



Uniapac

UNIAPAC INTERNACIONAL

HACIA UN MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA
JUAN MANUEL SINDE

SERIE DE OPINIÓN
N° 23

HACIA UN MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA

Juan Manuel Sinde

Presidente de Fundación Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa

Nacido en Bilbao en 1950. Es ingeniero industrial y ha desarrollado prácticamente toda su vida profesional en distintos puestos de dirección de Laboral Kutxa, entidad financiera de la Corporación Mondragón, de la que ha tenido responsabilidades en la Comisión Permanente, Mondragón Inversiones y Fundación Mondragón. Ha sido miembro del Consejo de Admon. de diversas sociedades en representación de la citada entidad financiera. En la actualidad es Presidente de la Fundación Arizmendiarrieta y Secretario de la Comisión Postuladora del proceso de canonización del sacerdote promotor de la Experiencia de Mondragón

1.- ANTECEDENTES

1.1.- LA ASOCIACIÓN “ARIZMENDIARRIETAREN LAGUNAK-AMIGOS DE ARIZMENDIARRIETA” (ALE)

Se trata de una organización sin ánimo de lucro nacida en el año 2007 por la iniciativa de personas que han desarrollado su vida laboral en la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON (en adelante ECM) y que tiene como Misión fundacional “*Estimular la reflexión y adaptación del ideario y obra de Arizmendiarrieta para su actualización y desarrollo permanente*”.

Para ello, prevé, entre sus actividades, “*Impulsar la reflexión sobre nuevas fórmulas empresariales o sobre posibles renovaciones de las fórmulas cooperativas*”.

La visión subyacente de estas afirmaciones se resume en que la Asociación trabajará para aplicar en empresas “convencionales” (esto es, no cooperativas) los valores del humanismo de José María Arizmendiarrieta que entendemos están en la base del éxito empresarial de la citada ECM. Se trataría de aprovechar la citada Experiencia en otras realidades empresariales, y tal vez sociales, adaptando algunas de sus “buenas prácticas” a distintos ámbitos de la vida económica y social.

Teniendo en cuenta la procedencia de sus miembros y la realidad administrativa actual, dicho trabajo se está centrando de forma proactiva en la CAV y Navarra y, de forma reactiva, en el resto del Estado español (Madrid, Barcelona, Castilla-León, Canarias, Andalucía, ...) u otros

lugares del mundo (Francia, Inglaterra, Italia, Suiza, Perú, ...) en donde hayan solicitado alguna colaboración.

En la CAV, además de otras actividades formativas, la Asociación, junto con las Universidades de Deusto, UPV y Mondragón, creó en el año 2009 *Pasuen Foroa* para promover estudios y experiencias relacionadas con la participación de las personas en la empresa.

Como consecuencia, la Comisión Jurídica de *Pasuen Foroa* realizó un primer trabajo, editado en el año 2011 por la Universidad de Deusto con el título “*La participación de las personas en la empresa. Algunas reflexiones y propuestas para su desarrollo*”, que expone diversos casos de éxito y, además, identifica 24 propuestas de carácter fiscal a fin de eliminar barreras y favorecer iniciativas conducentes a estimular la participación de los trabajadores en el capital social de las empresas.

Posteriormente publicó otro trabajo “*La participación de los trabajadores en el capital social. Algunas soluciones jurídicas*” en el que ofrece diversas opciones prácticas, dentro de la legislación vigente, de Estatutos, acuerdos entre socios, ... tanto directamente como a través de una Sociedad Civil Particular interpuesta, para facilitar proyectos de participación.

Ante la favorable acogida conceptual recibida de los grupos políticos, sindicales y empresariales a los trabajos citados, se plantea iniciar un proyecto más ambicioso, a desarrollar a partir del año 2014.

1.2.- LA FUNDACIÓN ARIZMENDIARRIETA KRISTAU FUNDAZIOA (AKF)

La Fundación parte de la convicción de que el sentido de trascendencia ofrece a la persona una visión de la vida y le impulsa a actuar en consecuencia aportando su mejor esfuerzo. La Fundación pretende canalizar esos anhelos, en una misión conjunta inspirada en el magisterio de Arizmendiarieta. Es una invitación a la acción para las personas que quieran dar coherencia a sus profundos sentimientos, compartiéndolos con otras personas y presentándolos a la sociedad desde una plataforma conjunta.

La presencia de la Fundación sirve para aflorar, orientar e impulsar los sentimientos latentes de muchas personas que comparten la visión de la vida y de la sociedad y que no encuentran cauces de expresión para participar en una misión conjunta.

Su Misión sería, en términos generales, impulsar:

Uniapac

. La colaboración en la evangelización social, especialmente en el ámbito socio-económico y empresarial.

. La participación en la sociedad civil para su transformación socio-económica desde la inspiración del Evangelio y los principios de la Doctrina Social de la Iglesia - DSI.

. La contribución internacional a la evangelización social desde la inspiración, el magisterio y la obra arizmendiana en colaboración con instituciones católicas de ámbito global.

. El sostenimiento y apoyo a la Comisión Postuladora para la Canonización de D. José María Arizmendiarieta, en tanto esté vigente.

Su visión se centraría en activar e impulsar el capital simbólico y social de Arizmendiarieta, acrecentado por el proceso de canonización, en beneficio de un papel transformador del cristianismo y de nuestras iglesias locales en la empresa y en la sociedad en base a los valores del humanismo cristiano.

Como ejes de actuación para el trabajo a desarrollar por la Fundación, siempre desde la perspectiva de los principios y valores del humanismo cristiano y la doctrina social de la Iglesia, se concretan en las siguientes líneas de actuación:

. La difusión de la figura, vida y obra de D. José María Arizmendiarieta

. La Evangelización social en colaboración con las Iglesias locales.

. La participación en procesos de transformación socio-económica en el País Vasco

. La participación en ámbitos católicos internacionales.

. La colaboración con Arizmendiarietaren Lagunak Elkartea

Se trataría, en definitiva, de impulsar la difusión de la figura, vida y obra de D. José María Arizmendiarieta, como ejemplo de aplicación de la doctrina social de la Iglesia mediante acciones que permitan no sólo mantener el conocimiento de su figura y filosofía, sino extenderla a nuevos entornos y a nivel internacional, así como de difundir su obra para que sirva de referente a cualquier persona, asociación o empresa que quiera aplicar los principios de la citada DSI en su trabajo.

