZA, KONRADO

(Eibar, 1955) Licenciado en Biología (especialidad Bioquímica) por la Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea y profesor de enseñanza secundaria. Director del IES Aixerrota durante 6 años. Asesor de Temas Europeos (2001/02) y Director de Innovación Educativa (2002/2006) del Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco. Presidente del Consejo Escolar de Euskadi (2006/2010). Actualmente, Inspector de Educación.

**MUÑOZ, MÓNICA**

Licenciada en Ciencias de la Información y Master en Estudios Europeos. Responsable de Documentación de NoviaSalcedo Fundación. 20 Años de experiencia en la Fundación Novia Salcedo responsabilizándose de las labores de Comunicación Exterior, Elaboración de Boletines de Información a medida de los clientes, Comunidad Internacional de Expertos e Infraestructura.

**QUEREJAZU, TERESA**

Vinculada a la Cámara de Comercio de Bilbao durante veinticinco años, ocupando diferentes responsabilidades en las áreas de las relaciones institucionales, gabinete de presidencia y promoción del turismo. Actualmente centra su experiencia en la colaboración con diversas Fundaciones participando en sus patronatos: Fundación Etorikintza, Fundación Aresti, Sociedad Coral de Bilbao, Fundación Amalur e Instituto Europa de los Pueblos. Pertenece a la Asociación de empresarias y directivas de Bizkaia.

NOVO, MARIA JESÚS

Licenciada en Psicología por la Universidad de Deusto. Máster en Dirección de Personas y Recursos Humanos, y amplia formación en áreas relacionadas con la gestión organizacional. Miembro del Club de Evaluadores de Euskalit (Fundación Vasca de la Calidad) desde el año 2003, y Evaluadora europea de la EFQM desde 2007, participando de manera activa como evaluadora de organizaciones del País Vasco y de Europa que se presentan a los Premios a la Excelencia. EFQM Valued Professional (EVP), reconocimiento otorgado por la EFQM. Desde 1999 trabaja en Fundación Novia Salcedo, y en la actualidad lidera proyectos que implican asesoramiento, formación y consultoría a organizaciones del País Vasco y regiones limítrofes en temas relacionados con la Gestión Empresarial, acompañándoles en el despliegue y la mejora continua de sus sistemas de gestión

**PELLISSA, BRU**

Licenciado en Filosofía y letras por la UAB, entre 1992 y 2002 trabaja en varios proyectos en la Associació ESBARGI en Girona, primero como educador social y posteriormente como coordinador pedagógico. Posteriormente, dirige el Centro Cívico de Banyoles hasta el 2005, cuando se incorpora a la Fundació SER.GI, como técnico en proyectos de investigación e intervención social y desde 2006 como director técnico. Ha participado activamente en el Col·legi d'Educadors i Educadors Socials de Catalunya y forma parte de el grupo de opinión del Observatorio de Ética Aplicada a la Intervención Social del Campus Arnau d'Escalà.



**SERRANO, RAQUEL**

Licenciada en Sociología y Ciencias Políticas por la Universidad de Deusto. Postgrado en Dirección de Equipos Empresariales (UPV/EHU), IMBA (Escuela Superior Europea de Negocios ESEUNE) y Diplomada en Comercio Exterior (Berkeley University). Desde 1999 y hasta la actualidad es socia y consultora en Prospektiker desarrollando su labor en estudios sociales y prospectivo-estratégicos principalmente en el ámbito público.

ULLIBARRI, LUIS MARIA

Licenciado en Sociología-Psicología Industrial por la Universidad de Deusto. Ha estado ligado a los departamentos de recursos humanos de diferentes entidades: técnico en TEA-CEGOS, director de RR.HH en la DIVISIÓN EMPRESARIAL de CAJA LABORAL asesorando y diseñando políticas de recursos humanos y planes de formación. Entre 1985 y 1996 desempeñó su actividad en el Gobierno Vasco. Fue director de formación del Departamento de Trabajo y director de calidad y recursos humanos en el Departamento de industria. Hasta su incorporación en Innobasque, Luis M^a Ullibarri desarrollaba su actividad en HOBETUZ, la Fundación tripartita que dirige y gestiona la Formación continua de trabajadores en activo en la CAPV, en la que ocupaba la Dirección-Gerencia.

**VIGURI, MIGUEL RAMÓN**

Presbítero diocesano de la diócesis de Bilbao. Doctor en Teología por la Facultad de Teología del Norte de España (sede de Vitoria). Es profesor de la Facultad de Teología de Vitoria, donde imparte las asignaturas de Teología de la creación y Diálogo fe-ciencia, y profesor de la Facultad de Teología de Deusto, donde imparte Historia de la teología contemporánea y seminarios de Diálogo fe-ciencia. Es también profesor invitado del Instituto Superior de Ciencias Religiosas de Barcelona. Entre sus últimas publicaciones cabe destacar *¿Quién quiere salvarse?* (Desclée de Brouwer, Bilbao, 2008) y Miguel Ramón Viguri (Ed.) *Ciencia y Dios* (Desclée de Brouwer, Bilbao, 2010).

**VILLACORTA, JOSÉ LUIS**

Doctor en Filosofía y Letras, especialidad Historia Moderna y Contemporánea. Ha impartido clases en la Escuela Universitaria de Magisterio “Begoñako Andra Mari” y Universidad de Deusto. Las áreas de enseñanza impartidas son: Historia del Arte, Historia de las Religiones, Antropología Islámica y Filosofías orientales. Es miembro de Unescoetxea y Club de Roma. Sus publicaciones y contribuciones a diversos Congresos son reflexiones sobre el diálogo intercultural e interreligioso.



Iparraguirre 9 1º 48009 Bilbao
Tfno: 94 425 59 59
Fax: 94 425 70 96
nsfundazioa@noviasalcedo.es
www.noviasalcedo.es