# Presidentes de Negocios Transformación Social

Hemos querido sondear la opinión de los presidentes de los Negocios del Grupo ULMA para que nos den su opinión sobre el proceso de debate que han abierto en los últimos meses.

>> **RG: RAÚL GARCÍA**
Grupo ULMA y ULMA Construction

>> **LDG: LANDER DIAZ DE GEREÑU**
ULMA Packaging

>> **UA: UNAI ARREGI**
ULMA Architectural Solutions

>> **AY: ANDER YARZA**
ULMA Agrícola

>> **IM: IÑAKI MEDINA**
ULMA Piping

>> **MP: MIGUEL PASTOR**
ULMA Conveyor Componets

>> **JAA: JON ANDER ARAMENDI**
ULMA Carretillas Elevadoras

>> **IQ: IÑIGO QUEREJETA**
ULMA Handling Systems

**« Unos lleváis más tiempo que otros en la presidencia de los distintos negocios de las cooperativas, y en principio, se trata de conocer vuestra experiencia.**

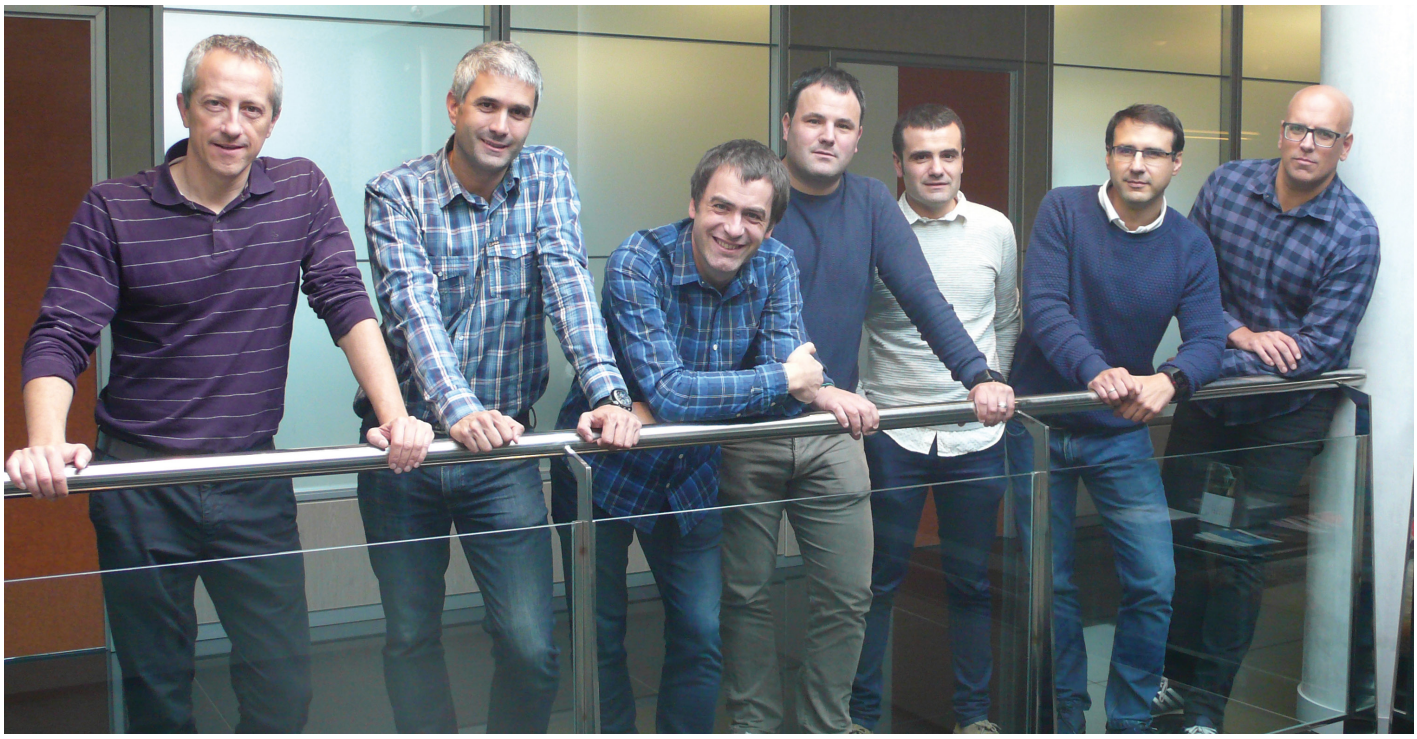
*R.G.: Para mí está siendo una muy buena experiencia. Llevo ya más de seis años en el cargo y he tenido oportunidad de aprender muchísimas cosas de mucha gente. Estoy en varias presidencias a la vez y es muy enriquecedor, aunque siempre tienes ese punto de frustración ya que estás en el ámbito institucional y la capacidad de tomar decisiones es limitada. Ves muchas cosas que te gustaría cambiar, pero la gestión está en manos de otras personas, y en ese sentido es limitado.*

