

---

# *El Modelo Inclusivo Participativo de Empresa en el marco de una Economía de Cooperación*

## *The Inclusive Participatory Company Model in the framework of a Cooperation Economy*

En este artículo se narra la experiencia, el contenido, los desarrollos, los antecedentes y algunas reflexiones relativas a una propuesta en curso: el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa. El cual hunde sus raíces en la tradición socio-económica de la Cooperación leída desde la praxis educativa y empresarial liderada por José María Arizmendiarieta y conocida internacionalmente como MONDRAGON Corporación Cooperativa (MCC). Se trata de un modelo que parte de la convicción de que la cooperación arizmendiana tiene capacidad y recorrido para suscitar nuevas prácticas económicas, educativas y empresariales, más allá del perímetro de MCC, más allá de la misma fórmula societaria cooperativista.

*Artikulu honetan esperientzia, edukia, garapenak, aurrekariak eta abian den proposamen bati buruzko gogoeta batzuk kontatzen dira: Enpresa-eredu Inklusibo Partaidetzazkoa. José María Arizmendiarietak gidatutako hezkuntza- eta enpresa-praxitik irakurritako lankidetzaren tradizio sozio-ekonomikoan hondoratzen ditu bere sustraiak, eta nazioartean MONDRAGON Korporazio Kooperatiboa (MCC) bezala ezagutzen dena. Uste sendo honetatik abiatzen da: lankidetzaren arizmendiarrak gaitasuna eta ibilbidea duela ekonomia-, hezkuntza- eta enpresa-praktika berriak pizteko, MCCren perimetrotik harago, kooperatiben sozietate-formula beretik harago.*

This article outlines the experience, content and development of the ongoing MIPE (Inclusive Participatory Company Model) and presents some reflections about it. The roots of this model can be found in the socio-economic tradition of the cooperative movement as expressed through education and business, led by José María Arizmendiarieta and known internationally as MONDRAGON Corporación Cooperativa (MCC). It is based on the idea that this type of cooperativism can and should give rise to new practices in economics, education and business outside MCC itself and outside the conventional formula of companies in the form of cooperatives.

**Juan Manuel Sinde Oyarzabal**

*Presidente de la Fundación Arizmendiarrrieta*

**Carlos García de Andoin**

*Miembro del Consejo Rector de Fundación Arizmendiarrrieta*

**Javier Retegui Ayastuy**

*Miembro de la Fundación Arizmendiarrrieta  
y colaborador directo de D. Jose María Arizmendiarrrieta*

**Jon Emaldi Abasolo**

*Miembro del Consejo Rector de Fundación Arizmendiarrrieta*

## **Índice**

---

1. En la tradición de la Economía de Cooperación, la contribución arizmendiana
2. La propuesta del Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE)
3. Participación y competitividad, un debate
4. Desarrollos del MIPE en curso
5. El MIPE ¿es un modelo alternativo orientado hacia la economía social o un modelo de avance para las empresas de capitales?
6. Conclusión

### Referencias bibliográficas

**Palabras clave:** cooperativismo, participación, confianza.

**Keywords:** cooperativism, participation, trust.

**Nº de clasificación JEL:** D63, L20, J54

Fecha de entrada: 23/01/2022

Fecha de aceptación: 14/06/2022

---

## 1. EN LA TRADICIÓN DE LA ECONOMÍA DE COOPERACIÓN, LA CONTRIBUCIÓN ARIZMENDIANA

### 1.1. Un cooperativismo tardío

José María Arizmendiarieta<sup>1</sup> es el inspirador e impulsor de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON<sup>2</sup>, ejemplo y referencia internacional del cooperativismo. Sin embargo, como es bien conocido, no inventó ni la cooperación ni el cooperativismo. Propiamente, el nacimiento de la experiencia mondragonesa es tardía, así como la adopción de la fórmula cooperativa. Ulgor, la primera empresa creada en 1956, es transformada en cooperativa en 1959 de acuerdo con la ley General de Cooperativas (1942) del franquismo, una legislación que hunde sus orígenes en los proyectos impulsados en los años 20 por el Instituto de Reformas Sociales, promovido por los círculos de la Institución Libre de Enseñanza.

En 1928 Antonio Gascón, primer Catedrático de Cooperación y Mutualidad de la Escuela Social de Madrid, publicaba *La Cooperación*, un documentado trabajo que comenzaba afirmando: «la Cooperación ha hecho progresos maravillosos»; habiendo partido de Europa «se ha extendido ya por todo el mundo» (Gascón, 1954: 5). A la par, decía que si bien en España había millar y medio de cooperativas «está lamentablemente retrasada en cuanto a Cooperación se refiere» (1954: 7). En general, el cooperativismo de cuño católico se orientó al ámbito agrario y de las cooperativas de crédito, mientras el socialista al más industrial y urbano.

En efecto, ya antes de la I Guerra Mundial se había llegado a la conclusión de que la cooperación era la «única experiencia social de la segunda mitad del siglo XIX que había tenido éxito» (1954: 29). A Dinamarca se la conocía como «comunidad cooperativa porque allí la Cooperación lo informa casi todo» (1954: 5). Eran dignas de admiración, además de las cooperativas agrícolas danesas, las cooperativas de consumidores británicas y las cooperativas alemanas de crédito. La Cooperación resistió el desastre de la guerra. Más cooperativas, más socios y más volumen de operaciones. En 1924 se organizaba la I Exposición Internacional de la Cooperación y Obras Sociales. Si en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional celebrado en la ciudad de Cremona en 1907 asistieron delegados representando a 10 millones de socios, en el de Glasgow de 1919 se alcanzaron los 20 millones, y cinco años después, en Gante (1924) la cifra se duplicaba a 40 mi-

<sup>1</sup> José María Arizmendiarieta (Barinaga-Markina, Bizkaia, 1915-1976). Ordenado sacerdote, es destinado a Mondragón como coadjutor de la parroquia San Juan Bautista en 1941. Desde la Escuela Profesional impulsada por él formó cuadros y creó las instituciones que conformaron la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON.

<sup>2</sup> MONDRAGON Corporación Cooperativa presenta en el ejercicio 2020 los siguientes datos: 11.482 M€ en ingresos totales, 266 cooperativas y empresas, 79.731 personas trabajando, 15 centros I+D. Tiene filiales productivas en 41 países y ventas en más de 150 en todos los continentes. Fuente: [www.mondragon-corporation.com/eu/](http://www.mondragon-corporation.com/eu/). Consultado el 21 de enero de 2021.

llones de socios. A la multiplicación de la economía basada en la cooperación contribuía sin duda la ampliación de países que en los diversos continentes legislaban la asociación cooperativa: Suecia (1911), India (1912), Grecia (1915), Francia (1917), Letonia (1919), Japón (1921), Sudáfrica (1922), Nueva Gales del Sur (1923), etc. La Cooperación se fue aplicando «a todo o a casi todo», a la vivienda, la hospitalización, la enseñanza, el teatro y las funerarias, incluso, como en la India, a la administración de justicia (1954: 7).

## 1.2. Cooperación e inter-cooperación arizmendianas

En esta gran corriente, la Cooperación arizmendiana emerge con una serie de características singulares.

En primer lugar, la perspectiva ético-antropológica que la fundamenta. Su idea de la dignidad de la persona y la justicia social es la que le lleva a aspirar a la transformación de la empresa: «si hay cooperación podemos ser solidarios y si tenemos solidaridad podemos progresar sin amos, es decir, en régimen de libertad y de justicia» esto es, bajo un horizonte de emancipación social y económica (Arizmendiarieta, 2013, n. 81). Es por ello por lo que el proyecto que alienta no se limita a «cambiar de manos la propiedad o gestión de la empresa, sino su naturaleza y función social» (2013, n. 452). Es la persona, no el capital, el centro de la empresa: la célula económico-social donde se establece la relación fundamental entre el trabajo y el capital, de forma que «la persona, es decir, el capital humano sea no solo el más importante motor de la economía, sino su fin» (2013, n. 446).

De forma correlativa, impulsa una mística y disciplina del trabajo y la gestión: «los cooperativistas debemos destacarnos por nuestra capacidad de compromiso, por el grado de previsión, planificación, orden y proyección que somos capaces de aplicar en nuestra gestión» (2013, n. 479). Arizmendiarieta se inspira en la doctrina social de la Iglesia de la época. En la encíclica del Papa Pío XI *Quadragesimo Anno* (1931) se proponía que los trabajadores debían participar en la gestión, en los beneficios y en la propiedad de la empresa: «los obreros y empleados se hacen socios en el dominio o en la administración o participan, en cierta medida, de los beneficios percibidos» (QA 65).

El segundo rasgo de la obra arizmendiana es la sabia combinación de ideal y realismo. Era evidente que no concebía una economía si no era al servicio de las personas y la sociedad, pero tampoco le satisfacía una afirmación de valores sin relación con su praxis y viabilidad económica: «lo social debe acreditarse por lo económico no menos que lo económico debe autenticarse por lo social» (2013, n. 8). Junto a la afirmación de la prioridad de la persona respecto del capital, no cejaba de subrayar la necesidad del capital. En el número de septiembre de 1962 de la revista *Cooperación*, se recogía: «la cooperación que aspira a progresar tiene que hacer buenas migas con el capital, tiene que considerarlo como un auténtico instrumento y aliado. Cada vez dispone de más capital la humanidad y por eso cada vez resulta más fecundo el trabajo». Esta fue la razón de la creación de Caja Laboral Popular (actualmente Laboral Kutxa). Se trata-

ba de recabar el ahorro popular como factor de capitalización de las cooperativas, desde la conciencia de que el capital procedente de los trabajadores era hartamente limitado para satisfacer las necesidades de inversión de la empresa, lo que había sido razón de fracaso de otras experiencias cooperativas cercanas y admiradas por él, como la eibarresa Alfa. Caja Laboral, como cooperativa de crédito, con sus dos divisiones, bancaria y empresarial, fue uno de los pilares del rápido desarrollo cooperativo.

