

# 14. Experiencias útiles desde el País Vasco. La cooperación y la participación en la empresa, claves para su humanización y la mejora de su competitividad

Juan Manuel Sinde

## 1. INTRODUCCIÓN

Es conocido que el País Vasco, junto con Emilia-Romagna en Italia, es una de las regiones europeas más relevantes desde el punto de vista de la implantación del cooperativismo en su territorio. Quizás sea menos conocido que en ambos casos la influencia de la Iglesia Católica ha jugado un papel primordial; además, en el caso vasco se da un sustrato cultural que hace que también hayan florecido alternativas en las que, como en las Sociedades Laborales u otras fórmulas diversas, los valores de cooperación y participación tienen un peso importante en el diseño jurídico u organizativo de las empresas.

Vamos a exponer en este capítulo las motivaciones que han impulsado algunas experiencias empresariales especialmente diferenciadas, algunas de sus características diferenciales, así como las claves de su éxito, de tal manera que puedan servir de inspiración a otros proyectos empresariales cuyos dirigentes compartan algunos postulados básicos que, en última instancia, tienen sus raíces en el humanismo cristiano.

Nos referiremos, en primer lugar, a la ampliamente conocida experiencia cooperativa de Mondragón. Destacaremos posteriormente algunos principios de las enseñanzas de la Iglesia y algunas razones desde la competitividad empresarial para hacer unas empresas más humanas.

Después haremos referencia a otra fórmula empresarial que ha concitado el apoyo unánime de todos los grupos políticos representados en los Parlamentos navarro y vasco, en sendas resoluciones aprobadas en junio y setiembre, respectivamente, del año 2018. Describiremos, sucintamente las características de un *Modelo inclusivo participativo de empresa*, propuesto

también en algunos foros a nivel internacional, así como algunos pasos previstos para su desarrollo.

Para terminar, incluiremos un breve capítulo final, extrayendo algunas conclusiones y retos de cara al futuro

## **2. LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN. SUS MOTIVACIONES, CARACTERÍSTICAS Y CLAVES DE SU ÉXITO**

### **2.1. Transformar la empresa para transformar la sociedad**

Comenzaremos recordando las motivaciones de D. José María Arizmendiarieta, fundador de la conocida experiencia de Mondragón, y su lema: *Transformar la empresa para transformar la sociedad.*

Ésta era la máxima del hoy Venerable José María Arizmendiarieta, sacerdote educado familiarmente en los valores de la cultura vasca tradicional, en la que se subrayan los valores del trabajo, el esfuerzo, la austeridad, el ahorro y la preocupación por la comunidad, y formado posteriormente en el Seminario de Vitoria, en el que se imbuía el lema “*sólo sacerdote, en todo sacerdote, nada más que sacerdote*”.

Coherentemente con esa condición, trabajó para poner en práctica las enseñanzas de la Doctrina Social de la Iglesia en la empresa y en la sociedad de mediados del siglo XX, sobre todo en el País Vasco.

No era, por tanto, su preocupación mejorar la competitividad de las empresas sino hacerlas más acordes con la dignidad de las personas y de la justicia social.

Arizmendiarieta hizo varios intentos fallidos de encajar sus ideas en la legislación de las sociedades anónimas de la época, con propuestas que buscaban compartir el poder y los resultados entre los tres *stakeholders* más importantes de la empresa: sus accionistas, sus directivos y sus trabajadores. Llegando incluso a solicitar el apoyo del Cardenal Herrera Oria, de gran predicamento en el ámbito político de entonces, para que los estatutos que preparó fueran aceptados en el Registro Mercantil. Pero ello no fue posible.

Finalmente, aconsejado por expertos juristas del Ministerio de Trabajo, eligió la fórmula cooperativa como la que mejor permitía aplicar sus propósitos, dando lugar a la hoy conocida como experiencia cooperativa de Mondragón (ECM) que, como es sabido, tiene una dimensión excepcional.

## 2.2. Algunos datos significativos de la ECM

Agrupando los datos de los tres grupos cooperativos surgidos de la experiencia de Mondragón, nos encontramos con los datos siguientes, a 31.12.21.

