



FORO D DEBATE
Gipuzkoa 2020

La participación social de la empresa,
una respuesta a la crisis

EDITA



PATROCINA



Gipuzkoako Foru Aldundia
Berruntzeak, Lan eta Gaitasunak eta Turismoa Departamentua
Departamentu de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo

TEMAS

Presentación Foro Gipuzkoa 2020 5 Prólogo 7 Introducción 9 Los antecedentes en el viejo derecho foral 11 Participación e innovación 15 Innovación y universidad 19 Participación y empresa 21 Participación y biociencia 25 Participación y gastronomía 29 ¿Qué es la participación? 33 La participación en la empresa: la experiencia de Leroy Merlin. La fuerza de las personas 37

PRESENTACIÓN FORO GIPUZKOA 2020

El Foro Gipuzkoa 2020 es un lugar de encuentro en el que distintas personas representativas del mundo de la empresa, la universidad, la ciencia y la gastronomía ponen en común sus experiencias y análisis de la realidad del territorio desde sus respectivas opiniones y vivencias para que, en un ejercicio de reflexión rigurosa, proyectar nuevas propuestas innovadoras sobre los retos que debe afrontar la sociedad guipuzcoana en todos los ámbitos.

De esta manera, el Foro está compuesto por el presidente de Gipuzkoa Berritzen y vicepresidente de la Corporación Mondragón, Juan Mari Uzkudun; el empresario y exdirector general de la Cámara de Gipuzkoa, Félix Iraola; el cocinero y empresario de la restauración con siete estrellas Michelin, Martín Berasategui; el presidente de Inbiomed y médico neurólogo, Gurutz Linazasoro; el director comercial de Indar-Ingeteam, Peio Garciandia; el catedrático de Economía de la Universidad de Deusto y miembro del Instituto Vasco de Competitividad, Mikel Navarro; el catedrático de Derecho Internacional Privado de la UPV/EUH y asesor del despacho Cuatrecasas, Juan José Álvarez; y el catedrático de Filosofía del Derecho de la UPV/EUH, Francisco Javier Caballero.

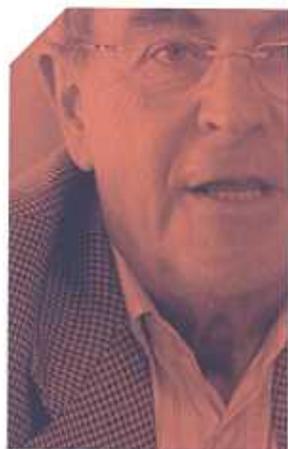
El objetivo de esta iniciativa, impulsada por Noticias de Gipuzkoa, es contribuir al debate sobre aquellos asuntos que puedan ayudar al desarrollo y progreso social de Gipuzkoa ante la incertidumbre que se está observando a nivel global y la falta de respuesta que se observa ante los grandes problemas que nos acechan.

Como lugar de reflexión y análisis, el Foro Gipuzkoa 2020 no va contra nada ni contra nadie, sino tiene su origen en la inquietud y la preocupación de sus miembros en provocar el debate social sobre la necesidad de afrontar de manera rigurosa la delicada situación económica que vivimos y que requiere del establecimiento de parámetros de actuación para la toma de decisiones que nos hagan afrontar de la mejor manera el medio y largo plazo.

En definitiva, se trata de llamar la atención de la sociedad guipuzcoana sobre aquellas cuestiones socioeconómicas que son básicas para la conformación de una sociedad más justa, equilibrada, próspera y moderna, desde la convicción de que la suma no sólo sirve para aunar complicidades, sino también para fortalecer el territorio en su progreso y desarrollo económico y social.

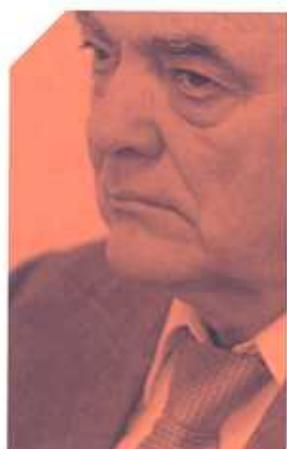
El primer asunto que ha abordado el Foro Gipuzkoa 2020 ha sido el de "La participación social en la empresa", que se ha convertido en un elemento importante de respuesta a la crisis por las ventajas que puede reportar a la economía del territorio. La implicación de los trabajadores en sus empresas no sólo aporta una mayor seguridad en el empleo, sino que trae como consecuencia altos niveles de innovación y competitividad.

Las reflexiones de los miembros del foro sobre este asunto más las intervenciones de la gerente de la consultora de Recursos Humanos Detalent, Maite Villafruela, y del director de la Zona Norte de Leroy Merlin, Jordi Albareda, en un desayuno de trabajo celebrado hace unos meses en el Hotel María Cristina de Donostia, dan contenido a esta publicación que el lector tiene entre sus manos.



Juan María Uskudun

PRESIDENTE DE GRUZKOWA
REMITZEN INNOVACIÓE



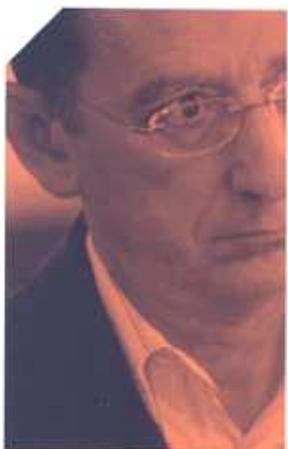
Fco. Javier Caballero

CATEDRÁTICO DE FILOSOFÍA
DE DERECHO DE LA UPV



Félix Iraola

EMPRESARIO



Mikel Navarro

CATEDRÁTICO DE ECONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO Y MIEMBRO DEL INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD ORKESTRA



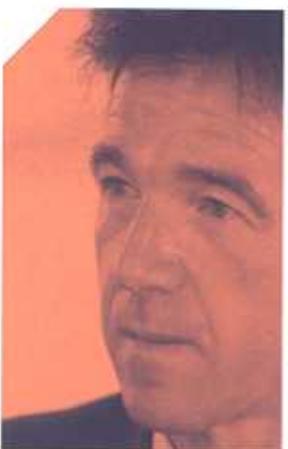
Gurutz Linazasoro

NEUROLOGA PRESIDENTE DE INBIOMED



Peio Garciandia

EXPERTO EN COMERCIO INTERNACIONAL DIRECTOR COMERCIAL DE INBAR (INSETEAM)



Juan José Álvarez

CATEDRÁTICO DE DERECHO INTERNACIONAL DE LA UPV



Martín Berasategui

COCINERO CON TRES LLAS MICHELIN

PRÓLOGO

A la hora de hacer cualquier propuesta creo que, previamente, debemos decir a dónde queremos ir, quiénes somos y desde dónde partimos.

Desde la Diputación Foral de Gipuzkoa y en concreto, desde el Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo queremos contribuir a construir una Gipuzkoa basada en la Sociedad del Conocimiento. Es decir, una sociedad basada en la sostenibilidad social, la sostenibilidad económica (innovación y competitividad) y la sostenibilidad medio-ambiental. Una sociedad que tenga como centro y como protagonista a la persona.

Un territorio, una sociedad, de personas conscientes de sus derechos y sus deberes que, a través de la participación y con una actitud activa por el deseo de aprender, desean convertir el conocimiento en la base de una sociedad avanzada y cohesionada.

Las personas con sus conocimientos y sus aptitudes son la clave del futuro, son ellas las que poseen la capacidad para generar, aplicar y transmitir el conocimiento necesario para el logro de una sociedad y economía más competitiva, justa, cohesionada y sostenible, sobre una base en continua transformación. Tanto la empleabilidad como la ciudadanía activa dependen de la posesión de conocimientos y capacidades adecuadas y actualizadas para poder participar activamente en la vida económica y social y aportar la contribución de cada persona.

Desde la asunción de la centralidad de la persona partimos de una voluntad: tratar de incardinar conceptos emergentes, como los de competitividad, desarrollo sostenible, responsabilidad social, ciudadanía activa, democracia de proximidad, participación, policentrismo, multilateralidad, gobernanza y aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Y, todo ello, se puede abarcar con una palabra; participación. Participación que significa responsabilidad, aportación y compromiso. Y, dos claves fundamentales: la confianza y el capital social.

Nuestro compromiso es construir el futuro, es decir, construir un espacio atractivo para el desarrollo integral de las personas y de la actividad económica; que apuesta por una economía competitiva basada en el conocimiento y la innovación, en un modelo social y territorialmente sostenible.

Para ello entendemos que necesitamos:

1/ Transformar el modelo empresarial guipuzcoano actual a través del desarrollo de nuevas estructuras organizativas, el fomento de la colaboración y proyectos compartidos; y, la participación de las personas en los proyectos empresariales.

2/ Fomentar la innovación en los modelos organizativos de las empresas. Promover la participación y la corresponsabilidad de las personas en la marcha de las mismas. Promover y dinamizar el talento interno de las organizaciones, su creatividad.

Y, por ello, nuestra estrategia se basa en dos ejes que hemos denominado PK y LK.

PK. Pertsonetikiko konpromisoa. Promover experiencias empresariales que incardinan la empleabilidad, el aprendizaje a lo largo de toda la vida, la creatividad, el sentido de la iniciativa, la sostenibilidad y la competitividad en unos nuevos modelos de configuración de las propias empresas.

Es decir, se pretende desarrollar entornos favorables que alineen personas, equipos de personas y organizaciones, en ámbitos sociales y territoriales concretos, en torno a unos objetivos y unas culturas de actuación y de valores concretos, que deberán pivotar sobre la innovación y el compromiso (personal, profesional y social). Y, todo ello con un objetivo compartido: promover la creación de mayor valor por parte de las empresas.

Y, **L.K. Lurraldearekiko konpromisoa**. Alinear, por parte de las empresas, el compromiso legal y ético para incorporar en las operaciones y procesos de toma de decisión de las empresas, los intereses y expectativas de todas las personas que las constituyen, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general. Y, entre otras actuaciones, promover la innovación territorial y social, es decir, dinámicas que integren agentes económicos, sociales y educativos para el desarrollo competitivo y equilibrado de ámbitos territoriales/comarcales/locales

Eso nos ha llevado a apostar por organizaciones y empresas que apuestan por un modelo de desarrollo basado en:

- + **La apuesta por la sostenibilidad** de sus actividades, para lo cual tratan de producir bienes o servicios que aportan valor desde posiciones de respeto al entorno tanto interno como externo donde se desenvuelven;
- + **Considerar a las personas** que trabajan en su organización como la clave de su sostenibilidad;

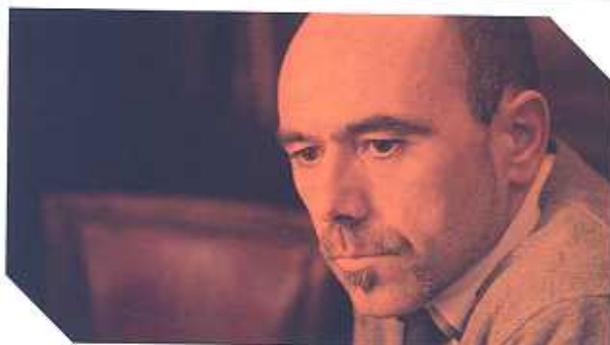
- + **Tener articuladas diversas formas de participación** de sus trabajadoras y trabajadores en el proyecto empresarial;

- + **Estar integradas por personas** implicadas activamente en el proyecto empresarial;

- + **Desarrollar entornos favorables** para que sus trabajadoras y trabajadores mejoren sus competencias y sus capacidades mediante el aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Un planteamiento bien acogido a nivel europeo y que lo hemos vehiculado a través de una solicitud conjunta hecha, entre otros agentes, con el Consejo Económico y Social Europeo, al Parlamento Europeo para que incluya una partida presupuestaria específica para la promoción de la participación financiera de las trabajadoras y los trabajadores.

Todo eso será posible en la medida que seamos más quienes compartamos, y nos comprometamos, de modo que creemos y desarrollemos más y mejores contextos favorables (personales, organizacionales y sociales). En este sentido, este documento desarrollado por el "Foro de Debate Gipuzkoa 2020" supone una necesaria aportación, tanto por el contenido de las reflexiones y propuestas; como por el carácter caleidoscópico de la misma. Es decir, diferentes personas, desde diferentes ámbitos y responsabilidades y con diferentes perspectivas que sean capaces de comprometerse y cooperar: participar desde la igualdad y la diversidad.