Algunas líneas de acción concretas serían las siguientes:

. Impulsar estudios e investigaciones para conocer su vida con profundidad.

. Crear material audiovisual que facilite la difusión de su figura y obra.

. Utilizar redes sociales y otras actividades para acercar su figura a las nuevas generaciones jóvenes.

. Fomentar estudios y tesis acerca de la influencia de su vida y obra en la sociedad pasada, actual y futura.

2.-MARCO GENERAL

Muchos son los cambios económicos, empresariales, sociales y políticos que han transcurrido desde que Arizmendiarieta, en la década de los 50 del pasado siglo, tratara de modificar las reglas de juego de la Sociedades Anónimas de aquel tiempo y, ante su imposibilidad, promoviera las primeras cooperativas.

No es éste el lugar para desgranar los mismos. Quisiéramos, sin embargo, destacar algunos datos expuestos en el *Informe sobre el Desarrollo Humano 2012*, que la ONU realiza anualmente midiendo en cada país del globo diversos factores no sólo económicos sino también relativos a la educación, sanidad, esperanza de vida, ...que engloba dentro del llamado *Índice de Desarrollo Humano* (IDH)

En esa ocasión el informe destaca el ascenso del Sur, confirmando un fantástico avance en los últimos 12 años de los ciudadanos de muchos de los países más pobres. Cientos de millones de personas de China, Brasil, India y países africanos, aún registrando todavía una renta media muy baja, están saliendo de la miseria y reflejan una importante mejoría en el citado índice.

Es interesante constatar que esta situación coincide, además, con cambios muy relevantes a nivel económico mundial. Por primera vez en 150 años, la producción combinada de las tres economías líderes del mundo en desarrollo, China, India y Brasil, es prácticamente igual al PIB conjunto de las potencias industriales más consolidadas del Norte: Canadá, Francia, Alemania, Italia, el Reino Unido y USA.

En 1950, China, India y Brasil juntos representaban sólo el 10% del PIB mundial, mientras que a los seis líderes económicos tradicionales del Norte les correspondía más de la mitad. Sin embargo, según las proyecciones de este Informe, para el año 2050 Brasil, China e India juntas serán responsables del 40% de la producción mundial y superarán ampliamente al G-7.

La mejora en el IDH de los países pobres coincide también con un notable crecimiento en el comercio mundial que en el 2011 llegó a representar cerca del 60% de la producción mundial. En él, los países en desarrollo han desempeñado un papel clave ya que entre 1980 y 2010, su participación en el comercio internacional de mercancías aumentó del 25% al 47%. Habiendo estrechado, además, vínculos entre sí esas

regiones en desarrollo. Así, en el período citado, el comercio entre países del Sur aumentó del 8,1% al 26,7% del total mundial.

Los resultados han sido analizados por la ONU, habiendo llegado a identificarse algunos impulsores del desarrollo que, de hecho, cuestionan enfoques preconcebidos y prescriptivos: por un lado, anulan una serie de preceptos colectivistas y centralizados, y por el otro, se oponen a la liberalización irrestricta postulada en el Consenso de Washington.

En cualquier caso, llegan a la conclusión de que no hay un modelo único de desarrollo, sino que hay distintas alternativas de éxito (sobresaliendo quizás el caso de Corea del Sur que hace 40 años tenía la misma renta “per capita” que Ghana).

En cualquier caso, se constatan unos cambios profundos en la economía mundial, con unas tendencias positivas para los habitantes de los países más pobres que parecen confirmarse, pero que sitúan a los países desarrollados ante un formidable reto para mantener sus niveles de bienestar.

A nivel empresarial, esta nueva situación modifica sustancialmente el marco competitivo, que sitúa a la empresa ante el reto de su supervivencia en un entorno de globalización desconocido hasta hace pocos años.

Es significativo, por otro lado, que, ante la competencia de empresas y países con un nivel de vida y unos costes laborales muy bajos, no son precisamente los países europeos con sueldos más altos los que están sufriendo de forma más aguda la competencia exterior.

Así, según los datos del Eurostat disponibles de desempleo en la EU¹, nos encontramos con bajas tasas de desempleo en países como Austria (4,90%), Alemania (3.2%), Noruega (3.7%), Reino Unido (4.0%) o Austria (4.8%) .

En ese contexto, la tradicional clasificación de Michael Porter entre estrategias basadas en diferenciación por precio y estrategias basadas en diferenciación por calidad no tiene ninguna duda para las empresas de los países europeos con costes salariales más altos.

Además, según la investigación realizada por la Universidad de Harvard sobre la correlación entre diversas alternativas estratégicas y el ROE, es precisamente la calidad percibida por el cliente la opción que tiene una

¹ *Eustat. Enero 2019*

clara ventaja sobre el resto.

3.- GESTIONAR ALIANZAS PARA DEFINIR E IMPLANTAR UN MODELO DE EMPRESA

Conjuntado las ideas sobre un modelo de empresa diferente que implantó Arizmendiarieta en la Experiencia Cooperativa de Mondragon, y también las inquietudes que se van extendiendo en otros ámbitos empresariales y sindicales, se plantea la realización de Seminarios de debate y propuesta. Responden a la iniciativa de personas de distintas sensibilidades políticas, empresariales y sociales, que coinciden en la conveniencia de reflexionar sobre un Nuevo Modelo de Empresa que se adapte a esta nueva realidad.

El debate se hace de manera independiente en la CAV y en Navarra.

Participan en las reflexiones personas a título individual y no representativo de las organizaciones a las que pertenecen.

Los Seminarios buscan reflexionar desde la coherencia con los valores humanistas que han estado en la base del éxito del hoy primer grupo empresarial de la CAV y 2º de Navarra, y hacerlo respetando escrupulosamente los criterios y prioridades de los agentes políticos, empresariales y sociales implicados.

La reflexión, por tanto, se plantea en base a buscar la síntesis de las siguientes virtualidades:

1.-*Un modelo humanista de empresa*, esto es, que tenga en cuenta la igual dignidad humana de todas las personas que participan en el proyecto empresarial, con independencia de sus conocimientos y responsabilidades profesionales.

Que busca también, por otro lado, un mayor equilibrio del reparto de la riqueza en la sociedad a fin de contribuir a una sociedad más estable y cohesionada y menos conflictiva.

