

---

# *Empresa participada y crecimiento inclusivo. Preparando el futuro*

## *Employee share ownership and Inclusive Growth. Preparing Future*

El artículo aborda el binomio de la creación de valor y la distribución del mismo en el marco de los retos de las transiciones del siglo XXI. En este contexto de competitividad, la creación de valor empresarial necesita de la aplicación del conocimiento y la creatividad de las personas, resultado de involucrarse en un «proyecto compartido» mediante la participación en la gestión y en el capital, superando el modelo de gestión basado en el control y la calidad. La creación y distribución de valor se analiza con los datos de la comarca Debagoiena en Gipuzkoa, con fuerte presencia de las empresas participadas (cooperativas), donde el PIB (el 32% sobre el europeo) y la distribución (índice Gini 24,2 frente al 30,8 europeo) muestran que existe una mayor generación de valor y un reparto de las rentas más equitativo.

*Artikuluak XXI. mendeko trantsizioen erronken esparruan balioa sortzeko eta banatzeko binomioari heltzen dio. Lehiakortasun-testuinguru horretan, enpresa-balioa sortzeko beharrezkoa da pertsonen ezagutza eta sormena aplikatzea, kudeaketan eta kapitalean parte hartuz proiektu partekatu batean parte hartzearen emaitza baita. Kontrolean eta kalitatean oinarritutako egungo kudeaketa-ereduaren aldaketa kualitatiboa deskribatzen da, sormenean eta parte-hartzean oinarritutako beste eredu baterantz. Balioaren sorrera eta banaketa Debagoiena eskualdeko Gipuzkoako datuekin aztertzen da, partaidetutako enpresen (kooperatiben) presentzia handiarekin; izan ere, BPG (%32 Europakoaren gainetik) eta errentaren banaketa (24,2ko Gini indizea, Europako 30,8aren aldean) kontuan hartuta, balio-sorkuntza handiagoa eta errenta-banaketa bidezkoagoa dagoela ikus daiteke.*

The article addresses the binomial of value creation and its distribution in the context of the challenges of the 21st century transitions. In this context of competitiveness, the creation of business value requires the application of knowledge and people's creativity, by involving them in a «shared project», through participation in management and capital. The article presents the qualitative change from the current management practices based on quality control, towards practices of creativity and participation. The creation and distribution of value is analyzed with data from the Debagoiena region (Gipuzkoa), where there is a strong presence of worker-owned companies (cooperatives), where the GDP (32% above the European average) and income distribution (Gini index 24.2 versus European average of 30, 8) shows a higher generation of value and a more equitable sharing of income.

## Índice

1. Introducción
2. Análisis del modelo inclusivo participativo. Preparando el futuro
3. Cultura y valores. Participación en la gestión y el capital
4. Generación y distribución de la riqueza de las empresas participadas en la comarca de Debagoiena
5. Conclusiones

Anexo: Visión de futuro de D. José María Arizmendiarrieta

### Referencias bibliográficas

**Palabras clave:** competitividad en base al conocimiento, proyecto empresarial compartido, participación en la gestión, participación en el capital.

**Keywords:** competitiveness based on knowledge, shared business project, participation in management, participation in capital.

**Nº de clasificación JEL:** M14, M54, J54

Fecha de entrada: 24/01/2022

Fecha de aceptación: 15/06/2022

## 1. INTRODUCCIÓN

Hay un viejo refrán que dice «si no preparas el futuro, lo padeces». Este será el hilo conductor de este artículo en lo referente a un nuevo modelo de empresa, inclusivo y participativo, en el que la implicación de las personas (su conocimiento y creatividad) será la clave de la competitividad en una economía social de mercado, reforzada por la participación en la gestión y el capital.

Al margen de trabajos y reuniones preliminares sobre este modelo podemos situar una fecha clave, el 27 de septiembre de 2018, cuando el Parlamento Vasco aprueba por unanimidad la Proposición no de ley para la promoción de un modelo inclusivo participativo vasco de empresa<sup>1</sup> impulsado por la Asociación Amigos de Arizmendiarrieta (ALE).

<sup>1</sup> <https://www.legebiltzarra.eus/portal/web/eusko-legebiltzarra> (XI legislatura/ 96/ boletín 05-10-2018).

En base a esta proposición no de ley, y en la idea de preparar el futuro, el objetivo del artículo es exponer las potencialidades del modelo inclusivo participativo vasco de empresa a partir de las tendencias de futuro detectadas y los retos del siglo a los que nos enfrentamos, así como de las fortalezas derivadas de los niveles de formación e innovación de la sociedad vasca.

De esta forma, el trabajo se estructura en cuatro apartados. Tras esta Introducción, el segundo apartado analiza dicho modelo teniendo en cuenta el esfuerzo realizado en aumentar el nivel de cualificación y de innovación de la CAV. En paralelo se plantean las tendencias, los retos de futuro derivados de las 3 transiciones (digital, climática y demográfica) y las amenazas y oportunidades que enmarcarán nuestro futuro. En el tercer apartado se incidirá en lo que supone el diseño de un modelo empresarial inclusivo participativo en lo referente a la participación en la gestión y/o en la propiedad.

En el cuarto y último apartado se recoge la influencia de las sociedades participadas, en el incremento de la riqueza y la distribución más equitativa de la misma. Se analizan estos temas a partir de la trayectoria socio-empresarial de la Experiencia Cooperativa Mondragón (ECM), como empresas participadas, y su incidencia en el nivel de desarrollo y reparto de las rentas en la comarca de Debagoiena<sup>2</sup>. El artículo finaliza con las conclusiones y una breve reseña (Anexo) de la visión de futuro de D. José María Arizmendiarieta, impulsor de la experiencia cooperativa en el contexto social de los años 40 y 50 del pasado siglo.

## 2. ANÁLISIS DEL MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO. PREPARANDO EL FUTURO

El modelo de organización empresarial denominado «inclusivo y participativo» adquiere rango y notoriedad cuando el Parlamento Vasco aprueba el 27 de septiembre del 2018 la proposición no de ley para el desarrollo de un modelo inclusivo participativo vasco de empresa, que fue apoyada por todos los grupos parlamentarios. Debemos recordar que, meses antes, el Parlamento de Navarra aprobó, también por unanimidad, en sesión plenaria de 18 de mayo de 2018, una moción en aras de un plan de actuación para promover un modelo de empresa inclusivo participativo, impulsado también por ALE.

De la exposición de motivos que justifican ambas resoluciones destacamos los tres temas clave que definen el modelo inclusivo participativo: a) la competitividad en base al conocimiento; b) el papel de las personas (su conocimiento y creatividad) en el proyecto empresarial; y c) la necesidad de un nuevo modelo de empresa participada, por las personas trabajadoras, en la gestión y/o el capital.

<sup>2</sup> Incluye los municipios de Mondragón, Oñati, Aretxabaleta, Eskoriatza, Bergara y Antzuola.

Respecto a la competitividad, la Resolución dice textualmente: «En las últimas décadas, dos han sido los factores más importantes que han modificado el escenario competitivo: el acelerado avance de los descubrimientos científicos y sus aplicaciones técnicas y la globalización de los procesos económicos de producción, distribución, financiación y consumo. Esto supone nuevos retos tanto para las empresas como para los países, especialmente para aquellos que no pueden competir por costes y están por ello más expuestos a procesos de deslocalización de empresas».

Sobre el papel de las personas en la empresa plantea: «Como consecuencia del vertiginoso desarrollo de los descubrimientos científicos y sus aplicaciones técnicas, ha cambiado, además, radicalmente el papel de las personas en las empresas. Así, ha perdido importancia la aportación basada en la fuerza física y la supeditación a la máquina, siendo de vital importancia la gestión del conocimiento y de la innovación, que reside en las personas [...] La persona ocupa, por tanto, un papel crítico en el éxito y competitividad de todo tipo de empresas. Aporta su inteligencia, conocimientos, creatividad, empatía y capacidad de trabajar en equipo [...]».

Por último, en referencia al modelo de empresa de futuro, señala: «Por todo ello, amplias capas de empresarios, directivos y sindicalistas coinciden en la conveniencia de avanzar hacia un Nuevo Modelo de Empresa [...] que potencie y aproveche los conocimientos, competencias y capacidades de las personas implicadas [...] que tenga en cuenta, asimismo, las experiencias concretas existentes y, por otra parte, que sea susceptible de ser promovido por las instituciones públicas de la CAV, dentro del marco de sus competencias actuales».

Para comprender el potencial desarrollo de cada uno de estos tres temas y por tanto del modelo de empresa inclusivo participativo, es oportuno analizar el nivel y la evolución de la educación e innovación en la CAV.

### 2.1. Esfuerzo en la capacitación de las personas

Euskadi lleva mucho tiempo invirtiendo e insistiendo en la necesidad de incrementar el nivel de cualificación de las personas en edad de trabajar. En el Cuadro nº 1 se recoge el esfuerzo realizado en los últimos 10 años entre la población de 20 a 24 años, destacando que el porcentaje de población con al menos estudios secundarios ha pasado del 79,5% al 95,2%; un incremento notablemente superior al de otros países de Europa.

Si se analiza el nivel de cualificación para la población de más de 10 años entre los años 2011-2019, se observa un incremento considerable de personas con formación profesional, un 21,6% (de 325.794 a 396.127), y con formación superior un 26% (de 312.390 a 393.483).

**Cuadro nº 1. POBLACIÓN DE 20 A 24 AÑOS CON AL MENOS ESTUDIOS SECUNDARIOS POR PAÍSES (%). 2010-2018**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018
C.A. de Euskadi (*)	79,5	82,7	82,1	84,8	85,9	96,8	97,4	97,8	96,9	95,2
EU 28	79,3	79,7	80,3	81,1	82,2	82,7	83,2	83,3	83,6	83,9
Alemania	74,6	75,5	75,8	77,0	77,1	77,1	77,7	77,5	77,4	77,5
España	61,5	62,0	63,0	63,8	65,8	68,5	70,9	71,7	72,7	74,0
Finlandia	84,2	85,4	86,3	85,9	86,3	86,8	87,7	87,3	87,4	88,2
Francia	83,0	83,6	84,1	86,4	88,1	87,3	87,8	88,1	88,3	88,5

Con datos de la Encuesta de población en relación con la actividad y de Eurostat (21-04-2020).

(\*) Datos de los dos últimos años provisionales.

Fuente: Eustat. Indicadores estructurales.

**Cuadro nº 2. POBLACIÓN DE 10 Y MÁS AÑOS DE LA C.A. DE EUSKADI POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN. 2011 Y 2019**

	Total	Analfabetos	Sin estudio	Preescolar y primaria	Profesionales	Secundarios	Medio-superiores	Superiores	
2011	1.975.697	9.535	52.455	699.192	325.794	413.123	163.208	312.390	
% total		0,48%	2,66%	35,39%	16,49%	20,91%	8,26%	15,81%	100%
2019	2.009.044	5.820	40.550	602.782	396.127	432.695	137.587	393.483	
% total		0,29%	2,02%	30,00%	19,72%	21,54%	6,85%	19,59%	100%

Fuente: Eustat. Censos de Población y Viviendas, 2011. Estadística municipal de educación 2019.

