



MONDRAGON
INNOVATION &
KNOWLEDGE



IMPULSO DE LOS AGENTES DEL ENTORNO EMPRESARIAL Y DE LAS INSTITUCIONES EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS Y LAS TRABAJADORAS EN GIPUZKOA

Autores: ARREGI, FREUNDLICH, GAGO, LEGARRA, LIZARRAGA, GAY, MENDIZABAL, LARRAÑAGA



Gipuzkoako
Foru Aldundia
Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismo Departamentua

EUROPAR BATASUNA
UNION EUROPEA
%50 EUROPAKO GIZARTE FUNTSA
FONDO SOCIAL EUROPEO 50%



Europako Gizarte Funtzak
zure etorkizunean inbertitzen du
El Fondo Social Europeo
invierte en tu futuro

23 y 24 de octubre
Palacio MIRAMAR

1.- Contexto

2.- Revisión literaria

3.- Proyecto

4.- Resultados

5.- Conclusiones



SITUACIÓN ECONÓMICA

- Aumento de los ratios de desempleo.
- Cierre de empresas.
- Conflictos en las empresas (desaparición de convenios colectivos, huelgas,...).
- Dura aplicación de la reforma laboral.

**¡Y GIPUZKOA NO ES
AJENA A ESTA
SITUACIÓN
ECONÓMICA!**





MONDRAGON
INNOVATION &
KNOWLEDGE



GEZKI

INSTITUTO DE DERECHO COOPERATIVO Y ECONOMÍA SOCIAL DE LA UPV/EHU
UPV/EHUko GIZARTE EKONOMIA ETA ZUZENDUEN KOOPERATIBOAREN INSTITUTUA

1. CONTEXTO



¿Una estrategia participativa puede ayudar a ver la luz al final del túnel en el que se encuentra la sociedad en general y el sector empresarial en particular?



Gipuzkoako
Foru Aldundia

Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismoko Departamentua

EUROPAR BATASUNA
UNION EUROPEA

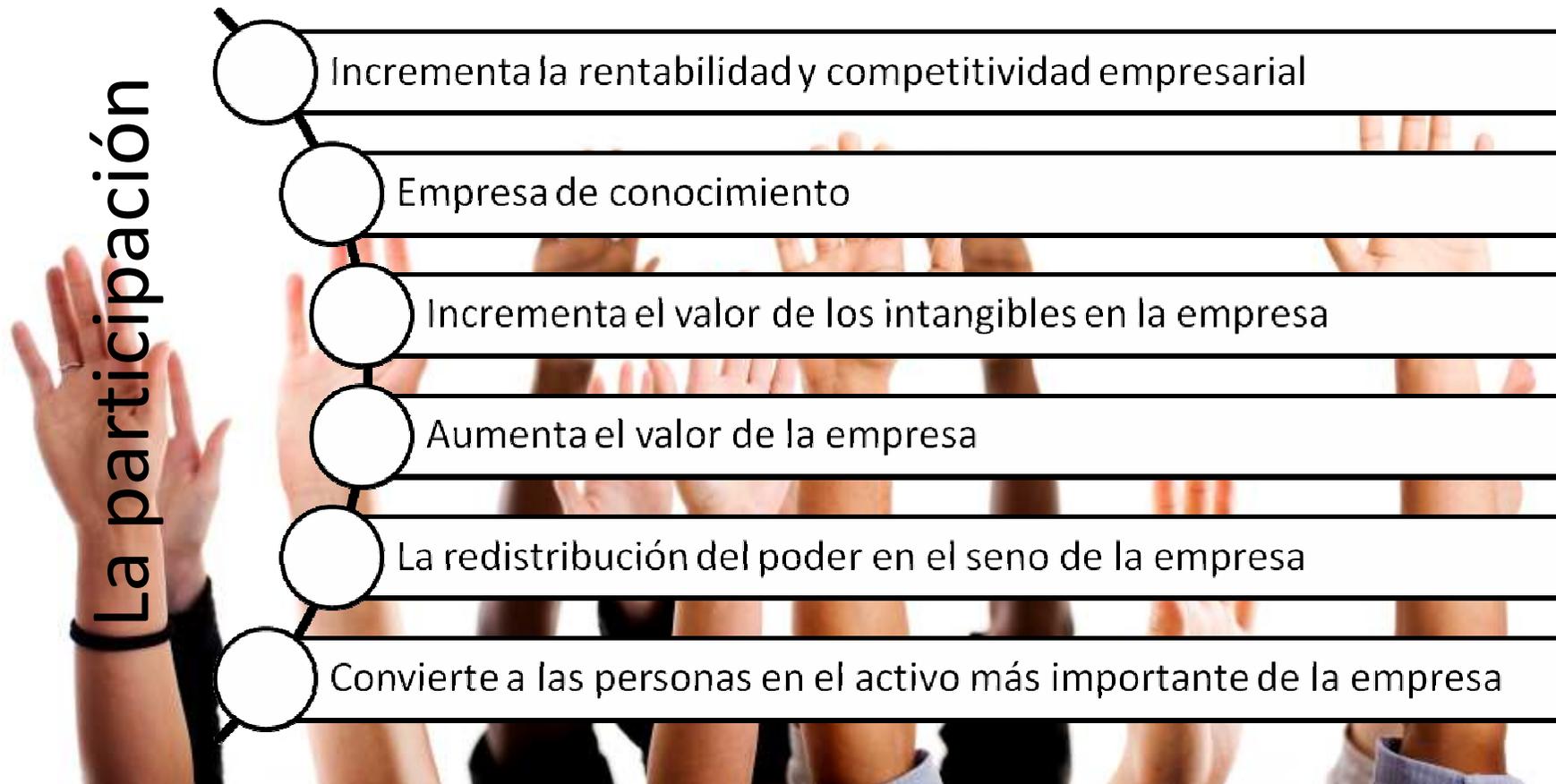
%50 EUROPAKO GIZARTE FUNTSA
FONDO SOCIAL EUROPEO 50%