- Personas empleadas: alrededor de 80.000 personas (de las cuales, 40.000 socios, aprox.)
- Ingresos totales: 11.482 M.€
- Inversiones en 2021: 335 M.€
- Presupuesto para acciones sociales: 25.3 M.€

Constituye entonces el primer grupo empresarial de País Vasco y el 10º de España y cuenta a esa fecha con las siguientes empresas:

- Cooperativas: 95
- Subsidiarias (SA o SL): 143
- Fundaciones: 7
- Fondo de pensiones: 1
- Empresas corporativas: 17
- Número total de entidades: 263

Este grupo, 47 años después del fallecimiento de su fundador en 1976, se manifiesta tributario de los principios y valores profundos del mismo, aunque ha ido adaptando a la realidad de la globalización las fórmulas jurídicas de sus desarrollos empresariales, lo que ha exigido una progresiva utilización de sociedades anónimas y sociedades limitadas.

Es preciso, por consiguiente, profundizar no tanto en la singularidad jurídica cooperativa, de limitada capacidad para ser replicable, cuanto en las dinámicas internas que permiten hacer especialmente exitosas empresas que tienen en su ADN valores humanistas distintos de los tradicionalmente asignados desde la doctrina que, inspirada en Milton Friedman y la escuela de Chicago, han sido la referencia dominante en el mundo empresarial de Occidente durante varias décadas.

En efecto, conviene recordar que el famoso principio del Premio Nobel americano de que la única misión de la empresa es maximizar el valor para sus accionistas ha sido ya formalmente desterrado precisamente por los más

conspicuos líderes empresariales de USA. Así, el grupo denominado *Business Roundtable*, del que forman parte los CEOs de los principales grupos empresariales americanos, ha manifestado que es preciso cambiar los principios de gobernanza corporativa, ya que “el sueño americano está vivo, pero *resquebrajándose*” y es necesario “renovar los principios de funcionamiento de las empresas” para garantizar su éxito a largo plazo, de modo que inviertan en sus trabajadores y se comprometan con sus comunidades.

Se va aceptando la idea de nuevos equilibrios entre los intereses de accionistas, directivos y trabajadores, así como el respeto al medio ambiente y a la sociedad cercana. Y se va constatando que trabajadores y trabajadoras aportan más valor, más innovación y mejor productividad si tienen mayor compromiso con la empresa, y si para ello se sienten con mayor capacidad de decisión y un mayor empoderamiento en empresas con mayor cohesión y menores diferencias salariales.

Son ideas similares a las aplicadas por Arizmendiarieta en las cooperativas, cuyo éxito analizaremos en el epígrafe siguiente.

### **2.3. Algunas claves del éxito de la experiencia cooperativa de Mondragón**

Aunque han existido factores externos muy importantes para explicar el éxito de la experiencia cooperativa promovida por el sacerdote D. José María Arizmendiarieta y nacida en Mondragón (economía española cerrada a la competencia cuando nacieron y se consolidaron las primeras cooperativas, un *humus* cultural favorable, la visión y valores del sacerdote que la impulsó, el acierto de crear una entidad financiera propia...), algunas de las claves más importantes están en la cultura empresarial y las prácticas de gestión en ella basadas (y son, por tanto, hasta cierto punto replicables).

Así, podríamos destacar los siguientes factores en lo referido al funcionamiento de cada empresa:

- **Especial compromiso de los trabajadores con el proyecto empresarial**, quizás el elemento más importante y diferencial de la citada ECM.

Aunque con distinto nivel de intensidad, se puede afirmar que no se da una actitud de los trabajadores de considerar extraña a la empresa en que trabajan. En frase de un consultor externo inglés: “Hemos observado que

nadie desea el fracaso de la empresa, lo que no es infrecuente en otros lugares”.

Esa ausencia de conflicto básico y una mayor adhesión al proyecto empresarial puede, a su vez, explicarse por los siguientes motivos:

— **Incidencia de valores culturales empresariales diferenciales**, tales como:

- Igual dignidad humana de todas las personas, que se traduce en un estilo de relaciones respetuosas en toda la cadena de mando, lo que favorece el trabajo en equipo y la cohesión social.
- El valor compartido de que las necesidades del proyecto colectivo tienen prioridad sobre los intereses de los distintos grupos de interés, esto es, existe una prioridad clara del principio del bien común.
- El trabajo en equipo, alimentado con sistemas de gestión que lo hacen más eficiente. Facilita una aceptación franca de los problemas, unas discusiones abiertas sobre la forma de abordarlos en la práctica y una mayor adhesión a las soluciones finalmente decididas, que son percibidas como resultado de un proceso de elaboración colectivo y no de la decisión más o menos discrecional de los cuadros directivos.
- El compromiso con la comunidad, que deriva, por parte de los trabajadores, en el orgullo de pertenencia a la empresa, al ser ésta reconocida socialmente por su aportación a la resolución de los problemas de la comunidad en la que se inscribe (lo que, históricamente, tuvo más importancia cuando no había instituciones públicas en el País Vasco)

