

FORMASARE:
FORMACIÓN DIGITAL
PIONERA PARA
REFORZAR LA CULTURA
ORGANIZATIVA

ABIERTA LA
RECEPCIÓN DE
CANDIDATURAS AL
PREMIO CANTERA DE
LA ECONOMÍA SOCIAL

ASLE OPEN: LA
INNOVACIÓN ABIERTA
ATERRIZA EN LAS SS.LL.
PARA CONECTAR TALENTO,
ECOSISTEMAS Y FUTURO

185

Uztaila
2026
Julio

Gatza

Lan Sozietateen eta
Enpresa Partehartuen
aldizkaria

Revista de las Sociedades
Laborales y Participadas
de Euskadi

asle

asle.es



La Asamblea General de ASLE 2026 marca el rumbo de las empresas propiedad de las personas en Euskadi

**Participación, talento y futuro compartido para
transformar el tejido empresarial**

asle



asle

Batz
Nagu

Asamblea General

Maiztegui 15 Mayo

11:00 - 13:30

Orona Ideas • Herrarte

***Más participación:
más futuro y mejor
legado***

e

ar
usia

0

Index

2

**Azken
berriak
Últimas
novedades**

8

- Bizitza baten konpromisoa ASLEekin: Ana Irazabal
Una vida de compromiso para con ASLE: Ana Irazabal

- Enpresa berriak

- Gizarte Ekonomiaren Cantera Saria Premio Cantera de la Economía Social

1

**Editoriala
Editorial**

6

3

Proiektuak Proyectos

14

- Programa LANDARTU: impulsando el futuro de nuestras empresas con fortaleza y sostenibilidad
- Porque empezar con apoyo lo cambia todo: el hito de EKILAN y nuestras nuevas protagonistas
- ASLE OPEN: Innovar en ecosistema: Lan Sozietateen DNaren hurrengo jautzia

4

Ekitaldiak eta aurkezpenak Eventos y presentaciones

22

- Innovación y cohesión territorial: ASLE reúne al ecosistema institucional en la clausura de AKTIBA RURAL-20

5

Informazioa Información

24

- Asamblea General ASLE 2026
- Cantabria marca el rumbo de las Sociedades Laborales del futuro
- Una organización que no aprende desaparece
- Modificaciones a la Ley de Economía Social 2026

- FormaSare: El impulso para la cultura organizacional de nuestras empresas

- Destacados de nuestras empresas

- ASLE acompaña a Carlos Pujana en el homenaje que le ha rendido AFM Clúster

6

Instituzionala Institucional

44

- Arraigo, Talento y Futuro: La ruta de la Diputación Foral de Gipuzkoa y ASLE

7

Konpromisoa Compromiso

50

- Más allá del corte. Jasangarritasuna industria-lehiakortasunaren eragile bihurtzen denean

- Euskara balio erantsi gisa: ASLE Lanera Sarearekin bat egin du

- "Generar buenos empleos incide en generar buenas vidas" Nadia Maestro inaugura nuestra sección Empresa Saludable

- La infancia en emergencias: UNICEF se vuelca con la respuesta humanitaria en Venezuela

8

Konsultategi juridikoa Consultorio jurídico

60

- La abogada responde

- El pacto de socios: la mejor inversión para proteger el futuro de una Sociedad Laboral

Gelditzeko erronka: atsedenaldia, biziraupena eta konpromiso kolektiboaren indarra

Hainbeste itxarondako oporren aurreko asteetan mundua amaituko balitz bezala jokatzeko dugu, gure itzulera denak berdina-berdin jarraituko duen itxaropenarekin. Hala ere, atsedenaldiaren mugak lausotzen diren errealitate honetan, ezinbesteko erronka bati aurre egin behar diogu: nola lortu oreka perfektua deskonektatzeko dugun eskubidearen eta gure proiektuekin aurrera egiten jarraitzeko bizi-beharraren artean? Oporraldia, ezagutzen genuen bezala, pixkanaka lurruntzen joan da azken urteotan. Jada ez dira existitzen hasiera eta amaiera markatzen zituzten banalerro argi horiek. Zehaztugabetasun berri horrek, erakundeak eta sektoreak ziprztintzeaz gain, mugak, errealitate desberdinak, bezeroak, hornitzaileak eta, jakina, pertsona bakoitza bere egoera propio eta bakarrekin gurutzatzen ditu. Egoera horren aurrean, aukera bakarra daukagu: egokitzea. Aspaldi ulertu genuen etengabe testuingurura egokitzea ez dela aukera soila, biziraupena eta jasagarritasuna ziurtatzeko oinarritzeko premisa bat baizik. Eta bai, «sakratutzat» jotzen ditugun oporrak sartzen dira hor. Ingurunea etengabe mugitzen da, eta, ez bagara haren erritmora egokitzen, erortzeko arrisku handia daukagu. Hain zuzen ere, mugimendu hori ez geldiarazteko, erakunde askok urrats erraldoiak eman dituzte malgutasun- eta kontziliazio-elementuak gehituz. Neurri horiek aukera ematen digute gure ingurunearekin bat eginez ondo merezitako atsedenaldira batez gozatzeko; uneak eta baldintzak egokituz, bai eta lankideekin antolatze modurik onena bilatuz

ere, bezeroarentzako zerbitzua murriztu behar izan gabe. Horregatik, kezkarria da ikustea enpresa batzuek, ziurgabetasun-urteen ondoren lan-karga aparta izan arren, epeak ez betetzeko edo bezeroak galtzeko benetako arriskua hartzen dutela atsedenaldira berrantolatze duten ezintasunagatik. Oporretarako eskubidea hain zurrin bihurtzen duen, ekoizpena geldiarazi eta jardura bera mehatxatzen duenean, agerian uzten dugu ez dugula ulertu egokitzearen esanahia. Edozein enpresa-proiektu arrakasta izan dezan, gizabanakotik harago begiratu behar da. Egokitzapenak premia pertsonalak gainditu behar ditu, enpresak bere larrialdiak ere badituela ulertzeko; hain zuzen ere, oreka horren bilaketan aurkituko dugu garaipen kolektiboa. Egunaren amaieran, dena balantzaren teoria ukazina mugatzen da. Gure erabakiak soilik onura indibidualaren ikuspegitik bideratzen baditugu eta onura kolektibo eta orekatu bat eraikitzea ahazten badugu, nekez izango dugu etorkizun argia. «Eskubideetan» bakarrik pentsatzen badugu eta horiek beti «betebeharrekin» bat joan behar dutela ulertzeari uko egiten badiogu, etorkizuna zalantzarria izango da. Bertutea, beti bezala, orekaren bilaketa aktiboa datza. Har dezagun kontzientzia orain garaiz dela, eta jar ditzagun martxan gizarte honek gure ongizate-maila mantentzen jarraitzeko eskatzen dituen aldaketa ausartak.

Editorial

El reto de parar: descanso, supervivencia y la fuerza del compromiso colectivo

Las semanas previas a las ansiadas vacaciones solemos actuar como si el mundo fuera a terminarse, confiando en que a nuestra vuelta todo siga exactamente igual. Sin embargo, en una realidad donde las fronteras del descanso se difuminan, nos enfrentamos a un reto ineludible: ¿cómo sostenemos el equilibrio perfecto entre nuestro legítimo derecho a desconectar y la necesidad vital de que nuestros proyectos sigan girando?