Europako Gizarte Funtzak
zure etorkizunean inbertitzen du

El Fondo Social Europeo
invierte en tu futuro

La INCIDENCIA de la PARTICIPACIÓN

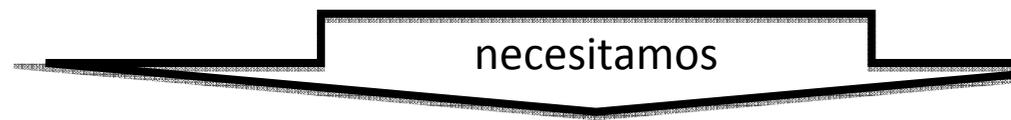


EL FUTURO de la PARTICIPACIÓN de las PERSONAS TRABAJADORAS

La implicación de la inteligencia colectiva en el proceso de producción exige generar un proceso que deja parcelas crecientes de:

- La propiedad
- La organización de la producción.
- La organización del destino de las plusvalías.
- La organización de las decisiones estratégicas.

Más cerca del alcance de las y los trabajadores



un **CAMBIO**



EL FUTURO de la PARTICIPACIÓN de las PERSONAS TRABAJADORAS

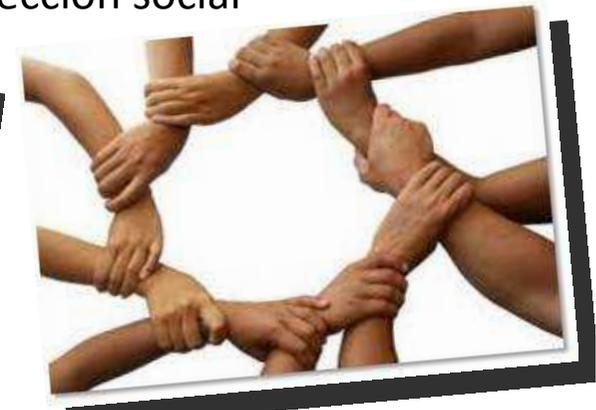
La EMPRESA Inteligente

- Nuevas formas de participación socio-productiva.
- Nuevos sistemas de gestión del conocimiento.
- Nuevas articulaciones entre las empresas, los centros tecnológicos, la sociedad y el territorio.



El TERRITORIO Inteligente

- Cohesionado
- Innovador
- Socialmente responsable
- Equitativo
- Mayor protección social





MONDRAGON
INNOVATION &
KNOWLEDGE



GEZKI

INSTITUTO DE DERECHO COOPERATIVO Y ECONOMÍA SOCIAL DE LA UPV/EHU
UPV/EHUko GIZARTE EKONOMIA ETA ZUZENBIDE KOOPERATIBOAREN INSTITUA

1. CONTEXTO

y Gipuzkoa no empieza desde cero.....

Territorio socialmente responsable

Logos visible in the collage include: UGGASA (Urola Garaiko Garapenerako Agentzia), Debegosa, Goieki (GOIERNO GARAPEN AGENTZIA), ASPEGI (Asociación de Profesionales e Ingresos de Economía), UGT Euskadi, EUSKOOP, IRAURGI lantzen (garapen agentzia), DEBAGOIENEKO MANKOMUNITATEA, asle (Euskadiko Lan Sozietateak), ADAR, GIPUZKOAKO BAZKIDEA, EUSKAL SINDIKATUA, LAB (langile abertzaleen batzordeak), UROLA KOSTAKO UDAL ELKARTEA, Oarsoaldea (geroa eraiten creando futuro), Errenteria Lezo Oiarzun Pasaja, and logos of the University of the Basque Country and GEZKI.