*L.D.G.: Yo llevo dos años y medio en el cargo y mi experiencia, también, es enriquecedora. De todos modos, complementaria a todo esto el hecho de llevar 19 años ya en ULMA, en ULMA Packaging en concreto. Vengo de un área técnica, muy enfocada a tecnología, proyectos, con una relación ligera con los clientes. El cargo de presidente sí me ha dado una visión más global de lo que es la cooperativa y me ha acercado mucho al Grupo ULMA, que es algo que yo tenía como lejano. Creo que el Grupo como tal, lo que hacen otros, los problemas que pueden tener otras cooperativas u otros Negocios de ULMA nos quedan un poco alejados del día a día y eso sería conveniente cambiarlo.*

> *« el cargo de presidente sí me ha dado una visión más global de lo que es la cooperativa y me ha acercado mucho al Grupo ULMA*
> **>> L.D.G.**

*U.A.: Mi experiencia es corta, sólo de un año, pero como no podía ser de otra manera muy enriquecedora, viviendo el día a día de una forma más apasionada respecto a mi rol profesional anterior, apasionada pero también tensionada, porque la propia dinámica del negocio y diferentes problemáticas que surgen te hacen estar en tensión en todo momento. Es un máster en toda regla. En definitiva, con muchas ganas de aprender, tratando de ser lo más imparcial posible y tratando de ser presidente de todas y de todos.*

*A.Y.: En mi caso llevo dos años y medio y comparto lo que se ha comentado. Conoces muchas cosas sobre la cooperativa y el Negocio. Es una experiencia bonita pero también frustrante, depende de la situación del Negocio. A mí me tocó al*



*principio una situación delicada, ahora una situación mejor y deseando de que termine así. Depende mucho de la situación que te toque atravesar.*

*I.M.: Ya es mi último año, llevo tres años y medio, y la experiencia en el cargo, como dicen mis colegas, enriquece, aprendes, conoces la cooperativa, conoces a la gente, te conoces a ti mismo. En ULMA Piping hemos pasado años muy buenos y otros menos buenos, y es cierto que de todo se aprende. Lo que hay que ver es qué puede hacer el presidente por la cooperativa, y eso puede llegar a frustrar en función de las expectativas generadas, tanto al colectivo como por uno mismo, llegas con ilusión y los dos primeros años si no estás liberado los pasas enterándote de cómo funcionan las cosas, el tercer año, en el que estás más asentado ves que no es sencillo llevar a cabo cosas que tenías en mente, y el último año si no hay elementos motivadores, se puede perder esa ilusión. Como experiencia a nivel personal muy positiva. No cambio estos cuatros años por nada, lo bueno y lo malo me lo llevo como parte de mi aprendizaje. Pero no se trata de lo que se lleva el presidente de esta experiencia sino de qué deja el presidente en la cooperativa, y ahí creo que no lo tenemos estructurado muy bien cuando hay cambio de presidente, cada presidente entra de cero.*

> *no se trata de lo que se lleva el presidente de esta experiencia sino de qué deja el presidente en la cooperativa*
>
> **>> I.M.**

*M.P.: En la misma línea de Iñaki. A nivel personal es una experiencia muy interesante por la oportunidad que tienes de tener una visión mucho más global de la cooperativa. Yo quizá antes podía tener una visión más ejecutiva y ahora he tenido la oportunidad de ver una parte más institucional y con un carácter más social de la que estaba bastante alejado. Aparte de eso, y en nuestro caso particular por la distancia, a mí el cargo me ha hecho conocer el Grupo ULMA desde dentro y te das cuenta realmente del nivel de Grupo que tenemos. A nivel personal es una muy buena oportunidad para adquirir conocimientos a nivel social, pero tiene su punto duro, te ves bastante solo, muchas cosas recaen en el presidente. Estoy de acuerdo con que los dos primeros años no tienes la base ni los conocimientos para ejercer bien el cargo y es a partir del tercero cuando empiezas a tener experiencia y ejerces con mayor profesionalidad. En general muy buena experiencia y una gran oportunidad, pero el día a día hay que llevarlo.*

*J.A.A.: Yo llevo dos años y medio, y en general, está siendo una experiencia gratificante, con sus aspectos positivos y negativos que voy a tratar de enumerar. En la parte positiva, me ha permitido conocer mejor y tener una visión global del Negocio y del Grupo ULMA además de conocer gente y experiencias nuevas. Considero que es un privilegio, una oportunidad que nos brinda la asamblea, siendo un máster acelerado y personalmente te permite madurar. Como aspectos negativos, destacar esa sensación de vértigo que puedes sentir en ocasiones por la responsabilidad adquirida, y también la dificultad de compaginar las tareas profesionales, en mi caso de técnico informático, con la presidencia.*

*I.Q.: Entiendo la figura del presidente como un líder transformador al servicio de las personas que conforman la Cooperativa. Alguien que intenta sacar lo mejor de las personas, y no a las que inculcar sus ideas/sueños. Para ello, la persona que realice estas funciones debe tomar una decisión, que implicará una transición desde su visión egocéntrica a una de colectivo.*

*Por tanto, en mi caso, la definiría como*

>> M.P.: MIGUEL PASTOR

>> A.Y.: ANDER YARZA

*una experiencia de transformación radical de la persona: de aceptar los valores con los que resueno, de conocer desde dónde funcionamos las personas, de aprender a llegar a acuerdos, de explorar incansablemente soluciones que dejen obsoletos los sistemas en los que no creemos, de enfocar la mayoría del tiempo en estar "a favor de algo" y no en contra de todo, de superar sus creencias limitantes...*