El periodo vacacional, tal y como lo conocíamos, se ha ido evaporando poco a poco durante los últimos años. Ya no existen esas líneas divisorias claras que marcaban un principio y un final. Esta nueva indefinición no solo salpica a las distintas organizaciones y sectores, sino que cruza fronteras, realidades dispares, clientes, proveedores y, por supuesto, a cada una de las personas con sus propias y únicas situaciones personales. Ante este panorama, solo nos queda una salida: la adaptación.

Hace tiempo que comprendimos que adaptarnos permanentemente al contexto no es una simple opción, sino una premisa básica de supervivencia y sostenibilidad. Y sí, esto incluye algo que consideramos "tan sagrado" como nuestras vacaciones. El entorno no deja de girar y, si no nos movemos al mismo compás, corremos el enorme riesgo de caer. Precisamente para no detener ese movimiento, muchas organizaciones han dado pasos de gigante introduciendo elementos de flexibilidad y conciliación. Estas medidas nos permiten disfrutar de un merecido descanso en total sintonía con nuestro entorno; adaptando los momentos y las condiciones, e incluso pactando con nuestros compañeros y compañeras la mejor manera de organizarnos sin mermar en absoluto el servicio al cliente.

Por esta razón, resulta preocupante

observar cómo ciertas empresas, pese a contar con una carga de trabajo excepcional tras años de incertidumbre, asumen el riesgo real de incumplir plazos o perder clientela por su incapacidad de reorganizar los descansos. Cuando el derecho a las vacaciones se vuelve tan rígido que paraliza la producción y amenaza la propia actividad, evidenciamos que no hemos comprendido en absoluto lo que significa adaptarnos.

El éxito de cualquier proyecto empresarial requiere mirar más allá del individuo. La ansiada adaptación debe trascender las necesidades personales para comprender que la empresa también tiene sus propias urgencias; es precisamente en la búsqueda de ese equilibrio donde reside el triunfo colectivo.

Al final del día, todo se reduce a la innegable teoría de la balanza. Si enfocamos nuestras decisiones únicamente a través del prisma del beneficio individual y olvidamos construir un beneficio colectivo y equilibrado, difícilmente gozaremos de un futuro claro.

Si solo pensamos en clave de "derechos" y nos negamos a entender que estos siempre deben ir acompañados de "obligaciones", el mañana será incierto.

La virtud, como siempre, reside en la búsqueda activa de su equilibrio. Tomemos conciencia ahora que estamos a tiempo e introduzcamos los cambios valientes que esta sociedad requiere para seguir manteniendo los equilibrios necesarios.

Bizitza baten konpromisoa ASLEekin: ANA IRAZABAL

Una vida de compromiso para con ASLE: ANA IRAZABAL

Gure enpresen eta gizarte-ekonomiaren zerbitzura eskainitako bizitza oso baten ondoren, Ana Irazabalek agur esan dio lanari, ondo merezitako erretiroaz gozatzeko. Bereizgarri duen diskrezioarekin joan da, ondare ezabaezin bat utziz, non profesionaltasuna, grina eta enpresaren alderdi gizatiarrena batera doazen.

Iragan den martxoa mugarri izan zen gure familian: gure lankide Ana Irazabalek bizi-etapa berri bat abiarazi zuen erretiroantz, 44 urte baino gehiago ASLEren, bertako pertsonen eta gure enpresa elkartuen zerbitzura baldintzarik gabe entregatu ondoren. Bere esentziari jarraituz, bere irteera isila izan zen, beti mantendu nahi izan duen profil baxu eta apal horrekin; baina bere atzetik konpromiso sakona eta ibilbide distiratsua utzi ditu, betiere profesionaltasuna, erantzukizuna eta grina konbinatuz. Lerro hauek idazten dituenak 2004an bere ondoan lan egiten hasteko zorte izugarria izan zuen, ASLEko lantalde teknikoan sartzean. Hala ere, kudeaketa nire gain hartzean, benetan sakondu eta ezagutu ahal izan nuen bere

pertsonaren handitasuna. Lehen urteetan, indargune-geruza batekin bere burua bernizatzea lortu behar izan zuen, gure elkarte-proiektua lideratzen, hazten eta sendotzen laguntzeko guztiz beharrezkoa zena. Dena den, geruza horren azpian, bere ezaugarri profesionallez gain, bere alderdirik gizatiarrena, familiarrena eta entzuteko gaitasun handia azalduz joan ziren; une bakoitzerako aholku edo gomendio zehatza, neurtua eta egokia duena eta inoiz bakarrik uzten ez zaituen pertsona hori. Lankide bikaina, zeinari ASLEk asko zor dion eta beti izugarri eskertuta egongo garen. Lanbide-etapa bat ixten den arren, benetako giza harremanak mantendu egiten dira. Badakit gure lotura bizitza osorako izango dela, eta ziur nago, hurbiltasunetik, arretaz zaintzen jarraituko gaituela ematen dugun urrats bakoitzean, lantalde gisa eta ekosistema gisa. Ezin ditugu ahaztu bere agurrean oparitu zizkigun hitz literalak, bere handitasunaren isla leiala baitira:

«Ohorea izan da zuen erronketan laguntzea, zuen proiektuak hazten ikustea eta gurea bezalako enpresa-eredu



hain gizatiarraren filosofia partekatzea. Denbora honetan erakutsi didazue ekonomiak arima duela eta ahalegin kolektiboa motorrik indartsuena dela».

Ana ASLEko familia handiaren ezinbesteko zati bat izatearen poztasunarekin joan da, gure erresilientziaren eredua, enplegu egonkorrarekiko konpromisoa eta bilera edo dei bakoitzean

jasotako giza berotasun ikaragarria berarekin darmatzala ziurtatuz. Eskertuta joan da zuen enpresetako ateak irekitzeagatik bere «ekarpen xumea» egiteko, gure bidaidea izatea «oparia» izan dela aitortuz.

Ana, ohorea eta pribilegio osoa gureak izan dira.

**Betikoa eta betirako!!!
Besarkada bat.**

Tras toda una vida dedicada al servicio de nuestras empresas y de la economía social, Ana Irazabal se despidió para disfrutar de una merecida jubilación. Se marchó con su característica discreción, dejándonos un legado imborrable donde la profesionalidad, la pasión y el lado más humano de la empresa se dan la mano.

El pasado mes de marzo marcó un antes y un después en nuestra familia: nuestra compañera Ana Irazabal arrancaba una nueva etapa vital hacia la jubilación tras más de 44 años de entrega incondicional al servicio de ASLE, de sus personas y de nuestras empresas asociadas. Fiel a su esencia, su marcha fue silenciosa, desde ese perfil bajo y discreto que siempre ha preferido mantener, pero dejando tras de sí un profundo compromiso y una trayectoria brillante donde siempre combinó profesionalidad,

responsabilidad y pasión. Quien escribe estas líneas tuvo la inmensa suerte de empezar a trabajar a su lado en el año 2004, al incorporarse al equipo técnico de ASLE. Sin embargo, fue al asumir la gerencia cuando realmente profundicé y descubrí la inmensidad de su persona. Durante los primeros años, tuvo que barnizarse con una capa de fortaleza que era absolutamente necesaria para ayudar a coliderar, hacer crecer y consolidar nuestro proyecto asociativo. Sin embargo, bajo esa misma capa fue aflorando, además de sus atributos profesionales, su lado más humano, familiar, su gran capacidad de escucha; la persona que siempre tiene el consejo o la recomendación exacta, medida y acertada y nunca te deja sola. Una gran compañera, a la que ASLE debe muchísimo y a quien siempre estaremos enormemente agradecidas.