El tercer rasgo es la visión global, de grupo. No crea una cooperativa sino un conglomerado de empresas y entidades, funcionales las unas a las otras. Si en la década de los cuarenta del siglo XX prepara las bases a partir de la creación y el desarrollo de la Escuela Profesional<sup>3</sup>, donde se formarán los futuros cooperativistas, en la segunda mitad de los cincuenta impulsará las cooperativas que constituyen los pilares del proyecto: Ulgor<sup>4</sup> (1956), luego Fagor; la Cooperativa San José (1958), luego Eroski; y Caja Laboral (1959), ya mencionada. De la floración cooperativa de los sesenta y setenta, el periodo de la «aurora cooperativista» (2013, n. 537), Arizmendiarieta pondrá su empeño creador en cuatro de ellos: Alecop (1966), para el trabajo de los estudiantes; Ausolagun, para fomentar el trabajo de la mujer<sup>5</sup> (1969); la entidad de previsión social Lagun Aro (1967); y el centro de I+D Ikerlan (1974). Todo ello va constituyendo un grupo empresarial de amplio espectro, en lo que podríamos denominar en la actualidad, tras su internacionalización, como una multinacional cooperativa.

El cuarto rasgo está vinculado al anterior: la inter-cooperación. Las cooperativas aisladas, soberanas y autónomas, adquirirían mayor consistencia y poder transformador si eran capaces de establecer lazos de cooperación entre ellas. En este marco de inter-cooperación Arizmendiarieta planteó la «reconversión de resultados», compartir parte de los resultados económicos; los «afianzamientos mutuos», esto es, los avales cruzados para la solicitud de préstamos; la «reubicación de personal», la aceptación en una cooperativa de las personas excedentes de otra; y los «fondos comunes de obras sociales», esto es, atender juntos a proyectos sociales compartidos. La inter-cooperación fue clave para el desarrollo, ya en los 60-70, de prácticas innovadoras como la inversión social, la formación dual o la investigación aplicada.

<sup>3</sup> La creación del centro de Formación Profesional (1943), luego Escuela Politécnica (1965), que constituiría la base de la actual Mondragon Unibertsitatea (4.500 alumnos).

<sup>4</sup> Sobre la suspensión de pagos en 2013 de Fagor Electrodomésticos, la antigua Ulgor, que fue la mayor cooperativa industrial del mundo y la primera iniciativa de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON, es muy interesante consultar Basterretxea, I.; Heras-Saizarbitoria, I.; Lertxundi, A. (2019): *Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative*. Sin obviar la importancia de la brutal caída sufrida en su demanda y la entrada de nuevos competidores, estos autores describen la existencia de prácticas en la gestión de recursos humanos muy desafortunadas, así como niveles de insatisfacción, falta de motivación y desafección con la empresa totalmente contradictorios con el carácter de proyecto compartido que se supone por la forma jurídica de cooperativa de trabajo asociado.

<sup>5</sup> Hoy Ausolan, cooperativa de servicios de restauración y limpieza para colectividades. Bajo el empuje de Arizmendiarieta, la pusieron en marcha 17 mujeres recién casadas con el objetivo de compatibilizar, con un horario de trabajo reducido, su dedicación a la actividad laboral y la familiar. Actualmente trabajan más de 13.000 personas, el 95% mujeres.

### 1.3. La Economía de Cooperación, inspiración para el presente

En un contexto de cambio epocal –marcado por la globalización, la digitalización, la desigualdad, la competitividad...–, más que fórmulas, que pronto caducan, necesitamos referentes y horizontes. La Economía de Cooperación considera que, si bien en otros tiempos el factor crítico de la riqueza y la solidaridad fue la tierra, o más recientemente el capital, hoy, en la transición a una economía del conocimiento y de la revolución digital, a una economía verde y circular, a una economía de los cuidados e inclusiva, el factor clave son las personas y su capacidad de cooperación.

La experiencia de estas décadas habla de la ralentización de la creación de cooperativas en Euskadi. En concreto, la dinámica de expansión del grupo MONDRAGON en los últimos años ha utilizado con mayor frecuencia formas jurídicas de sociedades limitadas que de cooperativas. Sin embargo, la Cooperación, con formas nuevas y adaptadas a la realidad diversa y compleja, se abre camino y sigue siendo fuente de inspiración y palanca de transformación social. La Cooperación, a partir de la experiencia arizmendiana, muestra que es económicamente posible, eficiente y sostenible una experiencia de empresa que conjuga ética y eficiencia económica.

¿Cómo puede definirse hoy una Economía de Cooperación? En palabras de Javier Retegui: «Parte de la economía de mercado que, sustentada en la participación de la sociedad civil y mediante procedimientos de cooperación, articula relaciones entre personas en la empresa, entre empresas e instituciones, para integrar el ámbito económico con el social, afrontando con visión promotora los desequilibrios sociales, dotándola de orientación estratégica compartida, propiciando la innovación en las empresas y dando coherencia de sistema a la organización social, poniendo a la persona como su eje y fundamento».

Los rasgos esenciales de la Economía de Cooperación (Arizmendiarieta Kristau Fundazioa, 2017 y Boletín de Estudios Económicos, 2019) son:

- Forma parte de la economía de mercado, está sujeta a sus normas y cumple con los requerimientos de la libre competencia.
- Declara la libertad de empresa y su voluntaria toma de decisiones, dentro de los límites legales.
- Pone el foco en la centralidad de la persona como fundamento y finalidad de la actividad económica, valorando su aportación como eje del desarrollo.
- Propicia la cooperación como factor integrador, entre: capital-trabajo, empresas, empresas-entidades de cobertura, pública-privada, internacional... para mejorar la competitividad de la empresa y vincularla al desarrollo socioeconómico regional.
- Afronta los graves desequilibrios y desajustes estructurales acumulados en la sociedad con visión promotora, transformando la amenaza en oportunidad (ningún problema le es ajeno).

- Se asienta en el poder de la racionalidad, en la adscripción voluntaria, en la capacidad de autoorganización de la sociedad civil y en los principios de la cooperación.
- Pretende organizar la sociedad como «sistema», dando «coherencia» a las diferentes estructuras articulando la economía en el seno de la sociedad civil.
- En general, complementa y mejora el sistema económico, sin alterar su esencia, a la vez que le pone rostro con la finalidad última de propiciar el bienestar social.

A continuación, se exponen un conjunto de vectores que conforman la Economía de Cooperación (Retegui, 2017: 166-171).

### ***Cooperación como ejercicio de ciudadanía***

El ejercicio de la ciudadanía no solo se produce en el ámbito político, sino también en el económico, en el intercambio de bienes, productos y servicios. El desarrollo de nuevas tecnologías abre nuevas posibilidades de cooperación directa entre personas. Al eliminar intermediarios innecesarios, mejoran la eficiencia en la prestación de determinados servicios y posibilitan una relación más personal y humanizada. Algunos ejemplos: huertos ecológicos y consumidores vinculados, vehículos compartidos, intercambio directo de servicios especializados, intercambio temporal de viviendas y otras posibles iniciativas, que se ven favorecidas por las facilidades que ofrecen las tecnologías de comunicación y la identidad de sentimientos comunitarios.

### ***Cooperación en la empresa. Modelos inclusivos participativos***

La evolución de la ciencia y de la técnica, de la nueva era digital, abren nuevas posibilidades en las que la empresa depende de la aportación del conocimiento de los trabajadores. El éxito se sustenta en la centralidad de la investigación y en procesos de innovación. El desarrollo profesional y humano aparece como un objetivo necesario para las empresas que se plantean su sostenibilidad a largo plazo. Una fortaleza de las empresas para competir con éxito en el mercado mundial estriba en los valores de cooperación entre el capital y el trabajo. Podemos citar una reciente Resolución del Parlamento Europeo<sup>6</sup> para promover la participación en las empresas de los trabajadores que insiste en que «*el gobierno corporativo sostenible solo puede alcanzarse con la participación de los trabajadores*», ilustrando con ello la interrelación entre esta participación con la mejora de la productividad, la innovación y las mejoras en la organización del trabajo, pero también con el apoyo a la transición hacia una economía neutra en carbono u otros elementos como la igualdad de género. Se profundizará en este punto a lo largo del artículo.

<sup>6</sup> INFORME sobre la democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores y revisión de la Directiva sobre el comité de empresa europeo (2021/2005(INI)). 29.11.2021.

### ***Cooperación para la inclusión social***

Hay realidades sangrantes en el mundo que ponen en entredicho el respeto a la dignidad humana. En las sociedades occidentales (y entre ellas, la nuestra), así como se ha avanzado mucho en el derecho a la educación y a la salud, se dan mayores problemas en el acceso al trabajo de personas, sobre todo de las más débiles por tener escasa formación, que han quedado excluidas del sistema laboral, sin expectativa de retorno, y que acceden esporádicamente a trabajos de muy corta duración. Urge una nueva visión. La inversión social, esto es, la inversión en las políticas sociales y educativas, no como coste, sino como factor de productividad. Frente a una economía de la exclusión y el descarte, una economía de la inclusión. En este ámbito, un tercer sector configurador de iniciativas empresariales es crítico. Se articulan colaboraciones con los otros sectores –iniciativa pública y social– generando procesos de cooperación para la recuperación de actividad económica y generar empleo entre la población más vulnerable.

### ***Intercooperación: la cooperación entre empresas***

Un aspecto importante de la competitividad se encuentra en la articulación de modalidades de cooperación entre empresas. Mediante libres vínculos de cooperación, las empresas incrementan su capacidad competitiva y consolidan el tejido empresarial de una región, contraponiéndose a la situación de empresas atomizadas que se enfrentan aisladas a los rigores de la competencia, con el peligro evidente de su desaparición. La intercooperación adquiere pleno sentido con el arraigo de empresas e instituciones económicas en el territorio y comunidad que lo sustenta. La vida económica, en un mercado globalizado, genera con frecuencia el desarraigo territorial y la exclusiva búsqueda de beneficio mediante la especulación o la ventaja competitiva transitoria, sin compromisos a largo plazo ni relación con las comunidades que lo sustentan. Son entidades «apátridas» desligadas de territorios y comunidades. La cooperación ayuda a superar los problemas de la reducida dimensión y de la soledad competitiva de las empresas, generando sinergias que incrementan la eficacia individual y la competitividad colectiva. La adaptación del tejido empresarial a la competitividad global requiere la modificación estructural y ampliación de horizontes de la empresa tradicional.