— **Razones económicas:** Entre ellas destacamos las siguientes:

- Participación de los trabajadores en el capital, con una inversión media de 16.000€, lo que supone un sacrificio para realizar un ahorro que se ha de defender y ha de dar sus frutos.
- Participación en los resultados, que se reparten entre reservas y asignaciones personalizadas a cada socio, pero que no son disponibles, sino que se acumulan en la cuenta de capital de cada uno, constituyendo una especie de fondo de pensiones para la

jubilación, lo que acrecienta el interés económico común por el futuro a largo plazo de la empresa.

El capital es retribuido, por otra parte, con un interés (una especie de “dividendo”), de alrededor del 4-4.5%, lo que permite tener también una recompensa económica a corto plazo por los éxitos de la empresa.

— **Sistemas de gestión coherentes con los valores proclamados.** La cultura y valores expuestos tienen también su correlato en prácticas de gestión muy diferenciales con el medio empresarial habitual. Destacamos las siguientes:

- Transparencia informativa, con unos procedimientos sistemáticos de comunicación interna para garantizar que todos los socios trabajadores estén informados sobre la marcha de la empresa y no sólo en lo que se refiere a la evolución de las variables económicas básicas, sino también en lo relativo a preocupaciones o proyectos importantes desde el punto de vista cualitativo.

No se gestiona, por tanto, la comunicación interna como una concesión social sino como una preocupación y una responsabilidad de la dirección, a fin de que haya un mayor alineamiento de la actividad de cada socio trabajador con los objetivos y necesidades globales de la empresa. Quizás esta sea la diferencia más importante entre las prácticas de gestión de las empresas convencionales y las de las empresas integradas en la ECM.

- Preocupación por la formación y el crecimiento profesional y personal de los trabajadores, de forma que los puestos de responsabilidad se cubren en su práctica totalidad por medio de promoción interna y no por fichajes externos.
- Reducido abanico salarial (en la actualidad, aproximadamente 1 a 6 a nivel de empresa). Aunque supone un cierto hándicap para atraer determinados profesionales, el corto abanico salarial desestimula la incorporación de personas con enfoques individualistas y búsqueda de altas retribuciones individuales. Favorece, por otra parte, la cohesión social y el trabajo en equipo.

- **Reinversión de los beneficios:** Como se ha indicado anteriormente, parte de los beneficios se distribuyen, pero no son disponibles, sino que se capitalizan. Son la base de nuevas inversiones y nuevas iniciativas empresariales dentro de la propia empresa.

### **3. LA INSPIRACIÓN EN LOS PRINCIPIOS DE LA DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA Y LAS RAZONES DESDE LA COMPETITIVIDAD PARA UNAS EMPRESAS MÁS HUMANAS**

Recordemos algunos de los principios de la Doctrina Social de la Iglesia católica de especial aplicación en el mundo de la empresa. Serían los siguientes:

- Respeto a la igual dignidad humana de todas las personas (por ser todos hijos de Dios). Implica que todas las personas de la empresa deben de ser tratados acorde con esa condición, con independencia de su responsabilidad o de su situación en la jerarquía de la empresa.
- Búsqueda del bien común, lo que implica dar prioridad a las necesidades del proyecto colectivo sobre los intereses de los distintos grupos de interés (trabajadores, accionistas,...)
- Promover la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad, de forma que el trabajo sea una oportunidad de realización y desarrollo de las capacidades humanas.
- Mantener unos criterios de solidaridad interna entre los distintos grupos citados, haciendo de la empresa una comunidad de personas y no sólo un organismo para producir bienes y servicios.
- Mantener unas políticas solidarias con la comunidad en la que desarrolla su actividad.

Como consecuencia, supondría, en definitiva, aceptar que el objetivo prioritario de una empresa no es obtener los máximos beneficios a corto plazo para sus accionistas sino satisfacer de forma equilibrada a las personas de los distintos grupos de interés.