Gipuzkoako Foru Aldundia
Berrikuntzako, Landa Garapeneko eta Turismoko Departamentua

EUROPAR BATASUNA
UNION EUROPEA

%50 EUROPAKO GIZARTE FUNTSA
FONDO SOCIAL EUROPEO 50%

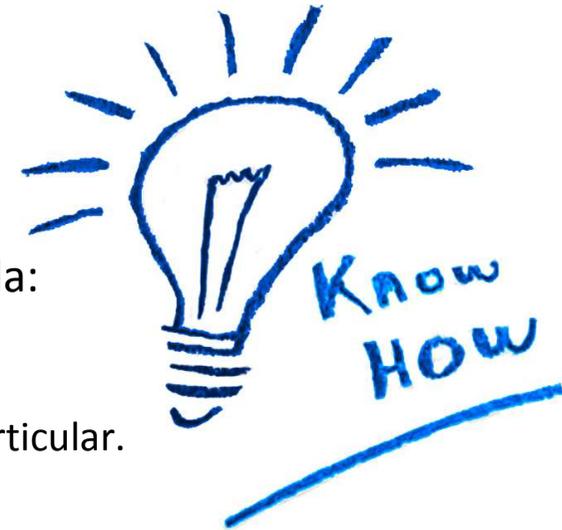


Europako Gizarte Funtsak zure etorkizunean inbertitzen du

El Fondo Social Europeo invierte en tu futuro

GIPUZKOA

- Gran tejido empresarial con *modelos participativos*.
- Interés y estrategia de la Diputación Foral de Gipuzkoa en la:
 - Participación de las personas trabajadoras en general.
 - Participación financiera de las personas trabajadoras en particular.
- Financiación de muchos proyectos con los siguientes objetivos:
 - Analizar la situación de la participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa.
 - Analizar diferentes vías de potenciar la participación de las personas trabajadoras en las empresas.



OBJETIVO

- Crear un *debate* entre agentes económicos, sociales y administraciones públicas de Gipuzkoa sobre la participación de las personas trabajadoras en la empresa.
- Analizar las estrategias y opiniones de dichos agentes.
- Propiciar un nuevo modelo social con la implicación de los tres grupos de agentes que transformen el tejido empresarial hacia empresas inteligentes que apuesten por el compromiso de que Gipuzkoa sea un territorio inteligente y socialmente responsable.



AGENTES GIPUZKOANOS



AGENTES GIPIZKOANOS



Sindicatos más representativos

ELA: 43,74%

LAB: 27,28%

CCOO: 15,12%

UGT: 6,34%

AGENTES GIPIZKOANOS



- ADEGI
- ASLE
- ASPEGI
- CAMARA DE GIPIZKOA
- KONFEKOOP



AGENTES GIPIZKOANOS



Diputación Foral de Gipuzkoa

Agencias de desarrollo territorial:

- Andoaingo Udala
- Bidasoa Activa
- Debagoieneko Mankomunitatea
- Debegesa, S.A.
- Fomento de San Sebastián S.A.
- Goieki, S.A.
- Iraurgi Lantzen, S.A.
- Oarsoaldea, S.A.
- Tolosaldea Garatzen, S.A.
- Urola Garaiko Garapenerako Agentzia, S.A. (UGGASA)
- Urola Kostako Udal Elkartea0

1.- Contexto

2.- Revisión literaria

3.- Proyecto

4.- Resultados

5.- Conclusiones



1. La participación en LA TOMA DE DECISIONES

EUROFOUND (2013) establece tres niveles de participación:

- participación en la toma de decisiones en el puesto de trabajo,
- participación en la organización del trabajo
- participación en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Un único nivel: PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Alternativa para la implicación de las
personas trabajadoras

Participación de las personas trabajadoras en los **órganos de gobernanza** de las empresas

2. REVISIÓN LITERARIA

1. La participación en LA TOMA DE DECISIONES

La participación en los órganos de gobernanza

| | Alemania | Suecia |
|--|-----------------------|---------------------------|
| Sistema | Dualista | Monista |
| Representación de las personas trabajadoras en | Consejo de Vigilancia | Consejo de Administración |
| Umbral mínimo de participación en los órganos de gobernanza | Plantilla > 500 | Plantilla > 25 |