### ***La cooperación entre los actores públicos y privados***

Si la empresa se mueve por la intuición innovadora que la sitúa en el mercado competitivo, la comunidad se moviliza por la asunción de «proyectos estratégicos» de país, que suponen importantes retos competitivos imposibles de ser asumidos en solitario y que requieren la conjunción de esfuerzos de entidades diversas. Son proyectos que representan un salto cualitativo sobre lo que se viene haciendo y que establecen nuevos niveles competitivos sustentados en la innovación. Hay tres actores económicos: el sector público, el sector privado con ánimo de lucro y el privado social, también llamado tercer sector. Es frecuente pensar las relaciones en términos de competencia o, por lo menos, sin aprovechar todas las posibilidades que ofrecen la cooperación y el



partenariado. Una referencia ya clásica sobre esta necesaria complementariedad y las posibilidades que abre la colaboración entre los sectores público, privado y tercer sector, o sector plural, como lo define él, se recoge en Mintzberg, 2014. La definición y diseño de proyectos estratégicos puede venir desde cualquiera de los tres actores económicos. Estos proyectos ejercen la función de orientar voluntades dispersas hacia objetivos compartidos, aprovechar el propio potencial y producir sinergias múltiples.

### ***La cooperación en la escala global: arraigo e internacionalización***

No quedaría completa la Economía de Cooperación sin abordar la dimensión internacional de la misma. El traslado de actividad empresarial, si se hace exclusivamente en función de la rentabilidad económica, puede suponer el desgarramiento de la economía de la región de origen, a la vez que el desarrollo especulativo en las comunidades de destino. Es preciso encauzar la internacionalización por las vías de la racionalidad para que suponga un factor de desarrollo equilibrado en las partes que intervienen. Las comunidades de origen pueden contemplar esta opción como oportunidad competitiva y para evolucionar, internamente, hacia actividades de mayor valor añadido. Las comunidades de destino reciben la nueva actividad, que supone un fuerte apoyo a su desarrollo, pero requieren que su asentamiento sea duradero y que sirva para el impulso de la vida económica y social de la región. El desarrollo económico genera nuevas necesidades sociales y debe estar complementado con sistemas de organización que le ofrezcan coherencia social. A la empresa se le debe pedir que se arraigue en la región, se integre en los afanes comunitarios y contribuya al progreso humano y social de la misma. Ambas comunidades, la de origen y la de destino, se pueden ver beneficiadas mediante procesos de cooperación.

## **2. LA PROPUESTA DEL MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA (MIPE)**

En esta tradición y en este horizonte de una Economía de Cooperación de factura arizmendiana se inscribe la propuesta del Modelo Inclusivo-Participativo de Empresa, en adelante MIPE, impulsada por Arizmendiarieta Kristau Fundazioa (AKF), fundación de inspiración católica, y Arizmendiarieta Lagunen Elkartea (ALE), asociación de carácter civil, junto con otras personas e instituciones de la CAV y Navarra. El hito principal de esta propuesta hasta el momento ha sido la aprobación de una proposición no de ley en el Parlamento Vasco y de una moción en el Parlamento foral navarro con contenidos semejantes, si bien no idénticos. Ha tenido después ulteriores desarrollos que también se mencionarán.

### **2.1. Antecedentes**

En contra de lo que pudiera parecer, el intento inicial de Arizmendiarieta no fue la fórmula cooperativa. De hecho, diseñó lo que denominó la *Sociedad Anónima integral* como base para las empresas que empezaron a crear sus jóvenes discípulos. No consi-

guió, sin embargo, que los estatutos elaborados de acuerdo con dicha fórmula, que contemplaban la participación de los trabajadores en los Órganos de gestión y en los beneficios, fueran aceptados en el Registro Mercantil, por no ser acordes con la ley de Sociedades Anónimas de la época. No tuvo éxito, a pesar de las gestiones que el propio Arizmendiarieta hizo con jerarquías influyentes de la época, argumentando precisamente la coherencia de su propuesta con las enseñanzas de la Doctrina Social de la Iglesia. Por otro lado, si bien se resistió en un principio a aceptar la fórmula cooperativa, que consideraba limitativa, fiel a su principio de que «el ideal es hacer el bien posible, no el que se sueña», finalmente siguió los consejos de quienes le recomendaron la vía cooperativa como la más cercana al modelo de empresa que quería desarrollar.

Bajo esta inspiración y con el objetivo de ampliar la proyección de los principios, métodos y procedimientos de la experiencia cooperativa, en la última década se han impulsado diferentes líneas de reflexión<sup>7</sup> que acabaron por decantarse en procesos sistemáticos de trabajo con el objetivo de un pronunciamiento del Parlamento de Navarra, como la moción<sup>8</sup> del 18 de junio de 2018 y, unos meses más tarde, el 27 de septiembre de dicho año, del Parlamento Vasco, en forma de Proposición no de Ley<sup>9</sup>, en favor del llamado Modelo Inclusivo Participativo de Empresa.

<sup>7</sup> ALE, en 2007, formuló en sus inicios el proyecto denominado *Sociedad anónima participativa de inspiración cooperativa*, que, como su nombre indica, pretendía aplicar las prácticas de gestión de las cooperativas en las sociedades mercantiles convencionales. Para avanzar en la reflexión, promovió Pasuen Foroa, foro informal en el que participaron personas de las Universidades de Deusto (especialmente de su Facultad de Derecho), de Mondragón (tanto del Instituto de Estudios Cooperativos Lanki como de su Facultad de Empresariales) y del País Vasco (con personas procedentes del Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social Gezki), así como otras personas expertas de ASLE, consultores independientes... Apoyado en esa base, se desarrolló en 2014 un seminario sobre un Nuevo Modelo de Empresa en el que participaron, a título individual y no representativo, personas de la mayor parte de las sensibilidades sindicales, empresariales y políticas de la CAV (y posteriormente de Navarra), que concluyó con reflexiones de interés sobre un nuevo modelo de empresa que se trataron de hacer operativas mediante un proyecto de ley a presentar en el Parlamento Vasco. De forma paralela, en ese año 2014, algunas de las personas que habían participado en el proceso antedicho, junto con otras colaboradoras en las actividades de la Comisión Postuladora para la Causa de Canonización de Arizmendiarieta, celebraron otro Seminario sobre un documento vaticano del Pontificio Consejo de Justicia y Paz denominado *La vocación del líder empresarial*, en el que ya se apuntaron algunas características concretas de un liderazgo empresarial cristiano, que fue presentado en Roma y que, tras un nuevo Seminario «Argituz» celebrado en Donostia, Gasteiz y Bilbao en 2015, desembocó en 2016 en una propuesta de *Modelo inclusivo participativo de empresa*, como parte de una propuesta más global, denominada *Economía de Cooperación*, que sería la señal de identidad en el ámbito socio-económico de la naciente Fundación católica Arizmendiarieta (2015).

<sup>8</sup> Moción aprobada por la que se insta al Gobierno de Navarra a realizar un Plan de actuación para la promoción de un modelo inclusivo-participativo navarro de empresa. B.O. del Parlamento de Navarra / IX Legislatura Núm. 67 / 18 de mayo de 2018. Cfr. <https://arizmendiarietafundazioa.org/img/2018/11/mocion-aprobada-en-parlamento-navarro-sobre-modelo-inclusivo-participativo.pdf>.

<sup>9</sup> Aprobada en el Pleno del Parlamento Vasco el 27 de septiembre de 2018, con código identificativo [11\11\02\01\00400] y número 85/2018. Cfr. <https://arizmendiarietafundazioa.org/img/2019/01/pnl-propuesta-definitiva-por-unanimidad.pdf>

Ha sido un trabajo en cooperación basado en los principios y valores que Arizmendiarieta inoculó en las empresas que crearon sus primeros discípulos, sobre todo en las décadas de los 60 y 70 del siglo XX, y en las prácticas de gestión, implantadas con indudable éxito en dichas empresas, con aportaciones de valor de las numerosas personas, agentes sociales, empresariales y políticos, que han participado de forma generosa en el proceso que dio sus frutos en las aprobaciones parlamentarias citadas<sup>10</sup>.

Los valores consensuados que subyacen al MIPE son los siguientes: el respeto a la dignidad humana de todas las personas; la búsqueda del bien común, lo que implica dar prioridad a las necesidades del proyecto colectivo (la empresa) sobre los intereses de los distintos grupos de interés (trabajadores, accionistas...); el establecimiento de un objetivo prioritario no es obtener los máximos beneficios a corto plazo sino satisfacer de forma equilibrada a las personas de los distintos grupos de interés, manteniendo unos criterios de solidaridad interna entre estos grupos; la promoción de la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad; y el desarrollo de unas políticas solidarias con la comunidad en la que desarrolla su actividad.

Una premisa básica es que los retos de la globalización y la necesidad acelerada de competitividad internacional, tanto para las empresas como para los países, exigen el refuerzo de capacidades derivadas del conocimiento y de la innovación, las cuales residen necesariamente en las personas. La persona ocupa un papel crítico en el éxito de todo tipo de empresas. Aporta su inteligencia, conocimientos, creatividad, empatía y capacidad de trabajar en equipo, claves para la mejora constante de la calidad y para el desarrollo de nuevas propuestas de valor para sus clientes. Se trata, por tanto, de un factor de primerísima importancia desde el punto de vista empresarial que habría que cuidar, motivar, mejorar... para procurar el éxito en dicha actividad empresarial.