Por otro lado, siguiendo las reflexiones de varios grupos de personas representativas de diversas sensibilidades económicas, políticas y sociales del País Vasco, Navarra y el conjunto del Estado español, podemos destacar las características del escenario competitivo en el que las empresas desarrollan su actividad en la actualidad.

Así, conviene subrayar que en las últimas décadas dos han sido los factores más importantes que han modificado dicho escenario para las empresas en general: el acelerado avance de los descubrimientos científicos y sus aplicaciones técnicas y la globalización de los procesos económicos de producción, distribución, financiación y consumo.

Con ese marco, las razones para unas empresas más humanas desde el punto de vista empresarial serían las siguientes:

1. Como consecuencia del citado desarrollo científico-técnico ha cambiado radicalmente el papel de las personas en las empresas, siendo de vital importancia la adecuada gestión del conocimiento y de la innovación, que reside precisamente en ellas.
2. Tienen, por tanto, un papel crítico en la competitividad y el éxito de todo tipo de empresas al aportar su inteligencia, inquietudes, creatividad, empatía y capacidad de trabajar en equipo.
3. El proceso de globalización exige, por otro lado, que las empresas y los países que no pueden competir vía costes tienen que buscar otros elementos de competencia, basados en la mejora constante de la calidad y en nuevas propuestas de valor para sus clientes que, a su vez, dependen de las personas, lo que refuerza la importancia de las mismas.
4. Pero para asegurar su papel principal se precisa, en ese contexto, un nuevo modelo de empresa que facilite y potencie el conocimiento y la implicación de todos los agentes en un proyecto compartido.
5. Se considera, por otro lado, que 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». Esta confianza debe compartirse entre la comunidad de la empresa, los colectivos con los que se relaciona y las administraciones públicas.
6. Es necesario, por tanto, introducir cambios culturales y organizativos en las empresas, lo que implica adaptar de forma significativa el modelo de relación tradicional entre empresarios y trabajadores, con el fin de formular un proyecto común que influya positivamente en la competitividad y creación de valor para la empresa. Por lo que resulta esencial preocuparse de que las personas tengan un salario



digno, una formación de futuro, su adhesión al proyecto empresarial, su satisfacción en el trabajo, de la cohesión social que facilita el trabajo en equipo...

7. El cambio que se propone implica entender los objetivos de las empresas de forma amplia y no sólo como la búsqueda del máximo beneficio a corto plazo. Se debería avanzar en fórmulas de éxito internacional en las que la empresa se concibe como un organismo que satisface de forma equilibrada una constelación de intereses, a la vez que tiene en cuenta también cuestiones ecológicas y de derechos humanos.
8. En cualquier caso, 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.
9. Sin olvidar que la experiencia indica que para promover la participación es necesario generar condiciones de entorno favorables por parte de las instituciones públicas y los agentes económicos y sociales, 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.
10. Subrayando, con todo, que el cambio hacia este nuevo modelo no sólo es cuestión de normativa legal, ni es automático, sino que es necesario gestionar y trabajar internamente la cultura empresarial, lo que exige en primer lugar el compromiso de los máximos dirigentes de la empresa para que la nueva cultura se diseñe y organice de manera que logre la participación y el compromiso de todos los trabajadores y de sus representantes.
11. Implica, por tanto, la iniciativa de directivos y empresarios, responsables de iniciar el cambio, aunque para la implementación efectiva de ese modelo de participación necesitará concitar las adhesiones de las personas que forman parte de la empresa y el interés de sus representantes, teniendo en cuenta las competencias de información y consulta que se les atribuyen en el Estatuto de los Trabajadores.

Todo ello nos llevaría, en definitiva, a la búsqueda de un equilibrio entre:

- Un modelo humanista de empresa, con los valores arriba expuestos.
- Un modelo avanzado de empresa que potencie y aproveche los conocimientos y competencias de las personas para lograr una empresa competitiva y sostenible.
- Un modelo de empresa que tenga en cuenta en su diseño y funcionamiento las fortalezas y debilidades de la cultura local y sea susceptible de ser promovido por las instituciones públicas implicadas.

Es importante subrayar, en cualquier caso, que la experiencia demuestra que el cambio en la empresa en la dirección propuesta exige unas convicciones profundas desde un punto de vista humanista, cuando no trascendente, a fin de que se arraiguen con suficiente fuerza para que las dificultades coyunturales no las agosten. No son suficientes, por tanto, los enfoques instrumentales que busquen exclusivamente la mejora de la competitividad.