Jon Peli Uriguen Ansola

DIRETADO DEL DEPARTAMENTO DE INNOVACION, DESARROLLO RURAL Y TURISMO

INTRODUCCIÓN

El derecho en Gipuzkoa es social, arranca de las raíces sociales. Es el derecho que no nace de la jurisprudencia, de la ley, de las sentencias, sino que nace de la realidad social. Un derecho mucho más vinculado a las gentes, porque lo crean para vivir lo mejor posible en ese momento con una idea muy importante como es la mirada al futuro. En la práctica vasca está la idea de la pervivencia, de la subsistencia y de proyectarse hacia adelante. Es una fusión entre lo personal y lo comunitario, lo que trasladado al campo político es la expresión más nítida de lo que es un sistema democrático. Quien actúa es el individuo pero actúa para la comunidad.

Se puede imaginar los valores que surgen de esta situación y que están presentes en la forma de hacer del vasco. En Euskadi existían nuestras formas de resolución de conflictos, por ejemplo, en las cofradías de pescadores. Jamás hasta los años 60 habían acudido a un tribunal. Esto indica una forma de entender el derecho y de utilizar el derecho. En este sentido, hay que explorar en toda esta materia y darnos cuenta de que todavía, de manera inconsciente, está hoy en nuestra forma de proceder. Esta forma de entender la sociedad que tenemos es la que está directamente relacionada con la forma en la que estamos afrontando la crisis y abordando la globalización. Todavía se funciona con criterios de deber moral y con criterios de confianza. Estos valores están presentes de manera inconsciente y en nuestro colectivo social, tendríamos que desempolvar porque aquí está la diferencia.

No es casualidad que la situación y la respuesta desde Euskadi, ante la crisis sea diferente a la de España y Europa porque existen razones de tipo político, social y económico que explican esta situación. Esto es consecuencia de la apuesta que, desde el principio, se hizo por el modelo de estado social. En Euskadi tenemos leyes como la de Igualdad en las que somos pioneros y constituye nuestra base de convivencia a raíz del desarrollo natural de un proceso que apuesta por la

profundización democrática. La cercanía del ciudadano a las instancias políticas y el conocimiento que las instituciones tienen de sus problemas es primordial. El desarrollo político del País Vasco es singular desde el momento en que, a partir del autogobierno y desde una visión de país, se crea un tejido empresarial propio que tiene su impulso en la alianza público-privada que nace con la instauración del Gobierno Vasco tras la llegada de la democracia.

Precisamente es, en este momento, cuando puede parecer que el mundo se está uniformizando y la realidad en este caso es diferente, las culturas que son débiles son las que van a desaparecer, pero esta cultura empresarial vasca puede perfectamente convivir en este mundo.

“

>>>
**EL DESARROLLO POLÍTICO
DEL PAÍS VASCO ES SINGULAR
DESDE EL MOMENTO EN QUE, A
PARTIR DEL AUTOGBIERNO Y
DESDE UNA VISIÓN DE PAÍS, SE
CREA UN TEJIDO EMPRESARIAL
PROPIO QUE TIENE SU IMPULSO
EN LA ALIANZA PÚBLICO-
PRIVADA.**

”

Y es en este contexto, donde aparece la participación de los trabajadores en la empresa como un elemento que surge de las raíces sociales del territorio como una respuesta propia y eficiente ante los retos cambiantes de la economía y de una crisis que no acaba de concluir. Se trata de una tarea difícil, pero el modelo basado en la concentración del poder en unas determinadas manos y por medio de unas acciones no parece sostenible.

Otros modelos son posibles, el basado en la participación, –en otros países europeos, como Alemania, Holanda, etc. ya funcionan desde hace tiempo–, es una alternativa digna de tomarse en consideración.

JORDI ALBAREDA, DIRECTOR DE LA ZONA NORTE DE LEROY MERLIN DURANTE SU INTERVENCIÓN EN EL FORO GIPUZKOA 2020 ANTE UN NUTRIDO GRUPO DE EMPRESARIOS GIPUZCOANOS.



LOS ANTECEDENTES EN EL VIEJO DERECHO FORAL

No se puede hacer política ni sociedad solo con el día a día, sino que es necesario echar un vistazo atrás a lo que es un enfoque guipuzcoano, históricamente hablando del derecho de propiedad, las relaciones sociales, las relaciones industriales, la manera de garantizar un sentido comunitario de la vida y unos conceptos de valores que han de estar detrás de toda la reflexión que se pueda hacer en torno al horizonte del año 2020. A partir de las viejas lecciones del derecho foral guipuzcoano se puede fijar el papel y el lugar que Gipuzkoa tiene y ocupa dentro de Euskadi, el Estado español, Europa y en el mundo globalizado.

No podemos pretender conquistar mercados a la usanza del imperio romano, por poner el ejemplo de lo que en el siglo XX haya podido ser Estados Unidos hasta la era de Obama. Es decir, no nos vamos a imponer por el uso de la fuerza, después de esa etiqueta que los vascos, desgraciadamente, hemos tenido durante muchos años. Sería absurdo un planteamiento en esa clave. Menos absurdo pero, igualmente estéril, sería plantear convertirnos en los fenicios del siglo XXI, que hoy se sitúan en el sudeste asiático. Es absurdo querer funcionar con una estricta dinámica de costes, porque si operamos solo en eso y no en otros criterios, nos van a ganar la partida más pronto que tarde.

Si descartamos el modelo romano y el fenicio, representado por el sudeste asiático, debemos fijarnos en el modelo de la Grecia clásica, el modelo de los valores, es decir, de una determinada forma de trabajar que se plasme en el deseo de hacer bien las cosas, y como consecuencia de eso, poder compartir. Es ahí, donde se debe asentar el futuro de Gipuzkoa.

En el siglo XXI o nos integramos o nos desintegramos. Integrar en el sentido territorial del término respecto a los otros dos territorios vascos y no como hasta ahora que no se ha logrado tener una vida común, constituyendo, como bien definía el gran maestro Adrián Zelaia las "islas vascongadas". Gipuzkoa, parti-

cularmente, en las decisiones de corte estratégico es el territorio que cuenta con procesos de análisis de los planteamientos y ejecución de las decisiones, más lento y largo. El reproche a la clase política es lo más utilizado para esconder las responsabilidades del resto de los ciudadanos, sin darnos cuenta de que todos somos sociedad, los que participan en política y los que no.

Hay un conglomerado de posibilidades jurídico normativas no del todo desarrolladas, a partir del comportamiento del tejido industrial de Gipuzkoa, conformado por las pymes. Basta echar un vistazo para comprobar que desde el siglo XIII o XIV, en las industrias de la época, es decir, en los caseríos había un doble sentido: un sentido social y comunitario y de responsabilidad en la conservación. Había un sentido comunal y social de la propiedad.

A las habituales disputas entre vecinos y caseríos que generaban muchos conflictos, se establecieron una serie de normas que pueden parecer anecdóticas pero son significativas como es el caso de la servidumbre de caminos funerarios porque los caminos rurales estaban vetados. Esta situación en la época posmoderna se da en muchas circunstancias del derecho de la competencia.

Lo que comenzó por esa vía se plasmó luego en costumbres, que son los que hoy denominamos vías comunales, es decir, aquellos lugares a través de los

“

>>>

EL REPROCHE A LA CLASE POLÍTICA ES LO MÁS UTILIZADO PARA ESCONDER LAS RESPONSABILIDADES DEL RESTO DE LOS CIUDADANOS, SIN DARNOS CUENTA DE QUE TODOS SOMOS SOCIEDAD, LOS QUE PARTICIPAN EN POLÍTICA Y LOS QUE NO.

”

cuales se trasladaba desde el caserío hasta la zona urbana los productos para la venta o los resultados de la cosecha y que tenían que quedar expeditos y libres de paso. Puede sonar a anécdota pero se trataba de garantizar un mínimo común denominador, un sentido de convivencia y de prever los auzolan. Los montes comunitarios que existen en zonas de Navarra son obras sociales que se orientaban en clave comunitaria y en la que todos los vecinos debían participar y disfrutar de sus beneficios.

También había un sentido de continuidad en lo que era el patrimonio familiar por lo que representaba de industria. Según la Ley de 1889, hay una garantía que era la de no tener que aplicar las legítimas del Código Civil de manera estricta y que obliga, cuando había herederos legitimarios ascendientes o descendientes, a fragmentar el caudal hereditario en idénticas partes, salvo si se hacía un legado de un bien y hubiera que compensar con otro.

En relación al caserío guipuzcoano, la industria de la época, el derecho vasco nunca ha contemplado preeminencia por sexo o por razón de primogenitura. Existía la posibilidad libre de determinar al heredero. Si llevamos a día de hoy esta circunstancia, y es el hijo o la hija quien continúa con la empresa familiar y se desea que esa persona por el *know how* o por la forma de llevarlo, sea la que, efectivamente, ejerza esa continuidad, con lo que se trata de compensar al resto de descendientes con otro tipo de bienes. Tenemos un modelo que permite conservar, modificar y desarrollar nuestras instituciones.

Otro elemento importante dentro del entramado social vasco está en lo relacionado con la vivienda y el arrendamiento. Sorprende el enfoque tradicional de nuestro concepto de arrendamiento rústico en el que más se ha trabajado, pero también existe en el urbano.

Era un concepto en el que la solidaridad entre el arrendador y el arrendatario partía del hecho de que la propiedad ganaba con el arrendamiento hasta el punto de plasmarse en un soporte jurídico muy interesante, novedoso y sugerente. Si el arrendatario lograba mejoras en la propiedad lo compensaba directamente con la renta, que expresamente se preveía en ese sentido. Los arrendamientos normalmente se hacían por 10 años, y preveían dos años en los que no se pagaba por lo que pudiera ser el barbecho. Había un concepto de lo que era el arrendamiento y una limitación del derecho de propiedad solidaria en el sentido de que no todo podía ir a beneficio del propietario, mientras el inquilino actuaba de una manera activa a favor de la conservación y cuidado de la propiedad.

Si vamos al terreno societario y mercantil, el origen de las sociedades de capital que existen hoy día lo tenemos aquí en Euskadi, a través de la Compañía de Indias. Consistía en financiar proyectos para surcar los mares a la búsqueda de nuevos mundos, nuevos productos, nuevos mercados, como diría un consultor empresarial del siglo XXI. El mecenas empresarial financiaba una expedición marítima, sin que su patrimonio en tierra asumiera ningún riesgo cuando fracasase el proyecto. Es decir, si la expedición era un éxito se obtenían resultados, pero si los barcos se hundían o eran capturados por los piratas solamente se perdía el patrimonio comprometido en el proyecto. Este nuevo modelo de financiación rompe con la responsabilidad de las deudas universales que no sólo terminaba en la cárcel, sino con la muerte en el caso de impago.

El concepto de cofradía dentro de la sociedad civil nació en Euskadi. Las cofradías de pescadores y otras asociaciones parecidas son el germen de lo que ahora son las agrupaciones económicas europeas sin ánimo de lucro o el modelo cooperativo que también se ha desarrollado a través de un reglamento comunitario. Es decir, la economía social es un elemento fundamental también desde ese punto de vista. Las cofradías fueron las primeras obras sociales, es lo que serían las cajas de ahorros de entonces.

En su conjunto hay todo un conglomerado normativo que haciendo la traslación del pasado al momento actual, nos daría ciertas lecciones de cómo se sabía entender en aquella época que el individualismo feroz y la autarquía no conducen más que al pan para hoy y hambre para mañana. No se trata de dar leccio-

nes hacia fuera, sino de afirmar que aquí ha habido unas maneras de entender las relaciones sociales, las relaciones productivas, la colectivización, la utilización del riesgo, que son herramientas que ahora se están destacando en Europa. O nos integramos más o nos desintegramos y eso es una evidencia. Hay muchas más desconfianzas que inercias en terminar de ir a esa mutualización de riesgos.

Cuando se habla de la posibilidad de que grandes corporaciones como BBVA e Iberdrola cambien de sede o se deslocalicen, dando lugar a un debate sobre donde tributar y obtener las ventajas fiscales, el derecho foral nos da otra lección preciosa sobre donde tributar y obtener las ventajas fiscales. En este caso, el derecho foral se resolvía no por donde estaba la porción mayoritaria del caserío, sino en dónde estaba el fuego del hogar. Dependiendo donde estuviese la cocina, es decir el lugar donde se tomaban las decisiones, se determinaba a todos los efectos la ubicación jurídicamente hablando del caserío; es decir, la industria de la época. Esta circunstancia tiene un sentido ancestralmente muy interesante, casi antropológicamente a analizar.