Fuente: elaboración propia



2. La participación FINANCIERA

• Posiciones SINDICALES EN CONTRA de la participación financiera:

- La participación financiera supone una pérdida de poder.
(McCarthy et al, 2011; McElrath and Rowan 1992; Pendleton et al., 1995; Slott, 1985; Toscano, 1984)
- La participación financiera no implica mayor control (las decisiones siempre las toma la dirección).
(Meyers, 2011; Rothschild, 1985 y 2009; Slott, 1985; Toscano, 1984)
- Riesgos económicos.
(Brown et al., 2008; McCarthy et al., 2011; McElrath y Rowan, 1995; McHugh et al., 1999)
- Mayor identificación con la empresa y no con la clase trabajadora.
(McElrath and Rowan, 1992; McCarthy et al., 2011; Slott, 1985)

2. La participación FINANCIERA

• Posiciones SINDICALES A FAVOR de la participación financiera:

- Buena alternativa para empresas que van a cerrar (se ve como una alternativa a la pérdida de trabajo).

(Dassis, 2012; Livingston, 1985; McElrath y Rowan, 1995; McCarthy et al., 2011)

- Es una estrategia clave con el fin de abrir la representación de los sindicatos en los órganos de gobernanza de las empresas.

(Ellerman, 1988; Mackin, 1991, 1997, 2002; McHugh et al., 1999; Swinney, 2012a, 2012b; Whyte y Blasi, 1984);

- La participación financiera no debilita a los sindicatos, en algunos casos, les hace más fuertes.

(Long, 1980; McElrath y Rowan, 1992; Pendleton et al., 1995; Toscano, 1984)

1.- Contexto

2.- Revisión literaria

3.- Proyecto

4.- Resultados

5.- Conclusiones



OBJETIVO

- Crear un *debate* entre agentes económicos, sociales y administraciones públicas de Gipuzkoa sobre la participación de las personas trabajadoras en la empresa.
- Analizar las estrategias y opiniones de dichos agentes.
- Propiciar un nuevo modelo social con la implicación de los tres grupos de agentes que transformen el tejido empresarial hacia empresas inteligentes que apuesten por el compromiso de que Gipuzkoa sea un territorio inteligente y socialmente responsable.



METODOLOGÍA

- Análisis de la documentación
- Entrevistas semiestructuradas
- Foros de trabajo
 - 2 foros individuales con cada grupo de agentes
 - 1 foro conjunto con los tres grupos de agentes



1.- Contexto

2.- Revisión literaria

3.- Proyecto

4.- Resultados

5.- Conclusiones





MONDRAGON
INNOVATION &
KNOWLEDGE



GEZKI

INSTITUTO DE DERECHO COOPERATIVO Y ECONOMIA SOCIAL DE LA UPV/EHU
UPV/EHUko GIZARTE EKONOMIA ETA ZUZENDIEN KOOPERATIBOAREN INSTITUTUA