#### **4. EL MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO PARA HUMANIZAR LA EMPRESA**

Con ese marco, las ideas de Arizmendiarieta tienen hoy su concreción para su aplicación en las empresas convencionales en el *modelo inclusivo participativo de empresa* que desde la Fundación Arizmendiarieta estamos impulsando y luego describiremos.

Se trata de un modelo que, inspirado en los principios y valores del humanismo cristiano, busca humanizar las empresas a la vez que mejoran su competitividad para hacer que, de forma sostenible, generen beneficios y valor social.

En este contexto, distintos grupos de personas relacionadas con la empresa y la economía en general han reflexionado en distintos seminarios organizados por la Fundación Arizmendiarieta y otras instituciones sobre las características que deberían tener las empresas que basen su competitividad en el desarrollo de las personas que en ellas trabajan.

Así, en el año 2018 los parlamentos navarro y vasco aprobaron sendas mociones (sin carácter de ley) en las que instaron a los respectivos gobiernos

autonómicos a impulsar dos variantes de un modelo inclusivo participativo de características muy similares.

Insistiendo, en ambos casos, en que no se trata de un modelo rígido, sino que debe ser adaptado a las circunstancias concretas de cada empresa, tanto en lo que se refiere a su situación interna como a sus necesidades para competir con éxito en el mercado global.

Ello ha generado, por otro lado, nuevas variantes, que mantienen la columna vertebral de lo inicialmente propuesto pero que se adaptan mejor a diferentes contextos regulatorios y culturales.

Recogemos a continuación la variante que UNIAPAC, asociación que agrupa a 43 organizaciones de empresarios y directivos cristianos, con más de 40.000 adherentes en todo el mundo, ha decidido difundir entre sus asociados. Los ejes y las características del *modelo inclusivo participativo* propuesto serían los siguientes:

*Eje 1: Formular un proyecto compartido por los propietarios, directivos y profesionales/trabajadores de la empresa, que mejore la competitividad de la compañía, sea 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 citado. Ello supondría:*

1. Plantear objetivos anuales que evidencien las ventajas del nuevo modelo, mejorando a la vez la rentabilidad para los accionistas y la retribución global para los trabajadores
2. Destinar un porcentaje significativo de los beneficios de la empresa a la mejora de su solvencia, la inversión en nuevos equipos, las actividades de I+D+i y la formación de todos los miembros de la empresa.
3. Incrementar el porcentaje de los ingresos por ventas destinados a financiar actividades de I+D+i, cuando los resultados lo permitan.

*Eje 2: Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, en la que la transparencia en la información, la colaboración y la confianza entre todos sus miembros sean las columnas principales del proyecto, en aras de una mayor competitividad y sostenibilidad, lo que incluiría:*

4. Crear desde la dirección un clima de confianza mediante una política de transparencia informativa, con información regular a los

trabajadores, a través de sus representantes, sobre las variables y políticas más importantes de la empresa, salvando aquellas que pudieran ser estrictamente confidenciales.

5. Implantar un modelo de gestión organizativo y participativo, que fomente la participación de los trabajadores aportando sus conocimientos y experiencia en la mejora del proceso productivo y que impulse la innovación y la sostenibilidad empresarial a largo plazo.
6. Programar y desarrollar planes de formación sistemáticos, con objetivos concretos para los trabajadores, incluyendo en los mismos tanto formación técnica como formación de gestión, con el propósito de intensificar los procesos de formación y acreditación de competencias de las personas de la empresa, haciéndolos extensivos a la mayor cantidad posible de las mismas, tras los acuerdos pertinentes con sus representantes.
7. Impulsar políticas retributivas que no generen una excesiva desigualdad y favorezcan la cohesión social, siendo recomendable que, cuando las circunstancias lo permitan, la remuneración incorpore alguna participación en resultados susceptible de alcanzar a la totalidad de la plantilla.
8. 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.
9. 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, dando adecuada respuesta a los planes de formación realizados por los empleados/trabajadores.
10. Avanzar decididamente hacia la igualdad salarial entre hombres y mujeres.
11. Buscar fórmulas que favorezcan la conciliación de la vida profesional y familiar de todos sin perjuicio del desarrollo empresarial.