2.-*Un modelo avanzado de empresa*, entendiéndolo por tal aquel que potencia y aprovecha los conocimientos, competencias y capacidades de las personas implicadas (incluyendo las capacidades afectivas, relacionales, creativas, ...) para hacer que la empresa sea competitiva y, por ende, sostenible en el entorno competitivo actual.

3.-*Un modelo navarro / vasco de empresa*, es decir, que tenga en cuenta en su diseño y funcionamiento las fortalezas y debilidades de la cultura local y, por tanto, de las personas que en ella intervienen. 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 Comunidad Foral, o de la Comunidad Vasca, dentro del marco de sus competencias actuales o previsibles en un próximo futuro.

Teniendo en cuenta también, por otro lado, las referencias internacionales de éxito que puedan ayudar a formular un modelo de empresa adecuado para el presente y para el futuro.

Cada Seminario tiene como objetivo poder formular recomendaciones precisas, susceptibles de ser puestas en marcha en las empresas vasco-navarras actuales.

Toman parte en el mismo, a título individual y no representativo, personas designadas por los grupos políticos presentes en los Parlamentos vasco y navarro, respectivamente, la mayoría de las organizaciones sindicales actuantes en ambas comunidades, así como empresarios significativos favorables a los valores arriba enunciados.

Lógicamente las conclusiones son convergentes, aunque en ambos ámbitos territoriales tienen algunos énfasis diferenciales. En los apartados siguientes se recogen sucintamente las conclusiones más relevantes extraídas por los organizadores de las sesiones de reflexión celebradas:

1.-El cambio debe construirse desde la confianza, cimentada en una información transparente, veraz y sistemática y en un modelo de gestión que fomente la participación en el “día a día”

Implica dar información no sólo sobre los datos económicos sino también sobre planes futuros, proyectos relevantes, ...con el mínimo recogido en el artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores², aunque salvando, obviamente, aquella que debe mantenerse de forma confidencial.

La responsabilidad de aportarla es de la Dirección, quien debe esforzarse en que sea relevante, coherente y lo más comprensible posible, contemplando para ello vías complementarias al Comité de Empresa (reuniones periódicas de la Dirección con todos los trabajadores, ...) a fin de que pueda ser entendida por el mayor número de trabajadores posible.

Por otra parte, el cambio implica, asimismo, implantar, frente a modelos tayloristas clásicos, un modelo de gestión participativo, con

² Este artículo define que “el comité de empresa tendrá derecho a ser informado y consultado por el empresario sobre aquellas cuestiones que puedan afectar a los trabajadores, así como sobre la situación de la empresa y la evolución del empleo en la misma, en los términos previstos en este artículo”. Concreta aquella información que debe recibir con una periodicidad predefinida, trimestral o anual, así como aquellos casos en que el derecho no es solo a recibir información, sino también a ser consultado.

procedimientos, herramientas e indicadores adecuados para que propicie la creatividad y aportaciones de los trabajadores y, por ende, la innovación.

A fin de que permita un mejor aprovechamiento del capital humano por parte de la empresa, así como un crecimiento de las competencias y capacidades personales y profesionales de los trabajadores, proporcionando a los mismos un mayor nivel de riqueza humana y de bienestar personal.

Se estima que los sindicatos y empresarios deberían prestar más importancia a estos factores, así como superar la tendencia a facilitar o exigir información sólo en los momentos de dificultades y olvidarse de ella en los buenos momentos.

2.-Es necesario que el cambio en las empresas sea real y no “cosmético”,

lo que implica cambiar el modelo de relación tradicional entre empresarios y trabajadores y replantearse tanto las relaciones de poder dentro de la empresa como el reparto de la riqueza que se cree por la misma.

Requiere, por otra parte, abordarlo con realismo y no de forma idílica, reconociendo que en el seno de las empresas hay conflicto de intereses que, con todo, se pueden resolver de diversas maneras.

Ayudaría al cambio actuar también sobre la escuela y sobre la opinión pública en general, recalcando la importancia de los valores humanistas en la empresa, premiando empresas con comportamientos destacados en su aplicación, ...

Buscaría, en cualquier caso, modificar un funcionamiento de las empresas que hace que, con frecuencia, los trabajadores sufran las consecuencias negativas cuando las cosas van mal pero no disfruten de las positivas cuando las cosas van bien en las mismas.

Tiene como consecuencias prácticas:

- a) Que los empresarios adopten una actitud de servicio al proyecto.
- b) Dar pasos hacia la superación en la práctica de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo.
- c) La búsqueda de fórmulas para que los trabajadores participen, de forma progresiva y en base a una información suficiente, en la gestión de la empresa, en el reparto de los resultados y en la propiedad de la misma.

Se subraya la participación en resultados como fórmula de retribución

variable, complementaria en todo caso a la remuneración fija, que no debe ser inferior a la señalada en el convenio correspondiente.

Esa participación en resultados, reinvertida, podría ser la base de una participación en el capital, que sería parte de un paquete de participación global.

Para ello debería buscarse una financiación adecuada, a fin de facilitar la aportación dineraria que se negocie para su aportación por todos los trabajadores que lo deseen. Se buscaría así evitar que se circunscriba a un grupo restringido de trabajadores, creando élites que incluso podrían actuar en contra del resto de trabajadores de la empresa en determinadas circunstancias.

La propuesta no busca la pérdida del control final de la empresa por el empresario, salvo si, por razones diversas, se diera un acuerdo entre las partes.

3.- Sobre la base de que el nuevo entorno competitivo hace que la creación de riqueza y la sostenibilidad de los proyectos empresariales descansan en la innovación y en la responsabilidad de las personas que la hacen posible,

lo que implica preocuparse de que éstas tengan un salario digno, de su formación (que supone un cierto reparto de la riqueza intelectual), su adhesión al proyecto empresarial, su satisfacción en el trabajo, la cohesión social que facilita el trabajo en equipo, un trato justo desde el punto de vista de género, la preocupación por la conciliación de la vida profesional y familiar, ...

En definitiva, que la adaptación al entorno competitivo no se puede limitar a la incorporación de las nuevas tecnologías, sino que exigirá también cambios en la organización y en los sistemas de gestión que sirvan para incrementar la satisfacción, la cooperación interna y un mejor aprovechamiento de las personas empleadas.

Supone también enfocarse en actividades de alto valor añadido y, como se ha indicado, en estrategias basadas en calidad e innovación, evitando, en la medida de lo posible, estrategias empresariales basadas en diferencial en costes, insostenibles en actividades sometidas a la competencia internacional. Supone, asimismo, preocuparse de forma permanente por la retención y captación del “talento” para la empresa.

