

CAMBIO DE VALORES SOCIALES QUE AFECTAN A LA EMPLEABILIDAD DE LOS JÓVENES

En un momento en el que la sociedad entera está cambiando, y en el que la grave crisis del empleo juvenil amenaza con hacerse estructural, la Fundación Sabino Arana -en colaboración con el Parlamento Europeo, el Instituto de Demócratas Europeos y Novia Salcedo Fundación (NSF)- organizan un seminario para profundizar en este hecho, que tiene lugar en Bilbao el día 8 de abril de 2016.

Este artículo aborda -desde la experiencia de acción-reflexión de NSF- cómo el cambio de valores sociales está afectando a la empleabilidad de los jóvenes. La primera parte analiza la grave crisis del desempleo juvenil -leitmotiv de la Fundación- y propone el esquema de pensamiento Icaro Think Tank de NSF como forma de enfrentar los retos socioeconómicos actuales. La segunda, describe la propia experiencia del proceso de cambio iniciado por la Fundación a partir de 2013 y que llega hasta nuestros días, experiencia que continuamente se va contrastando con los resultados de las últimas investigaciones, y que coordina el Dr. Sabino Ayestaran.

PRIMERA PARTE

LA GRAVE CRISIS DEL EMPLEO JUVENIL

En la actualidad, nos encontramos ante una grave crisis de desempleo juvenil, crisis que es local y global, y que se está convirtiendo en un problema estructural; 74 millones de jóvenes menores

BEGOÑA ETXEBARRIA

DIRECTORA DE NOVIA SALCEDO FUNDAZIOA

de 25 años no encuentran trabajo en el mundo. De acuerdo con la OIT un 43 % de las y los jóvenes de la población activa del mundo no tienen empleo o son trabajadores que viven en situación de pobreza. Hoy hay 202 millones de personas desempleadas en el mundo. 70 millones más que cuando comenzó la crisis. Los jóvenes en todo el mundo multiplican por 2,7 la tasa de desempleo adulto. Pero lo peor no son las cifras, sino las perspectivas de futuro si seguimos por el mismo camino. Necesitamos crear 40 millones de empleos por año, 600 millones en la próxima década (OIT, 2015).

En un mundo globalizado, antes o después, los problemas de los demás nos afectan y nos comprometen, y tenemos que aceptar la complejidad ante la que nos encontramos, pero, ¿por dónde empezar? ¿Cómo se llega a una sociedad donde trabajemos todos y todos podamos vivir una vida digna?

Después de esta crisis económica parece que todos tenemos más claro en dónde se estaba equivocado y qué es lo que hay que cambiar. Ni el crecimiento asegura mayor bienestar; ni valorar el progreso a partir del crecimiento económico es algo correcto, porque puede darse que crezca un país económicamente y, sin embargo, pueden estar creciendo al mismo tiempo las desigualdades entre las personas, como es el caso del desempleo de los jóvenes.

Las Naciones Unidas aprobaron el pasado mes de septiembre de 2015 la Nueva Agenda de Desarrollo Sostenible 2015-2030. Es la primera vez que existe una agenda común para todos los países, ricos y pobres. Con 17 objetivos y 169 metas, el objetivo 8 hace referencia a la necesidad de *“Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”* (NNUU, 2015).

EL ESQUEMA DE PENSAMIENTO ICARO THINK TANK

Desde nuestra Fundación observamos que hace falta un cambio en las ideas, las acciones y los sentimientos de la sociedad si queremos cambiar el curso de las cosas. Sin embargo, vemos que las palabras y las teorías no bastan, hay que aterrizarlas. El economista con mucha sensibilidad ética y Premio Nobel Amartya Sen plantea que el objetivo no debe ser construir una teoría de la justicia, ni una teoría de los valores; en definitiva grandes teorías, porque la teoría puede estar muy bien construida, puede ser muy robusta, muy sólida y muy elegante, pero luego no se sabe qué hacer con ella. Propone identificar las mayores injusticias y determinar la práctica de valores que las han permitido y analizar los cambios a acometer en su solución. Para nuestra Fundación uno de los problemas de esta naturaleza es el tema del desempleo juvenil, la punta de un iceberg que nos permite profundizar en la necesidad de un cambio de valores en un triple nivel, personas, organizaciones y sociedad (Cuaderno I Icaro Think Tank).