<sup>10</sup> Destacamos la contribución de las siguientes personas en el proceso: De CCOO: Eduardo García (CAV) y Ricardo Jimeno (Navarra). De LAB: Txomin Lorca (CAV) y Juantxo Goian y Aitor Elizalde (Navarra). De UGT: Felipe García y Jesús García de Cos (CAV) y Marisol Vicente (Navarra). Empresarios y directivos de Navarra: Jon Angulo, Javier Antúnez, José Antonio Arrieta, José Manuel Ayesa, Patxi Ceberio, Francisco Javier Esparza, Sixto Jiménez, José Ignacio Perez de Albeniz, Esteban Morrás, Santiago Pangua y José Antonio Yeregui. Empresarios y directivos de la CAV: José Luis López Gil, Lorenzo Mendieta y Jesús Dalmau. Del PNV: Ricardo Barkala y los parlamentarios Jon Aiarza y Aitor Urrutia. Del PSE-EE: Javier Lasarte y la parlamentaria Gloria Sánchez. Del PSN: Javier Ramirez y el parlamentario Guzmán Garmendia. Del PP: Gonzalo Zorrilla y el parlamentario Carmelo Barrio (CAV) y Cristina Sanz, Alberto Picón y la parlamentaria Ana Beltrán (Navarra). De EH-Bildu: Peio Otxandiano (CAV) y Joseba Garmendia (Navarra) y los parlamentarios Iker Casanova (CAV) y Adolfo Araiz (Navarra). De Unidas Podemos: los parlamentarios Jon Hernández y José Ramón Becerra, en la CAV y Joan Josep Bosch, Pablo Archel y los parlamentarios Carlos Couso, José Miguel Nuin y Laura Pérez en Navarra. De Geroa Bai: Izaskun Goñi y el parlamentario Jokin Castiella. De UPN: Maribel García Malo y el parlamentario Carlos García Adanero. De la Universidad de Navarra: Ángel Arrese e Iñaki Velaz. De la Universidad Pública de Navarra: Emilio Huerta. De la Universidad del País Vasco: Igone Altzelai, Silvia Gay y Rosa Otxoa-Herrarte. De ASLE: Olatz Juareguizar, Anabel Yoldi y Ana Irazabal. De la Cámara de Comercio de Gipuzkoa: Ana Ugalde. Consultores y expertos: Martín Múgica (CAV) y Pilar Irigoien, Javier Lacunza y Javier Uriz (Navarra). Además de los siguientes miembros de las instituciones promotoras: de AKF: Jon Emaldi, José Miguel Erdozain, Carlos García de Andoin, Gaspar Martínez, Iosu Ramirez y Juan Manuel Sinde y de ALE: Alfonso García Liberal, José Ramón Guridi y Patxi Ormazabal. Además de otras personas que han preferido mantenerse en el anonimato.

La situación empresarial actual es una oportunidad para poner a las personas y a los equipos humanos en el centro de la actividad y gestión de las empresas, tanto por razones humanistas como de eficiencia y competitividad. Este es precisamente el objetivo del MIPE, facilitar y potenciar la implicación de todos los agentes en un proyecto empresarial compartido y de éxito. Construido desde la confianza, implica adaptar el modelo de relación tradicional entre empresarios y trabajadores, replanteando tanto las relaciones de poder dentro de la empresa como el reparto de la riqueza que esta cree. Destaca también la importancia de la iniciativa y ejemplaridad de los empresarios y directivos para 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.

En resumen, los Parlamentos vasco y navarro han solicitado a sus respectivos Gobiernos, con infrecuente unanimidad, que avancen en la extensión de:

- Un *modelo humanista* de empresa que tenga en cuenta la igual dignidad humana de todas las personas que participan en el proyecto empresarial y que busca promover un empleo de calidad, una gestión compartida y un mayor equilibrio del reparto de la riqueza en la sociedad, a fin de contribuir a una sociedad más democrática, más estable y menos conflictiva.
- Un *modelo avanzado* de empresa que potencie y aproveche los conocimientos, competencias y capacidades de las personas implicadas (incluyendo las capacidades afectivas, relacionales, creativas...).
- Un *modelo vasco/navarro* de empresa, es decir, que tenga en cuenta en su diseño y funcionamiento las fortalezas y debilidades de la cultura 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 implicadas, dentro del marco de sus competencias actuales.

## 2.2. Características del Modelo Inclusivo Participativo vasco/navarro de empresa – MIPE

Es una propuesta concreta<sup>11</sup>, pero, como veremos, no es un modelo rígido ni definitivo, de modo que su implementación puede ser de forma modular y parcial y no necesariamente global, adaptándola a la situación concreta de cada empresa. Implementación que deberá ser liderada por los empresarios, aunque contando con la colaboración de representantes de los y las trabajadoras y de las instituciones públicas, así como del resto de agentes sociales (universidades, centros de formación...).

<sup>11</sup> Se ha procedido a una refundición de la proposición y la moción de los dos Parlamentos. Cfr. <https://arizmendiarrrietafundazioa.org/img/2018/12/mipe.pdf>

Este modelo se sustenta en 4 ejes que incluyen políticas concretas. Dado el proceso de consenso realizado para su elaboración, buscando acuerdos sobre los máximos comunes denominadores, lógicamente el nivel de concreción de los comportamientos deseados es mayor en unos casos que en otros, y su aplicación exige la flexibilidad ya comentada.

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

El punto de partida es la creación de un clima de confianza mediante una política de transparencia en la comunicación, con información regular a los trabajadores sobre las variables y políticas más importantes de la empresa y consultando<sup>12</sup> con los representantes de los trabajadores las decisiones más relevantes. Y segundo lugar, desarrollar a las personas mediante planes de formación sistemáticos con objetivos de dedicación por trabajador que incluyan formación técnica y de gestión, a implementar en las pymes habituales del País Vasco y Navarra con una periodicidad de una semana al año por persona, llegando anualmente a un mínimo del 80% del total de la plantilla.

La adaptación debe afectar también a las políticas retributivas, de modo que no generen una gran desigualdad y favorezcan la cohesión social, ofreciendo aquí también como referencia útil la de aplicar un abanico salarial no superior al 1:6 para nuestras pymes, siendo recomendable, por otro lado, que la remuneración incorpore alguna participación en resultados susceptible de alcanzar a la totalidad de la plantilla. En la misma orientación de búsqueda de la adhesión en base a comportamientos concretos, se plantea establecer sistemas periódicos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de las personas trabajadoras, dando como referencia la de realizar un estudio sistemático con una frecuencia bienal. Así como priorizar, sin exclusividad, la promoción interna para asignar funciones de mayor responsabilidad, utilizando para ello criterios objetivos y conocidos de valoración del mérito.

Otras claves incorporadas son también avanzar hacia la igualdad salarial entre hombres y mujeres, así como buscar fórmulas que favorezcan la conciliación de la vida profesional y familiar de todos y todas sin perjuicio del desarrollo empresarial.

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

El objetivo es desarrollar estímulos equilibrados para accionistas y trabajadores de forma simultánea, de forma que haya un objetivo conjunto de mejorar a la vez la

<sup>12</sup> Las palabras utilizadas son importantes: *consultar* no quiere decir necesariamente *negociar*.

rentabilidad sobre fondos propios para los primeros y la retribución global para los segundos. Y, al mismo tiempo, priorizar la reinversión y el esfuerzo de desarrollo. Para esto último se deberá destinar al menos un 50% de los beneficios anuales a incrementar los Fondos Propios, así como invertir en actividades de I+D+i un porcentaje sobre ventas superior a la media del sector, de forma que se facilite la inversión en equipos, actividades de I+D+i y, consiguientemente, el desarrollo y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

***Eje 3: Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la participación de los trabajadores 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, las empresas deberán implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados, y que propicien la innovación y los cambios organizativos. Conduciría a una creciente autonomía de las personas y los equipos de trabajo, y a una corresponsabilidad que apliquen tanto la línea ejecutiva como los Consejos de Administración en las decisiones relevantes del proyecto empresarial.

Deberán también posibilitar el acceso colectivo a la participación en el capital de la empresa, buscando fórmulas de financiación y plazos adecuados para su efectiva puesta en práctica. E incorporar a representantes de los trabajadores en los máximos órganos de decisión y/o control de la empresa, recomendando evitar, salvo en casos excepcionales, la presencia simultánea de esos mismos representantes en el Comité de Empresa. Asimismo, el modelo propone estudiar el desarrollo de un elemento poco común en nuestras empresas capitalistas, pero presente en algunas cooperativas<sup>13</sup>: un Órgano de mediación, para la resolución de conflictos internos, susceptible de ampliarse a conflictos con proveedores, clientes, medioambientales, entorno social, etc.

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

Busca concretar la preocupación por el impacto social de las medidas que se toman a nivel empresarial, e implicarse en la solución de estas externalidades. Además de mantener una política de honestidad fiscal, evitando el fraude y la elusión fiscal, así como la utilización de paraísos fiscales, o favorecer el intraemprendimiento y una cultura interna que estimule vocaciones empresariales entre las personas profesionales y directivas de la empresa, de forma que puedan generar nuevos proyectos generadores de riqueza y empleo para la comunidad, se plantea la búsqueda de colaboración en ámbitos público-privados. Así, otro objetivo es colaborar con los Órga-

<sup>13</sup> Por ejemplo, en Laboral Kutxa, la cooperativa de crédito del Grupo Mondragon, existe el llamado Comité de Recursos, desde 1993, cuyos miembros los elige directamente la Asamblea General.

nos públicos correspondientes para la adecuación permanente de la Formación Profesional, la formación continua y la formación universitaria a las necesidades de las empresas, estableciendo planes de formación dual, experiencia en prácticas, programas de servicio y aprendizaje adecuados. En definitiva, una comunicación permanente entre el mundo empresarial y el formativo para construir un proyecto común. Participando también en la implantación de políticas público-privadas para la integración laboral de trabajadores menos cualificados que puedan quedar excluidos con los cambios tecnológicos.

Asimismo, la referencia del modelo es destinar un porcentaje entre el 1% y el 3% de los beneficios de la empresa a contribuir a la solución de problemas sociales, cooperación al desarrollo, o colaboración en actividades universitarias u otras relacionadas con el objeto social. Aportaciones que están iniciando las grandes empresas, en concreto las cotizadas, pero que buscamos extender al conjunto de las pymes.

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 de ambas comunidades instan a sus gobiernos, y por unanimidad de sus grupos parlamentarios, a realizar un *Plan de actuación para la promoción* de un Modelo Inclusivo Participativo de Empresa, para su desarrollo en varias legislaturas. Un plan de actuación de largo alcance, y con una perspectiva global, incluyendo referencias internacionales, como por ejemplo la identificación de las Mejores Prácticas a nivel de los países más desarrollados, en lo que se refiere a políticas fiscales que ayuden a promover la participación en la propiedad, estudiando, entre otras muchas 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.

### 3. PARTICIPACIÓN Y COMPETITIVIDAD, UN DEBATE

En la discusión sobre la aportación a la competitividad empresarial de estructuras organizativas y formas de gestión diferentes que puedan propiciar una mayor aportación de personas directivas y trabajadoras, aún no existe un consenso.