4. RESULTADOS



Gipuzkoako
Foru Aldundia

Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismo Departamentua

EUROPAR BATASUNA
UNION EUROPEA

%50 EUROPAKO GIZARTE FUNTSA
FONDO SOCIAL EUROPEO 50%



Europako Gizarte Funtzak
zure etorkizunean inbertitzen du

El Fondo Social Europeo
invierte en tu futuro



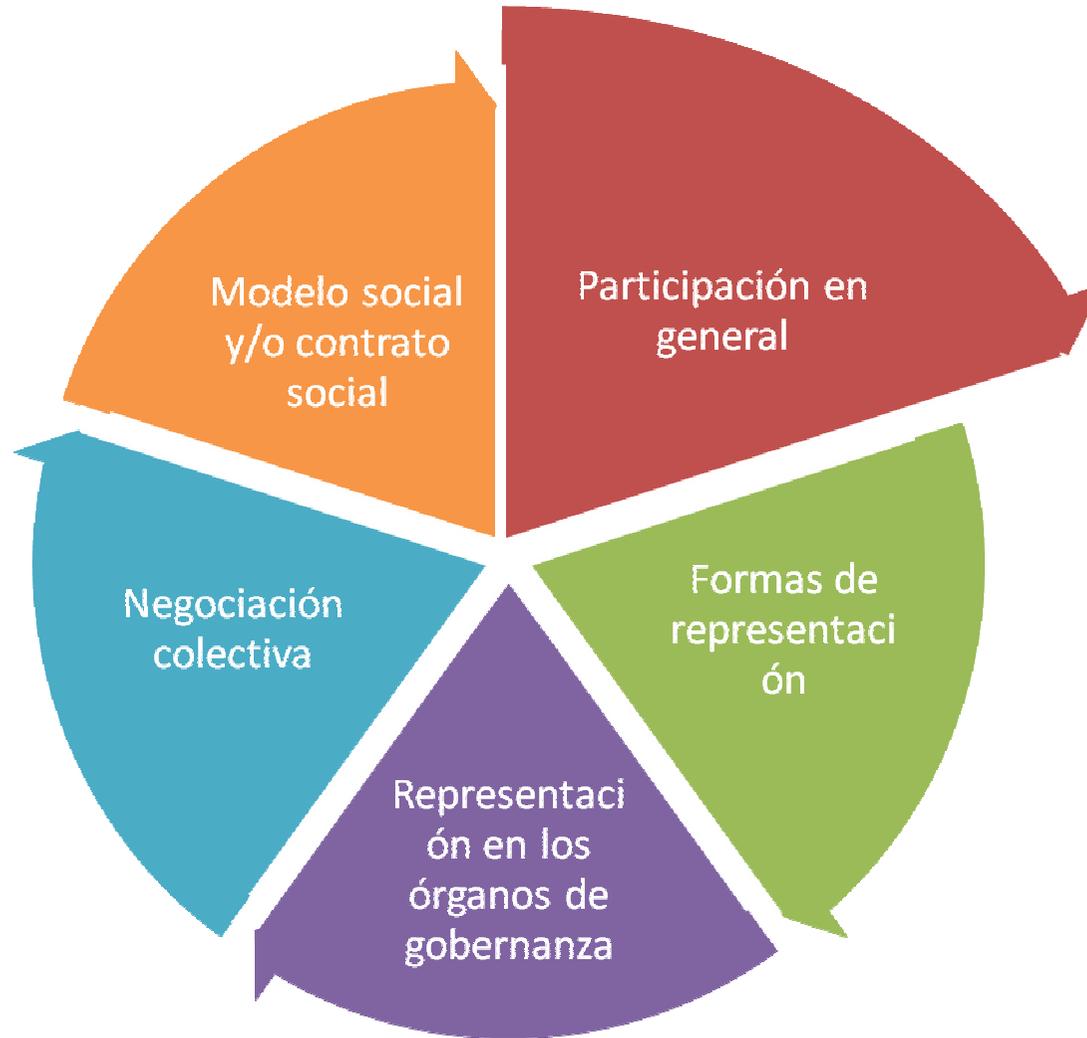
MONDRAGON
INNOVATION &
KNOWLEDGE



GEZKI

INSTITUTO DE DERECHO COOPERATIVO Y ECONOMIA SOCIAL DE LA UPV/EHU
UPV/EHUko GIZARTE EKONOMIA ETA ZUZENDIEN KOOPERATIBOAREN INSTITUTUA

4. RESULTADOS



Gipuzkoako
Foru Aldundia

Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismo Departamentua

EUROPAR BATASUNA
UNION EUROPEA

%50 EUROPAKO GIZARTE FUNTSA
FONDO SOCIAL EUROPEO 50%



Europako Gizarte Funtzak
zure etorkizunean inbertitzen du

El Fondo Social Europeo
invierte en tu futuro

25

4.1. Participación en general

- La coyuntura actual está obligando a las empresas a **mover posiciones** en cuanto a la **participación**:

“...nuestro itinerario [...] debe ser ese, empezar por sembrar, dar y cambiar nosotros. [...] Ese cambio empieza por supuesto por el tejado. Cuando hablamos de tejado hablamos de Gerencia, de Comités de Dirección”.
(OE1)

“Siempre hemos dicho que los sindicatos no son proclives a fomentar la participación y hoy hemos firmado un acuerdo con ellos”. (OE2)

“El cambio no tiene que venir de la ley, tiene que venir de la sociedad. Y tiene que venir un cambio cultural, un cambio de valores”. (OE1)

- La participación no está contemplada como **línea de trabajo** actual en las organizaciones sindicales:

“...nos gustaría recuperar el concepto de empresa como valor social. Y no el concepto de empresa para ganar dinero constantemente, sino el concepto de empresa en el cual el objetivo es garantizar empleo y el mejor empleo posible. [...] ...nosotros tenemos que hacer más, que no hacemos y desde luego cambiar las culturas de las dos partes...”. (OS1)

4.1. Participación en general

- Las organizaciones empresariales y sindicales *convergen* en la necesidad de dar **información** adecuada a las personas trabajadoras para avanzar en la participación:

“...existen empresas que han empezado a dar información y dicen ser transparentes, pero a veces [...] los trabajadores saben que detrás hay un B. Se tiene que declarar lo que verdaderamente se gana.... [...]... en cuanto a la obligación de dar información, el artículo 64 del Estatuto de los trabajadores impone la obligación de informar. Pero nos encontramos con situaciones en las que la información no llega a los trabajadores o no llega de la manera adecuada [...] que en ocasiones también hay excesiva información, información que no ayuda y que muchas veces genera confusión. Lo importante es dar la información más cercana al trabajador...(OE1)