“

>>>
**LAS COFRADÍAS DE
PESCADORES SON EL
GERMEN DE LO QUE HOY
SON LAS AGRUPACIONES
ECONÓMICAS EUROPEAS
SIN ÁNIMO DE LUCRO O
EL MODELO COOPE-
RATIVO.**

”

Desde el primer momento, el sector primario ha dado unas lecciones que luego se han plasmado en costumbres. Por eso, el derecho guipuzcoano en contraposición al castellano, ha sido un derecho constitucional. Eso que se dice que es un defecto; se constituye en una virtud porque la costumbre que se plasmaba demostraba que se imponía no por la promulgación de una norma, sino por el verdadero sentir de las partes. Este dato es fundamental, contemplar el derecho foral no como un elemento de laboratorio, sino intentar ver lo que pretendía. El derecho foral tenía una vertiente jurídica pública, mientras que el derecho castellano era fundamentalmente penalista y urbanístico, hacia dentro de las ciudades amuralladas. Nuestro concepto de derecho, era un derecho social porque no teníamos ciudades.

PIE DE FOTO PIE DE FOTO PIE DE FOTO PIE DE



PARTICIPACIÓN E INNOVACIÓN

Durante mucho tiempo ha primado en los análisis económicos una visión de la innovación y del aprendizaje basada en la ciencia y en la I+D. Es cierto que, desde la aparición del capitalismo, los procesos de innovación muestran una tendencia creciente a descansar en el desarrollo de la ciencia, particularmente, en los nuevos sectores emergentes como las biociencias, nanotecnologías,... Pero todavía, la mayor parte de la innovación se asienta en la experiencia y en actividades no estrictamente científicas, como las del metal, predominantes en la economía vasca.

La mayoría de las innovaciones que tienen lugar en estos sectores no son fruto principal de las actividades de investigación desarrolladas en una unidad de I+D, sino que son fruto del propio aprendizaje que tiene lugar a base de hacer, de usar y de interactuar (*learning by doing, by using and by interacting*) a lo largo de toda la empresa.

Los estudios empíricos han mostrado una gran relación entre el grado de formación y cualificación de los trabajadores y la innovación. Pero, para que las capacidades innovadoras que se derivan de esa cualificación se materialicen en innovaciones, los trabajadores deben desarrollar su actividad en organizaciones que posibiliten poner en valor tales capacidades y que favorezcan el aprendizaje, dado que, debido a la enorme aceleración del cambio técnico, los conocimientos existentes quedan obsoletos si no se renuevan y amplían en poco tiempo.

La literatura de innovación ha puesto de manifiesto que el grado de innovación de las empresas y los territorios está muy relacionado con el tipo de organización del trabajo imperante en las empresas. Son las empresas con organizaciones más abiertas, en que el trabajador organizado en grupos disfruta de un grado mayor de participación en las decisiones que afectan a su actividad y a la marcha de la compañía, las que

muestran unos mejores resultados en términos de innovación.

La situación al respecto en el País Vasco es claramente insatisfactoria. De los escasos estudios realizados al respecto se derivaría que los modos de organización del trabajo y de participación del trabajador en las decisiones que afectan a la actividad empresarial, aunque más avanzados que los de la media española, quedan por debajo de los de la media de la UE-15, y, por supuesto, de la de los países nórdicos que son los líderes en este campo. Dentro del País Vasco, debido probablemente a la mayor presencia del movimiento cooperativo, Gipuzkoa presenta unos valores superiores a los de los restantes territorios históricos.

No sólo la literatura de carácter social, sino la propia literatura del *management* o dirección estratégica son unánimes a este respecto. Sin embargo, a las empresas les cuesta reaccionar y adaptar sus estructuras organizativas a esta mayor participación social. Para explicar el porqué de ese comportamiento contrario a lo que se propugna en todo manual de recursos humanos o de excelencia en las gestiones, algunos han hecho referencia a que a las empresas en los pasados años, de crecimiento económico, les iba tan bien, que no tenían necesidad de esforzarse en romper con las rutinas e inercias heredadas del pasado. Y es que dotar de

“

>>>
**LAS EMPRESAS EN LAS
 QUE EL TRABAJADOR DISFRUTA
 DE UN MAYOR GRADO DE PARTICIPACIÓN
 EN LAS DECISIONES QUE AFECTAN A SU
 ACTIVIDAD, LAS QUE MUESTRAN MEJORES
 RESULTADOS EN TÉRMINOS DE INNOVACIÓN.**



responsabilidad, no sólo es costoso para los que hasta entonces ostentaban el poder de modo unilateral en la empresa, sino también para los propios trabajadores.

Claramente la crisis supone un cambio radical en tal escenario y, para asegurar la supervivencia, empresas y trabajadores deberán reaccionar. Veamos, pues, la crisis, más que como una amenaza, como una oportunidad para hacer eso que hace tiempo debiéramos haber hecho, dado que, en casi todos los casos que se ha producido, tras conocer la experiencia, nadie, ni empresarios ni trabajadores, quieren volver a la situación anterior.

Cuando miramos la literatura de innovación sorprende que el tema del mercado de trabajo no ha sido introducido como explicativo de la innovación o lo ha sido diciendo que el modelo americano favorece una flexibilidad y la innovación radical frente al modelo continental, que favorece una innovación más incremental. Uno favorece el desarrollo de sectores nuevos y el otro, permite en sectores tradicionales estar en niveles más altos de eficiencia. Esa identificación de modelos económicos con modelos de innovación la rompen los últimos estudios. Se está viendo que modelos más consensuados como los nórdicos favorecen o no presentan peores resultados que los modelos anglosajones en innovación radical. La literatura no ha sido tan concluyente porque hay un problema de indicadores, porque

no existen los medidores oportunos para medir la flexibilidad y la rigidez en el mercado de trabajo.

Los análisis más serios ven que hay una perspectiva sistémica, que unos fortalecen a los otros y que las condiciones del trabajo desarrollan al máximo las potencialidades del trabajador. Son modelos de amplia participación y consenso social. Saben combinar flexibilidad con seguridad. Poder adaptarse a cambios de demanda sin que sea a costa de la estabilidad o de la confianza. Hay un componente de democracia social que en la creciente literatura de innovación muestra que es fundamental.

El tema de la innovación escondida u oculta no sólo ha afectado al País Vasco, sino también a los ingleses que han empezado a medir esa innovación que se escapa de los indicadores tradicionales. Han aplicado una metodología para cuantificar los activos intangibles a nivel de sociedad. Recientemente, la literatura de empresa mide el capital intelectual porque hay una diferencia entre el valor de una empresa en sus libros contables y en el mercado, así como existen cantidad de activos que por los principios de prudencia contable no se contabilizan en los balances. Esta práctica se aplica ya en más de 20 países.

Se estima que la contribución de cada uno de estos componentes de los activos intangibles está en línea

“

directa con el crecimiento de la productividad. Por tanto, la innovación sería la contribución de los activos intangibles que provocan un aumento de la productividad, fundamentalmente, desde la formación y de la mejora organizativa.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), a través de un informe elaborado recientemente, ha puesto de relieve la debilidad del sistema de innovación por la ausencia por parte de los agentes concernidos de un contacto fructífero con las empresas, lo que significa que, en general, en el gasto que se hace desde el sector público en I+D no hay evaluación. En el caso vasco, el problema detectado no reside en que las ayudas públicas sean buenas o malas o que las empresas no cooperan, sino en que son poco efectivas al no existir ninguna evaluación sobre sus resultados. Las ayudas públicas tienen que estar justificadas por la diferencia, por generar una originalidad o de bien de *input* o de *output* o de comportamientos.

Entre las recomendaciones que hace la OCDE son muy importantes las que se refieren a los cambios en la organización del trabajo. En primer lugar, recoge objetivos de carácter económico y social que son sinérgicos, lo que significa que no se puede estar cambiando, cuando hablamos de modificación o mejora organizativa, sin estar pensando en la conciliación de la vida laboral en superación de las desigualdades de sexo en democracia industrial.

>>>

**EL PROBLEMA
DETECTADO EN EUSKADI ES
QUE LAS AYUDAS PÚBLICAS EN
INNOVACIÓN SON POCO EFECTI-
VAS AL NO EXISTIR
NINGUNA EVALUACIÓN SO-
BRE SUS RESULTADOS.**

”

La segunda recomendación es impulsar qué proyectos en red, en concreto en el ámbito de las pymes, a la que hay que añadir un tercer aspecto como es que la mejora organizativa no debe disociarse de las reformas del mercado laboral y de las políticas activas de empleo.

La innovación tiene que doler, porque si no duele no es innovación, lo que significa que no es posible llevar a cabo todos los cambios en el esquema organizativo de una empresa para provocar que las personas vayan orientadas en una sola dirección. La participación también afecta y duele a los sindicatos por las consecuencias que tiene en la atomización y el desplazamiento del centro de decisión al bajar de nivel una negociación que, en general, se mantiene en clave sectorial. En este terreno, los sindicatos pueden perder poder porque el acuerdo es más fácil alcanzarlo con un comité de empresa que hacerlo en el contexto de una mesa sectorial.

INNOVACIÓN Y UNIVERSIDAD

En el mundo de la universidad la suma de individualidades no es un plus, sino que acaba siendo negativa porque no hay manera eficiente de gestionar ante el peso de los individuos frente a lo colectivo. En la universidad cada vez más, las investigaciones se llevan a cabo por las leyes de la física, es decir, por el peso y el volumen, una hipertrofia supuestamente investigadora por la tipografía perversa de las leyes no escritas universitarias, en donde el que ocupa un despacho en una universidad trabaja desde el aislamiento y el interés propio, con lo que la incentividad en términos de rentabilidad social es penosa, además del ámbito de la propia gobernanza de la educación en las universidades.

Las empresas y las instituciones funcionan por los valores y con el plus que cada uno de sus miembros, en el ejercicio de su deber laboral, aportan. En este sentido, la universidad está llegando a una situación de paralización porque está sumida en este tipo de funcionamiento. Sólo interesa lo que hay de aportación para el currículum profesional de cada uno. Esta situación puede significar algo en innovación en términos ortodoxos pero, desde luego, desde el punto de vista de innovación real no significa nada o es insuficiente.

En el mundo de la investigación y desarrollo hay dos escenarios. En primer lugar, el desarrollado en el sector privado en donde las empresas invierten menos que lo que les correspondería socialmente, lo que hace que el Estado impulse la investigación en las nuevas compañías como bien protegido y dando subvenciones. En segundo lugar, está el del sector público, es decir, el de las universidades donde los principios son totalmente diferentes ya que no se parte de la protección de los conocimientos, sino de su difusión abierta, aunque dentro de unos criterios de incentiviación, incluso de remuneración, lo que puede originar introducir principios de gestión privada que, al final, van en contra de los sectores del propio mercado. La tendencia se dirige a buscar la diferenciación cuando los dos sectores, el público y el privado, tienen que combinarse. La unión de las dos filosofías es un fracaso.

“

>>>

**LA UNIVERSIDAD ESTÁ
LLEGANDO A UNA SITUACIÓN
DE PARALIZACIÓN PORQUE NO
FUNCIONA CON VALORES, NI CON
EL PLUS QUE CADA UNO DE SUS
MIEMBROS DEBEN APORTAR EN
EL EJERCICIO DE SU DEBER
LABORAL.**

”

PARTICIPACIÓN Y EMPRESA

Gipuzkoa tiene una nutrida presencia en el terreno de la participación societaria en las empresas. Tanto en las cooperativas como en las sociedades anónimas, la participación en el capital social de los trabajadores es más frecuente que en otras latitudes, llegando a ser unos referentes mundiales en este aspecto.

Ahora bien, caben diversas cuestiones ante esta realidad: ¿Esta situación es consecuencia de una sociedad más participativa, más cohesionada, o simplemente de características singulares, o por el contrario, es la participación empresarial la que ha influido en la sociedad haciéndola más avanzada y participativa? ¿Es la participación una fortaleza de la sociedad que puede ser explotada y desarrollada para beneficio de todas las personas? A lo que apuntan estas interrogantes es a la importancia del fenómeno y a su oportunidad.