Por otra parte, el número de personas de 10 y más años, con al menos formación profesional, ha pasado del 61,5% en 2011 al 67,7% en 2019, representado un incremento de 145.377 personas.

Por último, y respecto a la Población Activa, el cuadro siguiente recoge los niveles de formación en la población activa de Euskadi en los años 2007 y 2019.

**Cuadro nº 3. FORMACIÓN DE LA POBLACIÓN ACTIVA EN LA C.A. DE EUSKADI (%). 2007 Y 2019**

	2007	2019
Sin estudios o con estudios primarios	33,3	19,9
Secundarios + FPI	24,7	23,4
FP II + Terciarios medios + Terc. superiores	42,1	56,7
<b>Población activa total</b>	<b>1.012.720,00</b>	<b>1.057.196,00</b>

Fuente: Datos de Eustat 2019 y del estudio del Gobierno Vasco sobre la Encuesta de cualificación de la Población Activa en 2007.

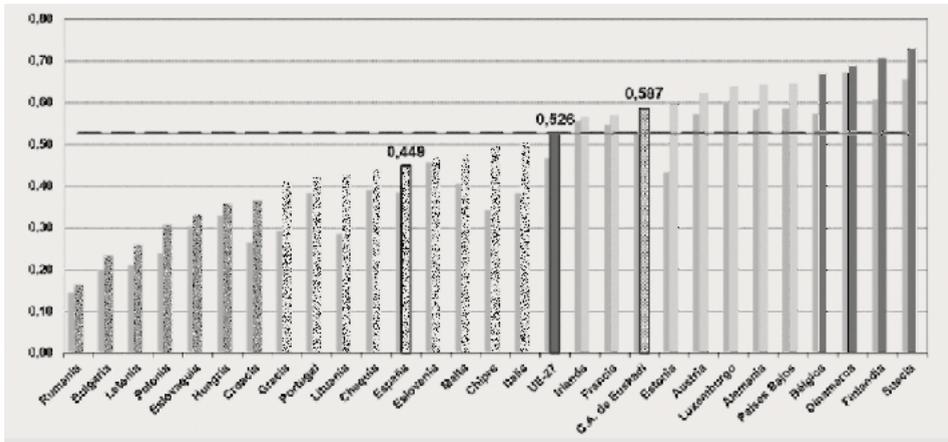
Destacamos el esfuerzo realizado por nuestra Comunidad en la disminución del peso de la población activa sin estudios o con estudios primarios en 13,4 puntos porcentuales y en el aumento del peso de la población activa con FP II y estudios terciarios o superiores en 14,6 puntos en este periodo de 12 años. Se considera que esta base formativa es importante para abordar los cambios para conseguir empresas intensivas en conocimiento.

## 2.2. Esfuerzo en innovación

El objetivo principal del Panel Europeo de Indicadores de Innovación Europeo –EIS (ver Gráfico nº 1) es analizar el rendimiento en innovación entre los diversos Estados miembro de la UE-27. El dato de la C.A. de Euskadi (índice compuesto = 0,587) la sitúa en el grupo de países fuertes en innovación, al obtener una media entre el 100% y el 125% de la registrada por la UE-27, en concreto del 111,7%.

El panel de indicadores se estructura en cuatro bloques principales, con doce dimensiones, para un total de 32 indicadores, a partir de los cuales se calcula un índice compuesto que refleja el peso de las distintas dimensiones.

Gráfico nº 1. **PANEL EUROPEO DE INDICADORES DE INNOVACIÓN EIS 2021. C.A. DE EUSKADI Y UE-27**



Fuente: Eustat. Panel europeo de indicadores de innovación-EIS y Comisión Europea.

Cuadro nº 4. **PANEL DE INDICADORES DE INNOVACIÓN EUROPEO EIS 2021. 4 BLOQUES Y 12 DIMENSIONES. ÍNDICES COMPUESTOS**

	UE-27	C.A. de Euskadi	España
<b>Panel de indicadores de innovación -EIS 2021-</b>	<b>0,53</b>	<b>0,59</b>	<b>0,45</b>
<b>CONDICIONES MARCO</b>	<b>0,50</b>	<b>0,66</b>	<b>0,59</b>
Recursos Humanos	0,44	0,64	0,61
Sistemas de investigación atractivos	0,46	0,62	0,42
Digitalización	0,62	0,74	0,79
<b>INVERSIONES</b>	<b>0,56</b>	<b>0,65</b>	<b>0,40</b>
Financiación y apoyo	0,57	0,61	0,41
Inversión de las empresas	0,59	0,65	0,34
Uso de tecnologías de la información	0,49	0,72	0,46
<b>ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN</b>	<b>0,48</b>	<b>0,43</b>	<b>0,32</b>
Innovadores	0,61	0,46	0,19
Colaboraciones	0,45	0,65	0,40
Activos de conocimiento	0,42	0,26	0,33
<b>IMPACTOS</b>	<b>0,57</b>	<b>0,59</b>	<b>0,49</b>
Impactos en el empleo	0,49	0,50	0,27
Impactos en las ventas	0,62	0,54	0,46
Sostenibilidad medioambiental	0,58	0,77	0,66

Fuente: Eustat. Panel europeo de indicadores de innovación-EIS y Comisión Europea.

Dentro de los indicadores hay que destacar en negativo las «Actividades de innovación», que muestra los esfuerzos de innovación a nivel de las empresas, donde la C.A. de Euskadi obtiene una puntuación (0,43) inferior a la media europea (0,48).

Por otra parte, el informe de competitividad de Orkestra (Orkestra, 2021) nos ofrece la siguiente información complementaria (Cuadro nº 5) sobre la relevancia de las empresas innovadoras y el tipo de innovación que realizan.

**Cuadro nº 5. PORCENTAJES DE EMPRESAS DE ENTRE 10 Y 249 TRABAJADORES QUE INNOVAN**

	CAPV		España	Alemania	UE-27
	2018	2019	2018	2018	2018
Innovadoras (% s/total pymes)	39.9	41.1	30.0	66.6	49.2
Innovadoras de producto (% s/total pymes)	23.9	29.5	13.8	38.7	28.7
Innovadoras de proceso (% s/total pymes)	33.6	35.0	22.9	54.2	40.0
Ventas de productos nuevos (% s/total ventas)	12.7	16.5	7.2	6.9	7.8

Fuente: Orkestra (2021) a partir de Eustat y Eurostat.

De lo que se deduce que, en 2019, el 41% de las empresas entre 10 y 250 trabajadores innovaban, frente al 66% en Alemania o el 49% en Europa. También resulta significativa la diferencia en innovación de proceso, el 35% en Euskadi frente al 54% en Alemania y el 40% en la Unión Europea. Unos datos que muestran nuestras carencias pese al camino recorrido.

### 2.3. Coherencia entre formación e innovación

La formación es un tema complejo en el que intervienen los entornos familiar, educativo y socio-profesional. Pero cada vez más, y a lo largo de la vida, el entorno profesional es un lugar de formación y es ahí donde la empresa y su modelo organizativo tienen una influencia más directa. El estudio Suspertzen (Sotil 2022, pag 97) recoge que el aprendizaje en la empresa se consigue mediante tres tipos de interacción:

- Un 70% es debido al aprendizaje experiencial: Este tipo de aprendizaje se consigue mediante la realización de actividades diarias, observando cómo trabajan otras personas en sus diversas tareas, mediante la rotación de puestos de trabajo, resolviendo los problemas directa e indirectamente, abordando nuevos proyectos y tareas o haciendo presentaciones.
- Un 20% por la interacción social: Trabajo en equipo, reuniones de trabajo, grupos de debate (*feedback, coaching, mentoring*).
- Un 10% por el aprendizaje formal: Cursos externos e internos, talleres, seminarios, conferencias y lecturas.

Viendo estos porcentajes podemos deducir que la propia actividad dentro de la empresa supone un motor constante de cualificación y desarrollo del conocimiento de las personas.

De Sabino Ayestarán, catedrático de psicología social de la UPV/EHU, destacamos: «El trabajo en equipo es un medio, un instrumento y una técnica para aprender a cooperar. El objetivo es aprender a utilizar la inevitable competición entre personas diferentes, conteniéndola dentro de los límites de una cooperación beneficiosa para todas ellas. Cooperar es construir algo nuevo a partir de la diferencia: cosas materiales, formas de relación, proyectos, significados y valores compartidos» (Ayestarán, 2013).

En paralelo, la variación del perfil de competencias demandado por las empresas entre los años 2015 y 2020 se recoge en el Cuadro nº 6.

**Cuadro nº 6. LAS DIEZ PRINCIPALES HABILIDADES Y COMPETENCIAS (2015 vs. 2020)**

En 2020	En 2015
1.- Resolver problemas complejos	1.- Resolver problemas complejos
2.- Pensamiento crítico	2.- Coordinación con otras personas
3.- Creatividad	3.- Gestión de personas
4.- Gestión de personas	4.- Pensamiento crítico
5.- Coordinación con otras personas	5.- Negociación
6.- Inteligencia emocional	6.- Control de calidad
7.- Criterio y toma de decisiones	7.- Orientación a Servicio
8.- Orientación a Servicio	8.- Criterio y toma de decisiones
9.- Negociación	9.- Escucha activa
10.- Flexibilidad cognitiva	10.- Creatividad

Fuente: Future of Jobs Report. World Economic Forum.

En esta línea de cambios de competencias requeridas, en la CAV se han puesto en marcha diferentes acciones en el ámbito de la FP, donde se ha impulsado: la FP dual (que también se ha iniciado en el ámbito universitario, siendo pioneros en el Estado), el aprendizaje colaborativo basado en retos (ETHAZI<sup>3</sup>) y el impulso de la innovación en pequeñas empresas con el apoyo de los centros de FP (Tkgune<sup>4</sup>).

<sup>3</sup> Eten Handiko Zikloak. (Ciclos de Alto Rendimiento, en euskera).

<sup>4</sup> Red de Innovación y Transferencia Tecnológica. Es una iniciativa puesta en marcha por el Gobierno Vasco en la que los centros públicos y concertados que participan tienen como objetivo: «Facilitar la transferencia bidireccional de conocimiento entre los centros de FP y las empresas».

De cara a esta década, la contribución del programa Euskadi Next y los PERTEs<sup>5</sup>, con sus mecanismos de inversiones públicas y de apoyo a las pymes, van a producir un fuerte impulso en la generación de nuevos empleos. Sin embargo, entre la etapa del proceso de formación y la de empleo existe una amplia brecha –de uno a tres años o incluso más–, debido a los desfases entre los estudios profesionales y las ofertas de puestos de trabajo; y todo ello deriva en unos decalajes que son absorbidos por la empresa, alargando los tiempos de formación y adaptación al puesto de trabajo.

A esta brecha y decalajes existentes se añade una de las conclusiones del Proyecto Coherencia Formación-Empleo (CFE)<sup>6</sup>: «El 65% de los estudiantes actuales desarrollarán trabajos o tareas que actualmente no existen (U.S. Department of Labor) y el 47% de los empleos de hoy se automatizará en las próximas dos décadas (Oxford University)».