*Resumo: Absténganse personas que viven cómodas en su zona de confort (aunque no lo reconozcan públicamente) o que no estén dispuestas a cuestionarse de raíz sus propios modelos mentales.*

**« Estáis en este momento llevando a cabo una reflexión sobre la Transformación Social. ¿Qué esperáis de esos debates y por qué creéis que es importante trabajar este tema?**

*I.Q.: La Transformación Social está en el ADN del movimiento cooperativo, si bien hemos aislado el concepto a un ejercicio de distribución de excedentes vía COFIP (léase gestión de la limosna) o de complacencia con la generación de puestos de empleo gracias al crecimiento. Estos aspectos, si bien son imprescindibles, creo que son insuficientes en el siglo XXI para garantizar la evolución de una sociedad.*

*Generalmente nos enorgullecemos de lo que hacemos en nuestros Negocios, pero tendemos a no comunicar lo que somos (lo vemos en nuestras webs, edificios), algo que está demostrado que impacta de forma más sostenible en las personas (y por derivada en sus entornos afectivos) pero también en clientes y proveedores, y entorno social en general. Este sería un nivel básico frente a lo que existe en el mercado.*

*Por otro lado, la pregunta a la que nos enfrentamos en UHS en 2016 es si este nivel básico era suficiente o no, y si no lo es, cuál es realmente nuestra expectativa. Como conclusión de esta reflexión se incluyó este concepto como factor clave de éxito de UHS.*

*En estas reflexiones de Grupo ULMA, vemos que las situaciones de partida y expectativas de cada negocio son muy muy diferentes. Sin embargo, el hecho de tratar conceptos humanísticos sobre los que no estamos nada habituados a hablar hace que podamos definir un marco general en un horizonte… si bien la modelización del concepto puede ser y probablemente será distinta en cada Negocio. En UHS ya estamos trabajando en esta modelización dentro de nuestro PG Social anual.*

*J.A.A.: Entre los principios de la experiencia cooperativa de MONDRAGON, se habla de la Transformación Social y de crear una economía social más libre y más justa. Considero que las cooperativas y cada uno de nosotros no somos ajenos a la sociedad en la que vivimos, por lo tanto, hablar de la Transformación Social en muchas ocasiones me genera pudor, respeto y conflicto internamente. En este proceso de reflexión estoy en una posición expectante ya que el agente que nos dinamiza tiene mucho más conocimiento y experiencia que yo. Quiero aportar de una forma constructiva y ser crítico cuando sea preciso.*

*M.P.: Yo creo que el ámbito social tiene que evolucionar igual que otros aspectos del Negocio. En otros aspectos hacemos un análisis periódico de productos y mercados, pero en nuestro caso, al ser cooperativa, en paralelo tendríamos que evolucionar en los aspectos sociales para que no se queden atrás. Por tamaño de Negocio nosotros poco vamos a poder decir, aportaremos nuestro granito y enfoque, pero entiendo que la parte social tiene que evolucionar desde el Grupo ULMA hacia los Negocios.*

> *« el ámbito social tiene que evolucionar igual que otros aspectos del Negocio*
>
> **>> M.P.**

*A.Y.: Yo también estoy un poco expectante. Somos un Negocio pequeño y no sé cuáles van a ser los puntos concretos. Yo personalmente creo en la Transformación Social hacia dentro, hacia los socios, quiero ver cómo podemos aportar, somos nuevos y un Negocio pequeñito. Hay diferentes marchas, experiencias, la nuestra es casi nula y estamos expectantes.*

> *« creo en la Transformación Social hacia dentro, hacia los socios, quiero ver cómo podemos aportar*
>
> **>> A.Y.**

*U.A.: En la misma línea, provengo de un Negocio pequeño y en esta materia no hemos hecho mucho, aunque luego en el día a día hagamos cosas y tengan calado. A nivel de Grupo estamos en fase arranque y definición de alcance del proyecto. A día de hoy las expectativas no son muy*

>> L.D.G.: LANDER DIAZ DE GEREÑU

>> R.G.: RAÚL GARCÍA

*concretas pero hay que dar pasos hacia adelante y ver qué proyectos podemos aportar. Aquí es importante involucrar al COLECTIVO. Un grupo cooperativo como ULMA es ineludible que rehúse de esa responsabilidad de Transformación Social que está recogida en los principios de MONDRAGON, en la búsqueda de eso tenemos la responsabilidad de mejorar la sociedad y en eso hay que dar pasos con ilusión de aportar, contribuir, ser crítico, discutir y poner temas sobre la mesa, y a partir de ahí intentar que el colectivo se enganche a lo que estamos planteando.*