Ni el crecimiento asegura mayor bienestar; ni valorar el progreso a partir del crecimiento económico es algo correcto, porque puede darse que crezca un país económicamente y, sin embargo, pueden estar creciendo al mismo tiempo las desigualdades entre las personas, como es el caso del desempleo de los jóvenes

Así que, entre 2009 y 2013 nuestra Fundación inició un ciclo de reflexión sobre los retos y las posibles palancas a accionar para contribuir a este cambio. Fue un buen punto de partida que nos permitió –a través de la participación y deliberación con más de 200 personas- clarificar el diagnóstico al que llegamos, que es que vivimos en una cultura donde la libertad es el máximo fin y la libertad supone una conquista, indiscutiblemente, pero tenemos que reconocer que al aceptarla como valor fundamental, hemos marginado otros valores.

Vivimos en una cultura donde la libertad es el máximo fin y la libertad supone una conquista, indiscutiblemente, pero tenemos que reconocer que al aceptarla como valor fundamental, hemos marginado otros valores

Ahora bien, si todo está en proceso de cambio, el único elemento estable con el que contamos es la persona. Y si las personas no cambiamos y no orientamos nuestra vida en torno a unos valores y a unas obligaciones distintas de las que tenemos ahora, ya se pueden cambiar las estructuras que no servirá de nada. Cambiar estructuras es igual que cambiar las leyes, las leyes pueden ser perfectas pero si no queremos cumplirlas y no queremos interpretarlas bien, no se cumplirán.

Tanto el pensamiento liberal como el de la izquierda, dicen “cambemos los sistemas y las estructuras”, pero la experiencia histórica

dice que nada cambia si las mentes de quienes dirigen las estructuras nuevas no han cambiado. La pregunta que tenemos que formular es ¿cómo hacer compatibles los valores liberales y el concepto liberal de libertad con los de la cooperación, la participación, la deliberación y, en definitiva, con todo lo que crea cohesión social y crea comunidad?

Desde nuestra perspectiva, estas son las temáticas a abordar en toda esta primera parte del siglo XXI en el que nos encontramos. Porque tenemos que reconocer que tenemos dificultades en inculcar hoy estos valores. Pero ¿por qué nos cuesta tanto transmitir esa cultura de la cooperación? El tipo de personalidad que se ha ido construyendo en la época actual es la de personas que, en primer lugar, se sienten sujetos de derechos y no de deberes, y que reconocen como su valor fundamental el de la libertad individual. Tenemos muchos déficits en el reconocimiento de nuestros deberes, la cooperación, y en definitiva, en resolver cómo poder hacer compatibles la sostenibilidad y la equidad, pero –a la vez- para transformar y superar la situación actual, a la libertad hay que añadirle otro valor, que implica un deber, el valor de la cooperación. Así que no nos quedará más remedio que abrir nuevos espacios de participación y deliberación en las organizaciones e instituciones actuales, y en otras nuevas.

La siguiente cuestión que se nos plantea es la de la sostenibilidad. ¿Cómo compaginar el sostener lo económico, lo social y lo ecológico? Ese es el ideal de sostenibilidad a perseguir: ¿cómo hacer sostenible el sistema económico vigente con la mayor equidad posible? No es casual que una de las cuestiones que plantea la crisis económica es el dar con la manera de que la sociedad sea capaz de mantener el Estado del Bienestar.

Con este marco teórico de pensamiento, en 2013 la Fundación asumió que el cambio tenía que comenzar por nosotros mismos, personas y grupos de nuestra organización y que no bastaba con una formulación teórica de los valores, ni con el deseo de llevarlos a la práctica. Nos hacía falta entrenamiento y nuevos hábitos de cooperación que nos permitieran construir desde la diferencia sentimientos, ideas y proyectos compartidos.

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

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

Porque como hemos dicho al comienzo, no se trata de un cambio en la sociedad, sino de la propia sociedad, de la sociedad entera. (Cuaderno II Icaro Think Tank).

SEGUNDA PARTE

EL CAMBIO COMIENZA POR NOSOTROS MISMOS, LAS PERSONAS, EN EL INTERIOR DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

Para una organización como la nuestra, que opera en los escenarios turbulentos que se plantean en esta primera parte del siglo XXI, se hace necesario ejercitar más que nunca la flexibilidad para llegar a ser más adaptable a los cambios de un contexto caracterizado por la irrupción de la tecnología y de cambio de valores en el mercado. Bajo las premisas del esquema de pensamiento Icaro Think Tank, la Fundación Novia Salcedo inicia deliberadamente un proceso de cambio organizacional en 2013, dirigido a profundizar en las dimensiones “ocultas” del proceso –y que hasta la fecha no había

enfrentado-, como son: la creatividad, el clima emocional, la intuición, la diversidad organizacional, subrayando el papel crítico de lo que denominamos espacio organizacional en el que compartimos información y conocimiento.