---

#### *Recuadro nº 1*

La innovación ligada al conocimiento presupone una importante implicación de las personas en el proyecto empresarial. Esto exige diseñar un modelo de empresa inclusivo participativo que permita incorporar a los modelos de gestión tradicionales la creatividad, motivada por el deseo de impulsar un proyecto que se asume como propio, mediante la participación en la gestión y/o el capital.

## **2.4. Tendencias y retos de futuro**

Insistiendo en la idea de preparar el futuro, y dado que nos enfrentamos a los retos derivados de las transiciones tecnológico-digital, energética-medioambiental y social-demográfica derivadas de las crisis de 2008 y 2020, es oportuno y relevante resaltar y analizar las tendencias emergentes que pueden generar cambios en el futuro de las empresas, ya que los momentos de graves crisis no transforman las tendencias subyacentes, pero sí las aceleran tanto las positivas como las negativas.

### *Tendencias en la transición tecnológica-digital*

- La pandemia y la posterior invasión de Ucrania han puesto de manifiesto la vulnerabilidad de las economías regionales y estatales debido a su dependencia de las cadenas globales de suministro y transporte. La cadena de suministro global y digital deberá priorizar la gestión de proveedores. Para ello, por un lado, tendrá que integrar y gestionar, en tiempo real, todos sus datos internos junto con los de los clientes, distribuidores y proveedores

---

<sup>5</sup> Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica.

<sup>6</sup> Proyecto Coherencia Formación-Empleo - Ante la 4ª revolución industrial y su incidencia en Euskadi 2030 <https://www.clubderomagv.org/coherencia-formacion-empleo-cfe-ante-la-4a-revolucion-industrial-y-su-incidencia-en-euskadi-2030/?msclkid=e4e8e90fc23611ecbb43f66545f72be6>

para optimizar el rendimiento de la cadena de suministro, reduciendo así los tiempos de entrega y los costes de transporte. Por otro, asimismo, habrá una tendencia a potenciar las cadenas locales complementando a las globales, redefiniendo el concepto de glocalización y buscando acercar los centros de producción a los de consumo.

- Necesidad de adoptar las nuevas tecnologías: Inteligencia Artificial, *big data*, computación cuántica, robotización, Internet de las cosas y redes 5G, reforzando la transición digital de todo el entramado social: empresas, autónomos, organizaciones sociales, administraciones públicas.
- Adaptarse al cambio en los patrones de producción, consumo y compraventa, ya potenciados por la pandemia, incorporando el teletrabajo, las teleconferencias, la educación en línea, e-comercio y los pagos electrónicos.

Esto supone potenciar la innovación social-organizativa en la empresa. De hecho, la pandemia y el fin del teletrabajo en muchas empresas en Estados Unidos está generando una reevaluación del significado del trabajo y sus condiciones laborales, es decir, la tecnología y el teletrabajo pueden hacer replantear la duración de las jornadas de trabajo, los largos desplazamientos, la dificultad para conciliar la vida personal y profesional, dedicar las mejores horas del día al trabajo, los salarios precarios. Se están replanteando los vínculos de relación de los empleados con la empresa y sus objetivos vitales; buscando mayor autonomía y realización personal, y provocando lo que se conoce como «la gran dimisión». Se estima en 9,7 millones los puestos vacantes en enero del 2022. En noviembre de 2021, 4,5 millones de estadounidenses abandonaron sus trabajos, en su mayoría mal pagados y poco motivados.

### ***Tendencias en la transición energética y medioambiental***

El análisis en profundidad de los indicadores relacionados con la emergencia climática, como son las huellas ecológica e hídrica, la dependencia de ciertos minerales críticos y los efectos-origen de la pandemia COVID-19, entre los que destaca la pérdida de la biodiversidad, plantean la necesidad de prestar atención a nuestra relación con la naturaleza, tanto a nivel local como global. En esta línea, consideramos oportuno profundizar en las tendencias que afectarán a la cadena de valor de la empresa:

- Las emisiones indirectas de las materias primas utilizadas y su posible sustitución por otras más ecológicas y menos contaminantes.
- Las emisiones directas en el proceso y el nivel de residuos.
- Las emisiones asociadas al uso de los productos fabricados.
- Gestión-reciclaje al finalizar la vida útil de los productos y sus residuos (desarrollo de una economía circular).
- Cambios en la cadena de valor y potenciar los consorcios inter-empresariales derivados de la magnitud del reto ecológico.
- Diseño de indicadores relativos a la transición ecológica: indicadores de daño-reposición y nuevo sistema de contabilidad de la actividad económica

que contemple no solo la actividad de transformación, sino la reposición de los recursos naturales consumidos y el tratamiento de los residuos.

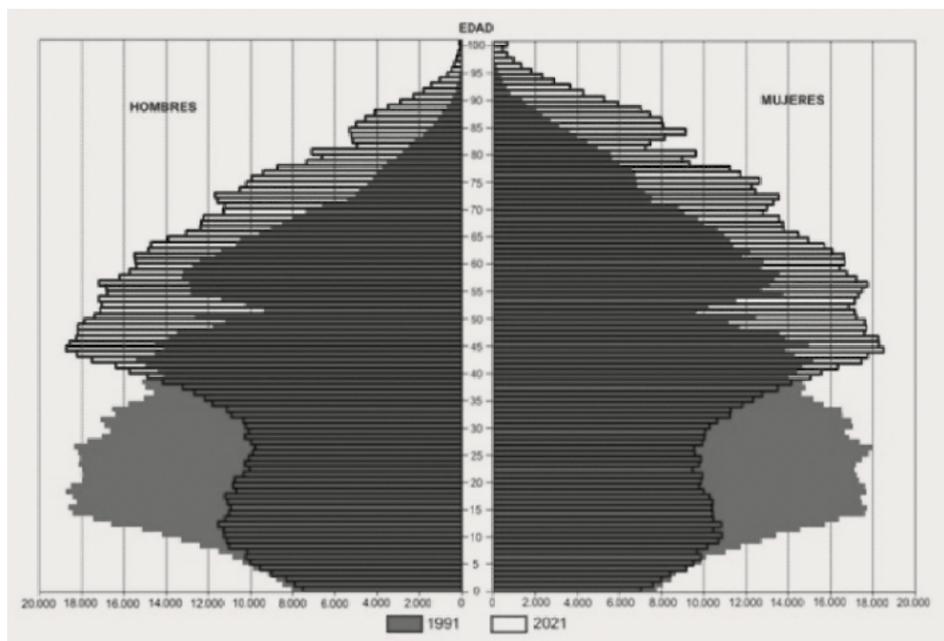
Estas tendencias suponen investigar e innovar en el seno de la empresa, canalizar el conocimiento y la participación de las personas del ecosistema empresarial, dados los cambios que puedan afectar a toda la cadena de valor, así como el conocimiento resultante de la cooperación con la universidad, centros de investigación e instituciones de la administración.

Tal y como destaca Antonio Valero, catedrático de la Universidad de Zaragoza, es necesario profundizar en la contabilización de los costes ambientales y la pérdida de la riqueza del capital mineral debido a la extracción y no reposición de las materias primas (Valero & Valero, 2019), (Valero *et al.*, 2021).

### ***Tendencias de la transición social y demográfica. Demografía***

En los últimos 30 años –de 1991 a 2021– se ha producido un progresivo envejecimiento de la población y la disminución de la natalidad en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Esto se constata observando la evolución de la pirámide de edades, en la que la población mayor de 50 años ha pasado a ser más numerosa que la menor de 50 años (Gráfico nº 2).

Gráfico nº 2. **PIRÁMIDE DE POBLACIÓN. COMUNIDAD AUTÓNOMA DE EUSKADI, 1991 Y 2021**



Fuente: Eustat.

Estas tendencias inciden en las empresas en los siguientes aspectos:

- En las políticas de igualdad de género y medidas para la conciliación familiar, complementarias a los servicios sociales del Estado de Bienestar.
- En el diseño de estructuras organizativas claras y transparentes en la empresa que faciliten la incorporación de migrantes procedentes de otras culturas y otros niveles de cualificación.
- En la gestión integral y fidelización del talento (local y migrante) desde las necesidades del conocimiento, en una hoja de ruta coordinada institucionalmente con universidades, centros de investigación, administración, etc.
- En los retos sociales y empresariales de integración institucional de las personas activas de edades comprendidas entre los 65 y 80 años, derivada de la tendencia de la esperanza de vida en 100 años.

Nuevamente, la ecuación conocimiento-innovación-modelo organizativo es una de las claves que se requieren para poder afrontar estos retos.

## 2.5. Amenazas y oportunidades

Ante estas tendencias, la amenaza más evidente es el incremento de las desigualdades y las oportunidades se encuentran en la mayor sensibilidad de importantes sectores de la sociedad. A continuación, recogemos cuatro aportaciones en esta línea.

La primera es un párrafo del manifiesto «Trabajo: Democratizar, Desmercantilizar, Descontaminar»<sup>7</sup> firmado por reconocidos nombres como Thomas Piketty, James K. Galbraith, Benjamin Sachs, entre otros, en octubre de 2021:

*«¿Qué nos ha enseñado esta crisis? En primer lugar, que los seres humanos en el trabajo no pueden ser reducidos a meros recursos. El personal médico y farmacéutico, el personal de enfermería, de reparto, de caja... todas esas personas que nos han permitido sobrevivir durante este periodo de confinamiento son la viva muestra de ello. Esta pandemia ha revelado también cómo el trabajo en sí tampoco puede reducirse a mera mercancía. Los servicios de salud, atención y cuidados a colectivos vulnerables son actividades que deberíamos proteger de las leyes del mercado. De no hacerlo, correríamos el riesgo de acentuar aún más las desigualdades, sacrificando a las personas más débiles y necesitadas. ¿Qué hacer para evitar semejante escenario? Hay que permitir a los y las trabajadoras participar en las decisiones, es decir, hay que democratizar la empresa. Y hay también que desmercantilizar el trabajo, es decir, asegurar que la colectividad ga-*

<sup>7</sup> Se puede consultar en <https://democratizingwork.org/> [Este artículo se publicó en 34 medios de comunicación, entre ellos: Le Monde, Die Zeit, Boston Globe, Le Soir, De Morgen y The Guardian]

rantice un empleo útil a todas y todos. En este momento crucial, en el que nos enfrentamos al mismo tiempo a un riesgo de pandemia y a uno de colapso climático, estas dos transformaciones estratégicas nos permitirían no solo garantizar la dignidad de cada persona, sino también actuar colectivamente para descontaminar y salvar el planeta».