“...ellos [los sindicatos] no se tienen que responsabilizar del incumplimiento de la parte empresarial [art. 64 LET]. Además en los casos en los que pedimos tampoco se nos da adecuadamente. Y al final vas teniendo otra cultura. [...] Si cada vez que pides no te dan, se esconde información, hay cantidad de empresas que no registran las cuentas... al final es todo el sistema el que te lleva a ello”. (OS2)

“... porque tenemos una cultura de participación muy baja. Y el tener información conlleva adquirir compromiso...”. (OS1)

4.1. Participación en general

- Los tres grupos de agentes *convergen* en la exigencia de una **transparencia** para abrir la vía de la participación:

“...porque cómo una empresa va a poder plantear siquiera y ser aceptada mucho menos, una participación en el capital, en resultados por ejemplo, si previamente no ha sido transparente, no ha dado información transparente, sencilla, creíble; si no ha comunicado...”. (OE1)

- Aunque solamente se pronuncian las organizaciones sindicales y las agencias de desarrollo en la necesaria **formación** que acompaña a la transparencia:

“Y eso se haría con ese nivel de transparencia. Debería de ir unido a una necesidad también importante de formación. Tú puedes ser muy transparente y darles toda la información a los trabajadores, que si no la entienden es como si no la dieras. Tiene que haber una formación muy clara de los datos que además tienen que ser muy simples. Transparencia sí y claridad también.” (OS1)

“...tenemos que hacer que la filosofía de la participación exista, centrarse en la formación, en la capacitación en este tipo de conceptos...”. (AD)

4.1. Participación en general

- Para las organizaciones sindicales la **participación financiera** nunca debe sustituir los elementos salariales existentes ni tener como finalidad la obtención de una financiación extra para la empresa:

“...Ser partícipe en el accionariado si la parte trabajadora va a tener un 5% y si eso va a suponer una forma de financiación extra para la empresa... pues igual no me vale. Y ahora podemos tener ese riesgo también. Las empresas tienen ahora problemas de financiación, ha habido diferentes intentos para conseguir que haya financiación para las empresas; [...] Lo que no se puede pretender es que una participación financiera se convierta en financiación extra para la empresa”. (OS2)

- Además opinan que debe estar abierta a todas las personas trabajadoras:

“...debe tener un criterio de voluntariedad para todos los trabajadores; debe estar abierto a todo el colectivo... y si tomamos como objetivo social la empresa, no se puede vender [la empresa] a una multinacional mañana, hacer lo que me dé la gana...[...] Si pones el empleo como objetivo, garantizas que todos se impliquen más en la empresa además. El objetivo es que vivan 200 familias dignamente, eso es un objetivo bien digno...”. (OS1)

4.1. Participación en general

- Las organizaciones empresariales no tienen una apuesta tan clara por la **participación financiera**:

“...una de las patas es la participación de los trabajadores. Lo hemos dividido en tres ámbitos, en gestión, en resultados y en capital. [...] Y creemos que esos tres ámbitos de la participación son escalonados, no se puede empezar con una participación en el capital sin previamente haber empezado con una participación gestión o una participación en resultados...[...] Cada empresa tiene que hacerse su modelo específico.”. (OE1)

- Sin embargo, la OE2 introduce la necesidad de una participación en gestión con la representación de las personas trabajadoras, necesidad en la que convergen las organizaciones sindicales:

“...Una cosa es la representación en el capital y otra cosa es la representación a nivel laboral...”.(OE2)

“...no somos partidarios de una participación estrictamente financiera, si no está sujeto en otras patas sólidas. Es la única manera de trasladar confianzas. Habrá materias en las que la decisión corresponde a quien corresponda pero, habrá materias en las que las decisiones afecten al conjunto de los trabajadores y deberíamos de intervenir. La participación financiera se debe dar en un conjunto de participación mucho más integral...”.(OS1)



MONDRAGON
INNOVATION &
KNOWLEDGE



GEZKI

INSTITUTO DE DERECHO COOPERATIVO Y ECONOMIA SOCIAL DE LA UPV/EHU
UPV/EHUko GIZARTE EKONOMIA ETA ZUZENDIEN KOOPERATIBOAREN INSTITUTUA