Aunque se cierra una etapa profesional, las relaciones humanas auténticas permanecen. Me consta que nuestro vínculo será de por vida, y no cabe duda de que, desde la cercanía, nos seguirá vigilando atentamente en cada paso que demos, como equipo y como ecosistema. Imposible olvidar las palabras literales que nos regaló en su despedida, un fiel reflejo de su grandeza:

"Ha sido un honor acompañaros en vuestros retos, ver crecer vuestros proyectos y compartir la filosofía de un modelo empresarial tan humano como el nuestro. En este tiempo, me habéis enseñado que la economía tiene alma y que el esfuerzo colectivo es el motor más potente que existe".

Ana se ha marchado con la satisfacción de haber sido parte

vital de la gran familia de ASLE, asegurando que se lleva consigo nuestro ejemplo de resiliencia, el compromiso con el empleo estable y la inmensa calidez humana que ha recibido en cada reunión o llamada. Agradecida de que le abrierais las puertas de vuestras empresas para aportar su "granito de arena", confesando que ha sido "un privilegio" ser vuestra compañera de viaje. Ana, el honor y el privilegio absoluto han sido nuestro.

**Betikoa eta betirako!!!
Besarkada bat.**

Enpresa berriak



Berrikide es una consultora tecnológica que nace expresamente para dar servicio a las Pymes de Euskadi ayudándoles a innovar en procesos y en productos. Con una fuerte vocación práctica, Berrikide pone su foco en generar impacto en el negocio de las pymes a corto

BERRIKIDE, S.L.L.

plazo. Ander Ariznabarreta y Aitor Eguren se conocieron en Somabe, donde se han pasado prácticamente toda su vida laboral diseñando y fabricando máquinas especiales. Ander como director técnico mecánico y Aitor primero como director técnico electrónico y luego como gerente. Dos perfiles senior con un fuerte background técnico y también de negocio. Durante su vida en Somabe, también se encargaron de la excelencia operacional y fueron pioneros en implantar

metodologías ágiles como scrum y kanban, certificarse por la ISO 21500 de “Buenas prácticas en gestión de proyectos”, implantar un PDM y mantener todas las herramientas digitales integradas. Actualmente son “Solution Partner” de Businessmap.

“Las pymes de menos de 50 personas trabajadoras necesitan soluciones innovadoras, concretas y a corto plazo.”- Aitor Eguren
Contacto: aeguren@berrikide.eus



Lola y Estela forman el equipo de Centro Sexológico Borobil, situado en Bilbao dedicado a la sexología, la terapia de pareja y la educación sexual. Unidas por su vocación de acompañar a las personas en su bienestar sexual y emocional, ofrecen una atención cercana, profesional y basada en la evidencia científica.

CENTRO SEXOLÓGICO BOROBIL, S.L.L.

Especializadas en el ámbito de la sexología y la salud afectivo-sexual, trabajan desde un enfoque integral y personalizado, adaptando cada intervención a las necesidades de cada persona, pareja o familia. Entre sus servicios destacan la terapia sexual, la terapia de pareja, el asesoramiento sexológico y el acompañamiento en las diferentes etapas del ciclo vital. Además de la atención clínica, desarrollan programas de educación sexual dirigidos a centros escolares, así como a diferentes ámbitos y colectivos,

impartiendo talleres, formaciones y acciones de sensibilización adaptadas a las necesidades de cada contexto. Su objetivo es promover una educación sexual basada en el respeto, la diversidad, la igualdad y el bienestar.

En Borobil creen en la importancia de ofrecer un espacio seguro, confidencial y libre de juicios, donde cada persona pueda expresar sus inquietudes y encontrar herramientas para mejorar su bienestar, sus relaciones y su calidad de vida.
Contacto: info@centroborobil.com

¡Inscripciones abiertas! El Premio Cantera de la ES busca a las empresas que están liderando el futuro

El momento de dar el salto es ahora. Si trabajas en una sociedad laboral o cooperativa con menos de 10 años de trayectoria, las inscripciones para el Premio Cantera de la Economía Social ya están abiertas. Sabemos el esfuerzo y el propósito que hay detrás de vuestro día a día, y este galardón nace precisamente para reconocerlo.

Como ampliación del histórico Premio Txemi Cantera, este reconocimiento da voz a esas «empresas cantera» que promueven un enfoque socio-empresarial joven, demostrando que se puede ser competitivo sin dejar de lado el impacto económico y social en el entorno.

¿Por qué deberías inscribir a vuestra empresa?

- Visibilidad y reconocimiento: El escaparate idóneo para dar a conocer vuestro modelo de negocio y vuestros valores.
- Inspiración: Vuestra historia puede motivar a otras organizaciones a apostar por un modelo más justo y participativo.
- Orgullo de equipo: Un reconocimiento al esfuerzo colectivo de todas las personas que forman vuestro proyecto.

La cuenta atrás ha comenzado

No dejes que el «somos demasiado jóvenes» os frene; este premio está hecho a la medida de vuestra trayectoria. Apunta estas fechas clave en tu hoja de ruta:

- 25 de septiembre: Cierre definitivo de candidaturas.
- 14 de octubre: Anuncio de la iniciativa ganadora.
- 24 de noviembre: Ceremonia de entrega.

**GIZARTE
EKONOMIAREN
CANTERA
SARIA**



**SI ERES UNA EMPRESA JOVEN Y
COMPROMETIDA TE MERECE
UN PREMIO.** Participa en el Premio
Cantera de la Economía Social.

**ENPRESA GAZTE ETA
KONPROMETITU BAT BAZARA,
SARI BAT MEREZI DUZU.** Parte-hartu
Gizarte Ekonomiaren Cantera Sarian.

Programa LANDARTU: Impulsando el Futuro de Nuestras Empresas con Fortaleza y Sostenibilidad



Uno de los proyectos que estamos trabajando desde el año 2025 para dar respuesta a nuestro propósito es LANDARTU (Lana Indartuz) "Fortalecimiento y Consolidación" buscando ofrecer a nuestras empresas tanto un servicio de apoyo directo / asistencia técnica como de capacitación en áreas clave como el control económico-financiero, marketing, estrategia, eficiencia operativa y la mejora de la cultura empresarial.

Es importante destacar que desde ASLE no estamos solos en este proyecto, el Fondo Social Europeo Plus, a través de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), en su calidad de organismo intermedio del programa EFESO, cofinancia LANDARTU, y que tiene como objetivo "Apoyar el crecimiento, fortalecimiento y consolidación de entidades y empresas de economía social."