No cabe duda de que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial - RSE, hoy en muchos casos renombrada como Sostenibilidad, va extendiéndose y aceptándose, si bien considerando que los planteamientos voluntarios necesitan reforzarse con exigencias legales.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Partiendo de las contundentes expresiones en contra de la RSE del Premio Nobel Milton Friedman en 1970 («...the doctrine of 'social responsibility' taken seriously would extend the scope of the political mechanism to every human activity. It does not differ in philosophy from the most explicitly collective doctrine. It differs only by professing to believe that collectivist ends can be attained without collectivist means. That is why, in my book «Capitalism and Freedom», I have called it a 'fundamentally subversive

Siguiendo los análisis que se están realizando con la enorme base de datos de empresas públicas y privadas de IZA, 2021, parece que sí existe una suficiente certeza empírica de que las empresas mejor gestionadas en distintos contextos y países, que son aquellas que adoptan buenas prácticas de gestión normalizadas, obtienen mayor productividad, beneficio operativo, crecimiento, exportaciones, gasto en I+D, o son capaces de desarrollar mayor número de patentes. Si efectivamente el MIPE consigue llegar a identificar buenas prácticas sistemáticas y evaluables, parece factible esperar esa aportación.

En un punto posterior mencionaremos unas valoraciones de Retolaza *et al.* (2019) que, al analizar el alcance del MIPE, plantean algunas dudas respecto a la relación estrecha entre empresa humanista y empresa excelente, avanzada y competitiva.

En sentido contrario, podemos mencionar una publicación del Instituto Vasco de Competitividad-Orkestra que recoge aportaciones muy interesantes sobre las claves de la competitividad de las empresas (Lorenz, Larrea y González, 2021). En ella, José Luis Larrea<sup>15</sup>, académico con una dilatada experiencia como CEO de una tecnológica de primer nivel como es Ibermática, aborda la competitividad con una perspectiva dirigida hacia la persona. En su visión, avanzamos hacia un paradigma relacional caracterizado por la complejidad como característica básica del contexto personal, social y organizacional en que nos movemos. En sus palabras, «el nuevo paradigma se enfrenta al reto de ver relaciones donde hasta ahora veíamos barreras» (Larrea, 2019, cit. en Lorenz, Larrea y González, 2021: 27) y cita a Gary Hamel para subrayar que «todas las personas pueden innovar, es una cuestión de conectar con el resto» (Larrea, 2021:54). Las empresas deben cambiar el foco hacia las personas y hacia las relaciones, «necesitan evolucionar de organizaciones en silos, compartimientos estancos, de carácter jerárquico-funcional a formular redes nodales interre-

---

*doctrine' in a free society*». The New York Times, 13 de septiembre de 1970), algunos hitos de avance que podemos citar son:

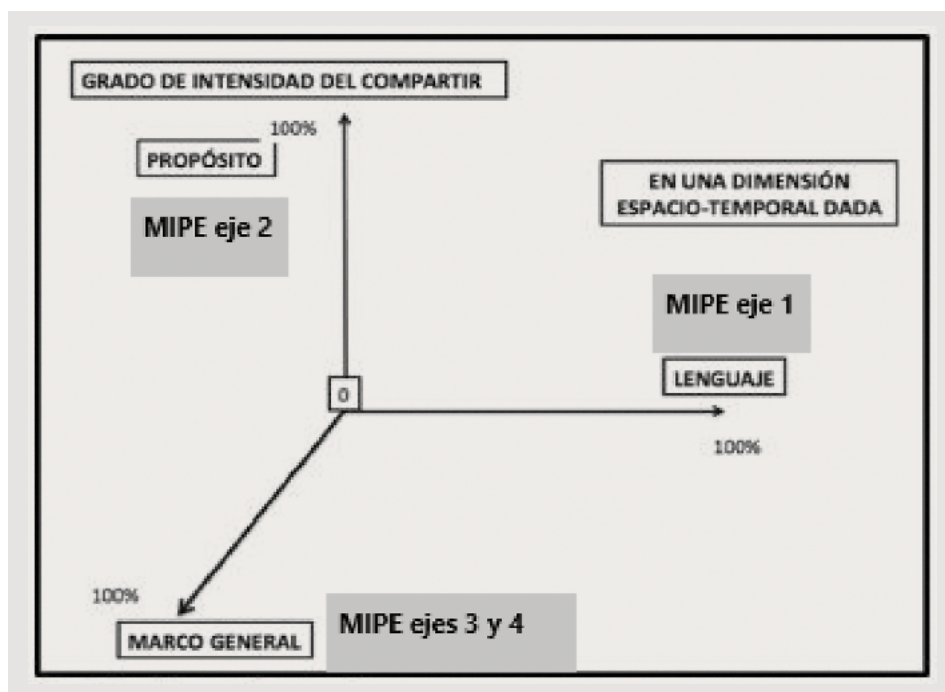
- En 2011, el concepto de «valor compartido» del gurú empresarial Michael E. Porter, especialmente conocido en nuestro entorno vasco por sus aportaciones sobre los clústeres y la competitividad regional: «*Creating Shared Value*», por Michael E. Porter y Mark R. Kramer. Harvard Business Review (Enero-Febrero, 2011).
- En 2019, la declaración pública de la patronal que agrupa a las mayores empresas cotizadas americanas, Business Roundtable, que defiende la necesidad de llegar a equilibrios razonables entre los beneficios obtenidos por los distintos *stakeholders*, incluyendo la comunidad en la que se localiza la empresa: «*Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'*», AUG 19, 2019.
- En relación con la exigencia de la RSE, a nivel estatal, la *Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad*, empieza, a través de la regulación legal del reporte en este tema, a desarrollar la exigencia de su implantación en la generalidad de las pymes y grandes empresas.

<sup>15</sup> Fue también presidente de Euskaltel, además de desempeñar otros cargos en el Gobierno Vasco, entre ellos, Consejero de Hacienda. En este momento, además de dedicaciones a asesoramiento y a otras tareas en la Universidad, es Presidente de Honor de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.



lacionadas» (Larrea, Larrea y González, 2021: 31). Esa dimensión relacional de las organizaciones y la sociedad en general se basa en el concepto de «compartir», que se encuentra con múltiples dificultades y que admite muy diversos niveles de intensidad, desde niveles más básicos de «coexistir» o «convivir» hasta los niveles más altos, caracterizados por la «colaboración» o, aún mayor, cuando la relación es realmente de «cooperación» (Larrea, 2021).

Gráfico n° 1. EJES QUE EXPLICAN EL GRADO DE INTENSIDAD AL COMPARTIR



Fuente: elaboración propia adaptada a partir de Larrea (2021).

Para Larrea, el nivel de intensidad de la dimensión relacional, como decimos, base de la competitividad vista desde las personas, se relaciona con tres aspectos fundamentales: el «marco de referencia, el propósito y el lenguaje» (Larrea, 2021: 57). No parece difícil situar las propuestas del MIPE dentro de este espacio construido con estas tres dimensiones:

- El marco de referencia es un elemento contextual, situado en una dimensión espacio-temporal y que se define por las relaciones dominantes económicas, sociales, de poder, políticas. Es fácil visualizar que los ejes 3 (relativo a la superación de las dinámicas de confrontación mediante mecanismos de

participación) y 4 (involucración de la empresa con el impacto social de sus actividades) del MIPE marcan niveles deseables de avance en este elemento.

- En relación con el propósito, que Larrea describe como «capacidad de imaginar un futuro común, identificarse con el mismo y comprometerse en su construcción» (Larrea, 2021: 57), es aún más sencillo encontrar el paralelismo con el eje 2 del MIPE, relativo a un proyecto compartido.
- La dimensión lenguaje se refiere a la comunicación y la capacidad de articular un relato compartido y utilizar un lenguaje único, y tiene una conexión igualmente directa con el eje 1 del MIPE, que contempla políticas y comportamientos dirigidos hacia una cultura de confianza, transparencia y cooperación.

En el Gráfico nº 1 elaborado por Larrea incorporamos los cuatro ejes del MIPE, en el convencimiento de que este modelo recoge niveles concretos en las dimensiones de la colaboración que este autor define como claves para el avance en la competitividad medida desde las personas.

#### 4. DESARROLLOS DEL MIPE EN CURSO

##### 4.1. A nivel empresarial: alianza con Bilbao Metrópoli 30 – BM 30

El modelo inclusivo participativo aprobado en los Parlamentos vasco y navarro ha sido presentado en numerosos foros empresariales, universitarios, eclesiales y sociales<sup>16</sup>. Entre ellas destaca la realizada en Bilbao Metrópoli 30, por las circunstancias que concurren en dicha institución. En efecto, BM 30 es una institución promovida por empresas privadas e instituciones públicas, creada para la revitalización del Bilbao Metropolitano.

En 2019 desarrolló una reflexión estratégica en distintos planos de su actividad, formando un equipo específico dedicado a proponer líneas estratégicas para lo que denominaron «co-creación de bienestar a través de las empresas».

En concreto, su reflexión estratégica referida a la empresa recoge que la creación de riqueza, misión fundamental de la empresa, desde la teoría de los *stakeholders*, consiste en: «financiar su desarrollo y remunerar adecuadamente» a los accionistas; respecto a los empleados, «mejorar la calidad de vida» ofreciéndoles «la oportunidad de optimizar el triángulo remuneración-formación-participación y haciéndoles sentirse útiles a la sociedad a través de la empresa»; respecto de los clientes, cubrir sus necesidades «ofreciéndoles el mejor producto en calidad-precio»; en relación a los proveedores, «contribuir al desarrollo y crecimiento»; y de cara al entorno social,

<sup>16</sup> A 15 de enero de 2022 eran ya 119 las ocasiones en que se había presentado a diversos grupos de estudiantes, empresarios y profesionales de la empresa, grupos católicos locales e internacionales y otros de personas interesadas en la materia.

«mejorar la calidad de vida». Un concepto de «creación de riqueza» y su justo reparto, concebido desde el compromiso de la empresa en el largo plazo.