¿Estamos ante una crisis que, aunque profunda es pasajera, y que seguirá el actual modelo mayoritario que impera en Occidente o por el contrario, nos encontramos ante un ocaso de modelo que dará paso a otros diferentes? Parece que el segundo escenario es el más posible, aunque muchos interesados no quieran afrontarla ni como hipótesis.

El tejido empresarial guipuzcoano, aun estando mejor preparado que otros, tiene claros signos de obsolescencia, esto es, está asentado mayoritariamente en actividades maduras amenazadas por otras ofertas que quieren conquistar los mercados en los que estamos presentes. Gipuzkoa afortunadamente es más industrial que otros territorios, pero somos, desgraciadamente demasiado manufactureros. La gran tarea de reconvertir y salvar lo que se podía recuperar del

tejido existente en los años 90 nos ha conducido hasta aquí. Pero esto ya no es suficiente en el año 2011.

Ante esta situación caben dos posibilidades. El primer escenario consistiría en luchar por conservar el máximo de mercado que otros competidores quieren conquistar (como hicimos nosotros en el pasado), mientras que el segundo pasaría por decantarnos hacia otras actividades más avanzadas en las que podamos competir mejor, dado el nivel de conocimiento, en general, y la preparación de las personas que trabajan en Gipuzkoa.

Sin embargo, se observa un desequilibrio excesivo hacia el primer escenario. Tiene una lógica comprensible, pero puede ser una trampa de difícil salida. En este enfoque, las apelaciones al pasado, a los valores

“

>>>

HAY UNA NECESIDAD DE REGENERAR EL TEJIDO INDUSTRIAL Y ABORDAR NUEVAS ACTIVIDADES PARA LO QUE SE REQUIERE DE PERSONAS MOTIVADAS PARA CONSTRUIR ESE ESCENARIO.

”



históricos, al esfuerzo y sacrificio para conservar lo que poseemos, pueden ser poco adaptadas a lo necesario para el desarrollo de nuestra sociedad.

Además de la difícil situación del paro existen otros indicadores que son preocupantes como la continua pérdida de centros de decisión, la apelación a la falta de tamaño empresarial, o la pérdida de productividad, que se convierten en claros indicadores de que algo está fallando.

Se está perdiendo competitividad, en conjunto, lo que anticipa una peor situación social, puesto que carecemos de otros argumentos que hagan sostenible nuestro actual modelo de sociedad desarrollada. Un contexto económico más difícil, con más competidores, exige un cambio en las estrategias empresariales, personales, y de país, que la misma crisis no sólo demanda, sino que se presentan como oportunidad.

Desde hace más de 50 años hemos venido presumiendo, con fundamento, de nuestro empresariado, apuntando a que ha sido el verdadero motor del desarrollo económico de Gipuzkoa. Esto ha generado un tejido con una participación mayoritaria de pymes, que se ha distinguido como una verdadera característica diferenciadora y de fortaleza competitiva.

Pero debido a diferentes causas, la situación ahora es otra. Es evidente que estamos perdiendo centros de decisión. Que las vocaciones de las siguientes generaciones son distintas. Que el contexto competitivo es otro y se hace más difícil abordar otro tipo de actividades. Y a pesar de un mayor esfuerzo en I+D, no se ha generado suficientes nuevas empresas que apliquen ese esfuerzo.

Todo ello hace que donde había un motor capaz de impulsar la generación de riqueza, ahora no tengamos la misma capacidad para abordar nuevos retos. Para saltar hacia otras actividades que son las que corresponden con el estadio de desarrollo de la sociedad, y para el que se están preparando las nuevas generaciones. Hay un desequilibrio, y no vale afirmar que las nuevas generaciones no se forman en lo que las empresas necesitan, sino que la conclusión debe ser otra: Se están confundiendo los que tienen la obligación de proponer actividades y nuevas empresas acordes con los intereses de las nuevas generaciones.

Tanto la necesaria innovación en las actividades desde las tradicionales a las futuras, como la transformación de las organizaciones y empresas requieren

de esa savia empresarial notable en el pasado, y que ahora no es tan visible.

Requerimos un nuevo impulso protagonista, que propicie la generación y aplicación de energía transformadora que nos permita desarrollar la sociedad guipuzcoana, y no permita caer en la decadencia melancólica de nuestras empresas.

Desde la observación de la situación de crisis en la que estamos inmersos, se llega a la conclusión de la necesidad de cambiar, de innovar en las estructuras fundamentales. La crisis es a la vez una oportunidad para renovar los modelos y las actitudes. Es preciso cambiar en algún aspecto fundamental para que sean posibles otros escenarios.

Desde una visión más próxima de nuestra sociedad y de nuestras empresas, vemos la necesidad de regenerar el tejido industrial, y abordar nuevas actividades. Para ello se requiere de nuevos equipos de personas motivados para construir ese nuevo tejido, que sólo será posible si se abordan los retos de nuevas actividades, nuevos mercados, nuevas tecnologías... O sea, en definitiva, nuevos protagonistas. Ahora bien, ¿cómo se genera esa posibilidad en la segunda década del siglo XXI?

En primer lugar, ese cambio, sólo es posible desde las capacidades del territorio. Este aspecto, fundamental, suele ser olvidado por la mayoría de escuelas de pensamiento empresarial, que creen trasladable enfoques anglosajones a nuestra realidad. Estamos en un territorio cohesionado, en el que cualquier persona del mundo empresarial contacta con otra de forma inmediata, a través del ordenador. Somos un territorio horizontal, que permite una gran conectividad entre los moradores del mismo. Es la fortaleza del territorio que debemos de explotar.

En segundo lugar, la innovación como enfoque se ha asentado como discurso en todo el tejido empresarial. Sabemos que innovar es fundamental. Y no sólo en lo tecnológico, sino y sobre todo, en lo intangible, en la gestión. Innovar en la gestión, como proponen importantes autores como H. Mintzberg, en la forma de manejar las empresas, contando con todas las personas y con visión a largo plazo.

En tercer lugar, sabemos que las emociones preceden a la acción. En toda innovación es preciso contar con curiosidad y ambición por superar los retos. Pero, sobre todo, es necesario contar con colmar un apetito previo: el de la cooperación, como apunta P. Herr. Todo

innovador tiene necesidad de definición del nosotros. Es sabido que la innovación hoy es social, de equipos. Nadie puede enfocar en solitario los retos de una singladura empresarial moderna. En los nuevos campos, como las bio y las nanotecnologías, etc., las apuestas son complejas y necesitan la colaboración de diversos equipos. Y lo mismo cuando se trata de aplicar los conocimientos que poseemos a los nuevos campos y oportunidades. Necesitamos de equipos, es decir de la cooperación de muchos.

Y siguiendo en la línea de las emociones necesitamos trascender del modelo empresarial actual que se funda básicamente, en la jerarquía. Como apunta J. Rifkin la civilización será empática, y dará mucha mayor importancia a las relaciones interpersonales en pie de igualdad superando la nefasta tendencia del neoliberalismo a aumentar las diferencias entre colectivos..

Propuestas para la participación en la empresa:

- + Si tenemos que fundarnos en las fortalezas del territorio**, una de ellas es la horizontalidad y la cohesión.
 - + Si tenemos que innovar en la gestión**, un aspecto crucial es el de la incorporación de todas las personas en el quehacer empresarial.
 - + Si tenemos que emocionar para abordar acciones difíciles**, una emoción básica y positiva es la de la cooperación, construyendo el 'nosotros'.
-

De estas tres consideraciones precedentes surge la propuesta: **Promover la participación societaria de todos los trabajadores en las empresas y organizaciones, con el de que todos puedan ser propietarios y todos estén implicados.**

Una participación que incorpore al máximo número de personas. Participación en el poder y en los resultados, lo que conlleva una participación en la responsabilidad en la convicción de que entre todos superaremos las dificultades. En este campo los directivos tienen una gran labor a desarrollar.

Esta propuesta no consiste en un regalo a los trabajadores, sino que es un reto a alcanzar en base a los esfuerzos de todos. Lógicamente tiene que ser flexible, para que se adapte a todas las situaciones empresariales. Cada equipo buscará el enfoque más apropiado y el camino más transitable para su caso.

Tampoco es una salida de liberación de responsabilidades por parte de propietarios que quieren salir de situaciones complicadas. Se trata en cambio de aplicar en la práctica la tan socorrida idea de que "todos estamos en el mismo barco".

Pero sobre todo es una propuesta moderna y adaptada a los nuevos tiempos. Hoy, con los niveles de formación de todas las personas, con sus expectativas de dignidad y libertad personal, es imprescindible dar un paso más. En las empresas con futuro cuentan más que la maquinaria y la tecnología, las personas. Y nada hace más por la integración de las personas para dar lo mejor de sí mismas, que la participación societaria. El pretendido control, como estrategia de gestión, es

cada vez más inútil. Y lo que genera riqueza y progreso a largo plazo es la construcción de una empresa participada en la que todos tenemos algo que aportar, sea o no compartida, incluso parte de la propiedad.

La empresa participada es un modelo organizativo con mayores potencialidades de productividad y competitividad, lo que generará una organización más sostenible, más adaptada a la evolución social. Y sobre todo, tiene una ventaja competitiva difícil de igualar: el compromiso de todas las personas que la constituyen. Ventaja que pocos territorios pueden desarrollar como Gipuzkoa.

“

>>>

**LA EMPRESA PARTICIPADA
ES UN MODELO ORGANIZATIVO
CON MAYORES POTENCIALIDADES
DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD,
LO QUE GENERARÁ
UNA ORGANIZACIÓN MÁS SOSTENIBLE,
MÁS ADAPTADA A LA
EVOLUCIÓN SOCIAL.**

”

PARTICIPACIÓN Y BIOCIENCIA

Gestionar una crisis es una cuestión de inteligencia, cuya mejor definición es la combinación de adaptación e innovación, esta última entendida como la transformación para generar riqueza.

“

>>>
**LA CIENCIA APLICADA Y
GENERADORA DE RIQUEZA
Y BIENESTAR VA GANANDO
UN LUGAR IMPORTANTE EN
LAS SOCIEDADES DESA-
RROLLADAS.**

”

El contexto actual es el de una profunda crisis económica, una crisis de valores y una crisis demográfica con un incremento de la población y un envejecimiento poblacional que podría desembocar en una lucha de clases generacional. Todo ello en un mundo globalizado.

Este mundo en crisis, globalizado y superpoblado representa un mundo de oportunidades. Para ello hace falta un apoyo institucional decidido y una participación ciudadana activa. Centrando el tema en Gipuzkoa, la cuestión clave es si hace falta crear nuevos paradigmas o buscar una recuperación de valores como esfuerzo, sacrificio, inteligencia, innovación, renovación, cooperación, liderazgo, idea de país, honestidad y trabajo bien hecho. En nuestro caso, deberían añadirse la fortaleza en ingeniería y la capacidad empresarial propias. Esto puede resultar difícil en las biociencias por tratarse de un ámbito nuevo y por la universalidad interconectada característica de la ciencia.

Por lo tanto, parece razonable buscar una focalización inteligente y orientada a mercado mundial basada en tendencias, fortalezas y cultura propia.

Es también importante valorar la necesidad de colaborar en tiempos de crisis, porque son los mejores momentos para implantar la cooperación competitiva y las particularidades de la ciencia, un proceso que no es lineal sino sinuoso y lento. Además, el emprendizaje no está muy arraigado en el mundo de la investigación científica y resulta complejo analizar la conducta que debe seguirse en ámbitos donde la investigación está financiada con fondos públicos. Poco a poco se van abriendo nuevos escenarios en estos contextos académicos.

Las biociencias presentan una serie de peculiaridades que deben ser valoradas. Los avances son muy rápidos y dependen de la tecnología, las personas y las ideas, en este orden de importancia. Por ejemplo, la existencia de máquinas de secuenciación ultrarrápidas supondrán un paso de gigante para desentrañar el genoma. Además, el talento elige donde instalarse y el ambiente que más le atraiga en función de diversos parámetros (tecnologías competitivas, masa crítica, calidad de vida, ambiente cultural general, etc.)

A estas circunstancias, hay que añadir que el modelo de negocio es "poco atractivo", con un riesgo elevado por la incertidumbre, los resultados tardan en verse, ya que se requieren de procesos muy largos entre 10 o 15 años y es muy difícil diferenciarse, salvo en el modo



de hacer. Ahora bien. Es un negocio de muy alto valor añadido y existen otras oportunidades.