La segunda es el discurso sobre el estado de la Unión<sup>8</sup> pronunciado por la presidenta de la Comisión Europea, Úrsula von der Leyen, el 15 de septiembre de 2021 en Estrasburgo, como respuesta a la crisis derivada de la pandemia que plantea:

«En la mayor crisis sanitaria mundial en un siglo, hemos optado por mantenernos unidos para que todas las partes de Europa gozaran de las mismas posibilidades de acceder a vacunas que salvan vidas. En la crisis económica mundial más profunda de las últimas décadas, hemos optado por mantenernos unidos con NextGenerationEU [...] Vamos a tratar de resolver los problemas estructurales de nuestra economía: de las reformas del mercado laboral en España, a las reformas de las pensiones en Eslovenia, o a la reforma fiscal en Austria [...] Esto refleja la importancia de invertir en nuestra soberanía tecnológica europea. [...] En nuestra economía social de mercado, es bueno que las empresas obtengan beneficios. Pero si obtienen beneficios, es sin lugar a duda gracias a la calidad de nuestras infraestructuras, de nuestra seguridad social y de nuestros sistemas educativos. Por tanto, lo mínimo que cabe exigir es que contribuyan en una justa medida [...] Por eso es tan importante poner en práctica el pilar europeo de derechos sociales. Estamos hablando de empleos dignos, de condiciones de trabajo justas, de una mejor atención sanitaria y de un buen equilibrio de vida. [...] Por ese motivo, todo lo que estamos haciendo –desde el Pacto Verde hasta NextGenerationEU– tiene como objetivo proteger su futuro».

Hay que tener en cuenta que la crisis de 2020 ha supuesto una disminución del PIB mundial en un 10%, frente al 4,9 % de la crisis de 2008. A modo de respuesta la UE pone en marcha el Programa NextGenerationEU, con una cuantía de 800.000 millones de euros destinados a paliar los efectos de la pandemia y a proyectos de carácter transformador mediante el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR).

La tercera aportación procede de Euskadi. La apuesta vasca para la recuperación, la transformación y la resiliencia se concreta con el Programa EUSKADI NEXT<sup>9</sup>, que en su introducción resalta:

«La presentación en diciembre de 2020 del Programa Euskadi Next 2021-2026 supuso un hito en el diseño de una respuesta colectiva al desafío de afrontar la

<sup>8</sup> Discurso sobre el estado de la Unión de la presidenta Úrsula von der Leyen, 15-09-2021 <https://es.euronews.com/2021/09/15/>

<sup>9</sup> Programa Vasco de Recuperación y Resiliencia 2021-2026, de mayo de 2021 (Departamento de Economía y Hacienda del Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza).

era post-covid desde el convencimiento de [...] que tenemos que operar desde un nivel de consciencia diferente al que nos ha traído hasta aquí».

Y la cuarta, también desde Euskadi, con la aprobación en el Parlamento Europeo, en sesión plenaria de 16 de diciembre de 2021, de una Resolución impulsada por la diputada del Partido Nacionalista Vasco, Izaskun Bilbao Barandica<sup>10</sup>, sobre la democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores, que contó con el apoyo de 476 diputados de los 690 presentes y se inspira en gran medida en la propuesta del Parlamento Vasco para el desarrollo de un modelo inclusivo participativo vasco de empresa.

---

*Recuadro nº 2*

La combinación de estos dos factores: a) la competitividad por asimilación de cambios tecnológicos, ecológicos y demográficos en una economía glocalizada y b) el papel de las personas como detentadoras del conocimiento y la creatividad, plantean la necesidad de impulsar el modelo inclusivo participativo, que permita la creación de valor compartido y sostenido, no solo para los grupos de interés tradicionales (accionistas, empleados, clientes y proveedores) sino también para la comunidad local y la sociedad en su conjunto, que haga viable el mantenimiento de los centros de decisión y permita atemperar las desigualdades.

### 3. CULTURA Y VALORES. PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN Y EL CAPITAL

La Proposición aprobada en septiembre del 2018 para la promoción de un modelo inclusivo participativo vasco de empresa plantea lo siguiente: «Para avanzar hacia ese modelo, este Parlamento Vasco [...] insta al Gobierno Vasco a que elabore e implemente un plan de actuación para la promoción de un Modelo inclusivo participativo vasco de empresa...». Entendemos que la elaboración del plan de actuación supone trabajar en dos ejes fundamentales, la participación en la gestión y la participación en el capital, soportados por una cultura de empresa y práctica de unos valores que retroalimentan y conforman el modelo.

#### 3.1. Cultura y valores

La relación entre la cultura de empresa, los valores y su influencia en el modelo organizativo, es uno de los temas estudiados por la psicología social aplicada a las organizaciones. Basándonos en el artículo de Alcover y Topa (2018), destacamos

---

<sup>10</sup> «El Parlamento Europeo se inspira en el modelo inclusivo participativo vasco de empresas» (Deia, 19.12.2021).

que la cultura de las organizaciones<sup>11</sup> es uno de los temas con un claro impacto en el desempeño y la motivación de las personas, y por lo tanto en la consecución de los objetivos de las organizaciones.

Se trata de un concepto socialmente construido en el que influyen temas históricos y espacio/temporales y se manifiestan en realizaciones visibles y concretas (modelo organizativo) y otras, más inaprensibles, como los valores: los profundos (pocas veces explicitados), los explicitados-manifestados y los aplicados.

La cultura organizacional viene definida, por tanto, por cómo comparten las personas de la organización los valores y se practican en el modelo organizativo. Los valores definen el comportamiento y los procesos de toma de decisiones de las personas y, por tanto, de las organizaciones; pero no siempre se es consciente de su importancia, ya que algunos de estos valores se encuentran tan interiorizados y asumidos que las personas los consideran como algo dado o natural, y esta es una de las características de los valores más genuinas y perdurables.

Mientras que a nivel individual los valores influyen tanto en la elección de la profesión como en la empresa donde trabajar, y por tanto son claves para determinar el nivel de satisfacción laboral, estos valores pueden cambiar como respuesta a la variación en la cultura de la empresa o de los entornos de competitividad. A nivel organizacional, en cambio, son un conjunto de intangibles compartidos implícitamente y determinan los objetivos de la organización y los medios para conseguirlos.

En la adquisición de los valores es determinante el liderazgo de la dirección, ya que se adquieren por socialización de los valores de los grupos dominantes, entre ellos los transmitidos por los órganos de representación. Asimismo, requiere la coherencia entre los valores manifestados (en estatutos, en la misión, en planes estratégicos...), con los aplicados o vividos en el día a día, ya que la incoherencia genera cinismo y desencanto en las personas.

### ***Valores implícitos***

En lo que concierne a los valores implícitos en el modelo inclusivo participativo, de la Resolución aprobada por el Parlamento Vasco destacamos:

- Una cultura de cooperación, corresponsabilidad y preocupación por las personas (frente al paradigma de confrontación como actitud básica).
- La participación de los trabajadores en la gestión y/o en los resultados y/o en la propiedad (frente a la separación radical de capital y trabajo).

---

<sup>11</sup> Por cultura organizacional se entiende un conjunto de valores clave, supuestos, creencias y normas que es compartido por los integrantes de una organización y propuesto a los nuevos miembros como correcta (Schein, 2000).

- La prioridad de la sostenibilidad a largo plazo del proyecto empresarial sobre la de cualquiera de los grupos de interés (frente a la prioridad de los intereses particulares de unos y otros).
- Tener en cuenta las necesidades de la comunidad en la que se asienta (frente a la separación radical de actividad empresarial y responsabilidad social).

Al respecto, la Resolución señala: «[...] Ello exige el compromiso de los máximos dirigentes de la empresa ya que la cultura se transmite con el ejemplo en el «día a día» de dichos máximos responsables mediante una conducta coherente con los valores que predicán. [...] Implica, por tanto, la iniciativa del directivo o empresario, responsable de iniciar el cambio, aunque para la implementación efectiva de un modelo de participación necesitará concitar las adhesiones de las personas que forman parte de la empresa y el interés de los Sindicatos...» (A la Mesa del Parlamento Vasco, proposición no de ley para su debate en el Pleno, en relación a la promoción de un modelo inclusivo participativo vasco firmado por todos los representantes de la Cámara del Parlamento, documento del 12 de abril del 2018, PARLAMENTO VASCO, 2018 pág 3).

### ***Valores dominantes en el inicio del siglo XXI***

Hay que considerar el contraste de los valores del punto anterior con los valores globales dominantes a finales del XX y principios del siglo XXI, debidos principalmente a la financiarización de la economía, que ha contribuido a expandir: a) el cortoplacismo de los proyectos empresariales, b) la extracción y explotación de recursos naturales sin medida, c) la deslocalización de la producción en base a bajos costos de la mano de obra o ventajas fiscales, d) en especial, una pérdida de los centros de decisión alejándolos de los entornos sociales, y e) a nivel individual: el consumismo, el individualismo, la inmediatez y el despilfarro.

### ***Tendencias observadas***

Acaso como respuesta a la crisis de 2008, en 2020, y previo a la pandemia, ya se daban signos de cambio en estos valores dominantes antes señalados hacia objetivos y valores más coherentes con lo planteado en el modelo inclusivo participativo. Estos signos se concretan en:

- El Informe Económico 2020 del FMI, que recoge:
  - Hay que buscar el incremento de valor, la competitividad y eficiencia por el conocimiento.
  - Nuevas reglas de juego debido al reto del medio ambiente.
- La reunión de Davos 2020, que a propósito de la empresa plantea:
  - Creación de valor compartido y sostenido, pero no solo para los grupos de interés tradicionales (accionistas, empleados, clientes y proveedores), sino para la comunidad local y la sociedad.

- El gran reto del Cambio Climático, el liderazgo de la UE para conseguir una economía limpia.
- En la segunda encíclica «Laudato Si»<sup>12</sup> del Papa Francisco:
  - «Nunca hemos maltratado y lastimado nuestra casa común como en los dos últimos siglos» (53)
  - «Los más graves efectos de todas las agresiones ambientales los sufre la gente más pobre» (48)
  - (La empresa) «La creación de puestos de trabajo es parte ineludible de su servicio al bien común» (129).

### 3.2. Participación en la gestión. Aproximación a un modelo de gestión inclusivo participativo

A partir de los valores analizados, la proposición aprobada en el Parlamento Vasco insta al Gobierno Vasco a «continuar y profundizar en el apoyo a la difusión e implementación de sistemas participativos de gestión característicos del modelo inclusivo participativo...». Se trata, por tanto, de generar un modelo de participación en la gestión, atendiendo a la complejidad que supone la creatividad en la gestión como fuente de competitividad, sostenibilidad y resiliencia, dando un sentido de identidad y pertenencia a las personas de la empresa.

La participación en la gestión por parte de los trabajadores supone canalizar el deseo (sin deseo no hay implicación ni creatividad) de implicarse en un proyecto empresarial compartido. En esta línea, se analiza la posible implicación por la interacción de tres niveles, complementarios entre sí, que estructuran a las organizaciones: a) el nivel de normas explícitas, que enmarca la misión y la actividad de la empresa, b) el nivel de la gobernanza, donde se analiza el rol de los órganos de gobierno y de gestión, y c) el nivel de la organización del trabajo o del modelo organizativo.