4. RESULTADOS



Gipuzkoako
Foru Aldundia

Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismo Departamentua

EUROPAR BATASUNA
UNION EUROPEA

%50 EUROPAKO GIZARTE FUNTSA
FONDO SOCIAL EUROPEO 50%



Europako Gizarte Funtzak
zure etorkizunean inbertitzen du

El Fondo Social Europeo
invierte en tu futuro

4.2. Formas de representación

- En general, las organizaciones empresariales y sindicales convergen en la necesidad de tener en la empresa un **sistema mixto de representación**:

“...depende de qué empresa estemos hablando. No es lo mismo una gran empresa y una empresa pequeña. [...] Nosotros decíamos que en las empresas pequeñas donde no podían participar directamente los sindicatos, la negociación colectiva no se va a dar. Otra cosa son las grandes empresas donde hay tradición sindical, representación unitaria etc.. Pensamos que puede ser algo de carácter mixto...”. (OE1)

“... creemos que son importantes el comité de empresa y los sindicatos, ambos...”. (OE2)

- Sin embargo, la OE1 distingue distintos planos de representación con distintos protagonistas, considerando que en la empresa debe de haber una relación directa con las personas:

“... en el plano institucional, en el plano más elevado están claramente los sindicatos, las patronales, las asociaciones empresariales otro tipo de agentes sociales. Pero en el ámbito de la empresa, empresa es, empresario, propiedad y trabajadores.

“...Nosotros no estamos diciendo que tiene que olvidarse de los representantes legales. Pero decimos que esa transparencia, comunicación y participación, tiene que ser también directamente a los trabajadores...”



MONDRAGON
INNOVATION &
KNOWLEDGE



GEZKI

INSTITUTO DE DERECHO COOPERATIVO Y ECONOMIA SOCIAL DE LA UPV/EHU
UPV/EHUko GIZARTE EKONOMIA ETA ZUZENDIEN KOOPERATIBOAREN INSTITUA

4. RESULTADOS



Gipuzkoako
Foru Aldundia

Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismoko Departamentua

EUROPA
UNION EUROPEA
%50 EUROPAKO GIZARTE FUNTSAK
FONDO SOCIAL EUROPEO 50%



Europako Gizarte Funtsak
zure etorkizunean inbertitzen du
El Fondo Social Europeo
invierte en tu futuro

4.3. Participación en los órganos de gobernanza

- Las organizaciones sindicales son partidarias de regular esta participación, consideran que es necesario definir para qué y cómo se da la participación en esos órganos;

“...esto no deja de ser un diálogo social. ¿Cómo concretamos esto?. Desde mi punto de vista, con la implicación de todos los que pueden mandar e incidir en este tema. Empresarios, sindicatos y Gobierno y Administraciones Públicas...”. (OS1)





MONDRAGON
INNOVATION &
KNOWLEDGE



GEZKI

INSTITUTO DE DERECHO COOPERATIVO Y ECONOMIA SOCIAL DE LA UPV/EHU
UPV/EHUko GIZARTE EKONOMIA ETA ZUZENDIEN KOOPERATIBOAREN INSTITUTUA

4. RESULTADOS



Gipuzkoako
Foru Aldundia

Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismo Departamentua

EUROPAR BATASUNA
UNION EUROPEA

%50 EUROPAKO GIZARTE FUNTSA
FONDO SOCIAL EUROPEO 50%



Europako Gizarte Funtzak
zure etorkizunean inbertitzen du

El Fondo Social Europeo
invierte en tu futuro

4.4. Negociación colectiva

- Las organizaciones sindicales coinciden en afirmar que los actuales problemas de la **negociación colectiva** derivan de antes de la reforma laboral y creen que la ruptura de la negociación colectiva no es solo un tema a abordar en los ámbitos de decisión sino que es algo mucho más global del sistema de relaciones laborales:

“... todos estamos abocados a negociar en el ámbito de la empresa... [...] ...que se pierda el ámbito sectorial y suba al estatal supone una pérdida de derechos, muy importante y para mucha gente”. (OS2)

“...en un país donde tenemos muchísima pequeña empresa, hacer unos convenios estrictamente en la empresa, sería dejar desprotegidos a un colectivo amplio de trabajadores.”. (OS1)

- Las organizaciones empresariales también son conscientes de que en Gipuzkoa se llevan muchos años en una situación de deterioro de las relaciones laborales:

“... venimos de una situación de bloqueo de las relaciones laborales y Negociación Colectiva de muchos años. [...] Si una empresa quiere estar dentro de unos años en San Sebastian, tiene que ser sostenible. Y para ser sostenible en este momento no vale lo que valía hasta ahora [reglas de juego] ...” (OE1)