4.-El cambio debe incluir entender los objetivos de las empresas de forma más amplia y no sólo como la búsqueda del máximo beneficio

a corto plazo.

Se debería plantear, por ello, la empresa como un organismo que satisface de forma equilibrada una constelación de intereses, a la vez que tiene en cuenta también cuestiones ecológicas, de Derechos Humanos, ...

De forma que todos los *stakeholders* de la empresa se sientan comprometidos con su éxito y sostenibilidad a largo plazo, lo que debería tener un valor superior a los intereses de cada uno de ellos. Implicaría que todas las partes se vieran mejoradas en sus intereses respectivos con respecto a un modelo de confrontación y una cultura de desconfianza.

La empresa sería también, por tanto, un lugar que sirve para que las personas se desarrollen de forma equilibrada con su vida personal y familiar y persigan un bien social.

5.- La responsabilidad del cambio es de todos, pero en especial y en mayor medida de los que detentan el poder en la empresa,

destacándose la importancia de la ejemplaridad de los empresarios y directivos y el avance en el cambio cultural hacia el trabajo en equipo, la honestidad en las relaciones y la apertura a los cambios necesarios para la sostenibilidad de la empresa.

Habría que superar una actitud de egoísmo a corto plazo por los empresarios y de una cierta comodidad para no participar por parte de los trabajadores.

6.- Sin olvidar que el nuevo modelo no es posible en condiciones de salarios insuficientes, precariedad en el empleo, ...,

situación en la que se encuentran, sobre todo, algunos trabajadores del sector servicios ya que se considera que un salario digno es decisivo para llevar una vida digna, así como para la cohesión y para la estabilidad de la empresa. Si el trabajador no tiene un salario digno o no ve futuro en la empresa, no se implica.

Es más complicado conseguir la participación en el caso de los trabajadores manuales, aunque existen también entre nosotros experiencias de éxito que consiguen su participación e implicación.

Preocupan, por otra parte, los criterios de asignación de salarios a distintas funciones, problemática sobre la que hay opiniones divergentes.

Preocupa, asimismo, por otro lado, que el Nuevo Modelo debe

incorporar también un modelo organizativo y de gestión del “día a día” más inclusivo y participativo, con fórmulas organizativas más horizontales, menor peso de la jerarquía, ... de forma que se estimule la creatividad y la aportación de los trabajadores que conduzcan a la innovación en productos, procesos, ...

7.-El cambio debe ser apoyado por los poderes públicos y por la sociedad en general

ya que hay empresarios y directivos de muy distinta tipología y rigor moral, por lo que, aunque siempre es posible llegar a acuerdos entre empresarios y trabajadores al margen de la legislación, puede ser necesaria la intervención de los poderes públicos, bien mediante leyes de obligado cumplimiento, bien mediante estímulos a las empresas que tomen determinadas opciones organizativas, de propiedad,

Se considera, de forma especial, que la Administración Pública debe jugar un papel determinante en estimular la reinversión de una parte significativa de los resultados obtenidos, así como para favorecer la innovación, con presupuestos y políticas públicas bien articuladas con el conjunto del tejido productivo.

Es recomendable, por otra parte, implementar algunas medidas fiscales que eliminen barreras y estimulen un modelo como el que se plantea, así como mejorar el actual marco jurídico-político para que se puedan arbitrar otras medidas que coadyuven a dicho modelo.

Sin olvidar, por fin, la necesidad de aprovechar las posibilidades que ofrece la educación universitaria para formar a los futuros líderes empresariales con competencias y valores adecuados, así como otras políticas de cooperación público-privada (Programa Innovarse en Navarra, programas de formación de directivos, claves en la implementación efectiva de los cambios que se plantean, ...)

Queda pendiente, en cualquier caso, un debate más profundo sobre la oportunidad y límites de una renta básica universal para los trabajadores que queden excluidos del sistema, sobre la que hay distintas posiciones de principio, distinta prioridad en los valores a tener en cuenta, así como ausencia de datos económicos imprescindibles para hacer recomendaciones responsables al respecto.

8.- La empresa no es ajena a algunos problemas sociales, que, deseablemente, deberían ser abordados desde la cooperación público-privada.

La previsible asincronía entre la formación que van a exigir los adelantos tecnológicos (robotización, digitalización, industria 4.0, ...) en un contexto de globalización de los mercados y rapidez en los avances tecnológicos y, por otro lado, la formación real de los trabajadores plantea los siguientes retos:

- a) Adecuar la enseñanza profesional, la formación universitaria y la formación continua a los nuevos requerimientos de las empresas, especialmente las industriales que compiten en el mercado global, así como del tejido productivo en general.
- b) Hacer un esfuerzo sistemático en la mejora de la cualificación de los trabajadores empleados que, además, deberán tener versatilidad funcional, competencias para el trabajo en equipo, ...
- c) Buscar una solución a los trabajadores que tengan problemas de continuidad debido a los cambios tecnológicos, mediante la formación continua, ...a fin de preservar la cohesión social en la sociedad.

Retos para los que la responsabilidad primera sería del Gobierno de cada Comunidad, con el que sería necesario que las empresas establecieran también una relación de cooperación (al igual que con los Ayuntamientos y las Agencias de Desarrollo comarcal, en las zonas en que se desarrolla su actividad empresarial).

Aunque sin olvidar, por otro lado, que la tecnología es potencialmente positiva y puede abrir también la posibilidad de cambios sociales hacia una mayor calidad de vida, reducción de jornada laboral, ... (como de hecho ha ocurrido en el pasado analizando ciclos de tiempo dilatados).

Se citan, en cualquier caso, en el marco de una “responsabilidad de la empresa por el territorio”, otras preocupaciones sociales como la visión ecológica, el modelo energético, en las que las empresas también inciden y que requerirían reflexiones específicas contando con otros agentes sociales.

A fin de abrir la posibilidad de avanzar hacia un modelo de sociedad en la CAV y Navarra con una cierta singularidad, basado en valores más humanos y en el que se reconozca la aportación de las empresas que destaquen en su aplicación.

Desde otro punto de vista, la experiencia indica, con todo, que para promover la participación es necesario generar condiciones de entorno favorables por parte de las instituciones públicas y los agentes sociales y sindicales en el sentido de favorecer un modelo socio-productivo que prime la sostenibilidad social, económica y medioambiental y el interés

colectivo respecto al interés individual.