Por hacer balance del periodo 2025 a junio 2026, desde ASLE estamos trabajando a través de LANDARTU con once empresas asociadas en los que se está apoyando en proyectos tales como:

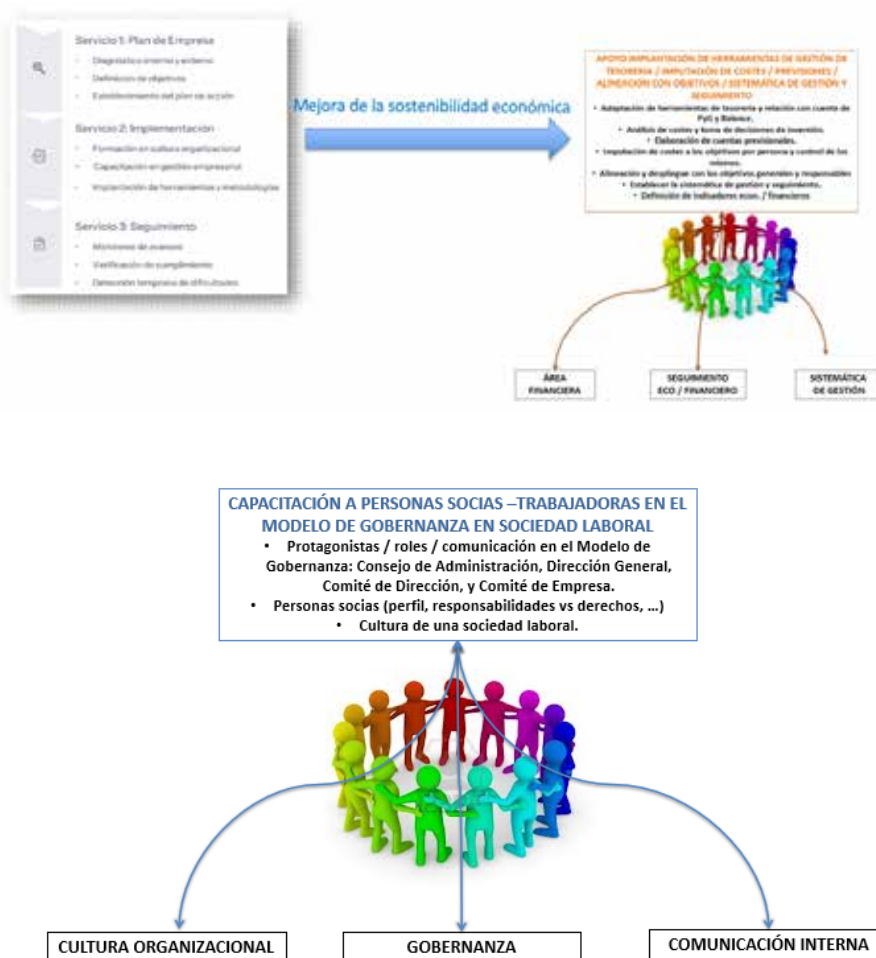
- Implantación de herramientas

En ASLE tenemos un propósito que nos mueve "contribuir a la transformación social mediante un modelo de empresa más participativo, equitativo y sostenible", nuestra misión es representar y fomentar a las sociedades laborales y empresas participadas en Euskadi, impulsando su creación, desarrollo y consolidación, y nuestra visión es ser el referente en Euskadi y un actor clave en el movimiento global de la empresa participada.

económico / financieras con el objetivo de personalizar las mismas a la empresa y tener hábito y capacitación para la toma de decisiones en base al análisis económico y financiero.

- Elaboración del planes participativos en las empresas, persiguiendo consensuar y hacer partícipes a la personas en el propósito, misión, visión y objetivos de su organización.
- Definir e impulsar el seguimiento de gestión de forma que el despliegue de las acciones se debata, corrija, se establezcan nuevas.
- Implantación del plan de marketing y comunicación buscando mejorar la visibilidad y posicionamiento, definir la identidad de marca valores y mensaje, fomentar la fidelización de la clientela y atraer nuevas con su correspondiente plan de acciones y seguimiento.
- Apoyo para la Implantación de sistemas participativo de gestión de las actividades operativas / proyectos con el objetivo de mejorar la coordinación entre equipos de distintas áreas que intervienen en los proceso/proyectos, mejora la comunicación, asumir responsabilidades de ejecución y priorización de tareas, transmisión del conocimiento crítico y por supuesto afianzar un sistema de seguimiento de los proyectos operativos.

- Con respecto a la gobernanza, cultura y relevo en la sociedad laboral, además de los trabajos arriba indicados estamos apoyando en empresas desde dos perspectivas:
 - Apoyo en la implantación del contrato de sociedad, que da cómo resultado el



establecimiento de un pacto aprobado por las personas socias en las que se define el valor de las acciones/ participaciones, regulación de la entrada y salida de personas socias, el tratamiento de los resultados del negocio.

- Capacitación en Gobernanza y Sociedad Laboral, dirigido tanto a personas socias como no socias y en las que a través de un proceso de aprendizaje y debate se capacita a las personas en aspectos tales como responsabilidades de los distintos órganos de la sociedad

laboral, sus funciones, aspectos claves de nuestra figura jurídica.

LANDARTU es una oportunidad única para fortalecer nuestras empresas asociadas, impulsar su crecimiento y asegurar su sostenibilidad en el futuro. Invitamos a nuestras empresas asociadas a sumarse a este proyecto y a trabajar conjuntamente para construir un futuro más próspero, participativo y equitativo.

¡Participa en LANDARTU!

Porque empezar con apoyo lo cambia todo: el hito de EKILAN y nuestras nuevas protagonistas



Para quienes aún no conocáis en profundidad esta iniciativa, EKILAN es un programa impulsado por ASLE – con el apoyo de CEPES y la Unión Europea – diseñado específicamente para acompañar a las personas emprendedoras en el proceso de creación y constitución de sus empresas. Su objetivo principal no es tanto desarrollar la idea de negocio inicial, sino brindar la guía, el orden y el asesoramiento necesarios para que ese proyecto se estructure y empiece a funcionar como una verdadera empresa colectiva bajo el modelo de la Sociedad Laboral. Hoy queremos compartir con todas las personas que formáis parte de nuestras sociedades laborales y empresas participadas

un hito que nos llena de ilusión y de un profundo orgullo. Como bien sabéis, llevamos ya casi 3 años acompañando a proyectos emprendedores desde EKILAN, un programa nacido con una vocación transformadora: demostrar que emprender de forma colectiva y acompañada no solo es posible, sino que es la mejor garantía para construir un futuro empresarial sólido, democrático y con arraigo. A lo largo de este tiempo, hemos comprobado que tener una idea brillante o un talento excepcional es solo el primer paso. El verdadero reto llega a la hora de estructurar ese proyecto, darle forma jurídica y convertirlo en una realidad viable. Para visibilizar todo este esfuerzo y conectar con nuevas personas emprendedoras



Modu kolektiboan eta lagunduta ekitea da etorkizun enpresarial sendo, demokratiko eta errotua eraikitzeko bermerik onena

que puedan estar sintiendo ese vértigo inicial, hemos lanzado la campaña "Ekilan, proyectos que empiezan acompañados". Con esta iniciativa, queremos transmitir los beneficios emocionales, prácticos y económicos de emprender en grupo. Y lo hacemos alejándonos de discursos teóricos; lo hacemos a través de la voz, el trabajo y el día a día de quienes ya han recorrido este camino con éxito.

Tres Historias Reales, un Mismo Modelo de Éxito

Para dar vida a esta campaña, hemos tenido el privilegio de contar con la participación de tres empresas maravillosas que han pasado por el programa EKILAN. Son tres proyectos de sectores radicalmente distintos, pero que

comparten la pasión por lo que hacen, la resiliencia y la apuesta firme por la Sociedad Laboral:

- **DAB Dantza Konpainia:** Marina e Iker nos abren las puertas de su sala de ensayos para demostrarnos que el arte, la cultura y el "caos creativo" de la danza contemporánea pueden transformarse en una empresa estable. Tras conocerse en otra compañía y empezar a crear sus propios espectáculos en 2022, se dieron cuenta de que necesitaban estructurar su proyecto. Comenzaron como asociación, pero con la ayuda de ASLE han dado un paso adelante en sus producciones, convirtiéndose en una Sociedad Laboral sólida que hoy mira hacia la internacionalización.