Sabemos por la literatura especializada, así como por la propia experiencia, que “Entorno”, “Estrategia” y “Organización” forman un triángulo de elementos que, en nuestra opinión, deberían tener la máxima coherencia interna. Las demandas del entorno son el origen de una futura organización y definen los objetivos que, a su vez, condicionan la estrategia a adoptar. La

Estamos en una época de tránsito de la primera modernidad (definida por unas pautas colectivas de vida, el pleno empleo, el estado nacional y asistencial, y una naturaleza amordazada y explotada) a la segunda modernidad (definida por las crisis ecológicas, el trabajo remunerado en retroceso, la individualización, la globalización y la revolución sexual)

estrategia, finalmente, determina el tipo de organización o arquitectura de las relaciones entre las personas. Cuando una organización deja de responder a las demandas sociales, entra en una fase de incoherencia y descoordinación que augura los peores presagios para su subsistencia. Porque los cambios de época, como el que estamos viviendo actualmente, son propicios a la muerte de unas organizaciones y la aparición de otras.

El cambio de valores que estamos viviendo lleva consigo otras tantas exigencias planteadas

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

La cooperación es posible únicamente con una comunicación transparente. Ciertamente, las organizaciones transparentes refuerzan los valores éticos en la sociedad (Ayestaran, 2016). Las organizaciones transparentes se atreven a cooperar mucho más con el entorno

NO BASTA CON LA FORMACIÓN TEÓRICA, EL CAMINO SE HACE AL ANDAR

El cambio organizacional es algo muy complejo. El concepto ha sido asociado a la improvisación y el caos, pero otros autores defienden y lo definen como un proceso sistemático. Realmente, en nuestro caso, podemos afirmar que improvisación y sistemática son caras de la misma moneda. Junto a la exploración libre, la improvisación y los procesos autoorganizados para resolver problemas inesperados que se presentan cada día en las organizaciones, se hace necesario explorar, improvisar y crear colectivamente herramientas y mecanismos sistemáticos.

Este desequilibrio dinámico es el que lleva a las organizaciones a evolucionar, y las coloca en el imprescindible equilibrio entre rutinas, fluidez y definición, y diversidad e identidad, sin el cual caeríamos en la esquizofrenia.

En nuestro caso, así ha sido. Llevamos más de 20 años trabajando con los sistemas de excelencia en la gestión de la EFQM, que nos dio mucha sistemática de procesos, orientación al usuario, resultados y mejora continua. A todo ello, solemos referirnos como “el andamiaje necesario”, los cimientos sin los cuales sería impensable seguir construyendo el edificio de la innovación.

HAY QUE CREAR UN CLIMA DE CAMBIO QUE REQUIERE CONOCIMIENTO Y DETERMINADAS CONDICIONES

Lo hemos citado, y lo repetimos, partimos del escepticismo y el individualismo propios de nuestra cultura. En las organizaciones necesitamos superarlos para construir lo común. Pero ¿cómo? La participación y cooperación entre las personas en la creación de lo nuevo exige crear un entorno de confianza, potencia y seguridad. No podemos adentrarnos en entornos turbulentos y crear lo nuevo sin pisar sobre pilares seguros. Este fenómeno ha sido descrito muy bien en *“Dancing in the Dark: creativity, knowledge creation and (emergent) organizational change”* (Maimone y Sinclair, 2013).

En nuestra experiencia sistemática significa –sobre todo– abordar este proceso con pensamiento científico (experiencia, razón y emoción) cuyos siguientes elementos son críticos:

3.1 El compromiso de la Dirección y los equipos de dirección con la gestión del cambio. Los procesos de cambio son procesos largos que requieren enfoques y despliegues sostenidos en el tiempo. Para ello necesitamos equipos de dirección comprometidos con procesos de liderazgo transformacionales que den lugar a cambios en la cultura de la organización y a la obtención de resultados a largo plazo; ello a su vez, refuerza la generación de confianza, la

sensación de potencia y de seguridad. La potencia hace referencia a la capacidad que tiene la organización para lograr sus objetivos.

3.2 Sistemas de información transparentes para la generación de confianza. No podemos generar entornos de confianza en los que nuestras personas puedan cooperar en el marco de una misión, si a su vez no creamos sistemas de información relevante y transparente. La confianza es causa y, a la vez, efecto de la transparencia. Pero la transparencia debe ser mutua y sabemos que el mayor problema para la transparencia está en las propias personas. Tenemos que aprender a trabajar evaluando constantemente la validez y utilidad del trabajo que realizamos. Tenemos que confiar en las personas y cooperar con ellas, pero las resistencias existen y provienen tanto de la cultura de la organización, como de un desarrollo insuficiente de las personas en nuestras organizaciones.