*L.D.G.: Poniéndome un poco más filosófico, el cooperativismo que conocemos hoy en día se gestó en MONDRAGON en la postguerra, con Arizmendiarrieta. Viene de una sociedad de la necesidad. No había trabajo, no había riqueza, había muchas necesidades en las familias y se quiso trabajar herramientas que dieran la vuelta a esa situación. La herramienta se basó en la educación fundando para ello la Eskola y más tarde la experiencia cooperativa de MONDRAGON y después vino el Grupo ULMA con talleres Ignacio Maiztegi, etc. Ahora estamos en una sociedad del bienestar y el cooperativismo no es más que un reflejo de la sociedad, y por ello creo que se ha pasado de un cooperativismo de la necesidad a un cooperativismo del bienestar. Si el cooperativismo era la herramienta para crear la Transformación Social necesaria, hoy hemos perdido esa punta de lanza y nos hemos quedado un escalón por debajo, el objetivo ahora del cooperativismo es tener unos negocios fuertes. Es cierto que, hoy en día, las necesidades son muy diferentes, ya no hay tanta necesidad aquí pero sí la hay en otros sitios. Esta reflexión lo que quiere hacer es recuperar ese objetivo inicial, y siendo conscientes de que, en el cooperativismo, sin un negocio rentable y sin beneficios, no hay proyecto socio-empresarial, tenemos que ir un paso más allá complementándolo con lo Social. La Transformación Social no la van a hacer las cooperativas, la van a hacer los trabajadores, los socios, la sociedad… El Grupo ULMA tiene que poner las herramientas para que eso sea posible. Y lo que tenemos que hacer es volver a inculcar ese concepto de Transformación Social en los socios y en los trabajadores para que sean ellos los que den los pasos; nosotros podemos poner las herramientas, guiar, inculcar, poner elementos que ayuden pero sin las personas no va a ser posible. Por mucho que nos reunamos aquí los presidentes y digamos que queremos hacer Transformación Social, el objetivo es esa concienciación, es que sean los trabajadores del Grupo ULMA los que realmente aporten y hagan posible la Transformación Social.*

*R.G.: Las cooperativas no están al servicio del capital, no estamos para tener resultados sin más. Obviamente, buscamos los mejores resultados posibles, pero somos una herramienta para mejorar la sociedad y POR ESO tienen que estar integradas en la sociedad. En ese sentido, una de las primeras cosas que pretendemos con esta reflexión es entender qué es eso de Transformación Social a nivel de colectivo de ULMA. Creo que el concepto no está claro, y si entendemos que la cooperativa es una herramienta para la mejora de la sociedad, habrá que pensar cómo hacemos ese acople entre ULMA y la sociedad. Tenemos relaciones, fondo social que repartimos con ciertos criterios, pero si queremos ser una empresa social tenemos que tener más ligazones con la sociedad. Hay que definir cómo ser una VERDADERA herramienta de mejora de la sociedad.*

> *si entendemos que la cooperativa es una herramienta para la mejora de la sociedad, habrá que pensar cómo hacemos ese acople entre ULMA y la sociedad*
>
> **>> R.G.**

*I.M.: Expectante ante la palabra Transformación Social. Hay una teoría que más o menos podemos compartir, pero o estamos todo el colectivo en ello, o no vamos a hacer nada. Y para ello tiene que haber un equipo tractor que crea en ello más que en nada, y comunicar, convencer, pasar tiempo con la gente, con nuestra gente. De nada sirve, que se junten 5 teóricos a discutir sobre la Transformación Social si no somos capaces de llegar a todos los que formamos las cooperativas. Como dice Miguel, en las empresas, realizamos estudios de mercado, Planes de Gestión y para cumplirlos nos dotamos de una serie de herramientas. En el tema social, al menos en nuestra cooperativa, no tenemos nada estructurado, que nos permita discutir a los trabajadores sobre qué entendemos que debiera aportar la cooperativa en el ámbito de la Transformación Social. A mi entender, creemos que debe venir del Grupo o de los órganos, y la realidad es que no tenemos ningún espacio para hablar del tema ni le damos ninguna prioridad.*

>> U.A.: UNAI ARREGI

>> I.M.: IÑAKI MEDINA

**« Cambiando de tercio, ¿cómo veis el clima social en nuestras cooperativas/Negocios?**

*R.G.: En general se ve, y no sólo en ULMA sino en otras cooperativas, cierta –yo le llamo- "nube gris", cierto desencanto. Creo que valoramos poco lo que tenemos, valoramos solamente la punta de la pirámide, pero no lo que está debajo. Nos quejamos mucho sobre cosas que nos inquietan, pero dejamos de valorar otras cosas fundamentales que tenemos. Estamos en situación de mejora y algunas cooperativas van bien pero no conseguimos superar ese desencanto que tenemos, la "nube gris" encima de nuestras cabezas. Va por barrios, no es igual en todos los Negocios ni en todos los departamentos, pero se repite en muchas cooperativas. El que seamos capaces de mejorar en este aspecto depende de muchas cosas: del perfil de los líderes que tenemos, de lo que se trabajen esos temas, de cómo fomentamos la participación de la gente, que para mí es clave. Hay muchas variables, pero todavía no hemos aprendido cómo darle la vuelta al calcetín. Dicho esto, y reconociendo que tenemos muchas cosas en las que trabajar, también pienso que el clima social en general no se puede calificar de malo.*