Así, las grandes compañías farmacéuticas pasan por dificultades y miran a las pequeñas compañías biotecnológicas porque pueden generar nuevos tipos de terapias.

Por último, hay una evidente necesidad y demanda social: La salud importa y la industria tradicional vasca pasa dificultades en un mundo globalizado con mano de obra mucho más barata en otras áreas del planeta.

La ciencia por la ciencia es un bello placer pero la ciencia aplicada y generadora de riqueza y bienestar va ganando un lugar importante en las sociedades desarrolladas.

La financiación de la I+D+i en biociencias es compleja. Es importante tener en cuenta que no se trata de un "gasto" sino de una inversión. Existe una correlación entre felicidad, bienestar social e inversión en I+D, salud y educación. Así lo reconoció Obama en su discurso del 26 enero de 2011.

“

>>>
**LA ESTRATEGIA DE
FUTURO DEL SECTOR DE
LAS BIOCENCIAS PASA POR
SU CONSOLIDACIÓN CON
UNA CONTINUIDAD EN EL
APOYO INSTITUCIONAL Y
POR FORMAR NUESTRO
PROPIO TALENTO.**

”

Los países que más invierten en estos ámbitos son los nórdicos. Las principales vías de financiación son diferentes según se trate de la inversión en generación de conocimiento o del desarrollo de un producto. En el primer caso, la financiación puede ser pública como es el caso de la Universidad o proveniente del mecenazgo o de capital semilla. El desarrollo puede tener la misma financiación pero entran en juego otros elementos como los FFF (family, friends and fools), los angel business o el capital riesgo.

Se pueden poner dos ejemplos como paradigmas de la importancia de la inversión en I+D+i biomédica. El primero es el envejecimiento y, concretamente, la enfermedad de Alzheimer. Cada minuto se diagnostica una persona con esta enfermedad. El gasto en Estados Unidos ha sido de 172 billones de dólares y en el mundo de 640 billones de dólares (equivalente al PIB de la decimoctava potencia mundial).

Para el año 2050, las previsiones son de unos costes de 1,08 trillones de dólares. Adelantarse al diagnóstico para prevenir o curar el Alzheimer es un objetivo prioritario que puede resultar en grandes beneficios económicos.

El segundo ejemplo es el de la medicina regenerativa, considerada como el principal reto en salud por la encuesta Retos 2030 realizada en Europa. El gobernador del Estado de California, Arnold Schwarzenegger decidió destinar en 2004, un total de tres billones de dólares para la investigación en medicina regenerativa en California. Por cada dólar invertido el retorno ha sido de casi 3 dólares, al margen de la creación de 24.000 puestos de empleo. Estos datos demuestran que la ciencia es rentable si se hacen las cosas con cierto orden.

En el sector de las biociencias, en Gipuzkoa se está en una encrucijada, en un momento crucial. Se está creando un nuevo tejido industrial con un apoyo político e institucional decidido: El Parque Tecnológico de Miramón centra la I+D biomédica de Gipuzkoa y ubica varios proyectos con capacidad tractora. En los últimos diez años han brotado numerosos agentes tecnológicos y de investigación. Ahora hay que comenzar a recoger los frutos y para ello se requiere una ordenación con criterio y una estrategia a corto y medio plazo.

La estrategia inmediata debe seguir un criterio muy preciso y exigente para lograr el éxito emprendedor a medio plazo. Para ello, es necesario poner el foco

en proyectos ya existentes que sean fuertes, generen sinergias en el entorno vasco y tengan proyección de futuro en base a indicadores internos y externos para conseguir la excelencia, que en este ámbito implica la generación de conocimiento de alto valor añadido con el máximo de eficiencia y orientado a un mercado internacional muy competitivo.

El modelo del "café con leche para todos" no sirve en nuestro contexto por ser muy poco eficiente y productivo. La estrategia de futuro pasa por consolidar el sector con una continuidad en el apoyo institucional y por formar nuestro propio talento. Es importante mencionar que es más probable que las apuestas de biociencia en el País Vasco tengan éxito si vincularan las nuevas tecnologías con el conocimiento existente en los sectores tradicionales.

Las neurociencias y la oncología son las dos líneas de investigación que se identifican como las más adecuadas por su fortaleza actual que se verá reforzada con plataformas horizontales (nanotecnologías, genómica, biobancos, biología celular, robótica, biomateriales, etc.).

El tipo de organización que se propone es muy parecido a la organización del cerebro y otras estructuras como Internet, etc. Se trata de redes de pequeño mundo con muchas e intensas relaciones locales y conexiones con agentes externos fuertes y muchas redundancias protectoras. Este tipo de organización es el más eficiente y el que mejor se adapta ante acontecimientos importantes, sin traumas de relevancia que pongan en peligro toda la red.

“

>>>

LA INVERSIÓN EN CIENCIA NO TIENE RENTABILIDAD ECONÓMICA INMEDIATA, PERO SIENTA LAS BASES PARA EL CRECIMIENTO FUTURO.

”

El objetivo es constituir Gipuzkoa en un nodo de la red capaz de liderar, siendo excelentes en nichos muy específicos. Ese es el reto. Puede aducirse que Gipuzkoa es pequeña. Es cierto y además el tamaño es necesario, pero no es suficiente porque hace falta crear redes de entidades muy especializadas y muy interconectadas con el entorno y el mundo. El tamaño tiene que ser masa crítica, gente que aporte conocimiento y valor.

Por otra parte, en Europa ha habido un profundo debate sobre un dilema relacionado con el modelo. El debate es entre primar la excelencia a la investigación y concentrarla en unas pocas regiones o buscar el desarrollo de las regiones desde el impulso de la innovación creando estrategias diferentes. Elitismo frente a cohesión social. Es un reto y, tal vez, los modelos no sean excluyentes...

Finalmente, la sociedad confía en la ciencia. Una reciente encuesta "on line" realizada por la revista Scientific American, mostró datos interesantes. Esta encuesta fue respondida por 21.000 personas de América (USA, Canadá y Brasil), Europa (España, Bélgica, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia), Asia (China y Japón) y Oceanía (Australia). La muestra tiene un sesgo pues se trataba de lectores de esta publicación, con cierta cultura científica.

El colectivo de los científicos merece un grado de confianza alto por parte de la sociedad, a tenor del resultado de la encuesta seguido a distancia por las ONGs, plataformas ciudadanas, periodistas, empresas, políticos y religiosos, en este orden. La confianza fue máxima en temas relativos a la evolución, las energías renovables, las células madre, la curación del cáncer, la energía nuclear o el cambio climático y era menor en asuntos de seguridad alimentaria, suplementos vitamínicos, causas del autismo, transgénicos, pesticidas, antidepresivos o la pandemia de gripe.

El 89% de los encuestados consideró que la inversión en ciencia no tiene rentabilidad económica inmediata pero sienta las bases para el crecimiento futuro. El 72% consideraba que la inversión en ciencia es una de las mejores fórmulas para estimular la economía y crear empleo. Un 47% consideró que la investigación científica no conduce necesariamente al crecimiento económico y que debería apoyarse por otras razones. Por último, más del 70% de las respuestas apoyaron la idea de que, en tiempos de austeridad, la investigación en ciencia no debe menguar.

PARTICIPACIÓN Y GASTRONOMÍA

La gastronomía forma parte del ADN de la personalidad y de la cultura de Euskadi, hasta el punto de haber servido como una de las plataformas más importantes de la proyección de los vascos en el mundo y convertir este país en un lugar de referencia universal para los amantes a la buena mesa.

No hay lugar en el mundo que reúna tantos restaurantes con estrellas Michelin como Donostia, hasta el punto de reunir un total de 16 de estos galardones que sirven para reconocer la calidad y la aportación que estos establecimientos hacen a la cultura gastronómica.

De esta forma, Donostia se ha convertido en un lugar de peregrinaje y culto para aquellos que encuentran en la gastronomía la mejor expresión no sólo para satisfacer los cinco sentidos, sino como una aportación de la genialidad de nuestros cocineros, en ellos se concitan dos aspectos prominentes como son la innovación permanente y la participación de todos aquellos que día a día se esfuerzan en los fogones por deleitarnos con lo mejor de su saber hacer.

Por esta razón, los restaurantes guipuzcoanos se han convertido en auténticas cátedras de la gastronomía que tienen su máxima expresión en el Basque Culinary Center, recientemente inaugurado, un centro del saber de todo lo relacionado con este mundo y que no empieza ni termina con la presentación de un plato en una mesa.

La actividad de un restaurante como el de Martín Berasategui, el único cocinero del mundo que cuenta con siete estrellas Michelin, parte de dos premisas fundamentales como son el rigor y la disciplina y la

“

>>>
**EL RIGOR,
LA DISCIPLINA, EL
TRABAJO EN EQUIPO
Y LA PARTICIPACIÓN
SON LAS BASES DEL
ÉXITO DE LA COCINA
VASCA.**

”

libertad de que cada uno puede aportar desde su responsabilidad y su puesto de trabajo.

Esa filosofía es la base en la que se sustenta la base de la formación de los nuevos cocineros, hasta el punto de que una vez que inician su actividad profesional se convierten en nuevos embajadores de ese saber hacer autóctono que se ha convertido en seña de identidad del país en el mundo. “Intentas transmitir a derecha e izquierda, adelante y detrás, todo lo que sabes”, señala Martín Berasategui.

Ese es el escenario en la que trabaja Martín Berasategui entre los jóvenes que acuden a su restaurante de Lasarte para formarse y que en el futuro pueden responsabilizarse de la gestión y del desarrollo de los restaurantes que el cocinero guipuzcoano tiene en el Estado y en el extranjero, así como los que puede abrir en el futuro.

La transmisión de la larga experiencia y el conocimiento de un reconocido profesional se combinan con la ilusión y la fuerza de unos jóvenes con ganas de aprender a los que hay que transmitirles una actitud vital para que sigan adelante en su formación.

De esta forma, los nuevos cocineros no sólo mantienen la filosofía que ha hecho de Martín Berasategui un cocinero prestigiado en el mundo, sino que van a ser los encargados de hacer un seguimiento del "Proyecto Martín Berasategui" en un proceso de internacionalización que tuvo su primera fase en la apertura de un restaurante en Shanghai (China) y que va a tener

continuación en algunos países de América y Europa.

Precisamente, el desarrollo de la política de internacionalización que está llevando a cabo Martín Berasategui, el único cocinero vasco que ha sabido exportar nuestra gastronomía con la implantación de nuevos restaurantes que responden 100% a la filosofía del chef donostiarra, parte del principio de la participación.

El reconocimiento del trabajo y las aportaciones que hacen los jóvenes cocineros son la base para que los nuevos cocineros que salen de Lasarte tengan la ilusión de liderar el proyecto de Martín Berasategui en los lugares del mundo donde se produzcan nuevas implantaciones de sus restaurantes.

El éxito del proyecto de Martín Berasategui se debe al trabajo en equipo y la participación de sus integrantes, algunos con más responsabilidad y otros con menos, en ese objetivo común que es transmitir felicidad a las personas que acuden a sus restaurantes.



“

>>>

**UNA COCINA ES UN
LUGAR INNOVADOR POR
EXCELENCIA, DONDE LA
PARTICIPACIÓN DE LOS QUE
ESTÁN EN LOS FOGONES ES
PARTE ESENCIAL PARA SU
DESARROLLO.**

”

“Lo importante es tener entusiasmo por hacer bien las cosas y disfrutar de una profesión que te hace feliz para poder compartir ese sentimiento con la gente que viene a tu casa a comer”, dice Martín Berasategui.

Para los cocineros que salen del restaurante de Martín Berasategui de Lasarte y se hacen responsables de los establecimientos que asesora el cocinero donostiarra existe un sistema por el que tienen una participación en los resultados que generan las franquicias, estableciendo una relación de independencia en el terreno económico, aunque profesionalmente y en lo que se refiere a nivel de conocimiento, siguen dependiendo del grupo gastronómico.

Este es el axioma donde pivota el banco de pruebas que Martín Berasategui tiene en los restaurantes de Lasarte y de Barcelona, el laboratorio donde la innovación es una preocupación constante, y donde a partir de unas directrices previas se van explorando nuevos sabores, texturas y combinaciones de alimentos que dan lugar a la creación de nuevos platos y nuevas aportaciones culinarias.