- **HAZIA Seguridad Alimentaria:**

Laura y Nerea son el claro ejemplo de que la experiencia compartida es un grado. Tras diez años funcionando como una Comunidad de Bienes y asesorando a la industria alimentaria, sintieron que era el momento de cambiar su forma jurídica para poder seguir creciendo. A través de EKILAN, encontraron el acompañamiento clave para entender el proceso y realizar el salto definitivo hacia la

Sociedad Limitada Laboral de una forma fácil y natural.

• **Centro Sexológico EMAIZE:**

Este equipo de profesionales de la sexología, con más de tres décadas de trayectoria, buscaba darle a su proyecto una estructura mucho más horizontal, coherente con su forma de entender el mundo. Se plantearon diversas opciones para ampliar el número de socias, y fue ahí donde EKILAN entró en juego. Les ayudamos a ordenar sus necesidades, analizar los pros y contras, y dar el paso hacia la Sociedad Laboral. Para ellas, este modelo garantiza que las personas trabajadoras puedan llegar a ser socias, asegurando que el proyecto siga vivo más allá de sus personas fundadoras.

El Valor de Caminar en Compañía

A través de las vivencias de estas tres empresas, la campaña lanza un mensaje muy claro: crear una empresa es un proceso complejo, pero contar con acompañamiento en ese momento marca la diferencia.

Como bien nos cuentan nuestras protagonistas, la labor de ASLE no se limita a tramitar papeles. Consiste en acompañar, en ordenar ideas para enfocar la estrategia comercial, en despejar dudas legales y en aportar la seguridad y la tranquilidad necesarias para que las personas emprendedoras puedan centrarse en lo que mejor saben hacer: su trabajo.

Enpresa bat
sortzea prozesu
konplexua da,
baina une horretan
bidelagun
bat izateak
desberdintasuna
markatzen du





ASLEren lana ez da paperak bideratzera mugatzen. Ekintzaileek ondoen egiten dakiten horretan zentratu ahal izateko behar duten segurtasuna ematea da gure helburua

"Teníamos clara la idea de qué ser, pero no cómo; ASLE hizo esto posible por medio de Ekilan", resumen a la perfección desde EMAIZE. Y esa es, precisamente, nuestra razón de ser.

Sigamos Creciendo en Red

Casos como los de DAB, HAZIA y EMAIZE nos reafirman en nuestra misión. Las Sociedades Laborales somos un modelo democrático, estable y colectivo, que pone a las personas en el centro. Os animamos a todos y todas a hacer vuestra esta campaña y a sentir el orgullo de pertenecer a esta gran red. Si conocéis a personas con proyectos en mente, asociaciones que buscan dar el salto al mundo empresarial o equipos de trabajo que necesitan

una estructura viable, habladles de nuestro modelo. Decidles que aquí encontrarán apoyo desde el primer paso.

Os invitamos a descubrir todos los detalles de la campaña y a disfrutar de los inspiradores vídeos de nuestras protagonistas que encontraréis en nuestro canal de Youtube y en nuestra página web de ASLE.

¡Sigamos demostrando día a día que los proyectos que empiezan acompañados llegan mucho más lejos!

ASLE OPEN. Innovar en Ecosistema: Lan Sozietateen DNAren hurrengo jauzia

Las Sociedades Laborales llevan décadas demostrando algo que hoy resulta más relevante que nunca: que las personas pueden lograr juntas mucho más de lo que conseguirían por separado. El emprendimiento colectivo, la participación y la construcción compartida de proyectos forman parte de nuestro ADN. Sin embargo, el contexto actual nos plantea un nuevo desafío. Vivimos en un entorno de cambio acelerado donde los retos son cada vez más complejos, las tecnologías evolucionan a gran velocidad y ninguna organización dispone por sí sola de todos los conocimientos, capacidades y recursos necesarios para responder con éxito. La buena noticia es que no tenemos que hacerlo solos. Cada vez más organizaciones están descubriendo que la ventaja competitiva ya no depende únicamente de lo que saben hacer internamente, sino también de su capacidad para conectar con otras personas, empresas y agentes que pueden complementar sus

capacidades. A esta forma de innovar la conocemos como Innovación Abierta. Henry Chesbrough, considerado el padre de la Innovación Abierta, la define como un proceso en el que las organizaciones combinan deliberadamente conocimiento interno y externo para acelerar la innovación y generar más valor. En otras palabras, se trata de reconocer que las mejores ideas, tecnologías o soluciones a nuestros retos pueden encontrarse tanto dentro como fuera de nuestras organizaciones. Pero la innovación abierta no consiste únicamente en colaborar con startups o incorporar nuevas tecnologías. Consiste, sobre todo, en desarrollar una nueva forma de pensar. Cuando una empresa abre sus fronteras, deja de actuar como una isla y comienza a formar parte de una red de relaciones donde el conocimiento, los recursos y las oportunidades circulan en múltiples direcciones. Cuando estas relaciones se consolidan,

surgen los llamados ecosistemas de innovación: entornos donde diferentes agentes colaboran para resolver problemas, explorar oportunidades y generar valor que sería imposible crear de manera aislada. Esta realidad es especialmente relevante para las Sociedades Laborales. Muchas de nuestras empresas cuentan con activos extraordinarios: conocimiento industrial, experiencia sectorial, capacidad productiva, cercanía al cliente, compromiso de las personas y una cultura de colaboración difícil de encontrar en otros modelos empresariales. Al mismo tiempo, pueden necesitar nuevas capacidades en ámbitos como la digitalización, la inteligencia artificial, la sostenibilidad, la internacionalización o el acceso a determinados conocimientos especializados. La innovación abierta permite precisamente conectar esas fortalezas con las capacidades que existen en el exterior.

Pensemos, por ejemplo, en una empresa industrial que conoce profundamente su sector, dispone de instalaciones y clientes, pero necesita incorporar inteligencia artificial para mejorar sus procesos. O en una empresa tecnológica que domina la tecnología, pero carece de acceso al mercado y experiencia industrial. Por separado ambas avanzan más lentamente. Juntas pueden crear soluciones que ninguna habría desarrollado por sí sola.

Por eso, antes de iniciar cualquier proceso de innovación abierta, conviene hacerse dos preguntas sencillas:

¿Qué tenemos en abundancia?

¿Qué conocimientos, capacidades, activos, infraestructuras o relaciones podríamos aportar a otros?

¿Qué necesitamos? ¿Qué capacidades, tecnologías o conocimientos nos faltan para resolver esos retos que llevamos tiempo intentando abordar?

Las respuestas a estas preguntas nos ayudan a identificar posibles aliados y a construir colaboraciones donde todas las partes ganan.

Porque innovar en ecosistema no significa compartirlo todo ni perder el control. Significa aprender a colaborar de forma estratégica, identificando aquellas oportunidades donde la suma genera más valor que el esfuerzo individual.

Desde ASLE queremos acompañar a las Sociedades Laborales en este camino. Por ello ponemos en marcha ASLE OPEN, una iniciativa diseñada para ayudar a las empresas a comprender, estructurar y aplicar la innovación abierta de forma práctica y alineada con sus objetivos de negocio.