*L.D.G.: Yo puedo hablar de la experiencia de mi cooperativa y nos toca un poco hacer de profetas siendo presidentes, pero no hay que olvidar que hemos sido parte del colectivo. Algunos hemos pasado por otros órganos más belicosos. Pero es cierto y haciendo mención a lo que he dicho antes, de la sociedad del bienestar y dando la razón a Raúl, tenemos un colectivo que quizá no valora la situación en la que estamos, y no hablo de la situación económica. Esta situación hace 30 ó 40 años nadie lo hubiera imaginado, las cosas que se han conseguido… Pero sí que creo que el clima de las cooperativas, o por lo menos de la mía, es variable, cíclico, en el sentido de que puntualmente pueden aparecer ciertos temas que meten mucho ruido, que lleven mensajes de que el colectivo está descontento, pero cuando hay necesidades tenemos un colectivo que responde, se involucra y se le ve comprometido, y para mí eso es incompatible con un mal clima social. Es decir, si una persona no está a gusto, cree que en su cooperativa no se le tiene en cuenta, cuando se le pide un esfuerzo la gente no respondería y tenemos la experiencia de que cuando ha hecho falta la gente ha respondido, sacrificarse es una palabra muy fuerte, pero sí que ha dejado de lado otras cosas para poner su granito de arena. Yo tengo la dicotomía de que tenemos un colectivo belicoso pero que a la vez es consciente de la situación y hace esfuerzos. En general es cíclico, en función de temas puntuales que aparecen puede haber más o menos reivindicación o ruido, pero la gente es consciente de lo hay.*

> *« en el consejo general se le está dando fuerza al tema social*
>
> **>> U.A.**

*U.A.: A nivel de Grupo yo no puedo decir mucho, somos 8 Negocios y cada una tiene sus particularidades, tanto de tipo de mercado como de estructura organizativa, dimensión, filiales, y demás, con lo que mi experiencia se centra más en ULMA Architectural. Abogando a ese término de ciclos, en nuestra cooperativa, nuestro clima social yo creo que está muy ligado a la crisis que hemos tenido que ha tenido por detrás una caída de mercado terrible y eso a su vez ha tenido también por detrás una toma de decisiones de alto impacto y de calado importante en el ámbito societario, desde reestructuraciones, niveles de anticipos al 80 durante años, situaciones de extornos, etc.*

*Todo eso tiene efectos negativos en la parte de acople societarios respecto al proyecto que tenemos entre manos y que compartimos entre todos. Derivado de esa crisis, en los últimos años los esfuerzos del ejecutivo y de los órganos han estado centrados en el plan de negocio y estos temas sociales igual han quedado en un segundo nivel. Eso es una realidad con la que hemos tenido que convivir y a la que hemos hecho frente, priorizando el aspecto de reconducir el Negocio. Lo que sí constato, es que en el consejo general se le está dando fuerza al tema social, y los negocios tenemos que coger lo que se está trabajando a nivel de Grupo como una oportunidad importante para dar el salto cualitativo.*

*A.Y.: En nuestro caso, el clima social actual diría que es aceptable. Venimos de una época mala desde la escisión que tuvimos de ULMA Construcción hasta ahora, la gente se habitúa a eso. Ahora mismo nos acompañan los números, pero esto es como un partido de fútbol, cuando vas perdiendo la gente está nerviosa, ahora estamos relativamente bien, pero han quedado cicatrices que van a tardar en curar. Tenemos que preparar a la gente para los momentos que van a llegar, que no se ponga nerviosa, cuando estamos bien todos estamos bien, si estamos mal hay que preparar a la gente y decirle qué tipo de Negocio somos, qué puede pasar y cómo vas a actuar. No somos tan buenos ni vamos a ser tan malos. Respecto al Grupo, no te das cuenta de cómo está el clima social, no se habla demasiado, oyes cosas fuera. Tengo cierta ignorancia en cómo están los Negocios socialmente.*

*M.P.: En nuestro caso, en el tema del clima social, y a pesar de todo lo que*

>> J.A.A.: JON ANDER ARAMENDI

>> I.Q.: IÑIGO QUEREJETA

*estamos pasando, diría que el clima social es bueno, por supuesto que hay muchos nervios, la situación lo justifica, pero ves que la gente tiene ganas de sacarlo adelante, está involucrada y totalmente volcada con el proyecto. Creo que podría ser una especie de diagnóstico; cuando las cosas van mal la gente sí se vuelca con el proyecto teniendo claro qué es lo que va a sacarlo adelante, y qué es lo prioritario en cada momento, en nuestro caso temas sociales no se tratan casi ninguno porque lo prioritario es sacar adelante el proyecto. La gente sabe distinguir las reivindicaciones sociales, dejarlas aparcadas y llegará el día en que podamos hablar de ellas; tenemos una situación mala, pero estamos todos involucrados para sacarla adelante y mantener el Negocio en el pueblo.*

> *tenemos que trabajar con seriedad y sin generar falsas expectativas*
>
> **>> J.A.A.**

*J.A.A: Voy a valorar lo que me transmite ULMA Servicios de Manutención ya que es lo que vivo a diario. Aunque no sea el único argumento, recientemente hemos llevado a cabo una reestructuración muy importante con el objetivo de buscar la rentabilidad económica y esto deja unas secuelas importantes en el clima social. Ahora tenemos mucho camino por recorrer y a ver si tenemos la inteligencia suficiente para aprender de esta vivencia. Tenemos que trabajar con seriedad y sin generar falsas expectativas.*