*Eje 3: Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la creación de un clima de confianza y acuerdo sobre el proyecto empresarial que permita la progresiva participación de los trabajadores en los procesos de gestión relacionados con sus competencias y, si las circunstancias lo permiten, una participación en los resultados de la empresa.*

12. Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados, que propicien la innovación y los cambios organizativos. Incluirían proporcionar regularmente información a los representantes de los trabajadores sobre la marcha de la empresa, sus resultados, las amenazas y oportunidades, así como de los proyectos más importantes a desarrollar, consultando y valorando sus opiniones y sugerencias al respecto.
13. Estudiar, cuando el nuevo modelo de empresa haya avanzado suficientemente y haya un proyecto común entre todas las partes para el desarrollo del mismo, la creación de comisiones de vigilancia y control donde haya representación de todos los miembros de la empresa.
14. Establecer de forma progresiva fórmulas de participación con carácter variable de los trabajadores en los resultados, teniendo en cuenta la problemática a corto y largo plazo de la empresa.

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

15. Mantener una política de honestidad fiscal, sin incurrir en el fraude y en la elusión fiscal y sin 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.
16. 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 o de su situación personal, especialmente en épocas como la actual, de profundos cambios tecnológicos.
17. Colaborar con las administraciones públicas correspondientes para la adecuación permanente de la formación profesional, la formación

continua y la formación universitaria a las necesidades de las empresas, tomando protagonismo en el establecimiento de los planes de formación dual, experiencia en prácticas, programas de servicio y aprendizaje adecuados. Establecer para ello una comunicación permanente y regulada entre el mundo empresarial y el formativo a fin de conseguir mejorar la empleabilidad de los egresados, así como dar respuesta a las necesidades del mundo empresarial.

18. Dedicar un porcentaje de los beneficios a actividades de responsabilidad social, valorando la implicación de los trabajadores en los distintos proyectos y contando para ello con los representantes de los trabajadores en la empresa.
19. Favorecer el intra-emprendimiento y una cultura interna que estimule vocaciones empresariales entre los profesionales y directivos de la empresa, de forma que se dé continuidad y se generen nuevos proyectos que aporten riqueza y empleo para la comunidad.

La aplicación práctica de esta propuesta se concreta en el trabajo realizado conjuntamente con Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad de Gestión, que se recoge en el link siguiente:

<https://arizmendiarietafundazioa.org/documentacion/publicaciones/mipe-internacional-desarrollo-de-ambitos-orientaciones-y-posibles-indicadores>

Como ejemplo de empresas que han puesto en práctica las recomendaciones del modelo citado están las empresas que en la Comunidad Autónoma Vasca y la Comunidad Foral de Navarra han sido merecedores del Premio Arizmendiarieta, que concede la Fundación Arizmendiarieta en base a una evaluación técnica realizada por evaluadores profesionales y a un Jurado independiente en cada caso.

Destaquemos que han sido las siguientes. En el País Vasco: Alcorta Forging, Salto Systems y AB Laboratorios de Biotecnología y en Navarra: Hidrorubber, SEINSA y Conor Sports, cuyas páginas webs se recogen en nota a pie de página.<sup>1</sup>

---

1. <https://www.alcortagroup.com/es>  
<https://saltosystems.com/es-es/>

## 5. CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS

Como hemos indicado, no se trata de una propuesta rígida sino de una guía en la que cada empresa pueda seleccionar y priorizar aquellos aspectos que les resulten más importantes para su proyecto.

En cualquier caso, entendemos que podría ser de utilidad para las empresas profundizar en las recomendaciones efectuadas, concretando los ámbitos de actuación, orientaciones para su implementación e indicadores que permitan el seguimiento de dicha implementación.

De forma que pasemos de unas recomendaciones generales, de conceptos genéricos que tienen que tener las empresas para aunar la competitividad y el reto de hacer unas empresas más humanas, a unas buenas prácticas y unos indicadores de seguimiento —medidores tanto de rendimiento como de opinión— aplicables a la realidad de las empresas actuales.

Entendemos como muy conveniente, por otro lado, implicar a las distintas administraciones públicas, tanto a nivel local como europeo, para desarrollar políticas públicas que impulsen el modelo propuesto.

Desde la Fundación Arizmendiarieta asumimos ambas recomendaciones como retos para nuestro trabajo futuro.