Como punto de partida, el próximo 22 de septiembre celebraremos el webinar gratuito “Cómo colaborar en tiempos de complejidad: mitos y realidades de

Balioa sortzeko gaitasunak uztartzea

la Innovación Abierta”, que dará paso posteriormente a sesiones presenciales de trabajo en diferentes territorios. Las Sociedades Laborales fueron pioneras demostrando que emprender en equipo genera mejores resultados. Quizá el siguiente paso natural sea ampliar esa misma lógica más allá de las fronteras de la propia organización. Porque en tiempos de complejidad, innovar ya no consiste únicamente en hacer cosas nuevas. Consiste en aprender a construirlas juntos.

ASLEOPEN

Berrikuntza Irekia eta Ekosistemen Konexioa Lan Sozietateentzat
Innovación Abierta y Conexión Ecosistemas para las Sociedades Laborales



4

Innovación y cohesión territorial: ASLE reúne al ecosistema institucional en la clausura de AKTIBA RURAL-20



"Lurraldea egituratzeko benetako berrikuntza ekintzailatzaren -2. puntuaren hasten da: bertako talentuaren konfiantza aktibatuz negozioaren ideia sortu baino askoz lehenago"

El pasado 19 de junio, Bizkaia celebró un hito destacado en la generación de oportunidades de emprendimiento estable y de calidad en sus comarcas rurales. La jornada final de AKTIBA RURAL-20, un proyecto piloto organizado y desarrollado por ASLE, puso el broche de oro

a meses de intenso trabajo a favor del arraigo territorial y la cohesión comunitaria. Esta iniciativa, financiada al 100 % por el Departamento de Empleo, Cohesión Social e Igualdad de la Diputación Foral de Bizkaia y que ha contado con la estrecha colaboración de Aldalan, ha

"Lan-sozietateek erakusten dute parte-hartze aktiboaren eta lankidetzaren bidez proiektuak errotzen direnean lortzen direla lan-egonkortasun handiena eta gizarte-eragin positiboa"

sobre las oportunidades existentes y la necesidad de seguir tejiendo redes de apoyo. El evento culminó con un espacio de showroom y networking, donde se mostraron las ideas trabajadas durante estos meses, materializadas en elaboraciones gastronómicas, plantas y productos artesanales que reflejan la gran diversidad y potencial de nuestras comarcas. La clausura incluyó un reconocimiento público a todas las entidades colaboradoras, reafirmando que la creación de comunidad y las alianzas estratégicas son el camino más efectivo para consolidar el empleo y el desarrollo rural en Bizkaia.

demostrado cómo la sinergia entre entidades e instituciones permite que el talento local florezca con fuerza.

La apertura institucional del evento corrió a cargo de Susana González Rómulo, Directora de Empleo de la Diputación Foral de Bizkaia. Durante su intervención, destacó la importancia estratégica de impulsar iniciativas innovadoras que sean capaces de acercar el emprendimiento a todas las personas, generando así nuevas oportunidades de calidad que vertebren las comarcas rurales.

En este marco de innovación y reflexión, la jornada sirvió para poner sobre la mesa la necesidad de validar nuevos espacios de intervención dentro del ecosistema de apoyo empresarial. Fue precisamente Marcos Salinero, director de Bizkaia Mikro, quien aportó uno de los conceptos clave del encuentro al exponer el "punto -2" del emprendimiento. Esta fase temprana y fundamental se centra en la activación y la sensibilización de las personas antes incluso de que exista una idea de negocio definida, requiriendo un acompañamiento financiero y social indispensable para garantizar la igualdad de oportunidades.

El verdadero motor de este proceso de descubrimiento han sido las 25 personas desempleadas de Arratia y

Enkarterri –en su gran mayoría mujeres– que han participado activamente en el programa. A través de un recorrido por los hitos del proyecto, dinamizado por ASLE, dos de estas participantes compartieron en primera persona cómo la experiencia les ha facilitado ganar confianza y acercarse al ecosistema emprendedor desde una perspectiva mucho más accesible y cercana.

La jornada también reservó un espacio fundamental para visibilizar modelos empresariales generadores de estabilidad.

A través de una entrevista conducida a la empresa asociada CONSEUR 2000 SLL, se analizó el enorme potencial de las sociedades laborales y del emprendimiento colectivo. Estas fórmulas se evidenciaron como idóneas para construir proyectos sostenibles y profundamente arraigados al territorio, basando su éxito en la participación y la colaboración de las personas trabajadoras.

El fortalecimiento de las redes institucionales fue otro de los ejes del encuentro. Para ello, se celebró una enriquecedora conversación sobre el territorio dinamizada por Josu Varas y Nadia Maestro, que contó con la indispensable participación de agentes locales como Errota Fundazioa, Gorbeialdea, Urbegi y Emakumeekin. En este foro se compartió una visión conjunta



El latido de las Sociedades Laborales y participadas: ASLE desafía el futuro empresarial desde Hernani

Más de 140 mentes inquietas se dieron cita en la Asamblea General de ASLE celebrada en el Edificio Orona para demostrar que las Sociedades Laborales y las empresas participadas lideran la transformación hacia un modelo donde el éxito, el talento y los beneficios se conjugan siempre en plural.



El pasado 15 de mayo, el Edificio Orona en Hernani (Gipuzkoa) dejó de ser un simple escenario para convertirse en el epicentro absoluto de la innovación social en Euskadi. Con la fuerza que aportan más de 40 empresas asociadas presentes en la sala, la 44ª Asamblea General de ASLE rompió moldes desde el minuto cero. Beatriz González, presidenta de la entidad, inauguró la jornada con un discurso estimulante que huyó de los formalismos habituales. Fue una charla de tú a tú, valiente y directa, que puso bajo el foco nuestras mayores fortalezas, pero que también lanzó una advertencia necesaria: el individualismo es la mayor amenaza para la supervivencia de nuestro proyecto colectivo. ¿El resultado? Un auditorio cautivado,

empático y con las ilusiones totalmente renovadas. Y es que sobran los motivos para creer en la fuerza de lo que hacemos. Nuestro ecosistema no es una utopía; representa a unas 600 empresas que facturan en conjunto más de 1.000 millones de euros anuales y que son un motor imparable de empleo, generando una media de casi 21 puestos de trabajo por empresa. Durante la sesión, el equipo técnico de ASLE – reforzado con la bienvenida de Iratxe Martín a las finanzas – desgranó una estrategia vibrante para los próximos años. Un dato arrancó alegría: gracias a la adaptación normativa impulsada para capitalizar el desempleo en contratos indefinidos, hemos logrado incorporar a 189 nuevas

Nuestro ecosistema no es una utopía; representa a unas 600 empresas que facturan en conjunto más de 1.000 millones de euros anuales y que son un motor imparable de empleo, generando una media de casi 21 puestos de trabajo por empresa



personas socias propietarias en apenas dos años, garantizando el relevo generacional. Además, la mirada se alza hacia Europa, alineándonos activamente con las corrientes continentales que exigen una mayor participación financiera de las plantillas.

Tecnología con alma y aprendizaje continuo

El futuro no se espera, se diseña. Por ello, uno de los grandes hitos de la jornada fue la presentación oficial de Formasare, una rompedora plataforma educativa creada junto a ANEL y algunas empresas asociadas para muscular nuestra cultura organizativa. Esta herramienta demuestra que la digitalización

y los valores humanos son los mejores aliados para apuntalar la sostenibilidad empresarial. Quién mejor para exponer esta iniciativa que la persona que la lidera, nuestra compañera Libe Bastida, quien también actuó de maestra de ceremonias a lo largo de toda la mañana.