Pero si una cocina es un lugar innovador por excelencia, en donde la participación de aquellos que están en los fogones es una parte esencial para su desarrollo, sin embargo, un restaurante también tiene un lado oscuro que no se ve y donde la genialidad culinaria debe convivir con lo prosaico del día a día de una empresa en lo que se refiere a su gestión y desarrollo.

Y aquí es donde el cocinero deja el gorro y el delantal para adoptar el papel de director general de una empresa que cuenta con un organigrama de cinco responsables de área de los que dependen toda la gestión y el desarrollo del proyecto Martín Berasategui, no sólo en lo que se refiere a los restaurantes que tiene en el Estado y en Shanghai, sino las empresas de las que tiene una participación, así como el asesoramiento que hace a empresas y firmas vinculadas al mundo de la cocina y de la alimentación.

¿QUÉ ES LA PARTICIPACIÓN?

La participación para mí es la posibilidad de que las personas que componen las organizaciones decidan y actúen en cualquier ámbito de sus funciones y en los entornos en los que las desarrollan, individualmente y en grupo.

INTERVENCIÓN DE
Maite Villafruela

La participación no es solo monetaria, para mí existen cuatro áreas diferentes de participación:

- 1/ Participación en los inicios**, es decir, en la gestión del proyecto.
- 2/ Participación en la gestión**, entendida como sentido de empresa, toma de decisiones y tareas relacionadas con el control de las mismas, procesos y calidad.
- 3/ Participación económica relacionada con la recompensa** ya sea como salario, reconocimiento, reparto de beneficios o resultado o cualquier otra variable económica.
- 4/ Participación en la propiedad** bien como accionista, como cooperativista u otra fórmula.

Durante las últimas décadas, las prácticas de la gestión de las organizaciones vascas se han ido enriqueciendo mediante la aplicación de diversos conceptos: gestión del conocimiento, calidad, excelencia en la gestión, innovación, responsabilidad social corporativa... Hemos logrado muchos avances, en Gipuzkoa, comparando con otros, pero no nos tenemos que parar y tenemos que ser más competitivos, los avances logrados no evitan la necesidad de seguir progresando por este camino para, con los incrementos de competitividad que generan, poder hacer frente a la cada vez

más difícil situación del entorno económico mundial.

La participación de los trabajadores es una dimensión organizativa que entrados ya en el siglo XXI sigue siendo uno de los tópicos más sugerentes para la investigación y actuación de empresas. Buena prueba de ello, es que la inquietud que en nuestro entorno tenemos en relación a este tema, que queda demostrada por la cantidad de organizaciones y empresas que se van enganchando al carro de la participación.

Es por eso que, desde mi punto de vista, el interés por la participación obedece a una cuestión muy poderosa como es la de la oportunidad.

Los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial, invitan a pensar sobre cual debe ser el camino a seguir para conseguir un posicionamiento sostenible en nuestras empresas.

Frente a los cambios profundos que se están dando y que serán determinantes para la competitividad en el futuro, tenemos que tener en cuenta algunas claves que no van a referirse sólo en costes o calidad de producto. Hay que potenciar la competitividad sobre las bases de innovación, no solo entendida tecnológicamente, sino en personas.

Esto supone generar contextos o dinámicas organizativas que permitan desarrollar las capacidades creativas y relacionales, estilos de relación diferentes,

Se trata de pasar de una cultura de control y aseguramiento de la gestión por división de tareas y funciones, a una gestión abierta en la que la gente opine, hable, se exprese y en la cual sus opiniones se tengan en cuenta. Este modelo genera formas de gestión y dinámicas internas diferentes a las habituales y conocidas hasta ahora. Supone para las organizaciones crear las condiciones organizativas y culturales que permitan el despliegue de las capacidades creativas, relacionales, cognitivas y afectivas, en definitiva, de las competencias emocionales de las personas.

Se trata de profundizar en formas de gestión, darles una metodología, difundirlas y crear redes de buenas prácticas hasta generalizarlas como el estilo de gestión característico de las organizaciones del territorio.

En esta línea y en la medida que dentro de las organizaciones se genera la cultura de gestión sobre la base de "compartir y cooperar" en un proyecto: es mucho más fácil dar el paso al desarrollo de "redes competitivas" entre organizaciones tanto privadas como entre públicas y privadas, que permitan abordar proyectos más ambiciosos.

Necesitamos una cultura de organización de compartir y cooperar. Sin compartir y cooperar no conseguiremos nada y no seremos competitivos, tanto en el ámbito de las organizaciones públicas como en las privadas. Estamos ante una cuestión de pura supervivencia empresarial y de sostenibilidad del bienestar del país.

Y la pregunta que nos planteamos es si podemos desarrollar capacidades, aprender y generar valor rápidamente para nuestras organizaciones desde los modelos ya existentes y si lo podemos hacer en la medida suficiente para poder garantizar la supervivencia futura de nuestras empresas.

Necesitamos nuevas formas de hacer y dirigir, de nuevos modelos, de nuevas prácticas de liderazgo. De tal forma que nuestras organizaciones tengan su base en las personas, con todo lo que ello significa.

Tras haber analizado, y haber compartido con gerentes experiencias reales tanto en sociedades anónimas, cooperativas o sociedades laborales, en las que la participación de las personas ha jugado un papel principal, tanto en Euskadi, como en Francia, Bélgica, Alemania, Austria y Gran Bretaña. Se ha podido comprobar que no existe un modelo único. Hay tantos modelos como empresas, cada modelo tiene que ser adaptado a las diferentes culturas empresariales y culturas de cada país

“

>>>
**HAY QUE
POTENCIAR LA
COMPETITIVIDAD
SOBRE LAS BASES DE
INNOVACIÓN NO SÓLO
ENTENDIDA TECNOLÓ-
GICAMENTE, SINO EN
PERSONAS.**

”

o región y localidad. A pesar de ello, existen siete características comunes en todas las empresas en las que se han implantado este estilo de relaciones con éxito:

En primer lugar, en todas estas empresas parten de una situación de cambio o catarsis, bien sea por un cambio generacional, porque la empresa ha sido comprada por un grupo, o porque se encontraba en una situación de crisis económica o presentaba conflictividad laboral o se encontraban en una evolución hacia la calidad. En esta situación se ha incorporado un nuevo gerente con ideas nuevas o el que ya estaba inicia un proceso de cambio en mayúsculas.

La segunda característica es que siempre aparece alguien que asume el reto del cambio, un líder que actúa como facilitador de ese cambio desde la coherencia entre sus planeamientos y sus hechos que genera confianza y credibilidad. Acostumbra a pasear por la fábrica y hablar con los empleados en una posición de cercanía y proximidad. Estos líderes coordinan y facilitan el trabajo en equipo desde la idea de compartir un proyecto.

El desarrollo de un proyecto compartido es la tercera característica que encontramos en este estilo de empresas. Todos conocen lo que quieren conseguir como empresa, tienen una misión, unos valores y una estrategia compartida. Un proyecto empresarial que se caracteriza por tener unas reglas de juego externas e internas conocidas por todos y que pueden cambiar en el tiempo con la contribución y participación de todas las personas y conforme a los cambios del entorno, los mercados y los clientes. Disponer de un pretexto compartido es un mecanismo que marca profundamente la participación.

La cuarta característica es que este estilo de empresas presentan una cultura de comunicación muy fuerte y despliegan la información de forma veraz, objetiva y completa y en tiempo real. Cualquier persona de la organización sabe las cifras de facturación, de negocio, los resultados,

En estas organizaciones se respira un clima de libertad y transparencia. Todo el mundo tiene derecho a preguntar y la organización tiene el deber de responder.

Es un nivel más cercano, a un nivel de tu a tu, lo que genera, además de la eficacia y la eficiencia en la gestión, la confianza. Sin confianza no hay compromiso y sin compromiso no hay participación.

Otra de las características que encontramos es que en todas estas empresas se potencia el trabajo en equipo, existen equipos de trabajos muy eficaces que proponen a la dirección ideas para la mejora de la eficacia de la organización y, a su vez, mejoran la comunicación. Estos equipos han mejorado aspectos como la calidad, resolución de problemas, desarrollo de información y conocimiento. Ayudan al aprendizaje de nuevos valores y tienen una trascendencia directa en la formación de los procesos productivos.

En estos equipos las personas saben el papel que juegan en su equipo y en el proyecto; conocen sus límites y sus complementariedades, así como los solapamientos entre las deferentes unidades. Los objetivos se despliegan como el sirimiri y van calando, de arriba abajo y de izquierda a derecha, mediante nuevas formas de células organizativas basadas en unidades de trabajo que funcionan de forma autónoma, de forma que cada persona percibe su contribución a los mismos y se identifica con ellos. En estos equipos se comparte y se construye conocimiento.

La sexta característica es la adquisición y desarrollo del nivel de competencias. Estas empresas adecuan constantemente las competencias disponibles a las metas de la empresa. Es decir los miembros de la organización entienden que deben de adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar el puesto de trabajo con éxito. Existe una confianza en la capacidad de las personas.

La confianza que tienes en los demás determina de alguna manera la confianza que ellos tienen de sí mismos. La confianza pasa por asumir que los errores son una parte importante del desarrollo de las personas.

Existe también otra característica, la séptima, lo que Koldo Saratxaga llama el reparto de la cosecha, y que yo denomino permanecer en la transferencia del arreglo retributivo. Todo el mundo conoce las reglas de juego, en este aspecto se es muy transparente.

En este campo encontramos diferentes soluciones, siempre adaptadas a la cultura de la empresa y del entorno. En este sentido, unas veces existe una retribución fija ligada a pocas escalas salariales y conocidas por todas las personas, o por el contrario, una retribución variable donde siempre priman los resultados de equipo frente a los resultados individuales. Existe también la participación en los beneficios, en efectivo, diferido o basado en acciones, así como la individual en el capital, tanto en títulos como en opción a acciones.

Actualmente otra forma retributiva que está teniendo mucha repercusión en Europa es el modelo ESOP, consiste en una fórmula de participación colectiva en el capital, financiada mediante la garantía de participación en los beneficios añadida a los salarios o planes accionariales para los trabajadores, instrumento muy utilizado en EEUU que posibilita el relevo generacional a través de la participación de las personas trabajadoras en el capital de sus empresas.

En Europa ya existen formas de participación en el capital en las que la adquisición de las acciones, a través de un fondo fiduciario, se financia mediante una participación en los beneficios concedida en adición al salario. Esto se hace a través de una sociedad de participación financiera independiente, que como fondo fiduciario gestiona las acciones de los trabajadores. He conocido ejemplo de buenas prácticas en este sentido cabe citar el Grupo MULLIEZ (Alcampo, LM, Decathlon, Norauto) HOMAG AG (Alemania), Arospace AG (Alemania), Voestalpin AG (Austria), Tullis Russel ESOP (Gran Bretaña).

Y por último existe una característica también común a todas es la responsabilidad social corporativa. Estas organizaciones velan por el desarrollo de su entorno social y por las personas que lo componen, lo que hace que aquellos que forman parte de la organización se sientan orgullosos de contribuir a su propio entorno más próximo.

En la actualidad en las empresas que están aplicando estos modelos, en general, casi todo el personal se sienten más satisfechos, tienen más autonomía, ve que su opinión cuenta con lo cual les hace estar más responsabilizados sobre el resultado de la misma. Si

“

>>>

EN LAS EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN SE RESPIRA UN CLIMA DE LIBERTAD Y TRANSPARENCIA. TODO EL MUNDO TIENE DERECHO A PREGUNTAR Y LA ORGANIZACIÓN TIENE EL DEBER DE RESPONDER. SIN CONFIANZA NO HAY COMPROMISO Y SIN COMPROMISO NO HAY PARTICIPACIÓN.

”

“

>>>

**ES EL MOMENTO
DE QUE LAS EMPRESAS
DE NUESTRO ENTORNO
SE SUMEN A LA PARTICIPACIÓN
PORQUE TENEMOS UNA
CULTURA DE COOPERACIÓN
Y ASOCIACIONISMO MUY
FUERTE, MÁS QUE EN
OTROS LUGARES.**

”

la empresa mejora ellos de una forma u otra van a ser partícipes de esos resultados.