Pero el cambio hacia ese modelo inclusivo-participativo no es sólo cuestión de normativa legal, ni es automático: es necesario gestionar y trabajar la cultura empresarial para el cambio de modelo. 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 de los directivo o empresarios, responsables 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, aprovechando al máximo las competencias de información y consulta que se atribuyen a los Comités de Empresa en el artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores o en la normativa propia que lo desarrolle.

4.-CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO DE EMPRESA

Con ese marco, se plantea una propuesta concreta, que no pretende negar la existencia de diferentes intereses entre capital y trabajo sino buscar nuevos modos de canalizar ese conflicto mediante la participación de los trabajadores en la empresa.

Parte de considerar la importante contribución potencial de la empresa al Bien Común, con lo que esto supone de creación de riqueza y empleo.

No se trata de un modelo rígido ni definitivo. Está, por tanto, abierto a nuevas aportaciones de los agentes económicos y sociales. Se puede adoptar, por otra parte, de forma modular y parcial y no necesariamente global.

Se apoyaría en los siguientes ejes de actuación:

Eje 1: Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, basándolas en la confianza, transparencia y cooperación para la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

Eje 2: Formular un proyecto compartido por los propietarios, directivos y profesionales/trabajadores de la empresa, beneficioso a largo plazo para todos.

Eje 3: A la vez que se implementan los ejes anteriores, avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la participación en la gestión, en los resultados y en la propiedad.

Eje 4: Preocupación por el impacto social de las actuaciones empresariales e implicación en algunos de los problemas sociales del entorno.

Su implementación deberá ser liderada por los empresarios, aunque contando con la colaboración de los representantes de los trabajadores y de las instituciones públicas (Gobierno, Universidad, ...)

Se podría plasmar en las siguientes políticas concretas:

Eje 1: Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, basándolas en la confianza, transparencia y cooperación para la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

Se concretaría en:

a) **Crear un clima de confianza mediante una política de transparencia informativa**, con información regular a los trabajadores sobre las variables y políticas más importantes de la empresa.

El mínimo exigible sería cumplir el art. 64 del Estatuto de los trabajadores en lo que se refiere a derechos de información y consulta a los representantes de los mismos.

Una referencia relevante sería facilitar a los trabajadores la información legalmente exigida a las empresas que cotizan en Bolsa para con sus accionistas (adaptada, lógicamente, a la dimensión de cada empresa).

Implicaría tener un criterio de informar a los trabajadores como a los accionistas, facilitándoles incluso información cualificada adicional sobre aspectos cualitativos de la empresa (futuras inversiones, posición de la empresa en el mercado, ...), aunque respetando, lógicamente, la que se considere debe mantenerse de forma confidencial.

b) **Implantar un modelo organizativo y de gestión participativos**, que supere las fórmulas tayloristas y fomente la participación de trabajadores multifuncionales en la actividad diaria de la empresa mediante grupos autónomos, ... para fomentar así también la innovación empresarial.

c) **Programar y desarrollar planes de formación sistemáticos con objetivos de dedicación por trabajador** e incluyendo en los mismos tanto formación técnica como formación de gestión.

Como referencia, existiría un objetivo de una semana de formación al año por persona, llegando anualmente a un mínimo del 80% de los trabajadores de la plantilla.

También sería conveniente planificar las necesidades de formación interna en función de obsolescencias, evoluciones tecnológicas y carreras profesionales.

Desde otro punto de vista, sería conveniente, asimismo, consensuar con los trabajadores los planes de formación en cuanto a objetivos, contenidos e impartidores

d) Impulsar políticas retributivas que, salvando la necesaria fidelización de los trabajadores con habilidades críticas para el proyecto empresarial, **no generen una gran desigualdad y favorezcan la cohesión social.**

Una referencia útil podría ser un abanico salarial no superior al 1:6 para las Pymes, salvando siempre casos con circunstancias especiales.

Sería recomendable, por otro lado, que la remuneración incorporara alguna participación en resultados susceptible de alcanzar a la totalidad de la plantilla.

e) Establecer sistemas periódicos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de las personas que en ella trabajan.

Una referencia podría ser realizar un estudio sistemático con una frecuencia bienal y, deseablemente, buscando la comparación de los resultados con una muestra externa.

Sería importante la implicación, tanto de la vía ejecutiva y profesional a todos los niveles, como del Comité de Empresa en su desarrollo.

f) Priorizar (sin exclusividad) la promoción interna para asignar funciones de mayor responsabilidad y utilizar criterios objetivos de valoración del mérito y posibilidades de aportación a la hora de seleccionar entre los diversos candidatos.

g) Avanzar hacia la igualdad salarial entre hombres y mujeres en la Comunidad Foral.

h) Buscar fórmulas que favorezcan la conciliación de la vida profesional y familiar de todos sin perjuicio de la eficacia empresarial.

Eje 2: Formular un proyecto compartido por los propietarios, directivos y profesionales/trabajadores de la empresa, beneficioso a largo plazo para todos y en el que se dé prioridad a la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos de interés.

Implicaría:

a) Desarrollar estímulos equilibrados para accionistas y trabajadores de forma simultánea, de forma que haya un objetivo

conjunto de mejorar a la vez la rentabilidad sobre fondos propios para los primeros y la retribución global para los segundos.

b) **Destinar al menos un 50% de los beneficios anuales a incrementar los Fondos Propios**, de forma que facilite la inversión en equipos, actividades de I+D+i, ...

c) **Destinar a actividades de I+D+i un porcentaje sobre ventas superior a la media** del sector.

Eje 3: Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la participación en la gestión, en los resultados y en la propiedad.

Entendiendo siempre que son tres ámbitos que pueden ser abordados de forma parcial e independiente o conjunta, su desarrollo llevaría a:

a) **Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados**, y que propicien la innovación y los cambios organizativos. Conduciría a una corresponsabilidad que implique en las decisiones relevantes del proyecto empresarial tanto a la línea ejecutiva como a la representativa.

Incluiría consultar con los representantes de los trabajadores las decisiones más relevantes de la empresa que no exijan un tratamiento confidencial e incorporar el propio modelo de gestión participativa en el proceso de negociación colectiva.

b) **Incorporar a representante/s de los trabajadores en los máximos órganos de decisión y control de la empresa**, recomendando evitar, salvo en casos excepcionales, la presencia simultánea de esos mismos representantes en el Comité de Empresa, por ser órganos de naturaleza muy distinta.

c) **Posibilitar el acceso colectivo a la participación en el capital de la empresa**, lo que exigiría buscar fórmulas de financiación y plazos adecuados para su efectiva puesta en práctica.