Este mismo mensaje resonó con una fuerza abrumadora durante la charla del experto Javier Martínez Aldanondo de la empresa de tecnología y formación Knowledge Works. Su conferencia fue una inyección de lucidez sobre la nueva era digital, recordándonos que, por mucha Inteligencia Artificial y automatización que nos rodee, las verdaderas protagonistas del cambio y de



entrega de nuestra emblemática trainera, un símbolo incontestable del esfuerzo compartido. Este año, el aplauso unánime por sus 25 años de fidelidad y remar constante fue para Abrasivos Texajax SLL y Aldika Productos Selectos SLL.

Este merecido reconocimiento contó con el calor y el respaldo de las máximas instituciones, representadas por el Vicelehendakari Mikel Torres y la Diputada General de Gipuzkoa, Eider Mendoza. De hecho, Torres aprovechó este inmejorable foro para hacer un anuncio vital: la inminente llegada de un paquete de ayudas directas a la economía social, destinado a amortiguar los duros impactos económicos derivados de la guerra de Irán. Tras el brindis final en un cóctel lleno de sonrisas, abrazos y reencuentros, cada asistente se llevó a casa un cuaderno con una hoja de ruta cultural. Además, se llevaron la certeza absoluta de que el modelo de Sociedad Laboral es el refugio más seguro, equitativo y competitivo para el talento.

Porque en ASLE el futuro no se adivina: se construye remando juntas y juntos en la misma dirección. ¡Gu ASLE gara!.



las nuevas formas de trabajar siempre serán las personas. En esta misma línea de crecimiento, ASLE desveló iniciativas potentes para 2025, como Ekilan, Landartu y Esku Aldatuz, diseñadas específicamente para impulsar la creación y mentorización de

negocios bajo nuestro modelo.

Raíces fuertes y músculo institucional

Toda transformación necesita reconocer a quienes abrieron el camino. El momento más conmovedor se vivió con la





Cantabria marca el rumbo de las Sociedades Laborales del futuro



El pasado 10 de junio, el mapa de la economía social estatal fijó su mirada en Cantabria con la celebración de la Asamblea General de LABORPAR (Federación Empresarial de Sociedades Laborales y Empresas Participadas de España). Este encuentro anual trascendió la agenda puramente institucional para consolidarse como un foro de debate estratégico de alto nivel sobre la competitividad, la resiliencia y el porvenir de las empresas

participadas por sus personas trabajadoras. Sin embargo, la cita de este año estuvo rodeada de un simbolismo extraordinario: el 30º aniversario de ACEL (Agrupación de Sociedades Laborales de Cantabria), la federación anfitriona que lleva tres décadas demostrando el poder transformador del empleo democrático en el territorio. Para conmemorar estas tres décadas de trayectoria ininterrumpida, el escenario elegido reflejó a la perfección el éxito y la madurez del sector. Las sesiones se desarrollaron en las instalaciones de VITRINOR, en el municipio de Guriezo. Vitrinor no solo es una planta industrial de vanguardia, sino uno de los máximos exponentes del modelo de Sociedad Laboral en España. Su historia demuestra cómo la implicación del equipo humano en el capital y en la toma de decisiones estratégicas transforma crisis complejas en liderazgos industriales sólidos y sostenibles. Recorrer sus espacios fue el mejor testimonio visual de que el arraigo territorial, la rentabilidad y la estabilidad laboral caminan de la mano si el propósito es compartido. El gran hito de este encuentro fue la firma y ratificación de la "Declaración de Cantabria 2026".

Este manifiesto estratégico nace con la vocación de guiar al sector ante las profundas transformaciones globales actuales. El documento establece compromisos claros y compartidos: acelerar la doble transición (digital y verde) en la gestión industrial, blindar la continuidad de los proyectos mediante un plan integral de relevo generacional, y potenciar la cooperación territorial. El objetivo final es garantizar que las sociedades laborales sigan actuando como el motor definitivo de la cohesión social y el empleo de calidad no deslocalizable.

Liderazgo compartido y visión de futuro

En este contexto de celebración y alineamiento estratégico, el ecosistema de las sociedades laborales de Euskadi aportó su bagaje por medio de la presencia de Jone Nolte (presidenta de LABORPAR), Iñigo Soto, Vega León e Iratxe Martín. Su participación subraya el valor intrínseco de conectar redes autonómicas, intercambiar buenas prácticas en gobernanza participativa y coordinar sinergias que impacten de forma directa en la competitividad de las organizaciones aliadas.

La asamblea y la posterior declaración también sirvieron para urgir a las administraciones públicas a modernizar y agilizar los marcos normativos. Simplificar el acceso a recursos y ayudas eficaces es vital para que las nuevas generaciones de emprendedores identifiquen en las sociedades laborales un modelo prioritario y de futuro, fundamentado en la equidad, la

en entornos socioeconómicos cambiantes, las empresas donde las personas son propietarias y partícipes directas muestran un índice superior de resiliencia y compromiso con su entorno



autonomía y la creatividad. Las tres décadas de historia que celebra ACEL, sumadas a la fortaleza industrial de Vitrinor, ratifican una realidad incuestionable: en entornos socioeconómicos cambiantes, las empresas donde las personas son propietarias y partícipes directas muestran un índice superior de resiliencia y compromiso con

su entorno. La Declaración de Cantabria de este mes de junio no es solo una hoja de ruta técnica; es una reafirmación colectiva de que el éxito económico solo adquiere un verdadero valor cuando se distribuye y genera riqueza para toda la comunidad.

Una organización que no aprende desaparece

Javier Martínez Aldanondo,
Socio Cultura de Aprendizaje
en Knowledge Works
javier@kworks.es

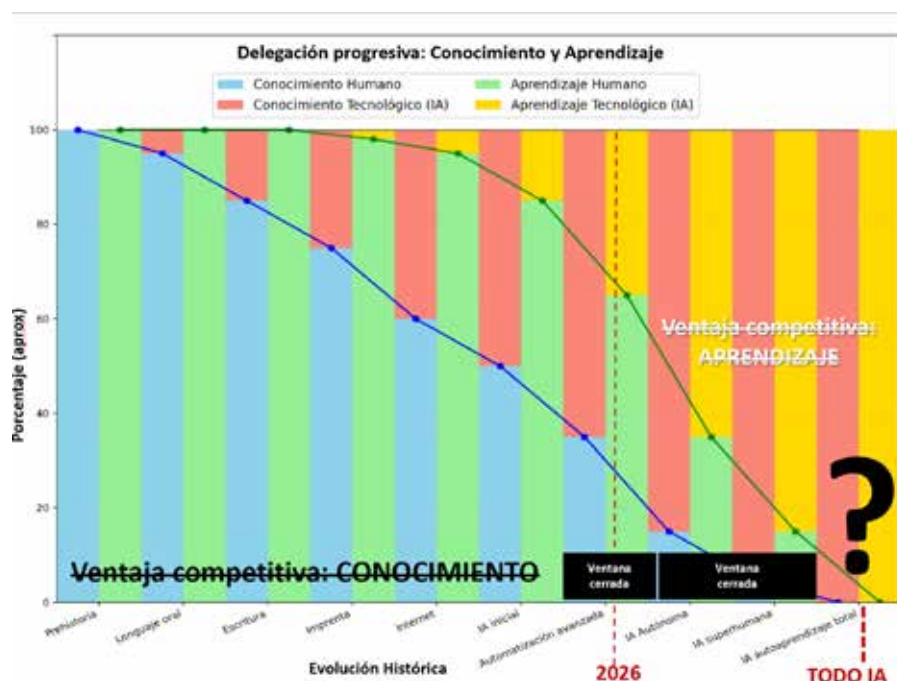
Esta es una de las gráficas más importantes que vas a ver en mucho tiempo (y disculpa que suene prepotente). Muestra el proceso de delegación de conocimiento y de aprendizaje que hemos ido haciendo los seres humanos a la tecnología a lo largo de la historia, y el impacto que tendrá la Inteligencia Artificial. No busca ser exhaustiva sino mostrar una tendencia difícil de frenar. La pregunta final es: cuando las máquinas hagan todo lo que hasta ahora solo podíamos hacer nosotros ¿qué nos va a quedar a los seres humanos como ventaja competitiva? Te la explico, pero antes déjame aclarar un concepto.