Para BM 30, la Sociedad del Conocimiento reclama un nuevo tipo de empresa. Una transformación esencial en «nuestros proyectos empresariales», liderando, sin delegar, la definición de la visión, la misión y los valores de manera individual y colectiva; adquiriendo, manteniendo y mejorando el conocimiento de los aspectos clave de cada negocio (variables claves), lo que también es aplicable a nivel familiar y personal. En este contexto y si se comparte la misión de la empresa, explicitada anteriormente, se debería exigir, tanto a las organizaciones empresariales como a las sindicales, una redefinición fundamental de sus funciones. Si los agentes que participen en la creación de riqueza y su justo reparto son propiedad, trabajadores, clientes, suministradores y sociedad, definir adecuadamente sus funciones es una prioridad inmediata y compleja, ya que se necesitaría una reflexión compartida no fácil de lograr a partir de la situación actual de todos ellos.

Esa especial sintonía en los planteamientos y la relación de BM 30 con empresarios, directivos y consultores de prestigio, nos llevó a plantear una adaptación del modelo aprobado por el Parlamento Vasco, de forma que fuera aceptado por un mayor número de empresas. El seminario realizado a tal efecto contó con un nutrido grupo de participantes<sup>17</sup> y sus conclusiones se plasmaron en la variante del modelo conocida como MIPE 2020.

#### 4.2. **Ámbito europeo e internacional**

El ámbito internacional es el primero que ocupó la atención de la Fundación Arizmendiarieta, al considerar que los canales de la Iglesia Católica pudieran ser especialmente valiosos para la difusión del modelo propuesto<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Las personas que han colaborado en el proceso de definición del MIPE 2020 han sido tanto empresarios, como directivos, consultores y expertos: Iker Atxa, Joseba Barandiaran, Jorge Berezo, Galder Lasuen, Ignacio Lekunberri, Luis Manero, Iciar Marquinez, Martin Mugica, Alejandro Ormazabal, Juan Otegi, Luis María Rodrigo, Fernando Sierra y Gaizka Zulaika. Además de los siguientes miembros de las entidades organizadoras: De BM30: Idoia Postigo y Ana Sancho. De la Fundación Arizmendiarieta: Jon Emaldi, Jose Miguel Erdozain, Iosu Ramirez y Juan Manuel Sinde. Además de otras personas que han preferido mantenerse en el anonimato.

<sup>18</sup> Las personas que han colaborado en el ámbito internacional han sido las siguientes: En el Dicasterio para el Desarrollo Humano Integral: Michel Camdessus, Bruno Duffé, exsecretario general del Dicasterio, y Flaminia Giovanelli. En la COMECE, los secretarios generales, el dominico francés Olivier Poquillon y el sacerdote español Manuel Barrios. En el *think tank* de UNIAPAC: su secretario general, Rodrigo Whitelaw y su consiliario, el jesuita alemán Martin Maier. En la Economía de Francisco, el miembro del Equipo coordinador Isaías Hernando y el profesor Massimo Cermelli. En el European Economic and Social Committee: su entonces presidente Luca Jahier y los miembros Carlos Trias y Jose María Zufiaur. En el ETUC: la miembro de su ejecutiva, Isabelle Schomann e Ignacio Doreste y Sara Lafuente. En la OIT: su exdelegado en España, Joaquin Nieto. En el Parlamento Europeo: Xabier Bandini, Pernando Barrena, Izaskun Bilbao, Erik Hendriks, Ramón Jauregui y Herman Van Rompuy. En European Federation of Employee Ownership: su secretario general, Marc Mathieu. En Employee Ownership Council: su secretaria general, Deb Oxley. Además de otras personas que han preferido mantenerse en el anonimato.

De esta forma, se presentó, en primer lugar, en enero de 2019, a personas del máximo nivel en el Dicasterio para el Desarrollo Humano Integral, en el Vaticano, que confirmaron el alineamiento de la propuesta elaborada con la Doctrina Social de la Iglesia y nos animaron a trabajar su difusión con la COMECE, Comisión de las Conferencias Episcopales europeas, cuya oficina en Bruselas entendió que encajaba perfectamente en su Misión de divulgar en las instituciones europeas propuestas inspiradas en el Evangelio y la citada Doctrina Social.

También se abrió el camino para participar en el *think tank* de UNIAPAC, asociación de directivos y empresarios católicos de todo el mundo que agrupa a 43 organizaciones distintas con más de 40.000 miembros, por lo que participamos en la reunión celebrada en París en abril de 2019. De resultados de dicha participación, el modelo de empresa fue el tema elegido para su Asamblea Mundial, que se celebró precisamente en Bilbao en diciembre de dicho año, lo que permitió hacer una presentación en ese marco. Posteriormente, además, la Fundación Arizmendiarieta ha firmado un acuerdo con dicha institución para la difusión conjunta del MIPE entre las 43 asociaciones que la forman.

A través de los canales católicos pudimos presentar la propuesta a Luca Jahier, a la sazón presidente del European Economic and Social Committee, que llegó a organizar un seminario para debatir el tema objeto de la propuesta con ponentes de distintas instancias de las instituciones europeas, que la pandemia obligó a posponer. Nos confirmó que el tema sugerido era de indudable interés y actualidad desde el punto de vista de conciliar la competitividad de las empresas y los valores del humanismo que estaban en la raíz de la construcción europea.

Así como también se presentó a Herman Van Rompuy, expresidente del Consejo Europeo, por el ala popular, preocupado, sobre todo, por el crecimiento de partidos populistas que defienden nacionalismos de visión estrecha y contrarios al proyecto europeo. Desde su punto de vista, el crecimiento de las desigualdades constituye un caldo de cultivo que estaba siendo aprovechado por los citados partidos populistas para socavar la adhesión de los ciudadanos de algunos países al proyecto de la UE. Van Rompuy entiende que un modelo de empresa como el propuesto, además de ser coherente con los valores democristianos del grupo político al que pertenece, puede ayudar a superar la frustración ciudadana en el ámbito laboral.

Más recientemente, la Comisaria europea de Empleo, Marianne Thyssen, en respuesta a preguntas de la parlamentaria vasca Izaskun Bilbao, explicó que la reciente resolución aprobada por el Parlamento Europeo sobre los derechos de los trabajadores<sup>19</sup> se había inspirado, entre otras fuentes, en el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa.

<sup>19</sup> Resolución ya mencionada del Parlamento Europeo, de 16 de diciembre de 2021, sobre la democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores y revisión de la Directiva sobre el comité de empresa europeo (2021/2005(INI)).

Por otro lado, el MIPE fue presentado en el evento de lanzamiento de la Economía de Francisco, celebrado desde Asís en la modalidad telemática, con 2.000 personas conectadas desde 120 países distintos. Pudimos comprobar que, si bien la reflexión inicial partía de la realidad europea, también se juzgó que tenía valor para empresas de los países latinoamericanos.

Lo pudimos corroborar, además, en el I Congreso de liderazgo iberoamericano, organizado por la Fundación Pablo VI desde Colombia, en el que también nos transmitieron su validez para su aplicación en empresas de aquel continente, a fin de hacerlas más eficaces a base de conciliar la competitividad empresarial y el desarrollo de las potencialidades humanas de las personas que en ellas trabajan.

#### 4.3. **Ámbito estatal. Demandas al MIPE y a la Economía de Cooperación como instrumentos para la transformación socio-económica desde iniciativas locales**

El interés por la aplicación del Modelo Inclusivo Participativo de Empresa en el Estado español surge de dos iniciativas distintas:

- El interés de la Fundación Pablo VI por hacer una aportación desde la Iglesia Católica a la problemática social y empresarial española, a la vista de los acuerdos aprobados por unanimidad en los Parlamentos vasco y navarro y de la buena valoración del Dicasterio vaticano de los mismos.
- El interés por parte de personas relevantes de varias organizaciones empresariales y sindicales por buscar un modelo de futuro que tenga en cuenta las necesidades de competitividad de las empresas en un contexto de rápido desarrollo de los descubrimientos científicos y técnicos y de una creciente globalización de los procesos económicos y, por otro lado, las demandas de los y las profesionales/trabajadores, cada vez más formados, por tener un trabajo que les permita también un desarrollo de sus potencialidades humanas.

Con ese marco, personas de las Fundaciones Arizmendiarieta y Pablo VI gestionaron la organización de un Seminario sobre un Nuevo Modelo de Empresa para el siglo XXI, con la participación de personas de las principales sensibilidades empresariales, políticas y sindicales del Estado español<sup>20</sup>, que acordaron las siguientes razones:

<sup>20</sup> Las personas que han colaborado en el proceso de elaboración de la variante que se ha llamado MIPE 2021, tanto en sus aspectos preparativos previos al Seminario como en el desarrollo del mismo y sus posteriores gestiones para la puesta en valor de las conclusiones alcanzadas, han sido las siguientes: Jesús Avezuola (Fundación Pablo VI); José Manuel Cansino (sensibilidad Vox); Alfonso Carasona (empresario); Bruno Estrada (sensibilidad Unidas Podemos); Carlos García de Andoin (Fundación Arizmendiarieta); Javier Fernández Cid (miembro de Acción Social Empresarial designado para asesorar a las Fundaciones Arizmendiarieta y Pablo VI); Javier Fernández Prieto (sensibilidad CCOO); Toni Ferrer (sensibilidad PSOE); Carlos de la Higuera (Fundación Arizmendiarieta); Eugenio Nasarre (sensibilidad PP); María Ro-

- La creciente globalización de los procesos económicos supone nuevos retos no solo para las empresas sino también para los países, especialmente para aquellos que no pueden competir vía costes, ya que tienen que buscar otros elementos de competencia, basados en la mejora constante de la calidad y en nuevas propuestas de valor para sus clientes.
- El cambio radical del papel de las personas en las empresas como consecuencia del vertiginoso desarrollo técnico ya que, al aportar su inteligencia, conocimientos, creatividad, empatía y capacidad de trabajar en equipo, constituyen un factor de primerísima importancia desde el punto de vista de la competitividad.
- Para asegurar el papel principal de las personas, en ese contexto, se precisa un nuevo modelo de empresa que facilite y potencie el conocimiento y la implicación de todos los agentes en un proyecto empresarial compartido.
- Desde otro punto de vista, esta situación genera una oportunidad para situar a los equipos humanos en el centro de la actividad y gestión de las empresas, tanto por razones de eficiencia y competitividad como por razones humanistas.
- 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».
- 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 tanto en la competitividad y creación de valor para la empresa como en alcanzar unas condiciones salariales y de trabajo dignas y adecuadas, así como una mejora de la empleabilidad de todas las personas implicadas.
- El cambio que se propone implica entender los objetivos de las empresas de forma amplia y no solo como la búsqueda del máximo beneficio a corto plazo. Implica 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, de Derechos Humanos...
- 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, pero sin olvidar que la puesta en marcha del nuevo modelo que se propone debe representar para los trabajadores una mayor estabilidad en el empleo, una mejora de las retribuciones, una mayor empleabilidad gracias a la formación recibida, así como un incentivo al desarrollo profesional y personal.