*I.M.: Como dice Jon Ander, nosotros hemos realizado una serie de cambios importantes en el último año. Ahora es hora de trabajar, predicar con el ejemplo. Nada de palabras. Y sólo así recuperaremos al colectivo. A mi juicio, como colectivo estamos cansados, y no lo relaciono directamente con la situación empresarial, las penas con dinero pueden ser menos penas, pero siguen siendo penas, y a la larga si no se remedia, pasa factura. Hablamos de lo importante que son las personas, pero luego no hacemos nada para demostrarlo. No lo tenemos estructurado, con lo que perdemos credibilidad. La confianza no se regala y no te la dan, te la tienes que ganar.*

*I.Q.: Las personas que conforman las cooperativas no son diferentes de las que forman la sociedad.*
*Podemos estar preocupados… o podemos estar ocupados; es nuestra elección.*

*Estas son algunas de las líneas de trabajo de esa "ocupación" en UHS:*

*-Implicación activa de los consejeros sociales en la medición del clima social y la gestión de conflictos en las áreas (junto a Responsable del área y Área de Personas)*
*-Articulación orgánica:*
*cuatrimestralmente el Consejo Social hace un descargo del clima social directamente al Consejo Rector (área por área) para que todos asumamos nuestra cota de responsabilidad.*
*-Entendemos que la existencia de una Estrategia Social debe aportar una visión al colectivo que le haga sentirse parte de algo más que su quehacer diario.*

**« Ligado a este tema del clima social, siempre escuchamos la queja de la poca participación del colectivo, ¿qué creéis que se puede hacer para mejorar dicha participación?**

*I.Q.: Un líder que pide Participación y Cooperación a su colectivo está en "Game Over". Lo primero que debemos hacer es entender nuestra naturaleza humana: la Participación y Cooperación entre las personas son consecuencias más "biológicas", emocionales, y no peticiones que podamos lanzar únicamente desde la razón: es decir, tienes que construir esas condiciones para que emerjan cuando sean necesarias.*

> *podemos estar preocupados... o estar ocupados; es nuestra elección*
>
> **>> I.Q.**

*Otra de las ideas que debemos entender es que "las personas no participan si no influyen". Debemos alejarnos de ideas tan ancladas en nuestra cultura de mayorías y minorías. Los conflictos que hemos vivido en los últimos tiempos demuestran que la democracia debe ser más que una votación, algo más que "ganadores y perdedores".*

*Estos ingredientes y otros muchos, sobre los que no me extenderé aquí, son los que conforman una Estrategia Social coherente con lo que somos y en lo que creemos que realmente la Estrategia de Negocio, y ésta a su vez la Estrategia Social, en un bucle continuo.*

*J.A.A.: Se pueden llevar a cabo muchas acciones puntuales para intentar mejorar la participación, pero para lograr que la gente participe creo que hay una serie de claves. Participamos cuando nos sentimos en un entorno seguro, creíble, cuando se lleva a cabo una escucha real y hay reconocimiento. Cualquier acción que nos pueda ayudar para mejorar en estas claves puede ser válida.*

*M.P.: Yo en este sentido, lo resumiría en que hay que ver cuáles son las expectativas de la gente, eso es lo que va a hacer que*

*cada vez haya más participación, si se ve que las expectativas reales son las que se están trabajando. Antes, cuando hablaba de la transformación social, hablaba de evolucionar desde el punto de vista social. Saber identificar cuáles son las expectativas que tenemos hoy en día, ya que han podido cambiar con el paso del tiempo, ahora estamos en otro momento y hay que volver a identificar esas expectativas para que la gente se vea con más interés en participar.*

*U.A.: Yo creo que antes de hablar de participación hay que seguir constantemente poniendo en valor que nuestros Negocios son proyectos compartidos. Uno mismo desde su propia responsabilidad tiene que contribuir a la consecución de los objetivos. Partiendo de este comentario, los órganos de la Cooperativa tienen que fomentar dinámicas y mesas de trabajo para que todas las voces tengan su espacio y para ello es clave que además de los foros que tenemos por la vía ejecutiva, fortalecer y trabajar los canales sociales que ya tenemos, consejo social, consejillos, charlas, etc. Hoy en día están instaurados en la cooperativa y que sean herramientas de transmisión, de recogida de inputs, de sensibilidades de colectivos… y seguir fortaleciéndolos, son canales importantes para que aflore el tema de la participación.*

*L.D.G.: Yo siendo ingeniero me siento más cómodo hablando en términos matemáticos. Hablando de expectativas, se dice que la satisfacción es la realidad menos las expectativas; si las expectativas son mayores a la realidad la satisfacción es menor. La realidad es la que es, es importante que entendamos todos lo mismo por participación. Yo hace poco he tenido que trabajar un proyecto sobre la participación en ULMA Packaging, y estuvimos primero tratando de definir la participación. Conté con una persona que hacía una tesis en este tema y me sacó una definición de la participación que utilizan varios autores y me parece muy adecuada: La participación consta de tres niveles, la información, debate y decisión o co-decisión y creo que tenemos herramientas en la cooperativa para abordar los tres niveles, lo que pasa es que muchas veces nos quedamos pensando que participar es decidir, y los elementos de decisión están donde están, asamblea, órganos, pero aparte de eso hay muchos más foros donde se puede deliberar. Estar informado también es una forma de participar. Las herramientas existen, pero no se hace buen uso de ellas en general, por mucha charla informativa que hagamos, ves que la gente que acude a charlas, reuniones de colaboradores, consejillos, etc. Creo que las herramientas las tenemos y tenemos que inculcar ese sentido de la participación y empezar por lo más básico y subir escalones, teniendo claro que no todo el mundo va a poder decidir, sobre todo, para eso están los ámbitos de decisión establecidos. La decisión la toman los órganos establecidos como tal, otra cosa es que en el proceso han participado todos los trabajadores de la Cooperativa, y cada uno tiene que saber en qué ámbito se mueve.*