#### a) *Las normas explícitas que enmarcan la misión y la actividad de la empresa inclusivo-participativa*

Los estatutos, la misión, visión, planes estratégicos... especifican el objeto de la empresa, los planes de futuro, el capital y sus participaciones, los órganos de gobierno y nivel de decisiones en función de la participación en el capital, etcétera.

Internamente y pocas veces explicitada, se dan dos temas que de forma recurrente se presentan en los proyectos empresariales:

- El contrato persona-empresa o contrato psicológico persona-empresa: Se trata de ese pacto no escrito basado en la confianza mutua, explicitado en

<sup>12</sup> «El cuidado de la casa común. Por una ecología integral». Segunda encíclica «Laudato Si», Papa Francisco (18-06-2015).

modelos de gestión que permitan canalizar la creatividad, la proximidad a las decisiones estratégicas y a los directivos y, por tanto, en sentirse reconocido e implicado con el proyecto empresarial. Y presumiblemente recogido en los sistemas de evaluación equitativa del desempeño individual y del equipo de trabajo (cooperación entre diferentes).

- El estilo de funcionamiento del día a día, debatido, consensuado y explicitado, que supone: gestionar cada día los dilemas y cambios del proyecto empresarial y sus derivadas, crear espacios de alta densidad de comunicación, solucionar los problemas allí donde se producen y con todas las personas implicadas, trabajar en equipo en proyectos de cambio, perseverar en el estilo y aprender rectificando; y, sobre todo, transmitir confianza, entusiasmo y sentido del humor.

**b) *La gobernanza, el rol de los órganos de gobierno y de gestión***

Respecto del Consejo de Administración, y dado que es el órgano de gobierno y a la vez de representación máximo de la empresa, es clave:

- Que exista una idea consensuada del proyecto de empresa compartido entre sus miembros para enfrentarse a los dilemas estratégicos: entre el corto y largo plazo, entre los intereses individuales y los comunitarios, entre la continuidad y el cambio...
- Mantener una voluntad explícita de cambio hacia este modelo inclusivo participativo, dando respaldo y confianza a los gestores en la medida en que se participa en el mismo proyecto de empresa.
- Compartir el poder y la toma de decisiones con personas de la empresa, basándose en un sistema de información transparente.
- Controlar los indicadores económicos y potenciar el conocimiento.
- Como responsables del capital, liderar y generar criterio sobre la sostenibilidad y resiliencia del proyecto empresarial.

Respecto del Comité de Dirección, la participación supone desarrollar e innovar en modelos de gestión del conocimiento-creatividad (hasta ahora poco estudiados) y con una orientación diferente a la basada únicamente en la calidad y el control. Se trata de:

- Un comité que gestiona el proyecto empresarial compartido con una visión a largo plazo orientada al cliente.
- Ser nodo de interconexión entre los diferentes centros de decisión de la empresa: las áreas funcionales, las unidades de negocio y los proyectos de cambio.
- Diseñar y desarrollar los sistemas de información (indicadores) donde cada grupo de trabajo ve reflejada su contribución al proyecto compartido.

- Prestar especial atención a la canalización de la creatividad de los equipos, a la formación y reciclaje de las personas, al reconocimiento del desempeño, al clima de confianza y a las reglas claras de convivencia (el estilo de funcionamiento).
- Asumir la responsabilidad de cohesionar y alinear los órganos de gobierno (Consejo de Administración) y los órganos de representación de los empleados (Comité de Empresa), desarrollando criterios y formando (en las amenazas y oportunidades) que genera la actual dinámica de cambio tecnológico y ecológico.
- Coordinar la interrelación con las redes externas a la empresa, el entorno social, la banca, las administraciones, las asociaciones sectoriales, las universidades y centros de I+D+i, etc.

Respecto al Comité de Empresa, en los modelos participativos las relaciones entre las personas y la empresa se basan en el diálogo, la confianza y la transparencia con los otros órganos de gobierno (Comité de Dirección y Consejo de Administración) y su papel resulta clave en los aspectos de:

- Representar los intereses de los trabajadores e informar sobre la dinámica de la empresa, de forma que el trabajador pueda generar su propio criterio al contrastar esta información con la canalizada por los órganos ejecutivos y de información de la empresa.
- Detectar cómo las políticas de participación y autogestión se implementan en cada centro de trabajo y repercutan en el contrato psicológico persona-empresa.
- Canalizar la información sobre los retos-dilemas a los que se enfrenta el proyecto compartido, los criterios para hacerlos frente y su reflejo en los indicadores de gestión (los específicos de cada centro de trabajo y los globales: cuenta de pérdidas y ganancias, balances...)
- Crear opinión y confianza en el proyecto ante los compañeros a los que representa. En esta línea es importante la transparencia, el diálogo, la negociación y el compromiso.

### c) *El modelo organizativo o modelo de gestión inclusivo participativo*

Una vez analizadas las normas explícitas que enmarcan la misión y la actividad de la empresa y sus órganos de gobierno, este punto se centra en el modelo organizativo o modelo de gestión inclusivo participativo. La actividad de cada empresa y su cadena de valor son determinantes al tratar el modelo de gestión participativo. Aquí se plantean algunas pautas, principalmente orientadas a una empresa de producción industrial.

Este modelo se analiza desde dos puntos de vista: desde la estructura organizativa y desde las políticas transversales.

### ***Desde la estructura organizativa***

Habitualmente manejamos un tipo de estructura organizativa piramidal (más o menos plana) heredada de la organización orientada principalmente a la productividad, la calidad y el control. Incorporar y gestionar la creatividad e innovación mediante la participación y autogestión de forma sistémica suele representar desajustes. De la experiencia de algunas empresas pioneras destacamos las siguientes buenas prácticas (Innobasque, 2010):

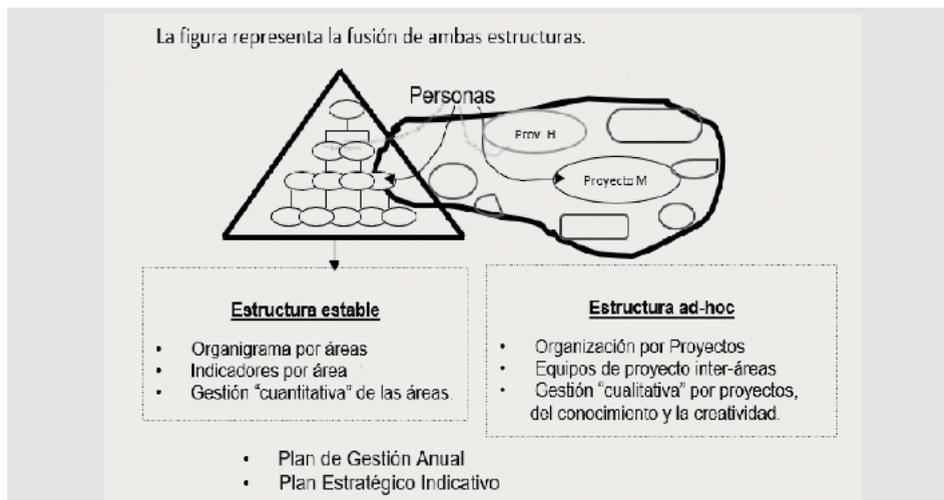
- Mantener la estructura piramidal tradicional, «la estructura estable», organizada por áreas de negocio por producto y áreas funcionales cuya actividad se recoge en indicadores cuantitativos (producción, calidad, carga, plazos...) ligados al Plan de Gestión Anual y enmarcados en el Plan Estratégico. Introducir algunos cambios, como organizar la actividad por grupos de trabajo homogéneos de entre 8 a 12 personas cuya gestión ligado al Plan se visualiza por indicadores (pocos para que sean manejables y claros para que sean comprensibles y de esta manera poder visualizar la contribución de ese equipo al proyecto empresarial), remarcando que siempre hay áreas transversales y comunes en cualquier organización. Este tipo de estructura da seguridad (es lo conocido y es como se evalúa el desempeño cuantitativo).
- Desarrollar en paralelo una estructura *ad-hoc* por proyectos, entendiendo por proyecto cualquier innovación (de producto o servicio, de organización interna o externa, de nuevos mercados o tecnologías...) y que implica el concurso de varias áreas de la estructura estable (de los conocimientos de las personas que se ubican en esas áreas). Hay muy pocas innovaciones que no cumplan esta condición.

Esto supone crear equipos de proyecto fuera del organigrama de la estructura estable, con autonomía de funcionamiento y dependiendo directamente de la gerencia o del comité de dirección, que prioriza proyectos, asigna recursos y determina líderes sin dependencia de una sola área de la estructura estable que pueda frenar o sesgar el desarrollo del proyecto. Desde el punto de vista de las personas, genera cooperación entre diferentes, canaliza la creatividad y el aprendizaje de otros conocimientos. Además, por su participación en esta estructura, permite evaluar el desempeño cualitativo y detectar nuevos talentos.

Esta organización se puede desarrollar en los diferentes niveles de la empresa y los resultados de los proyectos se incorporan y consolidan en la estructura estable. Se denomina *ad-hoc* porque el número de proyectos, su desarrollo en el tiempo y su composición es variable según retos y necesidades.

El objetivo es que la mayor parte de las personas participen simultáneamente de ambas estructuras, potenciando el trabajo en equipo y orientando sus conocimientos hacia la innovación, el servicio al cliente y la apropiación del proyecto empresarial compartido.

Gráfico nº 3.



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro nº 7. **LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN CLÁSICA ESTABLE Y LA ESTRUCTURA AD-HOC POR PROYECTOS**

Avance del Trabajo impersonal	.....al Trabajo Cognitivo
Organización por departamentos estancos, donde predominan objetivos parciales sin relación directa con el cliente.	Organización por unidades de negocio y unidades de apoyo, con amplios márgenes de libertad y autoorganización orientado al cliente.
Reglas de juego internas derivadas de las relaciones de poder endogámicas.	Reglas de juego derivadas de la relación directa con el cliente y posicionamiento en el mercado.
Parcelación del trabajo en tareas o funciones, con pérdida del objetivo del mismo y del cliente final.	Actividad y trabajo en equipo orientados al cliente y visión completa del proceso de creación de valor.
Limitaciones a las iniciativas creativas y relacionales de las personas.	Despliegue de las capacidades creativas y relacionales.
Objetivos de la persona: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La retribución y el escalamiento en la jerarquía profesional.</li> <li>• Desarrollo de estructuras informales donde se despliega la capacidad relacional en base a afinidades de carácter, deportivas, culturales....</li> </ul>	Objetivos de la persona, más allá de la retribución y el escalamiento jerárquico : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender de la actividad y desarrollarse profesionalmente.</li> <li>• Participar y liderar iniciativas más ambiciosas en relación con clientes.</li> <li>• Desplegar el conocimiento y las relaciones a través de redes de cooperación (trabajo en equipo).</li> </ul>

Fuente: Dinámicas de gestión basadas en las personas. Innobasque (2010).

En definitiva, un cambio en la visión y cultura organizativa que supone replantear el propio concepto del trabajo; pasando de un concepto de trabajo impersonal en el que la persona hace un trabajo ya predeterminado por otros a un trabajo cog-

nitivo en el que la persona va aprendiendo mediante la actividad que desarrolla, despliega su conocimiento, creatividad y capacidad relacional en base a un proyecto empresarial orientado al cliente visualizado.