Sin embargo, todos dicen que no ha sido un camino de rosas, el cambio a este modelo no ha sido fácil. Nunca lo es para las personas y las empresas que se adentran en terrenos nuevos e inexplorados, enfrentándose por ello a inercias y organizaciones sociales de modos ya establecidos. La participación de las personas en la empresa conlleva una participación en la responsabilidad, en la convicción por parte de todos de que estamos en el mismo barco; es un sistema mucho más exigente para todos. Sin embargo el esfuerzo ha merecido y está mereciendo la pena, alcanzándose resultados tangibles, tanto en los indicadores de negocio, cómo en las nuevas dinámicas de relaciones externas e internas generadas. Son empresas que tienen más productividad que la media.

Estas empresas han sabido captar y poner en marcha los cambios que la sociedad nos demanda de forma urgente.

Para Euskadi es el momento y el lugar adecuado para que las empresas de nuestro entorno se sumen a la participación porque tenemos una cultura de cooperación y asociacionismo muy fuerte, más que en otros lugares. Tenemos gente muy preparada que puede hacer las cosas realmente de forma distinta.

No se trata de aplicar un modelo único, ya que existen tantos como empresas, sino que se trata de

adaptarlo a la realidad de nuestro territorio y al espacio que permita la ley.

El cambio solo puede hacerse desde dentro de la organización y puedo asegurar que merece la pena. Necesitamos una evolución de los modelos actuales y apostar por la participación de las personas con todas las consecuencias y en todos los ámbitos porque la empresa mejorará. El ritmo del cambio lo debe marcar cada empresa, sin prisas pero sin pausa.

Está claro que para ser competitivos hay que mejorar la productividad de la que el 60% depende de la calidad directiva. Si se quiere mejorar la productividad, necesitamos imperiosamente invertir en liderazgo: Proyecto ilusionante compartido, hacer equipo e infundir energía.

Por otra parte, los incentivos fiscales no son un requisito indispensable para la participación de los trabajadores, aunque ha sido y está siendo un instrumento eficaz para fomentar la difusión de este modelo en los países que las ofrecen. Por ello, necesitamos reformas fiscales urgentes y profundas que fomenten la participación financiera.

La Incertidumbre exige estrategias. Cuanto más complicadas estén las cosas, más necesario es contar con un proyecto de futuro. Con una estrategia integral, que promueva procesos eficientes e innovadores, una mejor relación con el cliente y resultados sostenidos. Un proyecto ilusionante que involucre a todos.

Es el momento de la gestión del cambio y apostar por una cultura de innovación, emprendizaje, liderazgo y participación, tanto en el sector privado como público.

En definitiva, en los tiempos que estamos viviendo, la participación de las personas se convierte en una prioridad estratégica aún mayor en todo tipo de empresas, organizaciones e instituciones. Aprovechemos valores como el liderazgo, el equipo, la estrategia, la cultura y la participación y esto, nos dará mayor competitividad en nuestro territorio.



Maite Villafruela

GERENTE DE LA CONSULTORA
DE RECURSOS HUMANOS DETALENT

LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA: LA EXPERIENCIA DE LEROY MERLIN. LA FUERZA DE LAS PERSONAS.

Es precisamente en ocasiones de crisis cuando más nos tenemos que mover y cuando más tenemos que establecer foros para compartir las diferentes experiencias empresariales, especialmente en lo relativo al apasionante tema de las "personas".

INTERVENCIÓN DE
Jordi Albareda

Primero, he de reconocer que me siento un poco extraño en este foro acerca de la participación de las personas en la empresa, porque nosotros como empresa somos bastante opacos y no solemos contar demasiado lo que hacemos. Y segundo, me siento extraño hablando de la fuerza de las personas en estilos de liderazgo participativo en Gipuzkoa, porque es como si te invitaran a hablar de fútbol en Maracanã sin haber ganado nunca ninguna liga. Cuando se viene aquí, sobre todo hay que venir con los oídos bien abiertos para aprender de la cuna o una de las cunas y referentes mundiales en participación.

Leroy Merlin es una empresa líder en distribución de lo que llamamos acondicionamiento del hogar. Cuando nos preguntan si somos competencia o no de Ikea, decimos que no, que somos complementarios y para resumirlo brevemente, si ustedes cogen su casa y le dan la vuelta, lo que se cae es de Ikea y lo que se queda es nuestro. Somos una empresa multiestilo y multiciento, nos dirigimos a todo tipo de estilos y clientes que buscan desde un producto muy básico hasta una alfombra oriental de 18.000 euros. Tenemos en la actualidad 49 centros, alrededor de 1.500 millones de euros de facturación y más o menos trabajamos del orden de 30-35.000 referencias en stock en cada uno de nuestras tiendas (dependiendo obviamente de su

tamaño) y otras tantas que pueden ser solicitadas bajo pedido. Somos una empresa descentralizada, con una carga importante de autonomía y con un enfoque muy humanista, muy orientado a las personas.

Si hablamos del grupo Adeo, al que pertenecemos, estamos presentes en doce países, somos 62.000 colaboradores que trabajan en aproximadamente 500 tiendas, tenemos 220 millones de clientes, y un nivel de endeudamiento mínimo.

A pesar del tamaño funcionamos como si fuéramos una pequeña empresa implementando un estilo basado en la autonomía y descentralización. Nuestra filosofía de participación se basa en cuatro aspectos: Querer, saber, poder y haber.

¿Qué es querer?

Que todos y cada uno de los colaboradores "queramos" trabajar en un proyecto como el nuestro es tan obvio como fundamental. Somos una empresa de tradición muy oral, por lo que hace tres o cuatro años nos juntamos para concretar e identificar cuáles eran los valores que mejor nos unían. Llegamos a alcanzar siete: cercanía, compromiso, respeto, generosidad, humildad, honestidad y confianza. A pesar de ello, me gustaría decir que en Leroy Merlin no cumplimos al 100% esos valores, y yo, como director de la

zona Norte tampoco. Si alguna empresa identifica sus valores y dice que los cumple, no está diciendo la verdad. Ninguna los cumple. Lo que es importante es estar de acuerdo en esos valores, alcanzar en cada uno de ellos y en su totalidad un mínimo exigible, saber reconocer cuándo no se cumplen y querer avanzar en el cumplimiento cada día mejor de estos valores. Esa empresa será silenciosa y progresivamente más fuerte cada día. Probablemente en muchas empresas haya proyectos o valores en las paredes, pero lo importante es que estén en el interior de todas las personas que componen una organización, y eso es lo difícil. Hacerlos vivir. Entonces, "querer" es desear formar parte de una empresa con unos determinados valores y una determinada filosofía.

¿Qué significa compartir el poder?

Significa hacer posible y generar espacios de autonomía para todos los colaboradores. Lo que ahora cuando vamos por los aeropuertos y en algunos "libritos amarillos" denominan coaching... y a eso toda la vida se le ha llamado ayudar a las personas, acompañarlas... Es lo más parecido a cuando se enseña niños pequeños a andar en bicicleta. Eso es acompañar a alguien. Ayudándole al principio para luego ir soltándole la mano poco a poco para que coja confianza y autonomía en un proceso constante de crecimiento. Esto no consiste solamente en generar espacios de autonomía, sino en estimularlos, con el fin de que las personas tengan la capacidad de decisión, obviamente ajustada a sus capacidades y creciente en el tiempo, para tomar decisiones y acciones en su área de responsabilidad.

A modo de ejemplo, en las reuniones de la zona Norte (que comprende todos los centros ubicados desde Iruña hasta Santiago de Compostela) que celebramos

para ver el cumplimiento de objetivos y la evolución de negocio no me siento sólo con el director de la tienda y el comité de dirección, sino con las personas que hayan decidido tomar parte del encuentro para aportar sus iniciativas. Estas personas no son convidados de piedra, sino que participan dando a conocer sus experiencias en su puesto de trabajo y las propuestas de mejoras. Todos los objetivos anuales los hacen los colaboradores de todas nuestras tiendas.

Compartir el saber

No tendría sentido incentivar el "poder" en la toma de decisiones si no compartimos la información previamente. No tiene ningún sentido. Lo que tenemos que hacer es compartir toda o casi toda la información con los colaboradores de la empresa, para tener personas y equipos líderes y fuertes en todas las tiendas. En nuestra empresa cualquier persona tiene acceso a casi toda la información. Esto supone riesgos y somos conscientes. Es más, hoy todavía no he visto la facturación de ayer, pero sé que mi competencia lo sabe. Somos 8.000 personas, y es inevitable que haya fugas. Pero no nos importa, porque los beneficios que obtenemos con ello son mucho mayores que los costes y que el propio riesgo. El beneficio que obtenemos con ello es tener 8.000 personas que saben dónde están, para saber qué decisiones tomar el día de mañana. Otra cosa importante cuando hablamos de saber, es que no somos una empresa especialmente líder en cuanto a nuestro porcentaje de la cuenta de resultados destinada a la formación, aunque destinemos para ello una importante cuantía. Lo que sí es destacable es que somos líderes en la dedicación de tiempo entre nosotros para formarnos desarrollarnos, con el fin de hacernos más grandes unos a otros.

Concretamente, hace dos años nos dimos cuenta en la región Norte que era muy difícil fabricar líderes y desarrolladores de personas en nuestro estilo ¿Dónde se puede enseñar a desarrollar personas en un estilo participativo como el nuestro, si no es con nosotros? Por ello, pusimos en marcha un curso elaborado dentro de la casa para enseñar a nuestros líderes del futuro a desarrollar personas. Llevamos ya varios ciclos de este curso. ¿Sabéis lo que aprecian más todas las personas que participan en los cursos? Que nos dediquemos tiempo, que haya doce personas de nivel directivo importante y que dediquen tres días enteros.

“

>>>
**COMPARTIR
PODER SIGNIFICA
HACER POSIBLE Y
GENERAR ESPACIOS
DE AUTONOMÍA PARA
TODOS LOS COLA-
BORADORES.**

”

“

>>>

**NO NOS IMPORTA
QUE HAYA FUGAS DE
INFORMACIÓN PORQUE
EL BENEFICIO QUE OBTENE-
MOS DE ELLO ES QUE 8.000
PERSONAS SABEN DÓNDE
ESTÁN Y QUÉ DECISIO-
NES DEBEN TOMAR.**

”

a estar con ellos. Seguramente el contenido estará en muchos libros, seguramente podrá venir cualquier consultor externo y cualquier formador, pero el hecho de que personas de la organización detengan su agenda, y su actividad para estar con ellos y para transmitirles cosas, es lo que, indudablemente, más valoran.

Compartir el haber

Es lo que da sentido a los tres ejes anteriores, porque hasta ahora seríamos bastante demagogos si decimos que compartimos el conocimiento, una filosofía, una forma de hacer... pero ahí nos quedamos. Compartir el haber significa lo que muchas empresas de aquí hacen: compartir parte de los resultados, es lo que llamamos las políticas de participación. Nuestra retribución fija está ligeramente por encima de la media del mercado. Ahora, además de esto, la retribución variable está entre el 0 y el 55% del salario de cada colaborador. En 2.010 se repartieron unos 27 millones de euros que puede suponer aproximadamente el 20% de los resultados de la empresa, y hoy el 97% de los colaboradores son accionistas, lo cual supone alrededor del 20% del capital de la empresa.

En lo que se refiere a las políticas de participación existen cuatro ejes de desarrollo. El primero, es la prima de progreso, que va desde un 0 al 25%, es de carácter trimestral y depende de las ventas y de la eficiencia operativa de las tiendas. La segunda tasa de participación es la prima de resultado, de 0 a 15%, de carácter semestral y depende de los resultados y del beneficio de la tienda. La tercera, de 0 a 15%, de carácter anual y depende de los beneficios totales de Leroy Merlin España. Hay una cuarta que es nueva, y responde a la variable de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y afecta a las trece mejores secciones comerciales que cumplen cada mes con este objetivo. Supone una paga individual de 200 euros con carácter mensual para cada persona de las secciones ganadoras.

Me gustaría también comentar lo que nosotros llamamos "Proyecto Visión". Decidimos imaginar lo que íbamos a ser en el 2020, pero en vez de que ese proceso lo hiciera el comité de dirección reunido en el despacho, lo proyectamos al conjunto de las 8.000 personas que trabajamos en la empresa. Es como el 15-M pero dentro de la empresa, con las mismas dificultades y las mismas virtudes. Participan las 8.000

personas de nuestras tiendas y servicios internos. Se han realizado centenares de ponencias, y se han realizado visitas a otras empresas y modelos de negocio, así como a clientes en sus casas... Al final, conseguimos 100.000 ideas que tenemos que poner en orden para construir entre todos la empresa que queremos ser en el año 2020: Un fuerte crecimiento empresarial basado en las personas, más que en el capital.