*R.G.: Para mí el tema de la participación en el día a día es clave. Si no participas en una empresa que es tuya, ¿dónde vas a participar? La participación debe ser intrínseca a las cooperativas, pero tengo la impresión de que en el ámbito puramente empresarial no somos diferentes muy a otras empresas. Ahora estamos trabajando con MU Enpresagintza en un proyecto con el objetivo de que podamos disponer de una metodología para diagnosticar y proponer ámbitos de mejora en cuanto a participación en la gestión. ¿A quién no le gusta participar? A todos nos gusta, pero no estamos acostumbrados a participar en la gestión, ni tenemos mecanismos puestos en marcha. No estamos entrenados, y eso cuesta, pero, si se participa bien, si se hace de manera natural, si tomamos las decisiones de forma compartida, seremos mucho más fuertes como empresa y tendremos un mejor clima social. Si participas –en un plan, en un trabajo, en una decisión…- eres parte de ello, eres más importante en la organización. Por el contrario, el no participar nos resta potencial como empresa. Hay que sacar lo mejor de la gente, todo el potencial que tenemos, para que se beneficie la persona y a la vez toda la empresa.*

*L.D.G.: Yo creo que confundimos tomar decisiones con participación, tomar decisiones es una parte de la participación, pero no todo, y está ligado a una responsabilidad, más que jefe coordinador, pero creo que, aunque la gente tiene que estar informada y la mayoría de gente puede tomar parte de un debate, es mayor la responsabilidad de tomar decisiones, las responsabilidades se definen mucho mejor en una estructura empresarial, y los ámbitos de decisión tienen que estar ahí.*

*R.G.: Me refiero a que, si aquí estamos varios y hay un jefe, si somos capaces de tomar una decisión compartida, ésta tiene mucho más valor que si la toma solo el jefe. Claro que alguien tiene que ser el responsable último, pero si es compartido, acordada entre todos, tiene más fuerza.*

*L.D.G.: Pero cuando no hay una opinión compartida alguien tiene que decidir, una cosa es que hablemos todos, debatamos, pero una cosa es tomar decisiones y otra participar, debatir es una cosa y la decisión no deja de ser mejor o peor en el ámbito de participación, porque la tome el responsable, tiene que ser todo el proceso, yo puedo haber participado en el proceso y luego la decisión no me convence.*

*R.G.: La gran mayoría de las decisiones se pueden tomar por consenso. Por ejemplo, a la hora de hacer el plan de gestión de un departamento, si participa todo el departamento (con las directrices marcadas por la empresa, obviamente), el resultado tendrá mucha más fuerza. Eso sí, hay que saber cómo hacerlo porque, de lo contrario, puede ser un caos.*

*I.M.: Creo que lo primero es saber qué expectativa tiene cada uno cuando decide entrar a trabajar en una cooperativa. Yo soy de los que piensa que todos los modelos empresariales pueden ser buenos, S.A, S.L., S. COOP. Cada uno de ellos además pueden tener modelos de gestión muy buenos, porque al final esos modelos los crean las personas. Si creemos que, por trabajar en una cooperativa, el modelo va a funcionar por sí solo, mal vamos. Por lo que lo primero es que nos preguntásemos cada uno de nosotros, que expectativas tengo, por qué quiero trabajar en una cooperativa. Si sólo venimos a meter 8 horas y a llevarnos un sueldo, es difícil que participemos ni hagamos participar al resto. Si de verdad creemos que es nuestro y que podemos cambiar ciertas cosas (y no me refiero al ámbito ejecutivo, que creo que hay que dejarle trabajar siguiendo las estrategias marcadas), formas de hacer, lo que hacemos, cómo lo hacemos. Cómo nos ayudamos entre nosotros. Pero es importante que cada uno se responda a la pregunta de por qué quiero trabajar en una cooperativa.*

**« El tema Social se está convirtiendo en el eje vertebrador de muchas políticas socio-empresariales y, en nuestro caso, más por ser cooperativas. ¿En qué aspectos creéis que ULMA debería centrar sus esfuerzos en los próximos años?**

*R.G.: Yo creo que el esfuerzo habría que centrarlo en darle mucha importancia a lo Social y que se gestione, que se sistematice, que haya mecanismos, con personas capacitadas para trabajar esos temas. Hay que gestionarlo de manera profesional como cualquier otro ámbito de la empresa. Si eso está, avanzaremos rápido. El tema es muy amplio. Primero definir y luego debatir qué queremos hacer, qué es y cómo lo vamos a enfocar. Algunas partes las estamos poniendo en marcha, como la transformación social o la participación.*