### ***Desde las políticas transversales***

Este modelo organizativo se complementa con algunos de los siguientes sistemas transversales, que implican a todos los grupos y personas:

- Un sistema de indicadores, específico para cada grupo de trabajo, ligado a la estructura estable, tratando de reflejar la aportación de cada grupo de trabajo a la marcha de la empresa, respondiendo a planificaciones semanales o mensuales según tipo de actividad. La cuenta de explotación y el balance mensual recogen la información ya reflejada en estos indicadores y sus posibles desviaciones (+ o -) pueden detectarse rápidamente ya que la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance son indicadores de información agregada y normalmente con periodicidad mensual.
- La matriz de conocimientos: la participación se consigue en la medida en que las personas van desarrollando conocimientos y los aplica al proyecto de empresa compartido. La matriz de conocimientos permite conocer por cada persona y tarea su nivel de conocimiento (no conoce la tarea, necesita ayuda para realizarla, domina la tarea, ha introducido mejoras, sabe enseñarla a otros) y su autogestión facilita la complementación y el trabajo en equipo. La gestión de estas matrices de conocimiento y sus bases de datos asociadas, así como la información de los proyectos *ad-hoc*, resulta uno de los activos intangibles más importantes de la empresa y constituye la plataforma de identificación de las personas con el proyecto compartido de empresa.
- El sistema de reconocimiento del desempeño, sistema retributivo y conciliación familiar. Se trata de un tema clave ligado al contrato psicológico persona-empresa que debe contemplar las aportaciones de la persona, tanto en lo cuantitativo de la estructura estable como lo cualitativo, mediante su contribución a los proyectos de la estructura *ad-hoc* y a la base de conocimientos.

Por último, todo lo anteriormente señalado no aborda todas las políticas y sistemas con los que desarrollar la participación, ya que cada comunidad empresarial, en función de las características de las personas y su tipo de actividad, habrá modelado experiencias únicas y fabulosas. Ni tampoco aborda las dificultades y resistencias que la implantación de estos modelos encuentra en los diferentes colectivos implicados, tanto en los ejecutivos como en los trabajadores o en la propiedad (Innobasque, 2010)<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Por ejemplo, el Gobierno de Navarra difunde el Programa ImplicaRSE para la participación de las personas en la gestión de las empresas. Puesto en marcha de manera experimental, se espera su inclusión en los presupuestos de 2023. Dirección General de Política de Empresa – Izaskun Goñi Razquin. Directora General.

*Recuadro nº 3*

«Es indudable que el signo más esperanzador de una colectividad es saber unirse para construir, para edificar lo que interesa y mira al porvenir», D. José María Arizmendiarieta.

**3.3. Participación en el capital**

En relación con el capital, la Resolución aprobada en el Parlamento Vasco plantea:

- Facilitar la incorporación de los trabajadores en el capital de la empresa habilitando vías de ayuda para realizar la aportación de cada trabajador.
- Identificar las mejores prácticas a nivel internacional en lo que se refiere a políticas fiscales que ayuden a promover la participación en la propiedad.
- Estudiar una fórmula jurídica adecuada y, en su caso, la elaboración de una ley.
- Crear un Registro de Empresas Participadas en el que se inscriban aquellas con un porcentaje de participación en el capital superior al límite mínimo que se fije y que pueda ayudar a dar seguridad jurídica frente a terceros.

En esta línea, y por encargo de la Consejería de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco, desde ASLE-Asociación de Sociedades Laborales de Euskadi, y en colaboración con ALE-Asociación Amigos de Arizmendiarieta, se trabaja en un borrador de modificación de la Ley 44/2015 de 14 de octubre de Sociedades Laborales y Participadas.

Dado que se trata de una ley estatal, la propuesta de modificación se deberá presentar al Parlamento español para su aprobación. Esta Ley, ya recogía en su capítulo 3 (artículos 16 a 18) la existencia de este tipo de sociedades participadas. La propuesta de borrador amplía los tres artículos anteriores hasta llegar a 16 artículos y contempla los siguientes aspectos:

- Coherencia de esta ley con las leyes europeas de participación de las personas en sus empresas. Se han tenido en cuenta las experiencias europeas y de otras jurisdicciones (EE.UU.-ESOP, UK-EOP, ...) y su legislación comparada.
- En la exposición de motivos se insiste en que las sociedades participadas propician:
  - El relevo societario, principalmente en empresas familiares y en casos de falta de sucesión familiar.
  - El liderazgo mediante el conocimiento, cara a afrontar los retos de transición digital y crisis climática, que supone el replanteo de las cadenas de valor (materias primas, procesos de transformación y vida-reciclaje de los productos).

- Incorporación de nuevos profesionales sensibles a los nuevos retos.
- La fidelización de talento, la formación y reciclaje de por vida.
- El mantenimiento de los centros de decisión y el compromiso con su entorno social.
- Una forma de ejercicio de la actividad empresarial que puede contribuir a atemperar la desigualdad.
- La creación de valor compartido y sostenido, pero no solo para los grupos de interés tradicionales (accionistas, empleados, clientes y proveedores) sino para la comunidad local y la sociedad.
- Con relación al desarrollo de nuevas empresas *startups* y la regulación del emprendimiento, genera un marco para:
  - Regular la incorporación del talento al capital al inicio de las *startups* (al poder establecer en estatutos un % fijo de capital en propiedad de los empleados y de las nuevas incorporaciones profesionales, estableciendo las condiciones para su adquisición)
  - Puede facilitar la sostenibilidad y el arraigo de las *startups* por encima de otros grupos de interés que participan solo en el capital.
  - Permite la financiación y el apoyo público a iniciativas con talento y valor socioeconómico.

Por otra parte, la experiencia demuestra que las personas trabajadoras y socias resultan ser el colectivo más estable y comprometido con el proyecto empresarial a largo plazo.

Asimismo, estas sociedades pueden contribuir a una deseable transición de un modelo de relaciones laborales basado en la confrontación a un modelo basado en el control, la cooperación y la corresponsabilidad.

- Respecto a la participación en el capital de las personas trabajadoras, se proponen los porcentajes mínimos de participación en el capital y el porcentaje mínimo de trabajadores que participan.
- Respecto a los Estatutos sociales y acuerdos internos entre socios, se regula:
  - La transmisión de acciones entre la sociedad participada y los trabajadores y la compra/venta de acciones entre los trabajadores.
  - La posibilidad de una sociedad tenedora que agrupe las acciones o participaciones de los trabajadores de responsabilidad limitada.
  - La opción de recoger en estatutos la necesidad de establecer mayorías de voto reforzadas para decisiones estratégicas.
  - El registro de acuerdos internos entre socios que no se pueden llevar a los estatutos, como compromisos de los socios trabajadores y de la sociedad participada.

- La necesidad de un nombre específico y registro oficial para este tipo de sociedades participadas que a su vez recoja sus estatutos y posibles acuerdos internos.
- Respecto a la dimensión normativa fiscal. Se plantean algunas alternativas sobre la transmisión de acciones o participaciones y su valoración, recomendando la prevalencia de acuerdo privado de precios entre las partes sobre las presunciones fiscales, recogiendo la experiencia de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

En paralelo a la Ley 44/2015, la Diputación Foral de Gipuzkoa ha puesto en marcha una estrategia territorial, en base a la autonomía fiscal (para promover la participación de las personas en el capital de las empresas)<sup>14</sup>, cuyos resultados en el periodo 2016-2020 han sido la creación de 319 nuevas empresas participadas, 1.738 personas en nuevas empresas participadas y 29,5 millones de euros de inversión realizada por los trabajadores (una media de 14.930 €/persona) (ALE, 2013).

#### 4. GENERACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA DE LAS EMPRESAS PARTICIPADAS EN LA COMARCA DE DEBAGOIENA

Se ha insistido en el apartado segundo en la bondad del modelo inclusivo participativo basado en la dignidad del trabajo y el conocimiento de las personas para, entre otros temas, generar crecimiento económico, mejorar la distribución de ese crecimiento y mantener los centros de decisión.

Como prueba empírica, analizamos en este punto los resultados de las cooperativas de la Experiencia Cooperativa Mondragón (ECM) en la comarca de Debagoiena Gipuzkoa, desde la óptica de considerar a estas organizaciones como el más claro ejemplo de empresas participadas, donde entre el 75 % y el 100% de los trabajadores participan en el 100% del capital en condiciones de igualdad. Los tres conceptos arriba reseñados se proyectan en la comarca de Debagoiena dada la importante presencia cooperativa, con una media de 11.100 puestos de trabajo en 2021 (el 29,7% de la comarca, Lagun Aro, 2022).

En el Anexo se recoge brevemente las circunstancias del nacimiento de la Experiencia Cooperativa Mondragón (ECM) y la visión de futuro («de preparar el futuro») del sacerdote D. José María Arizmendiarieta, en la medida en que generó esperanza, compromiso, capacidades de desarrollo y visión de futuro en la juventud de Mondragón hace ya 80 años.

<sup>14</sup> Ver «Una estrategia territorial para promover la participación de las personas en las empresas», Javier Larrañaga e Iker Estensoro (Diputación Foral de Guipúzcoa) 2021.

«La participación de los trabajadores y trabajadoras en la empresa supone un activo de enorme valor para el futuro económico y social de Gipuzkoa», Markel Olano, Diputado General de Gipuzkoa, en su discurso de apertura de la jornada Día de la Participación, celebrada el 19 de noviembre de 2021 <https://www.gipuzkoa.eus/es>

#### 4.1. La Experiencia Cooperativa Mondragón (ECM) en cifras

Del informe «Incidencia de Mondragón en la Comunidad Autónoma Vasca en 2020»<sup>15</sup>, editado por la propia corporación, destacamos los siguientes datos (Cuadro nº 8):

Cuadro nº 8. EXPERIENCIA COOPERATIVA MONDRAGÓN (ECM). DATOS DE 2020

	TOTAL	EUSKADI
Empleo medio (en puestos de trabajo)	79.931	35.097
Valor Añadido (en M€)	3.682	1.840
Ventas internacionales (M€)	3.678	2.215

Cuadro nº 9. CONOCIMIENTO EN LA EXPERIENCIA COOPERATIVA MONDRAGÓN



Más concretamente, el Grupo Cooperativo MONDRAGON supone:

- Primer grupo industrial de la CAV: el 9% del empleo industrial (17.962 empleos) de la CAV y el 3,8 % (35.097) del empleo total de la CAV.
- Grupo con participación creciente de mujeres en Consejos: el 51,1% del empleo del Grupo Cooperativo MONDRAGON en la CAV son mujeres (el 26,8% del personal en Consejos de Dirección y 29% en los Consejos Rectores).
- Grupo con vocación inversora: representa el 12,1% del total de las inversiones industriales en la CAV (año 2019) y el 11,8% del total de recursos destinados a I+D (año 2019) en la CAV.