Se podría realizar bien mediante aportaciones dinerarias de los trabajadores que voluntariamente se adhieran a un programa abierto a todos o bien por aportaciones de la empresa, como participación en los resultados producto de la negociación colectiva, en cuyo caso afectaría a la totalidad de la plantilla.

En ambos casos, **se recomienda canalizarla a través de una sociedad intermedia**, a la que los trabajadores que deseen participar hagan su aportación y/o sea la receptora de las aportaciones de la empresa.

Para la gobernanza de dicha sociedad intermedia se **recomienda considerar**, además de las fórmulas capitalistas habituales, **la alternativa de “una persona, un voto”**

d) Apoyar, por parte de la empresa, la participación en el capital de los trabajadores, complementando económicamente la incorporación de los mismos a la propiedad, con un límite previamente fijado.

Por otro lado, en el caso de utilizar una sociedad intermedia para la citada participación, **se recomienda considerar** para la distribución de los beneficios, además de las fórmulas capitalistas habituales, **la alternativa de un reparto entre sus miembros de forma proporcional al salario de cada uno.**

e) Estudiar el desarrollo de un Órgano de mediación, para la resolución de conflictos internos, susceptible de ampliarse a conflictos con proveedores, clientes, medioambientales, ...

Eje 4: Preocupación por el impacto social de las actuaciones empresariales e implicación en algunos de los problemas sociales del entorno.

Buscaría concretar la preocupación por el impacto social de las medidas que se toman a nivel empresarial e implicarse en su solución en la medida de sus posibilidades.

Implicaría las acciones siguientes:

a) Mantener una política de honestidad fiscal, evitando el fraude y la elusión fiscal, así como la utilización de paraísos fiscales, de forma que no se vean mermados los recursos públicos necesarios para afrontar los retos económicos y sociales de la Comunidad Foral.

b) Participar en la reflexión, evaluación y, si cabe, implementación de las políticas sociales dirigidas a la integración laboral de los trabajadores menos cualificados que puedan quedar “excluidos” de los procesos productivos por efecto de la incorporación de las nuevas tecnologías.

c) Colaborar con los Órganos públicos correspondientes para la adecuación permanente de la FP, la formación continua y la formación universitaria a las necesidades de las empresas,

estableciendo los planes de formación dual, experiencia en prácticas, programas de servicio y aprendizaje, ... adecuados.

d) Destinar un porcentaje del 1%-3% de los beneficios a contribuir a la resolución de problemas sociales, cooperación al desarrollo, colaboración en actividades universitarias relacionadas con el objeto social de la empresa, ..., valorando la implicación de los trabajadores en los distintos proyectos y contando para todo ello con el Comité de Empresa.

e) Favorecer el *intraemprendimiento* y una cultura interna que estimule vocaciones empresariales entre los profesionales y directivos de la empresa, de forma que puedan generar **nuevos proyectos generadores de riqueza y empleo** para la Comunidad.

5.-POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL IMPUSO DEL MODELO

Para avanzar hacia ese modelo, y como medio también de reforzar el arraigo territorial y la continuidad de las empresas en la CAV y Navarra, facilitando la resolución de los problemas sucesorios en las mismas, los Parlamentos, en ambos casos por unanimidad de todos los grupos parlamentarios:

Instan a los Gobiernos respectivos de la CAV y de Navarra a que realicen un Plan de actuación para la promoción de un Modelo inclusivo participativo de empresa, para su desarrollo en la presente y próximas legislaturas, en el que contemplen, entre otras, las siguientes políticas:

a) Apoyar la difusión e implantación de sistemas participativos de gestión característicos del modelo inclusivo-participativo, ampliándolos a la definición e implantación de las Mejores Prácticas en políticas de comunicación interna en las empresas vascas/navarras, la definición de objetivos, selección de indicadores, ..., que se consideran claves para el cambio propuesto.

b) Estimular igualmente la implantación de sistemas de participación de los trabajadores en los resultados de la empresa, colaborando en la identificación de las fórmulas de mayor éxito tanto a nivel local como a nivel europeo.

c) Facilitar la incorporación de los trabajadores en el capital de la empresa habilitando una ayuda proporcional a la aportación de cada trabajador, con un máximo a fijar.

d) Identificar las Mejores Prácticas a nivel internacional en lo que se refiere a políticas fiscales que ayuden a promover la participación en la propiedad, estudiando, entre otras medidas, que las aportaciones de los trabajadores al capital de la empresa en que trabajan tengan el mismo

tratamiento fiscal que las aportaciones que realizan a los Planes de Pensiones o de Previsión.

e) Estudiar las fórmulas jurídicas adecuadas y, en su caso, la elaboración de una ley que perfeccione la reglamentación actual y/o diseñe un vehículo legal propio mejor adaptado a los requerimientos de reparto del poder y de los resultados en función de los criterios específicos que establezcan los trabajadores implicados.

f) Crear un Registro de Empresas Participadas, que pueda ayudar a dar seguridad jurídica a las medidas que se arbitren en su promoción, y en el que se puedan inscribir aquellas con un porcentaje de participación en el capital superior al límite mínimo que se fije y que cumplan, asimismo, otras eventuales condiciones adicionales que se establezcan.

g) Colaborar en la elaboración de un Modelo de Evaluación de la implantación del Modelo inclusivo-participativo, con un “check list” que ayude a las empresas a identificar los avances registrados.

h) Colaborar en campañas de sensibilización dirigida a empresarios y a trabajadores para fomentar el modelo inclusivo-participativo propuesto.

i) Prestigiar a las empresas que destaquen en la implantación del modelo mediante la organización de algún premio o reconocimiento al respecto.

j) Desarrollar actividades de Formación sobre aspectos de gestión empresarial, estrategia, ... dirigidas a personas componentes de Comités de Empresa, delegados sindicales, liberados de Sindicatos ..., tanto de forma especial, como de forma conjunta con directivos de las empresas implicadas.

k) Prever presupuestariamente los recursos necesarios para la difusión del Modelo y la ejecución de los planes de acción indicados.

l) Otras que pueden ser resultar de la aplicación del modelo

m) Instar a la Comisión de Trabajo de ambos Parlamentos a que hagan un seguimiento anual del cumplimiento de las recomendaciones aprobadas.