*L.D.G.: Yo creo que cuando hablamos del proyecto socio-empresarial, dividimos socio y empresarial, cuando en realidad hay muchas cosas que son intrínsecas al concepto y que van a la vez. No nos damos cuenta de que hacemos mucha labor social y tenemos en cuenta lo social cuando tomamos decisiones; en mi Cooperativa he visto tomar decisiones que igual en otra empresa que no fuese cooperativa o que no tiene en cuenta a las personas no se hubiera tomado por cómo afectan a las personas. Si hay esa conciencia en el ámbito ejecutivo de que estamos en una cooperativa, que intrínsecamente lleva esa vertiente social y se toman decisiones que en otro sitio no se tomarían o se tomarían de otra forma. Igual no es algo visible para el colectivo, pero sí existe, y sí que haría falta que el colectivo fuese consciente de que eso se hace.*

*U.A.: Creo que además del ejecutivo, los consejos rectores tienen que tener un papel importante, más que en el qué, en el cómo. Ya en las fechas en las que estamos seguro que el consejo de dirección ha empezado a trabajar en el plan de gestión del año que viene, en el plan estratégico… Presentarán cifras, márgenes, resultados, eso lo tenemos asumido. Eso el año que viene se mide, se valora, se corrige, se gestiona. Lo mismo debería de ser en lo Social, incluir un plan de gestión con acciones encaminadas y ligadas al ámbito social que luego se puedan medir, valorar y tomar decisiones en ese sentido. Creo que el consejo rector, junto con el ejecutivo, además del consejo social, debería participar en estas decisiones y que los objetivos deberían ser consensuados, compartidos, para luego medir, valorar y comunicar al colectivo. La clave está ahí, asumir con naturalidad que además de la cifra de ventas vamos a poner objetivos ligados a lo Social, con acciones, responsables, seguimiento, valoraciones…*

*A.Y.: Yo por comentar algo diferente, creo que el aspecto social está muy abandonado. Trabajaría más el sentimiento de pertenencia a ULMA en sí, los socios no tienen ese sentimiento de que esto es mío, y luego de ahí va a venir la participación, la implicación, la motivación… aunque no sé cómo se puede hacer esto.*

*I.M.: Recuperar la ilusión. Que los trabajadores se sientan orgullosos desde el convencimiento de trabajar en ULMA, que no lo vean como un trabajo más. Y para ello hay que trabajar mucho. Es escuchar sus expectativas laborales, sociales, hacer planes estratégicos en el ámbito social pero siempre mirando a lo empresarial, no pueden ir desligados, debemos hablar menos y hacer para demostrar más. No queremos formar parte de los órganos de la cooperativa. Eso para mí denota que algo no estamos haciendo bien.*

*M.P.: Yo añado un matiz a todo lo dicho, muy breve y muy claro, y es trabajar todo el ámbito Social, el sentimiento de pertenencia, enfocado hacia dentro y hacia fuera, hacia los que estamos aquí ahora y los que deberían estar en un futuro cercano. Ser capaces de actualizar la parte social para que sea atractivo para los que estamos dentro y para los que puedan venir.*

*J.A.A.: Opino que toda estrategia social pasa por tener proyectos rentables y sostenibles en el futuro, siendo responsables en las decisiones que tenemos que tomar en esta línea. Cuando hablamos de la Estrategia Social, cada uno de nosotros puede tener su punto de vista y expectativas, por lo tanto, en primer lugar, entiendo que debemos reflexionar en busca de una visión compartida. La misma, nos permitirá definir el marco general de los futuros planes sociales. No obstante, considero que hay que tener en cuenta que tenemos Negocios con distintas realidades dentro del Grupo y estos planes sociales se deben gestionar de forma profesionalizada.*

*I.Q.: El concepto Social comprende el solape de las nociones de socio y persona; esta es una trampa del lenguaje en la que habitualmente caemos. Las preguntas que persiguen a este concepto (o al de una Estrategia Social) podrían ser: ¿Formamos en identidad a nuestros colectivos?. En base a esa identidad… ¿conocemos, comprendemos y aceptamos las expectativas de nuestros colectivos? Una vez las conocemos… ¿lideramos institucionalmente esas expectativas o las manipulamos (consciente o inconscientemente) hacia la visión de nuestros líderes?*

*Una Estrategia Social no es una colección de acciones: en el Congreso de MONDRAGON de 2007 se hizo mención a la caída de los valores, debate que luego se congeló con la crisis y que se ha avivado tras la caída de FED. Básicamente, el ámbito social no supo adaptarse al tsunami de la expansión del ámbito de negocio en el auge de las cooperativas, y ha vivido supeditado a los impulsos de la rentabilidad/productividad sin una estrategia propia que, además, sabemos que no tiene métricas simples y cuyos resultados no son cortoplacistas.*

*Grandes economistas actuales (desde P. Krugman o J. Stiglitz hasta Y. Morieux) insisten en que la única forma de mantener índices de productividad por encima de un 3% en los países desarrollados es mediante el fomento de la cooperación de las personas. Este valor del 3% implica que nuestros hijos vivirán mejor que nosotros … ¿lo harán? ¿lo haremos?*

*Por otro lado, las expectativas/modelo mental de las nuevas generaciones hacen que invariablemente debamos desarrollar el aspecto social como garante de la captación de talento … como también mediante la retención del talento.*