<sup>15</sup> «Incidencia de Mondragón en la Comunidad Autónoma Vasca en 2020» <https://www.mondragon-corporation.com/>

- Grupo internacionalizado: el 70% de la facturación industrial se realiza en otros países, representando el 11,8% sobre total de las exportaciones industriales de la CAV.
- Grupo que apuesta por el conocimiento: se insiste en la importancia del conocimiento por ser el motor del desarrollo de la experiencia cooperativa desde su comienzo. A tal efecto, 1.501 personas se dedican a la formación en 23 sedes sociales. (Cuadro nº 9).

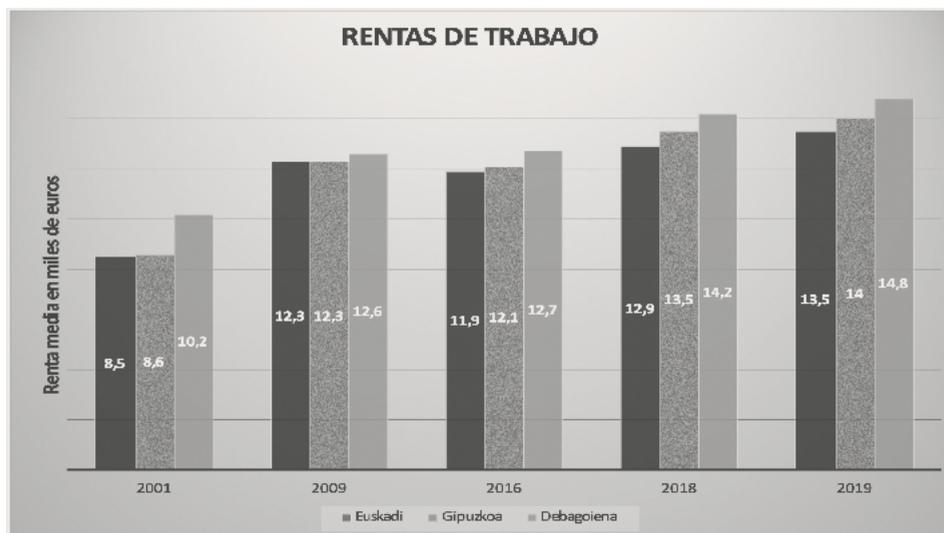
#### 4.2. La influencia de la Experiencia Cooperativa Mondragón en la comarca de Debagoiena

Llegados a este punto, la información disponible de la comarca de Debagoiena se compara con otros territorios cercanos en lo referente a los indicadores de nivel de rentas (PIB), distribución de las mismas y nivel de equidad, índice GINI. Hemos utilizado principalmente la información del Proyecto Suspertzen (ALE, 2022)<sup>16</sup>.

##### *Respecto a la generación de rentas*

El Gráfico nº 4 refleja la evolución de las rentas de trabajo (2001-2019) en tres áreas geográficas: Euskadi, Gipuzkoa y Debagoiena, destacando las rentas más altas de esta última.

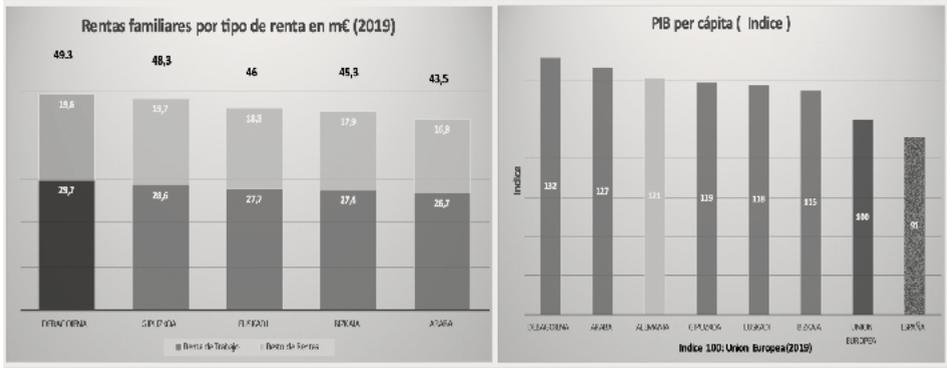
Gráfico nº 4. GENERACIÓN DE RENTAS DE TRABAJO. EUSKADI, GIPUZKOA Y DEBAGOIENA



Fuente: Eustat.

<sup>16</sup> Suspertzen (Suspertzen- El espejo cooperativo. Liderado y realizado por Javier Sotil, con la colaboración de miembros de la Asociación Amigos de Arizmendiarieta).

**Gráfico nº 5 A y B. GENERACIÓN DE RENTAS FAMILIARES Y DEL PIB EN LA COMARCA DE DEBAGOIENA**



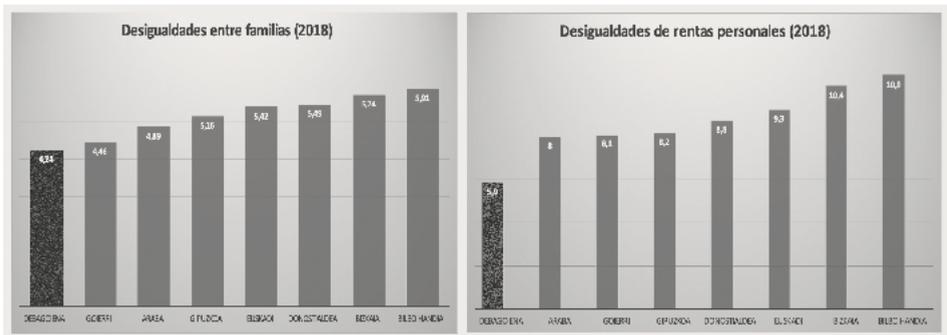
Fuente: Eustat y Eurostat.

La mayor presencia histórica de la mujer en el trabajo y la existencia de participación en las rentas de capital del sistema cooperativo son características específicas de las rentas familiares en Debagoiena (Gráfico nº 5A), así como un mayor PIB (132%) en relación a otros entornos; por ejemplo, 119% en Gipuzkoa y 100% en la UE (Gráfico nº 5B). Todo ello puede ayudar a ubicar la realidad y el contexto de la economía cercana en el movimiento cooperativo MONDRAGON.

**Respecto a la distribución de dichas rentas**

En este caso se analizan las ratios de desigualdad de las rentas familiares, de las rentas personales, la ratio de desigualdad 50/10 y el índice GINI.

**Gráfico nº 6 A y B. DESIGUALDADES ENTRE FAMILIAS Y DE RENTAS PERSONALES**



Fuente: Eustat.

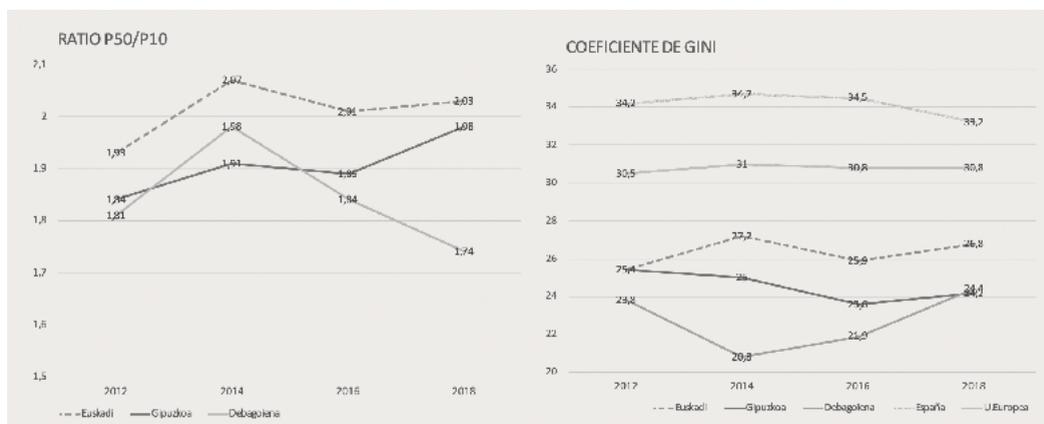
El Gráfico nº 6A refleja la desigualdad existente en las rentas familiares por territorios, donde Debagoiena, con presencia cooperativa relevante, destaca como la menos desigual (4,24 frente al 5,42 en Euskadi). Si analizamos exclusivamente las rentas personales (Gráfico nº 6B), el resultado comparativo es el mismo (5,5 de Debagoiena frente al 9,3 en Euskadi). No es difícil concluir que la presencia cooperativa y su modelo distributivo del valor generado han ayudado a configurar una sociedad más igualitaria que su entorno.

### Indicadores generales de desigualdad

Uno de los indicadores utilizados para medir la desigualdad de rentas es la ratio P50/P10 (Gráfico nº 7A). Se puede observar que Debagoiena tiene la ratio P50/P10 menor en toda la serie de los años analizados. Es decir, los ingresos están repartidos más equitativamente y la diferencia entre las rentas inferiores y la media es la más baja (1,74 frente al 2,03 en Euskadi).

Algo similar ocurre con el índice GINI (Gráfico nº 7B), que prácticamente en toda la serie es claramente mejor que las referencias de Euskadi y Europa. En 2016 (Debagoiena 21,9; Euskadi 25,9; Europa 30,6) mientras que empeora en 2018 (Debagoiena 24,2; Euskadi 26,8; Europa 30,8). Aun así, entre 6 y 9 puntos de mejora en la serie respecto la media europea.

Gráfico nº 7 A y B. **RATIO P50/P10 E ÍNDICE DE GINI**



Fuente: Fundación ISEAK.

Por tanto, la labor de las cooperativas de la ECM ha contribuido a crear en su entorno una de las sociedades más igualitarias de Europa. Dos grandes razones que explicarían dicho logro serían el modelo distributivo y el intervalo salarial medio en la ECM, que es de 1 a 6,5 siendo también fundamental la buena gestión en el corto plazo y el compromiso con el entorno a largo plazo. A su vez, es clave la generación

de estructuras de intercooperación, resilientes y subsidiarias, al objeto de alcanzar las dimensiones y volúmenes que exigen algunos de los sectores industriales.

## 5. CONCLUSIONES

Continuando con la premisa de que «el futuro si no se prepara, se padece», a lo largo de este artículo hemos querido demostrar las potencialidades del modelo inclusivo participativo vasco de empresa aprobado en el Parlamento Vasco el 27 de septiembre de 2018. Para ello hemos analizado las tendencias de futuro y, por tanto, los retos que nos plantean las transiciones tecnológico-digital, climático-energética y social-demográfica, a la vez que estudiamos las fortalezas derivadas del esfuerzo en capacitación e innovación de la sociedad vasca en los últimos 10 años, llegando a la conclusión de que preparar el futuro requiere potenciar las empresas intensivas en conocimiento y creatividad aprovechando el esfuerzo de capacitación e innovación de la CAV.