---

sario Rodríguez (sensibilidad UGT); José Antonio Sarria (empresario); Juan Manuel Sinde (Fundación Arizmendiarieta), así como otras personas que han preferido permanecer en el anonimato.

Por todo ello, sería necesario avanzar hacia un Nuevo Modelo de Empresa, cuyas características coinciden en gran parte con las descritas en el subapartado 2.2, si bien con algunas salvedades relativas a la participación de los trabajadores en la propiedad de las empresas y en los Órganos de administración o control, que no fueron aceptadas por el consenso de los participantes.

#### 4.4. **Ulteriores propuestas**

El cambio hacia este nuevo modelo no solo es cuestión de normativa legal, ni es automático: es necesario gestionar y trabajar internamente la cultura empresarial, lo que exige en primer lugar el compromiso de los máximos dirigentes de la empresa y la colaboración de los trabajadores y sus representantes. La concreción de la variante de Modelo Inclusivo Participativo de Empresa que responda a las sensibilidades de los agentes políticos, empresariales y sindicales del conjunto del Estado está todavía en proceso de depuración, a partir de un borrador compartido por personas individuales que han trabajado en el mismo.

En cualquier caso, para el impulso del modelo hemos recogido de las distintas presentaciones y seminarios dos bloques de medidas a poner en marcha en los próximos años por las distintas instancias públicas y privadas (Diputaciones Forales, Gobiernos Vasco y Navarro, Gobierno e instituciones de la Administración Central del Estado, sindicatos, asociaciones empresariales...) y en las que la Fundación Arizmendiarieta ha asumido el reto de su desarrollo e implementación. Dichos grupos de medidas serían los siguientes: Medidas para la generación de conocimiento, concreción y divulgación del nuevo modelo (Grupo I) y Posibles cambios normativos y legales (Grupo II).

##### ***Grupo I: Medidas para la generación de conocimiento, concreción y divulgación del nuevo modelo***

- Colaborar en la elaboración de un modelo de evaluación de la implantación del modelo inclusivo participativo<sup>21</sup>, con un *check list* que ayude a las empresas a identificar los avances registrados.
- 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.
- Profundizar, apoyándose preferentemente en las asociaciones empresariales, en el apoyo a la difusión e implementación de sistemas participativos de

<sup>21</sup> Gracias a la colaboración con Euskalit, Fundación para la movilización hacia la Gestión Avanzada de las empresas y administraciones vascas, contamos ya con una herramienta que permite implantar, con una sistemática de mejora continua, este MIPE, utilizando para ello autoevaluaciones y contrastes y evaluaciones externas. Está disponible en <https://arizmendiarietafundazioa.org/documentacion/mipe-desarrollo-de-ambitos-orientaciones-y-posibles-indicadores>

gestión característicos del modelo inclusivo participativo, ampliándolo a la definición e implantación de las mejores prácticas en el establecimiento de políticas de comunicación interna en las empresas, definición de objetivos, selección de indicadores..., que se considera clave para el cambio propuesto.

- Colaborar en campañas de sensibilización dirigida a empresarios y a trabajadores para fomentar el modelo inclusivo participativo propuesto.
- Estimular la implantación de sistemas de participación de los trabajadores en los resultados de la empresa, colaborando con las citadas asociaciones empresariales en la identificación de las fórmulas de mayor éxito tanto en España como a nivel europeo.
- Prestigiar a las empresas que destaquen en la implantación del modelo mediante la organización de algún premio o reconocimiento al respecto.
- Apoyar la creación de un servicio de asesoramiento en las asociaciones de empresarios, de las empresas familiares...
- 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 la creación de un Instituto, con la colaboración de las asociaciones empresariales y la Administración Pública, que promueva la modernización y el cambio en las empresas en la línea del modelo propuesto.

#### *Grupo II: Posibles cambios normativos y legales*

- Aprovechar las ayudas a las empresas para impulsar un modelo inclusivo participativo más moderno en las mismas.
- Desarrollar el Reglamento de Empresas Participadas, recogiendo en el mismo las características del modelo inclusivo participativo propuesto y creando el Registro de Empresas Participadas que pueda ayudar a dar seguridad jurídica a las medidas que se arbitren en su promoción.
- Impulsar un nuevo Estatuto de la Empresa Pública que aúne eficiencia y participación.
- Estudiar una fórmula jurídica adecuada y, en su caso, la elaboración de una ley que facilite a los trabajadores el acceso a la propiedad de la empresa en aquellos casos en que estas lo consideren adecuado para la sostenibilidad y/o el desarrollo de su proyecto empresarial (empresas familiares con problemas de sucesión, *start ups*, empresas en crisis con viabilidad, empresas intensivas en conocimiento...), priorizando a los mismos frente a otros posibles inversores a fin de reforzar, a la vez, el arraigo territorial de las empresas.
- Modificar la ley concursal para facilitar la continuidad de las empresas, preferentemente mediante fórmulas de participación de los trabajadores.



- Estudiar una ley u otra fórmula alternativa para el desarrollo de la fórmula de las ESOP de USA.
- Estudiar 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.
- Dar un salto cualitativo en la dinámica empresarial mediante la capitalización de ajustes salariales.

## 5. EL MIPE ¿ES UN MODELO ALTERNATIVO ORIENTADO HACIA LA ECONOMÍA SOCIAL O UN MODELO DE AVANCE PARA LAS EMPRESAS DE CAPITAL?

Un análisis crítico del MIPE desde su alcance teórico realizado por Retolaza, Aguado y Baniandrés (2019) insiste en su ambivalencia como modelo de empresa, considerando que los elementos que incluye sí son consistentes con un modelo alternativo al tradicional, centrado en la creación de valor para el accionista; pero a la vez, una aplicación de sus principios que fuera poco exigente sería también compatible con una interpretación instrumental de la aportación de la persona a la empresa, y por tanto, puede suponer la aceptación de ese concepto tradicional de la empresa al servicio del capital. Incumpliendo en este segundo caso que las personas sean en la teoría y en la práctica la finalidad de la empresa.

El MIPE defiende una estrecha correlación entre resultados económicos y adhesión de las personas por la vía de la participación, en base a las experiencias de las cooperativas del grupo MONDRAGON y de otras empresas no cooperativas convencidas de la aportación de la participación a los resultados. Por contra, Retolaza *et al.* (2019) consideran que a nivel general no hay suficientes evidencias empíricas de esa correlación, de modo que si el MIPE insiste de forma reiterada en la centralidad de la persona, y simultáneamente defiende la búsqueda de la rentabilidad, productividad y competitividad de la empresa, está generando un dilema no resuelto, ya que el valor dado a la persona «se solapa con la priorización del resultado económico-financiero, generando interferencias entre ellos» (Retolaza *et al.*, 2019: 448). Esta es sin duda una de las claves del desarrollo futuro del MIPE.

A nivel también conceptual, en la línea de búsqueda de alternativas en el funcionamiento de la empresa «convencional», el discurso sobre la empresa ciudadana (Alboan y RFAS-Euskadi, 2020) protagonizado en nuestro entorno por la ONGD jesuita Alboan y por la Red de Economía Alternativa y Solidaria REAS Euskadi, busca que la empresa se convierta en un agente que participe responsablemente en el sistema democrático de derechos y deberes, no limitando este papel y esta exigencia a la economía social y solidaria. Al igual que en el MIPE, la ciudadanía se basa en la prioridad del bien común, de modo que el proyecto de la empresa esté consensuado con otros agentes y ponga en práctica valores políticos y morales en la producción y entrega de

sus productos y servicios. En este concepto de empresa ciudadana, la transformación de la empresa parte de un debate interno sobre cómo responder a demandas sociales legítimas y cada vez más exigentes, de modo que la responsabilidad de la empresa no es ir cumpliendo las exigencias legales, sino «yendo más allá en las cuestiones en las que libremente se comprometa a contribuir» (Alboan y Reas, 2020: 10). Es muy significativo que, en el desarrollo de su discurso<sup>22</sup>, el dilema que venimos comentando vuelve a presentarse en forma de conflicto entre los objetivos económicos y los objetivos sociales y medioambientales. En su debate, para algunas de sus promotoras no se puede separar empresa ciudadana y empresa rentable: «Ser rentable no puede desligarse de socialmente responsable». Para otras, pueden ser viables prácticas empresariales menos competitivas y eficientes porque la transformación de la sociedad las puede «legitimar», dando a esas empresas un plus de valoración por parte de consumidores y usuarios.

Seguramente la cuestión la podemos reflejar en esta otra pregunta: ¿el MIPE es un modelo de referencia para las empresas de la economía social, o es un modelo de validez más amplio y que puede aportar valor a la generalidad de las empresas por capitales? La respuesta a esta cuestión abre, ya hoy, dos líneas de desarrollo diferentes que no tienen por qué ser alternativas. Al contrario, pueden y deberían ser complementarias. Una primera línea de avance es la extensión del modelo de empresa participada, centrando la aplicación del MIPE en que haya cada vez más empresas en las cuales las personas trabajadoras tengan una participación significativa en el capital, de modo que estructuralmente la gobernanza de la empresa deba adaptarse y las personas asuman capacidad de decisión y voto en sus máximos órganos. De modo que otros cambios en el funcionamiento y en las reglas de decisión y participación sean consecuencia de estas modificaciones en la estructura de poder accionario.