6.-MEDIDAS FISCALES PROPUESTAS

En este contexto, se ve como especialmente adecuadas las posibles medidas fiscales a tomar, en las que es necesario diseñar medidas para el trabajador, pero también para la propia empresa y el empresario. Dichas medidas deben contemplar, además, los diferentes hitos del proceso de participación: la entrada, la permanencia y la salida.

Las medidas pretenden completar las actualmente existentes en las Haciendas Forales de la CAV y de Navarra, de alcance desigual, relativamente escasas y poco usadas en algunos territorios forales.

Surgen principalmente de los estudios que existen sobre la materia, de las experiencias del derecho comparado internacional (EEUU) y nacional (Gipuzkoa) y algunas son también innovaciones.

Se apoyan en las ideas siguientes:

. Las medidas fiscales no son un fin en sí mismas, sino un instrumento para impulsar el nuevo modelo inclusivo participativo de empresa, ayudando a la continuidad y sostenibilidad de esta. Y son solo una parte de los instrumentos que se pueden utilizar para ello.

. Su objetivo fundamental es remover los obstáculos fiscales que pueden producirse cuando la empresa decide acometer un proyecto de este tipo. Muchas medidas simplemente pretenden garantizar la neutralidad fiscal en los procesos asociados a la continuidad de la empresa. Otras pretenden posibilitar estos procesos y que no se abandonen por las cargas fiscales generadas. Cargas que muchas veces simplemente son diferidas a momentos futuros.

. Las medidas están enfocadas para que favorezcan estos procesos empresariales y, por tanto, no van destinadas al trabajador o al empresario, sino a ambos, en la medida y en la posición que ocupan en cada fase del proceso.

. Las medidas contribuyen a la continuidad de la empresa, favoreciendo la entrada de determinadas personas que se considere, con criterios objetivos y con arreglo a un plan, relevantes para la continuidad. Las medidas no se generalizan a todos los trabajadores.

. También se introducen medidas que no requieren la entrada en el capital de la empresa, pero que buscan la implicación, el sentido de pertenencia, el estímulo de la innovación y la atracción y retención del talento, especialmente en empresas de conocimiento.

. Aprovechar y utilizar la soberanía fiscal que tenemos en Navarra de poder legislar sobre estos aspectos, gracias al Convenio Económico.

. Por último, las medidas son selectivas, pueden ser perfectamente controladas por Hacienda e Industria, y sus costes no son relevantes, suponiendo algunas de ellas además un diferimiento, que no exención.

Con ese marco, se plantean, con carácter general, las siguientes propuestas³,

³ Las propuestas concretas resumen un trabajo, no publicado, elaborado por José Ignacio Perez de Albeniz Andueza, Director General en Arpa Abogados y Consultores, y con amplia experiencia en gestión de tributos por su trabajo en el sector privado y en el departamento de Hacienda del Gobierno de Navarra.

1.-Modificaciones en la fiscalidad referida a la participación de los trabajadores en la empresa.

Para incentivar el acceso a la propiedad y la participación de los trabajadores en empresas, como fórmula de pertenencia, productividad, competitividad, y en ocasiones garantía de continuidad, se proponen una serie de incentivos fiscales dirigidos fundamentalmente a los trabajadores que reúnan, como mínimo, unos determinados requisitos:

- Antigüedad en la empresa: más de tres años. Consideración de tiempo trabajado el de excedencia voluntaria por cuidado de familiares.
- Permanencia: mantenimiento de las acciones tras la adquisición durante más de cinco años, así como permanencia de prestación de servicios en la empresa, salvo incapacidad o fallecimiento.
- Límite máximo de la participación: del trabajador y su grupo familiar, entre un 10% y un 20% máximo.
- Empresas no cotizadas: Las acciones no deben estar admitidas a negociación en ningún mercado regulado.
- Participación directa e indirecta, de la entidad o del grupo: Acceso a las acciones de la empresa en la que trabajan o de alguna del grupo, bien directamente, o bien indirectamente a través de la participación del trabajador en una entidad que agrupa a los trabajadores y que es la que participa directamente en la sociedad en la que trabajan.
- Consecuencias del incumplimiento: Regularización de los beneficios fiscales en caso de incumplimiento.

Los incentivos concretos para promover la participación de los trabajadores en la empresa, como mínimo con esos requisitos, y dentro de un plan de fomento de la participación y acceso a la propiedad que regule las condiciones de acceso, serían los siguientes:

- En el IRPF:
 - a. Para el caso de adquisición de las acciones de forma gratuita o por precio inferior al de mercado, la diferencia entre el valor de mercado de las acciones y el precio de adquisición fijado no será retribución en especie. En la mayoría de los supuestos, es imposible determinar un valor de mercado puesto que dicho mercado no existe. Sin embargo, existen precios pactados que responden a criterios lógicos y justificados y que pueden ser tomados como valores definitivos, sin introducir la inseguridad jurídica de comparación con unos valores de mercado que no existen. Además, en la posterior transmisión de las acciones, la plusvalía quedará gravada tomando como referencia el importe satisfecho en la adquisición, con lo que se difiere el impuesto. Ello permitirá al trabajador acceder a la propiedad de acciones pagando a precios pactados y otorgando mucha más seguridad jurídica a la transacción. Esta norma está vigente en Guipúzcoa.
 - b. Para el caso de que la empresa pague salarios destinados directa y exclusivamente a la adquisición de acciones de la empresa, declarar exentas dichas rentas pagadas a los trabajadores con esa finalidad, hasta el límite de 20.000 euros anuales por trabajador. En ocasiones, y no pudiendo el trabajador asumir el coste de la adquisición total o parcialmente, la empresa paga salarios para poder realizar dicha adquisición. Se trata de

incentivar ese salario disminuyendo el coste fiscal que el trabajador tiene por la percepción de dicho salario, hasta el límite de 20.000 euros. Dicha medida se puede completar con la consideración de rendimiento irregular del exceso recibido para comprar las acciones a partir de los 20.000 euros exentos, hasta 50.000 euros. La consideración de irregular se produciría independientemente de que dicho salario pueda ser recurrente. Minorando así también la carga fiscal del trabajador, pero introduciendo además un factor de progresividad.