La incorporación del conocimiento y la creatividad implican unos modelos de gestión que estimulen el deseo de las personas de poner su creatividad al servicio de un proyecto de empresarial compartido. Lo que a la vez conforma una cultura de empresa y la práctica de unos valores que retroalimentan y conforman la participación en la gestión y en el capital. En definitiva, se trata de un replanteamiento del concepto del trabajo desde un concepto de trabajo impersonal, donde se hace lo predeterminado por otros, a otro de carácter cognitivo, en el que la persona aprende de la actividad que desarrolla, despliega su conocimiento, creatividad y capacidad relacional en base a un proyecto orientado al cliente.

---

### *Recuadro nº 4*

«Mano con mano, mente con mente, renovados, unidos en el trabajo, por medio del trabajo, en nuestra pequeña tierra, crearemos para todos entornos más humanos y mejoraremos esta tierra», D. José María Arizmendiarieta.

Respecto a los avances en la participación en la gestión, se analiza lo que ello implica y se hace referencia al trabajo que viene realizando el Gobierno de Navarra con el Programa Implicarse. Respecto a la participación en el capital, se presentan los criterios para el desarrollo y modificación de la Ley 44/2015 de Sociedades Laborales y Participadas y el trabajo de la Diputación foral de Gipuzkoa, desde el año 2014, apoyándose en su autonomía fiscal.

La repercusión de las empresas participadas en el entorno social se estudia con los datos de la comarca de Debagoiena en Gipuzkoa, donde la Experiencia Cooperativa Mondragón tiene fuerte presencia, y nos demuestra la mejora tanto de la generación de riqueza (producto interior bruto 132% de la EU) como la distribución de

esta. El índice GINI de la comarca (24,3) es mejor que el de la EU (30,8) lo que supone una distribución más equitativa de las rentas.

Concluimos que, en una economía social de mercado, el reto de potenciar las empresas participadas con fuerte interacción con su entorno supone diseñar colaboraciones público-privadas y crear estructuras subsidiarias y resilientes de cooperación Inter empresas, siendo este un tema de innovación socio-organizativa de fuerte impacto en aras a preparar el futuro. Una apuesta que merece la pena afrontar, cuando en paralelo hay cada vez una mayor sensibilidad en Europa por este tema.

Resaltamos en el Anexo la visión de futuro D. José María Arizmendiarieta (en los años 40-70 del pasado siglo), que ha permitido que el Grupo Cooperativo MONDRAGON sea el primer grupo industrial de Euskadi con fuerte presencia internacional y referente de empresas industriales participadas a nivel mundial.

## ANEXO

**Visión de futuro de D. José María Arizmendiarieta**

Cada empresa tiene su historia y su contexto, donde inicia su andadura. No se puede analizar la Experiencia Cooperativa Mondragón sin presentar la figura de D. José María Arizmendiarieta, su entrega, formación y su visión para preparar el futuro.

En relación con la experiencia cooperativa, para D. José María Arizmendiarieta (su impulsor) y la generación fundadora de la Experiencia Cooperativa Mondragón (ECM), se trataba de dar esperanza y crear (en los años 40-50) oportunidades de desarrollo donde no había más que sufrimiento, dolor y destrucción una vez terminada la guerra española.

El 5 de febrero de 1941 el Padre Arizmendiarieta llega a Mondragón como coadjutor de la Parroquia. Es imposible comprender los valores de la Experiencia Cooperativa Mondragón sin tener presente la fe de D. José María en «la persona humana como creación de Dios», lo que se manifiesta en su obra, en la humildad con que organizó su vida y el respeto con que trató a todas las personas.

Arizmendiarieta tiene amplia formación en la cultura y la antropología vasca, así como acerca de la cuestión social y el mundo del trabajo. Sus fuentes son la encíclica del Papa León XIII, «Rerum Novarum» (1891), donde se aborda la cuestión obrera, afirmando la dignidad de la persona y del trabajador, y la encíclica de Pío XI, «Quadragesimo Anno» (1931), que recoge sus reflexiones sobre la propiedad privada, el régimen salarial y la necesidad de referir la economía a las exigencias del orden moral.

Con estos mimbres moviliza a la juventud de Mondragón, entendiendo que la Educación era uno de los elementos claves para cualquier desarrollo futuro, y en 1943 pone en marcha la primera Escuela Profesional, origen de la actual Universidad de Mondragón, así como instalaciones deportivas.

Quince años después, en 1956, se crea con los jóvenes de Formación Profesional la primera experiencia de una empresa comunitaria, ULGOR, donde la persona trabajadora adquiere plena soberanía (de su trabajo y de la estrategia de su empresa) y el capital lo aportan estas mismas personas. Este nuevo modelo de empresa se dota de unas normas de funcionamiento internas que recogen la igualdad de derechos (cada cooperativista un voto), la solidaridad en el intervalo retributivo salarial (1 a 3) y el rigor y transparencia en la gestión.

En 1959, de la previsión de futuro de D. José María, nace Caja Laboral (hoy Laboral Kutxa), entidad financiera formada por las propias cooperativas Lagun Aro Entidad de Previsión Social y, en los años setenta, el centro de investigación Ikerlan.

A mediados de los setenta, el contexto económico y social cambia de forma radical: el crecimiento cae al 1-2%, la inflación en algún año es del 30% y el paro del 20%. Son los años de la crisis del petróleo, de la entrada en la UE, de la transición política, del desarrollo del autogobierno en el País Vasco y de la incorporación a la ECM de nuevas generaciones de jóvenes universitarios no formados por D. José María.

En noviembre de 1976 fallece D. José María Arizmendiarieta. Poco antes había escrito: «Para avanzar, transformarse; para abrir lo estrecho, abrirlo con el corazón; para ensanchar las tierras, aumentar la convivencia». Para la generación siguiente se trataba de continuar por la senda iniciada, mantener los valores de participación, equidad y solidaridad Inter cooperativa y hacer prosperar el cooperativismo industrial hasta hacer de ECM el primer grupo industrial de Euskadi.

Hoy, 80 años después, el reto es la sostenibilidad y la resiliencia de ECM ante las transiciones digital, ecológica y demográfica.

«Se lo debemos a la próxima generación».

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADEGI (2015): *Guía Nueva Cultura de Empresa*.
- ALCOVER, C.M.; TOPA, G. (2018): Valores y cultura, los cimientos para construir la «personalidad» de las organizaciones Economía industrial, ISSN 0422-2784, N° 407, 2018 (Ejemplar dedicado a: Nuevos Paradigmas Organizativos (I)), págs. 13-20.
- AYESTARAN, S. (coord.) (2013): *Facilitación de equipos de Innovación*. Editorial UPV-EHU.
- COMISIÓN EUROPEA (2020): Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo y al Consejo. Informe sobre prospectiva estratégica de 2020: trazar el rumbo hacia una Europa más resiliente <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0493&from=ES>
- CORPORACION MONDRAGÓN (2020): *Incidencia de Mondragón en la comunidad autónoma vasca en 2020*. <https://www.mondragon-corporation.com/>
- ENCISO, M. (coord.) (2011): *La participación de las personas en la empresa* Ed. Deusto.
- FMI (2020): Informe Económico 2020.
- GOBIERNO DE NAVARRA (2021): *IMPLICARSE Metodología para el impulso del modelo inclusivo participativo de Navarra. GUÍA METODOLÓGICA*. <https://www.navarra.es/documents/48192/8843365/Gu%C3%ADa+Metodol%C3%B3gica+ImplicaRSE+VS-Def.pdf/80719bc4-a29a-0693-3bb7-719aac18a28a?t=1637653322224>
- GOBIERNO VASCO (2020): *Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2020*.
- (2021): EUSKADI NEXT Programa Vasco de Recuperación y Resiliencia 2021-2026. Mayo 2021 <https://www.irekia.euskadi.eus/es/news/69134-euskadi-next-apuesta-por-transformacion-economica-por-las-fortalezas-euskadi-traves-pertes-regionales-consejo-gobierno-2021>
- INNOBASQUE (2010): *Dinámicas de gestión basadas en las personas*. Área de Transformación Empresarial. <https://www.innobasque.eus/>
- LAGUN ARO (2022): *Memoria Anual 2021*, Lagun Aro.
- LARRAÑAGA, I.; ESTENSORO, J. (2021): *Una estrategia territorial para promover la participación de las personas en las empresas*. Diputación Foral de Guipúzcoa.
- MUGICA, M. (coord.) + COMISIÓN JURÍDICA DE ALE (2013): *La participación de los trabajadores en el capital social. Algunas soluciones jurídicas*. Ed Deusto.
- OLANO, M. (2021): *La participación de los trabajadores y trabajadoras en la empresa supone un activo de enorme valor para el futuro económico y social de Gipuzkoa*. Noviembre 2021. <https://www.gipuzkoa.eus/es>
- ORKESTRA (2021): Informe de competitividad del País Vasco 2021. Construir la competitividad al servicio del bienestar. Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad. Fundación Deusto.
- PAPA FRANCISCO (2015): «Laudato Si - El cuidado de la casa común por una ecología integral». *Encíclicas de la Santa Sede* [https://www.vatican.va/content/papa-francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](https://www.vatican.va/content/papa-francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html)
- PARLAMENTO EUROPEO (2021): Propuesta de Resolución del Parlamento Europeo sobre la democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores y revisión de la Directiva (2021/2005(INI).
- PARLAMENTO VASCO (2018): *A la mesa del Parlamento vasco, proposición no de ley para su debate en el pleno, en relación con la promoción de un modelo inclusivo participativo vasco, firmado por todos los representantes de la Cámara del Parlamento*. En Vitoria-Gasteiz a 12 de abril del 2018. Registro de entrada 10213. Aitor Urrutia Aranguren (EAJ-PNV), Iker Casanova Alonso (EH-Bildu), Jon Hernández Hidalgo (EP), José Antonio Pastor Garrido (PSOE-PSV), Carmelo Barrio Baraja (PP).
- PIKETTY T., GALBRAITH J, Y SACHS B. (2022): *Trabajo: Democratizar, Desmercantilizar, Descontaminar* <https://democratizingwork.org/>
- SOTIL, J. (coord.) (2022): SUSPERTZEN- El espejo cooperativo (Una mirada interna en cla-

ve cooperativa a los retos de futuro de la sociedad). 2022. (Ed. Arizmendietarren Lagunak Elkartea).

VALERO A.; VALERO A.; GUIOMAR, C. (2021): Los límites materiales de la transición energética. Ed. Prensas de la Universidad de Zaragoza, ISBN 978-84-1340-363-2.

VALERO A.; VALERO A. (2019): Pensando más allá del primer ciclo: Economía Espiral, pags 79-105, en Economía Circular-Espiral: transición hacia un metabolismo económico cerrado, Coord. por L.M. Jimenez Herrero y E. Perez-Lagüela. Ecobook, ISBN: 978-84-948178-5-4.

WORLD ECONOMIC FORUM (2020): Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/#:~:text=Davos%202020-,Manifiesto%20de%20Davos%202020%3A%20El%20prop%3%B3sito%20universal%20de%20las%20empresas%20en%20la%20Cuarta%20Revoluci%C3%B3n%20Industrial,-Imagen%3A%20REUTERS/Arnd>

WORLD INEQUALITY LAB (2022): Informe sobre la desigualdad global 2022 <https://wir2022.wid.world/>