MONDRAGON
INNOVATION &
KNOWLEDGE



GEZKI

INSTITUTO DE DERECHO COOPERATIVO Y ECONOMÍA SOCIAL DE LA UPV/EHU
UPV/EHUko GIZARTE EKONOMIA ETA ZUZENBIDE KOOPERATIBOAREN INSTITUTUA

4. RESULTADOS



Gipuzkoako
Foru Aldundia

Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismoko Departamentua

EUROPAR BATASUNA
UNION EUROPEA

%50 EUROPAKO GIZARTE FUNTSA
FONDO SOCIAL EUROPEO 50%



Europako Gizarte Funtzak
zure etorkizunean inbertitzen du

El Fondo Social Europeo
invierte en tu futuro

4.5. Nuevo modelo social y/o contrato social

- Las organizaciones sindicales defiende la idea de que es necesario un nuevo modelo y que desde la propia parte sindical se debe de propiciar que hay un cambio:

“...se está hablando de buscar el equilibrio entre las partes, pero ese equilibrio no va a ser posible en el actual marco de relaciones laborales...[...] Lo que no podemos seguir haciendo es, ir poniendo parches para intentar paliar las consecuencias de la reforma laboral y con una patronal que no está dispuesta a moverse un ápice. Nosotros como sindicato pensamos que no se pueden ir tomando decisiones parciales, sin tener una visión más amplia y de largo plazo...[...] No se puede estar hablando de cohesión social, cuando se ha destruido el mecanismo básico que es el derecho a la negociación colectiva. No se puede estar hablando de la participación, cuando estamos en un modelo totalmente basado en la total unilateralidad patronal...[...] No se puede crear otro modelo de empresa (con los objetivos que perseguimos) en el actual modelo de relaciones laborales...”. (OS2)

- 1.- Contexto
- 2.- Revisión literaria
- 3.- Proyecto
- 4.- Resultados
- 5.- Conclusiones





MONDRAGON
INNOVATION &
KNOWLEDGE



GEZKI

INSTITUTO DE DERECHO COOPERATIVO Y ECONOMÍA SOCIAL DE LA UPV/EHU
UPV/EHUko GIZARTE EKONOMIA ETA ZUZENBIDE KOOPERATIBOAREN INSTITUTA

5. CONCLUSIONES

Factores comparativos

Transparencia e información

Canal de fomento de la participación

¿Para qué la participación?

Organizaciones EMPRESARIALES

Punto de partida para la participación

Cada empresa decide

Mejorar la competitividad

Organizaciones SINDICALES

Obligación no vinculada a la participación

Negociación colectiva

Aumentar su presencia en los órganos empresariales



Gipuzkoako
Foru Aldundia

Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismoko Departamentua

EUROPAR BATASUNA
UNION EUROPEA

%50 EUROPAKO GIZARTE FUNTSA
FONDO SOCIAL EUROPEO 50%



Europako Gizarte Funtzak
zure etorkizunean inbertitzen du

El Fondo Social Europeo
invierte en tu futuro

40

HORIZONTE DE FUTURO

Dos líneas a abordar en las futuras investigaciones:

- La primera corresponde a la incorporación de los partidos políticos en este debate puesto que se trata de un agente con poder de decisión y de actuación en cualquier tema relacionado con el desarrollo territorial y el diseño de un nuevo modelo social.
- La segunda se refiere a la necesaria profundización en las relaciones existentes entre los agentes económicos y sociales con las agencias de desarrollo para diseñar conjuntamente la estrategia de desarrollo territorial de Gipuzkoa, adaptada a la realidad de cada una de las comarcas.





MONDRAGON
INNOVATION &
KNOWLEDGE



GEZKI

INSTITUTO DE DERECHO COOPERATIVO Y ECONOMIA SOCIAL DE LA UPV/EHU
UPV/EHUko GIZARTE EKONOMIA ETA ZUZENDIEN KOOPERATIBOAREN INSTITUTUA

5. CONCLUSIONES



Gipuzkoako
Foru Aldundia

Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismoko Departamentua

EUROPAR BATASUNA
UNION EUROPEA

%50 EUROPAKO GIZARTE FUNTSA
FONDO SOCIAL EUROPEO 50%



Europako Gizarte Funtsak
zure etorkizunean inbertitzen du

El Fondo Social Europeo
invierte en tu futuro



MONDRAGON
INNOVATION &
KNOWLEDGE



eskerrik asko



**Gipuzkoako
Foru Aldundia**
Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismoko Departamentua

EUOPAR BATASUNA
UNION EUROPEA
%50 EUOPAKO GIZARTE FUNTSA
FONDO SOCIAL EUROPEO 50%



Europako Gizarte Funtzak
zure etorkizunean inbertitzen du
El Fondo Social Europeo
invierte en tu futuro