- c. No existencia de incremento ni disminución patrimonial para los casos de transmisión onerosa o lucrativa de participaciones de empresas familiares a los trabajadores de las mismas, que reúnan los requisitos arriba indicados. Para facilitar la continuidad de la empresa, no solo como en la actualidad, haciendo neutral la transmisión lucrativa a los parientes más próximos que continúen con la actividad, sino abriendo la posibilidad de que, con el mismo tratamiento fiscal neutral, puedan adquirir participaciones los trabajadores, tanto de forma onerosa como gratuita, y se garantice la continuidad de la empresa, el arraigo y el sentido de pertenencia. Esta medida está también implantada en Guipúzcoa.
- d. Tratamiento similar a las aportaciones a los planes de pensiones, con reducción en la base con los límites aplicables, para las aportaciones que los trabajadores con una antigüedad superior a los cinco años hagan al capital de la empresa, siempre que no se hubieran beneficiado de la exención en el supuesto de que hubieran recibido salarios para pagar las acciones.
- e. Dedución para los trabajadores de un porcentaje entre el 15 y 20% por las cantidades satisfechas por la adquisición de acciones de las empresas en las que trabajan, con los requisitos arriba indicados. Posibilidad de discriminar positivamente la participación de mujeres. Este régimen sería incompatible con los propuestos en los números 2 y 4. Esta medida está implantada en Guipúzcoa.

- En el Impuesto sobre Sociedades

Consideración como motivos económicos válidos para aquellas reestructuraciones empresariales realizadas en el marco de un proceso de entrada en la participación de los trabajadores en el capital de la empresa.

- En el Impuesto sobre sucesiones y donaciones:

No tributación en este impuesto de las acciones de empresas familiares adquiridas a título gratuito por los trabajadores, completando el tratamiento fiscal del transmitente en IRPF previsto en la propuesta 3. Esta medida está implantada en Guipúzcoa.

- Otras propuestas

Configuración de los requisitos para que las adquisiciones de participaciones con beneficio fiscal puedan ser realizadas por los trabajadores o por sociedades civiles que agrupen a los trabajadores que participan y cuyo objeto exclusivo sea ese. Las medidas serían aplicables cuando se adquirieran participaciones de la empresa directamente o por Sociedades Civiles de trabajadores que detenten estas participaciones. Esta medida está implantada en Guipúzcoa.

Por último, y desde una perspectiva más general y no solo circunscrita a la participación de los trabajadores en el capital de la empresa, se proponen algunas medidas que van en consonancia con la retención y fidelización del talento, la promoción de las empresas innovadoras, y la preservación del capital humano, especialmente en aquellas empresas cuya base principal está formada por el conocimiento. Con ellas se pretende involucrar y anclar a las personas y su talento en los proyectos empresariales, y es otra forma de participación en el espíritu y la cultura de la empresa.

2. Modificaciones relacionadas con la consolidación e implicación de las personas en los proyectos empresariales innovadores y de conocimiento y con la fidelización de los trabajadores.

Con la medida que se propone, se pretende:

- Impulsar la cultura innovadora y creadora de las personas que forman parte de un proyecto empresarial.
- Estimular la creación de patentes, objetivo de la estrategia de especialización inteligente, a través del incentivo directo al trabajador que la crea.
- Crear un incentivo que esté perfectamente controlado por la administración y que no pueda servir se abusos o de costes recaudatorios inasumibles.
- Y retener y fidelizar a las personas y al talento a los proyectos empresariales, creando una cultura de implicación, pertenencia y participación, lo cual incide directamente en la competitividad y continuidad de las empresas.

El incentivo consistiría, a semejanza del que se ha propuesto más arriba, en declarar exentos en el IRPF del trabajador inventor, hasta el límite de 20.000 euros por año, aquellos salarios vinculados a su actividad inventiva y creadora que produzca como resultado la creación de una patente. Las condiciones serían:

- El trabajador inventor de la renta exenta ha sido el inventor de una patente.
- Dicha patente genera ingresos para la empresa del trabajador en cuantía superior al salario vinculado específicamente al trabajador por la creación de esa patente.
- Dicha patente reúne los requisitos legales y reglamentarios necesarios para beneficiarse del régimen de patent-box. Ello hace que la patente y el proceso esté perfectamente controlado por la administración, tanto la que fiscaliza los requisitos sustantivos de las patentes (industria) como la administración tributaria.

7.-BIBLIOGRAFÍA

- ARIZMENDIARRIETA KRISTAU FUNDAZIOA (2017). *ECONOMÍA DE COOPERACION. Apuntes para un modelo socioeconómico vasco más humano.*

<http://arizmendiarrietafundazioa.org/img/2018/03/economia-cooperacion--version-civil.pdf>

- Azurmendi, J. (1992). “El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarrieta”. Otalora.
- Azurmendi, J. (1999). “Pensamientos de Don José María Arizmendiarrieta”. Otalora.

<http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/mono/arizmendiarrieta/pensamientos.pdf>

- Buzzell, R. D. and Gale, B. (1987). “The PIMS principles. Profit impact of marketing strategies”. The Free Press.
- Comisión jurídica de Pasuen Foroa (2013). “La participación de los trabajadores en el capital social. Algunas soluciones jurídicas”. Bilbao. Universidad de Deusto. Arizmendiarrietaren Lagunak. MIK Investigación en gestión
- Enciso, Marta (coord.); Pasuen Foroa (2011). “La participación de las personas en la empresa. Algunas reflexiones y propuestas para su desarrollo”. Bilbao. Universidad de Deusto
- Memorias de la Corporación MONDRAGON.

<https://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/magnitudes-economicas/informe-anual/>

- Memorias de Laboral Kutxa.

https://corporativa.laboralkutxa.com/informes/?_ga=2.209578642.1628103492.1554992477-1048874231.1475326031

- ONU (2012). “Informe sobre el Desarrollo Humano”
- Porter, M. E. (1985). “The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. NY: Free Press,

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, en colaboración con el [Institute for Strategy and Competitiveness](#), de la **Universidad de Harvard**, que dirige el profesor [Michael Porter](#) ha desarrollado distintas investigaciones aplicando estas ideas al caso del País Vasco.

<https://www.orquestra.deusto.es/es/investigacion/publicaciones>

- Web de ALE. <https://arizmendiarrieta.org/es/>

Uniapac

- *Web de AKF.* <http://arizmendarrietafundazioa.org/>

Bilbao, 14.4.19