Sabemos por la investigación, y nuestra experiencia lo apoya, que la transparencia nos ha permitido favorecer el papel de nuestros profesionales en el seno de nuestra organización, porque a todos nos ha permitido comprender mejor el sentido del trabajo y el papel que estamos cumpliendo en la misma. De este modo, el trabajo se ha convertido para nosotros en un medio para nuestra autorrealización como personas. Está demostrada la relación entre transparencia organizacional y el sentido de responsabilidad de los empleados en su toma de decisiones (Ayestaran, 2016).

3.3 Trabajo en equipo. Los equipos son el medio que nos permite a las personas salir de nuestra individualidad para trabajar con otros. Es también el espacio intermedio entre las personas y la organización. Pero el trabajo en equipo tiene reglas y disciplina, supone la adquisición de competencias que no

conocemos y que hemos tenido que aprender. Esto es algo que es fácil de decir pero que cuesta trabajo y entrenamiento, repetir una y otra vez la técnica.

3.4 Participación en la creación de conocimiento. Aunque la transparencia organizativa es un medio para lograr una mayor implicación de los profesionales en la gestión de la organización, se da por supuesto que basta una gestión transparente para que las personas nos impliquemos en la creación del conocimiento. Pero esto no es cierto. Siendo muy importante el sistema transparente de gestión, no es suficiente para que participemos en la creación del conocimiento interno de la organización. Esta tiene que hacer un esfuerzo por formar a las personas, desarrollando su creatividad y su capacidad cooperativa. Para esta formación del personal, es un buen instrumento el equipo de innovación. En la actualidad en NSF estamos invirtiendo muchos recursos de tiempo y conocimiento en este aspecto.

Ética significa búsqueda de un bienestar compartido. Las organizaciones pueden ser importantes actores de este cambio que buscamos

3.5 Cambio en el papel social de empresas y organizaciones. Las organizaciones, transparentes con sus grupos de interés, tienen una mayor credibilidad y tanto sus precios como sus procedimientos son percibidos como más claros y más justos. Además, al unir los intereses económicos con los ecológicos y sociales, las

organizaciones necesitan promover los valores éticos. La mejor prueba de una alta sensibilidad ética en las mismas es su nivel de transparencia. La ética nos lleva al comportamiento trascendente, es decir, al cumplimiento de los intereses personales cumpliendo, al mismo tiempo, los intereses de otras personas. Gano yo y ganan las personas de mi entorno. Ética significa búsqueda de un bienestar compartido; significa cooperación en la construcción de mejores relaciones entre personas y entre grupos. La cooperación es posible únicamente con una comunicación transparente. Ciertamente, las organizaciones transparentes refuerzan los valores éticos en la sociedad (Ayestaran, 2016). Las organizaciones transparentes se atreven a cooperar mucho más con el entorno.

RECAPITULANDO

El mundo está en cambio y tenemos una grave crisis de desempleo juvenil. El motor de este cambio es la revolución tecnológica, pero junto a ella, cambian los valores sociales y tenemos que cambiar todas las organizaciones si queremos seguir siendo útiles en la sociedad. Desde nuestra Fundación pensamos que necesitamos cambiar nuestra forma de pensar, de sentir, y de actuar, de tal modo que promovamos un cambio de valores de la sociedad introduciendo el conocimiento de lo que realmente es valioso. Necesitamos aportar nuevas miradas al problema de falta de trabajo para los jóvenes. El cambio de valores que proponemos tiene que ir hacia un mayor compromiso con la cooperación, la sostenibilidad y la equidad. Pero el cambio

tiene que comenzar por nosotros mismos, en el interior de nuestras organizaciones. En NSF estamos recorriendo ese camino desde 2013. Los pilares sobre los que nos apoyamos son: la transparencia, -que permite generar un entorno de confianza-, la participación de las personas y la cooperación que pueda producir creatividad y conocimiento. El nivel de transparencia es la mejor prueba de una alta sensibilidad ética en las organizaciones. A su vez, la ética nos lleva a un comportamiento trascendente, es decir, al cumplimiento de los intereses personales cumpliendo, al mismo tiempo, los intereses de otras personas. Gano yo y ganan las personas de mi entorno. Ética significa búsqueda de un bienestar compartido. Las organizaciones pueden ser importantes actores de este cambio que buscamos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ayestaran, S. (2016). ¿Cómo podemos mejorar la transparencia en las organizaciones? *Revista Internacional de Transparencia e Integridad- International Review of Transparency and Integrity*.

Cuadernos Icaro Think Tank I, II, III, IV.

Maimone, F. y Sinclair, M. (2014). Dancing in the dark: creativity, knowledge creation and (emergent) organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 344-361.

OIT (2015). Global Employment Trends for YOUTH.

NN UU(2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.