En una reciente presentación pública organizada por Gobierno Vasco, Arizmendiarieta Lagunak Elkarte–ALE y ASLE para impulsar la extensión del MIPE, el enfoque se orientó hacia esta dirección, considerando que el elemento diferenciador entre una empresa que aplica este modelo y otra que no, es la participación en el capital. Con este enfoque, otros elementos como la organización de los procesos de trabajo, la autonomía o la capacidad de decisión personal en el día a día, o la autoorganización de los equipos de trabajo tienen una importancia relativa. Bajo esta dirección, «la verdadera empresa participada es aquella en donde los trabajadores participan en su capital social con derecho a voto, siendo la participación en la gestión y en los resultados elementos complementarios y que pueden ayudar a ese objetivo final»<sup>23</sup>. Seguramente este planteamiento, que no excluye otras alternativas, puede

<sup>22</sup> *Empresa Ciudadana: oportunidades y desafíos*. Jornada organizada por el Centro de Ética Aplicada (Universidad de Deusto), Alboan y Reas Euskadi. Mayo 2021. [https://euskalstream.es/wp/cea\\_alboan/](https://euskalstream.es/wp/cea_alboan/). Consultado el 30 de mayo de 2021.

<sup>23</sup> El Modelo Inclusivo Participativo de Empresa cada vez más reforzado en su implementación social. Jornada de Impulso al Modelo Inclusivo Participativo de Empresa, que, organizada por el Gobierno Vas-

estar más cerca de las prioridades de entidades dentro del ámbito de la economía social, como es la Asociación Empresarial ASLE. En concreto, ASLE propone ampliar el concepto legal de Sociedad Laboral y Empresa Participada incluyendo empresas en que la participación de los trabajadores alcance, dependiendo de su tamaño, en torno al 10% del capital. Y solicita incentivos fiscales para facilitar la participación de los trabajadores.

Independientemente de los porcentajes concretos, sin duda serán avances en la búsqueda de un tejido empresarial más humano y más competitivo. Son movimientos que podemos clasificar dentro de una línea de apoyo a la economía social.

Una línea de avance, que estos planteamientos no rechazan pero que es diferente, es la utilización del MIPE por parte de las empresas por capitales. Otra de las entidades promotoras del evento que comentamos, y participe en la propuesta del MIPE, la citada Asociación ALE, se sitúa más en esta segunda línea, ya que un elemento clave en el diseño inicial del MIPE es que no se trata de un modelo rígido ni definitivo, que está abierto a aportaciones de los agentes económicos y sociales, y que se puede (y seguramente «se debe», de acuerdo con las aportaciones que seguimos recogiendo en los ámbitos empresariales) aplicar de forma modular y global.

En la descripción de objetivos que acompañan las propuestas del MIPE a los Parlamentos vasco y navarro, se describe un modelo de empresa generalista, dirigido sin restricciones a las empresas por capitales. Precisamente, los elementos que se pretenden divulgar provienen de la tradición cooperativista, y se parte de la convicción de que han contribuido a la competitividad de estas empresas y que pueden aplicarse y aprovecharse en otras muchas. Las propuestas a los Parlamentos recogen en su exposición de motivos que<sup>24</sup>: «amplias capas de empresarios, directivos y sindicalistas coinciden en la conveniencia de avanzar hacia un Nuevo Modelo de Empresa, en base a buscar la síntesis de las siguientes virtualidades: Un modelo humanista de empresa [...] Un modelo avanzado de empresa [...] Un modelo vasco/navarro de empresa [...]». Con todo, «la experiencia indica 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».

En esta línea de desarrollo de un modelo de general aplicación, contrastando la posibilidad de desarrollar el MIPE en términos de modelo de excelencia evaluable y, por tanto, útil para la gestión de la mejora continua, la Fundación Arizmendiarieta y personas relevantes de Euskalit, están desarrollando una alianza para «desarrollar

---

co, ALE y ASLE, se celebró el 3 de diciembre de 2020 en Bilbao. Cfr. <https://arizmendiarieta.org/wp-content/uploads/2020/12/ALE.-Nota-de-Prensa-Jornada-3.12.2020.pdf>. Consultado el 7 de junio de 2021.

<sup>24</sup> Cfr. <https://arizmendiarietafundazioa.org/img/2018/12/mipe.pdf>. Consultado el 7 de junio de 2021.

el MIPE como referencia para las empresas que quieran avanzar en la participación como ámbito relevante de su gestión», concretando una sistemática y unos indicadores que permitan tanto la autoevaluación como la evaluación externa, dirigiéndose así a considerar este modelo como un paso en el camino hacia la gestión avanzada en la generalidad de las pymes vascas.

En la misma dirección de extensión del modelo hacia un número elevado de sociedades por capitales, hemos mencionado también los avances en alianza de la citada Fundación Arizmendiarieta con Bilbao Metrópoli 30 (BM 30). Igualmente, en otros ámbitos geográficos en los que estamos encontrando aliados interesados en promover el MIPE, siempre adaptado a sus circunstancias concretas, en general se percibe el interés porque este modelo es viable y recomendable en general entre las empresas por capitales. Aparte de numerosos contactos internacionales, a nivel del Estado español hemos mencionado las conclusiones de un seminario organizado por la Fundación Arizmendiarieta y la Fundación Pablo VI sobre un Modelo Inclusivo Participativo de Empresa<sup>25</sup>. En este caso, lo mismo que en los desarrollos con BM 30, la participación en el capital se identifica como un posible, pero no necesario en todos los casos, punto de llegada, priorizando otros avances, como la implantación de herramientas y procesos participativos en la gestión y en la toma de decisiones, así como la participación en los resultados por todos los miembros de la plantilla. En estos casos la participación en el capital no se identifica como una exigencia previa.

### ***¿Son enfoques alternativos? Pueden ser claramente complementarios***

Un elemento de preocupación es que la adhesión a un modelo más deseable socialmente genere el derecho a ventajas fiscales. Es una preocupación legítima, pero no debería bloquear la colaboración entre empresas que comparten convicciones sobre el desarrollo sostenible económico y social, por el hecho de modular la fiscalidad en función de la aportación social con formas jurídicas diferentes. El MIPE puede permitir avanzar hacia empresas más humanas y más competitivas, independientemente de su forma jurídica y su fiscalidad. Sin duda la participación en la propiedad es un medidor claro, y cuantificable, del poder de decisión en manos de las personas trabajadoras. Pudiendo fijar niveles de apoyo fiscal en función de ese nivel de participación. Pero de hecho existen referencias externas, como la asociación británica Employee Ownership Association (EOA)<sup>26</sup>, que muestran la coexistencia y los objetivos compartidos entre empresas cuyos propietarios y trabajadores reciben unas ventajas fiscales sustanciales por la participación en el capital y otras que se benefician en menor medida de estas

<sup>25</sup> Fundación Arizmendiarieta y Fundación Pablo VI. Mayo 2021. *Un Modelo Inclusivo Participativo de empresa*. El documento de conclusiones finales todavía está inédito.

<sup>26</sup> En febrero de 2020 una delegación de la Fundación Arizmendiarieta realizó un debate en profundidad del modelo de EOA en una visita a su Dirección y a la empresa que ha sido su principal impulsor, John Lewis, una de las principales cadenas de distribución británicas. Cfr. <https://employeeownership.co.uk/>. Consultado el 1 de febrero de 2020.

ventajas pero que comparten el convencimiento de las ventajas sociales y económicas, para la competitividad y para las personas, que aporta la participación de los trabajadores en los sistemas de gestión y de toma de decisiones, y en los resultados, no exclusivamente en la propiedad.

## 6. CONCLUSIÓN

En este tiempo de cambios y discontinuidades, volvemos la mirada hacia las convicciones y el pragmatismo de D. Jose María Arizmendiarieta, un joven sacerdote vasco que impulsó la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON cuyo fruto es, 60 años después, un grupo empresarial con casi 80.000 personas en 41 países. Buscando la aplicación de bastantes de sus claves de éxito en empresas por capitales, vamos confirmando que avanzar en un Modelo Inclusivo Participativo es una manera de desarrollar un modelo humanista de empresa, que a la vez es un modelo avanzado y competitivo de empresa. Sin perder de vista que, en palabras de Arizmendiarieta, se trata de «transformar la empresa para transformar la sociedad».

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBOAN Y RED ECONOMÍA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA DE EUSKADI – REAS EUSKADI (2020): *EMPRESA CIUDADANA Propuestas para una nueva forma de pensar y hacer empresa*. 28/10/2020. Proyecto Ikazabaltzen II.
- ARIZMENDIARRIETA, J.M. (2013): *Don José María Arizmendiarieta. Pensamientos*. Selección de Joxe AZURMENDI. Azatza S.L., Aretxabaleta.
- ARIZMENDIARRIETA KRISTAU FUNDAZIOA (2017): *Economía de Cooperación*. Apuntes para un modelo socioeconómico vasco más humano. Octubre de 2017.
- AZURMENDI, J. (1992): *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*. Azatza S.L., Aretxabaleta.
- BOLETÍN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS (2019): *La economía de cooperación*. Vol. LXXIV. Agosto 2019. Núm. 227.
- GASCÓN, J. (1954): *La Cooperación y las cooperativas (iniciación a su estudio)*. Madrid.
- IZA – INSTITUTE OF LABOUR ECONOMICS (2021): *Discussion Paper Series*. IZA DP No. 14146. *World Management Survey al 18: Lessons and the Way Forward*. Germany. February 2021.
- LARREA, J.L. (2021): «Paradigma relacional, personas y organizaciones» en Aranguren, M.J. y Canto, P. (coords.): *Competitividad al Servicio del Bienestar Inclusivo y Sostenible*. Cuadernos Orkestra, n. 1/2021, 51-68.
- LORENZ, U.; LARREA, J.L.; GONZÁLEZ, M. (2021): «Una primera aproximación al Bienestar inclusivo y Sostenible» en: Aranguren, M.J. y Canto, P. (coords.): *Competitividad al Servicio del Bienestar Inclusivo y Sostenible*. Cuadernos Orkestra, n. 1/2021, 18-35.
- MINTZBERG, H. (2014): *Rebalancing Society... radical renewal beyond left, right, and center*. 26 December 2014.
- MOLINA, F. (2005): *José María Arizmendiarieta (1915-1976)*. Caja Laboral-Euskadiko Kutxa, Mondragón.
- PÍO XI (1931): *Quadragesimo Anno (QA)*.
- RETEGI, J.; GARCÍA DE ANDOIN, C. (2017): «José María Arizmendiarieta, apóstol de la Cooperación» en: *Corintios XIII* 163: 156-175.
- RETOLAZA, J.L.; AGUADO, R.; BANIANDRÉS, J. (2019): «El modelo inclusivo-participativo, ¿complemento o germen de una nueva teoría de empresa?». *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LXXIV. Núm. 228, pp. 441-455.