Somos una empresa lenta, porque el crecimiento se debe sobre todo a las personas. Como ejemplo se puede decir que la tienda de Oiartzun factura, por sorprendente que pueda parecer, poco menos que China, donde solo tenemos dos establecimientos. Vamos lentos pero seguros y no queremos crecer más hasta que no entendamos a los chinos.

Somos estables. Tenemos 93% de estabilidad interna en la empresa y las tasas de promoción interna son superiores al 50%. En los dos últimos años, el 100% de todos los mandos internos de la empresa proceden de la promoción interna. En la última encuesta de satisfacción interna más del 80% de nuestros colaboradores se declaran estar orgullosos de la empresa. Y, sobre todo, no podemos dar cifras ni ratios pero nos importamos como personas. Si hay una persona que se va voluntariamente de la empresa, sabemos cómo se llama y nos preocupamos de saber por qué abandona la empresa, y eso nos duele.

Algunas reflexiones sobre el estilo participativo.

Primero, no es el Santo Grial, ni el remedio a todos los males, ni tan siquiera se puede decir que es el "buen estilo". Lo que sí afirmo es que a nosotros nos funciona, que disfrutamos y que nos encanta trabajar en este estilo. Hay un riesgo, porque si se quiere implantar de manera rápida en una empresa que carece de esta cultura, lo que está claro es que esa compañía va a sufrir.

El estilo participativo supone un enriquecimiento para la persona, y, en consecuencia, del proyecto y la empresa. Es un camino muy difícil, y además de muy difícil retorno. Un director de tienda me comentaba hace unos años, tras iniciar el mencionado proceso de visión, que él ya no podía gestionar la tienda como lo hacía antes. La forma de relacionarse con la organización es diferente, ya que se rompe con el paradigma anterior. Este estilo elimina parcialmente la dicotomía personal y profesional. Hay personas que consideran el "sufrimiento" durante determinadas horas en su vida, las correspondientes a la jornada de trabajo, para vivir y disfrutar el resto de su día. En nuestro caso se trata de eliminar esa situación, pues al ser la persona protagonista en su espacio profesional, busca su trascendencia tanto en la parte personal como en la profesional. Y es un factor claro de orgullo de pertenencia que genera adicción.

¿Ventajas y desventajas?

Entre las desventajas hay que destacar la lentitud. Somos lentos, muy lentos porque al haber más autonomía somos ineficientes y se pueden diluir los campos de responsabilidad, porque nos queremos meter unos en los charcos de otros. Es muy difícil para los mandos. Yo viviría mejor si mi empresa no tuviera un estilo participativo, porque así todo lo que digo se haría, algo que aseguro no pasa ahora. Una gran parte de mi tiempo lo invierto en convencer a las personas. Y digo esto, porque los que más sufren son las personas de servicios centrales porque hay cincuenta centros aproximadamente con autonomía y formados en pensar y filtrar si las propuestas que reciben son buenas o malas. Este sistema genera solidez pero también ineficiencias. Hay riesgo de fricciones. Tenemos fricciones continuas en la organización, pero es normal porque cuando tienes a tantas personas pensando con la sensación y la realidad de poder aportar se pueden producir ciertas disputas entre los proponentes.

En lo que se refiere a las ventajas somos sólidos, muy fuertes e independientes de "personalismos" y puestos directivos. Si yo me voy, no pasará nada. Asimismo somos eficaces, cuando decidimos unos objetivos vamos a por ellos. No nos para nadie. Lo haremos más tarde que otros, pero no nos para nadie. El compromiso es muy fuerte. No hace falta tomar decisiones en tiempos de crisis para buscar remedios,

sino que salen de la propia organización. La motivación en nuestras tiendas más participativas es mucho más alta que en las que no lo son y es un estilo imparabile de no retorno. Al mismo tiempo, el desarrollo profesional de los colaboradores es también más alto. En Leroy Merlin somos 48 formas de hacer las cosas, tantas como tiendas, y no les voy a decir que todas lo hacemos de manera igual, ni hacemos lo que describo: a pies juntillas. Dentro de las 48 tiendas hay algunas menos participativas que otras. Pero lo que sí puedo decirles es que está demostrado que donde mayor desarrollo de personas existe es en aquellas tiendas donde se aplica más la participación.

¿Qué requisitos previos hay que tener para implantar una cultura de este estilo? Los primeros pasos son importantes.

Buenos días, ¿Por qué digo buenos días? Me lo decía una colaboradora en una tienda: ¿Cómo me van a preguntar qué pienso de los objetivos del año que viene si ni me dan los buenos días o me preguntan qué me parece? Esa tienda es precisamente con el tiempo se ha convertido en una de las referentes a nivel de participación en España.

Formación en pensar y participar, esto no es evidente. No es evidente el filtrar, el tener una opinión, esto se ve en la sociedad: los filtros a la hora de opinión están bajando.

Las personas a nivel de representación en nuestra empresa debemos ser ejemplares, debemos compartir en el querer, un ADN común, una misma cultura, si no, no serviría de nada. Los directivos tienen que tener seguridad: saber que si alguien opina y decide hacer una cosa y tú no estás de acuerdo, asumirlo y escuchar porque afortunadamente no sabemos de todo. Esa actitud requiere una solidez y seguridad más fuerte que en otros modelos. Otros aspectos son autonomía y sistemas de información ágiles y efectivos. En un modelo centralizado lo que recomiendo es que fichen y contraten a los mejores profesionales para el comité de dirección porque el resto de la organización van ser más ejecutores que creadores. En un modelo que fomenta la autonomía con comunicación entre diferentes departamentos y unidades se generan sinergias derivadas de compartir información y de la comunicación entre todos los que forman parte de la empresa. Significa que subirá el nivel de la empresa, ya que los que están por debajo del nivel medio subirán

“

>>>

EL RIESGO DE LA PARTICIPACIÓN ES QUE SI SE QUIERE IMPLANTAR DE MANERA RÁPIDA EN UNA EMPRESA QUE CAREZCA DE ESTA CULTURA, LA COMPAÑÍA VA A SUFRIR.

”

de "nivel" gracias a la fluidez de la información y la comparación con los mejores equipos y profesionales. Nosotros dedicamos mucho tiempo a compartir lo que hacemos: una tienda con la otra, un jefe de sector con otro, y tratamos de ganar rapidez en ese proceso, lo cual no es fácil.

¿Qué claves tiene el estilo participativo?

En primer lugar, pasión por las personas, por lo que son y lo que pueden llegar a ser. Cercanía, a las personas, a los colaboradores, clientes... y al oficio. En los tiempos de bonanza que hemos vivido hemos perdido algo muy importante que es el oficio. Hoy, estamos retornando al oficio, al saber hacer. Coherencia, doy buenos días, pregunto, aporto... ser fiel a un estilo. Constancia, no hay que bajar la guardia, en cualquier momento el barco puede crujir y el estilo participativo se puede resentir. Capacidad de resistencia: nadie dijo que esto fuera a ser fácil. Quien busque en él un estilo amable, que le reporte beneficios personales, puede estar equivocado, porque las personas lo mismo que damos, quitamos. Prudencia, ya que la participación en sí misma tiene que estar administrada según la madurez de la empresa. No hay que confundir el estilo participativo con el "buenismo", con el todo vale. Eso es un gran error que todos podemos cometer.

Estamos en crisis ¿Liderazgo participativo en crisis? Sí, es el momento. Cuando nos iban bien las cosas era muy fácil hablar de personas. Hemos pasado de la estrategia expansiva a mirar los costes. Las personas a partir de ahora van a buscar empresas más sólidas, aunque siempre van a preferir aquellas compañías donde se sientan protagonistas y con capacidad de aportación, así como preferirán proyectos que les aporten seguridad, confianza y posibilidad de desarrollo personal.

La marea baja de la crisis nos está dejando ver qué hay en el fondo. Pensábamos que era una roca uni-

forme, pero no era así. A mi me parece muy bien que muchas empresas hagan expedientes de regulación de empleo (ERE) preventivos, es totalmente legítimo. Ahora bien..., que no digan que están orientadas a las personas porque no es cierto. En nuestro caso, cuando se incendió la tienda de Majadahonda podíamos haber prescindido de las 150 personas con posibilidad de volver a ser contratadas cuando la tienda estuviese reconstruida. Lo que hicimos fue todo lo contrario, no se prescindió de ninguna de las personas de la tienda, se reubicaron en otras tiendas de Madrid. Ha sido un ejemplo colectivo de cómo superar una crisis.

¿Qué rol tenemos las personas que tenemos más responsabilidad que otras en la empresa? Ni más ni menos que el de control, aportar, facilitar y estimular. Yo comparo esta figura con la del director de una orquesta o un coro. Tú puedes marcar tempos y la gente canta a ese tiempo. Controlar en definitiva. Eso no es hacer música, es ejecutarla, controlarla. En la empresa debemos, además de controlar, aportar, acompañar a unas personas sobre como hacerlo mejor, corregir. Facilitar, no solo se trata de aportar sino hacer saber que tú eres la persona con la que pueden contar en el desarrollo de su misión. La última característica y para mí, la más brillante a nivel de manager es estimular. Estimular el crecimiento, la aportación, el movimiento, y una vez que lo tienes, ser capaz de canalizarlo. El estilo participativo cuanto más estimulador sea, será mejor.

Los directivos tenemos un rol de airbag en la crisis actual. Lo que nos está pidiendo el cuerpo es controlar, ser más directivos, apretar más, pero hay que tener calma, es decir, calma tensa. No es dejadez. Es exigir más que nunca, pero a la vez ser capaces de proteger la filosofía y el estilo de la empresa. Y como decía, más que nunca nos tenemos que exigir, agrandar y hacer fuertes las personas que trabajan con nosotros.

En el futuro yo estoy convencido de que en la economía se va a producir el efecto Arquímedes. 500

“

»»»
DONDE MÁS DESARROLLO DE PERSONAS EXISTE ES EN AQUELLAS TIENDAS DONDE SE APLICA MÁS LA PARTICIPACIÓN.

”

millones de personas no pueden vivir sustancialmente mejor que 6.500 millones. El mundo se irá reequilibrando, a veces de forma traumática. Las fuentes de ventaja competitiva cada vez durarán menos y serán menos ventajosas. Cuando dentro de diez años hayamos agotado China y hayamos pasado por India o Indonesia, las ventajas competitivas que antes nos duraban 20 años, cambiarán a gran velocidad. Pero hay algo que siempre estará ahí y marcará las diferencias entre países, regiones y empresas: las personas.

El entorno económico de crisis va a acelerar las reflexiones sobre la participación en la empresa, lo estamos viendo ya con los debates sobre ligar salarios a IPC o a productividad, etc. Tenemos que evitar reflexiones actuales en entornos del pasado, de crecimiento económico de hace años en los que sí que podía tener sentido. En la actualidad hay que ligar los éxitos individuales (salarios, oportunidades de desa-

rrollo, promociones...) a los éxitos de los proyectos en los que participemos.

Lo que tenemos que reflexionar en las empresas es si vamos a reaccionar con anticipación o vamos a esperar a que algún organismo lo decida y si vamos a esperar a que haya una aplicación legal del reparto de los beneficios de la empresa o se va a hacer porque realmente se crea en ello. En algunos países europeos, por ley, hay que repartir parte de los beneficios. La ley no hará que tengamos un estilo participativo, podrá estimular, llamar la atención sobre este punto.

Hoy por hoy, las personas son y seguirán siendo el alma y el motor de las organizaciones. Lo que va a marcar la diferencia entre las empresas es la capacidad de dichas personas y su motivación para poner en marcha dichas capacidades. Evidentemente, con estilos participativos la motivación es mayor. Las empresas líderes están formadas por personas líderes que tratan de superarse y crecer cada día. Esto solamente se consigue haciéndoles creer y demostrando que pueden y deben participar. Y las personas, y sólo ellas, son encargadas de soñar lo que van a ser en el futuro. Tenemos que encargarnos de que lo intenten y cuando fracasemos, volverlo a intentar, hasta conseguirlo. Las personas son la clave de nuestro futuro.



Jordi Albareda

DIRECTOR DE LA ZONA NORTE DE LEROY MERLIN