Ahora vamos con la gráfica. Empecemos con los 2 ejes. En el horizontal está la “Evolución histórica” que incluye una “lista” de diferentes momentos y tecnologías. Comienza en la prehistoria donde el conocimiento se adquiere mediante la experiencia y se transmite oralmente. Después tenemos las sucesivas tecnologías que inventamos desde la escritura, imprenta, Internet, distintas fases de la IA hasta llegar a escenarios de IA autónoma y superinteligencia. En el eje

vertical tenemos una escala que va de 0 a 100% y representa cuánto de nuestro conocimiento y de nuestro aprendizaje vamos delegando a la tecnología. Los colores representan cuatro cosas: Las columnas azules son el Conocimiento humano, las rojas son el Conocimiento tecnológico que puede estar en documentos, procesos, sistemas, algoritmos, IA, etc. Las columnas verdes representan el Aprendizaje humano y las amarillas el Aprendizaje tecnológico, es decir, máquinas que aprenden.

Primera fase: la ventaja competitiva es el CONOCIMIENTO

Si miramos la gráfica desde la izquierda, las columnas azules muestran que el conocimiento ha sido siempre patrimonio de los seres humanos y las columnas naranjas demuestran que, durante miles de años, apenas delegamos conocimiento en la tecnología. En la prehistoria y hasta el momento en que empezamos a automatizar (animales) y documentar conocimiento, todo lo que tenía que hacerse dependía de individuos con el conocimiento para hacerlo. Que el conocimiento humano esté por encima del 80% significa que vivía sobre todo en las personas: en los cazadores, artesanos, sabios o sacerdotes y en la memoria compartida. Durante muchos siglos, tener conocimiento ha sido la principal ventaja competitiva: quien sabía más, podía tomar mejores decisiones y dominaba. El conocimiento sigue siendo el activo más importante de individuos y organizaciones, aunque paradójicamente es el peor gestionado. En esta etapa,



la pregunta clave era: “¿Quién sabe más?” porque la ventaja competitiva estaba en el stock de conocimiento que acumulabas. El que sabe más y aprende mejor, sobrevive. Los seres humanos hemos vivido siempre en esta fase y diseñamos nuestras sociedades en torno a esa realidad.

Segunda fase: delegamos el CONOCIMIENTO a la tecnología

Hasta bien entrada la era de la imprenta, el porcentaje de conocimiento en manos de personas no empieza a disminuir lentamente y a finales del SXX, con la digitalización e Internet, esa tendencia se acelera y las columnas naranjas se hacen cada vez más altas. El conocimiento empieza a externalizarse y masificarse. Con la escritura, el conocimiento se independiza del cerebro. Ya no está solo en mi cabeza, ni en mi oficina, ni en

mi organización, está en todas partes y a un clic de distancia. El conocimiento viaja en el tiempo. Y cuando entra con fuerza la IA, esta delegación explota porque entrenamos la IA con nuestro conocimiento para que pueda ejecutar tareas. En la gráfica, esto se percibe en la curva de conocimiento humano (azul) bajando, mientras que la de conocimiento tecnológico (naranja) sube. Delegamos el conocimiento en archivos, sistemas, bases de datos o algoritmos que son capaces de darnos respuestas cada vez más precisas, crear mejores contenidos o hacer cada vez más cosas. La experiencia se hace heredable y el conocimiento sale del individuo para vivir en lo colectivo. En el momento en que fabricamos conocimiento digital (más rápido, más barato, a mayor escala o más profundo que el nuestro), el conocimiento

humano deja de ser una ventaja competitiva. La IA hace disponible el conocimiento para todos: Pasa de ser escaso y caro a abundante y barato. Todo lo que sabe la IA (porque se lo hemos entregado) tarde o temprano será accesible o replicable. Y aquel trabajo que sea automatizable, ya sea cognitivo o físico, se automatizará y está bien que así sea. El conocimiento deja de ser una ventaja competitiva por primera vez en la historia. Cuando el conocimiento se convierte en commodity, la ventaja pasa a ser aprender más rápido que los demás. A esta fase le podemos llamar la época de REUTILIZAR porque, sobre todo, aprovechamos conocimiento que ya existe mediante prácticas como revisiones de pares, lecciones aprendidas, retrospectivas, comunidades de práctica o mapas de conocimiento crítico. Hay incluso quien sostiene que no podemos hablar de inteligencia mientras no se aporte nuevo conocimiento.

Tercera fase: empezamos a delegar también el APRENDIZAJE

La siguiente fase es en la que nos adentramos actualmente ya que además de entregar conocimiento a las máquinas, empezamos a delegar el

Entramos en la época del machine learning, del aprendizaje automático. Las máquinas ya no solo cuentan con conocimiento, sino que les hemos dado un procedimiento para que aprendan de los datos

aprendizaje. Entramos en la época del machine learning, del aprendizaje automático. Las máquinas ya no solo cuentan con conocimiento, sino que les hemos dado un procedimiento para que aprendan de los datos. No necesitan instrucciones preconfiguradas de lo que deben hacer, sino que aprenden por su cuenta. Alphazero aprendió a jugar al ajedrez en 3 horas solo accediendo a las reglas mientras que un gran maestro necesita entre 12 y 15 años de aprendizaje. En la gráfica, esto se ve cuando la curva de aprendizaje humano (verde) comienza a bajar y la de aprendizaje tecnológico (amarillo) se dispara. Todavía, el aprendizaje humano supera al aprendizaje de las máquinas, pero esa tendencia empieza a cambiar rápidamente. Durante un lapso de tiempo que no es fácil de predecir, la ventaja competitiva de los individuos y de las empresas será su capacidad de aprender. El problema en este punto es que las organizaciones son muy torpes para aprender porque nunca se preocuparon de desarrollar el músculo. Es apremiante que las empresas incorporen el aprendizaje como parte de los procesos porque la organización que no aprende desaparece. Todas las empresas cuentan con individuos que son excelentes para aprender, pero no podemos caer en el error de asumir que basta con que aprendan las personas para que la organización aprenda también. Tenemos que apoyarnos en la IA para este proceso porque, si la hemos entrenado con el conocimiento del negocio, nos ofrece una ayuda inestimable: es muy buena dando “la mejor

respuesta posible” a partir de lo que ya ha ocurrido. Pero también va a ayudarnos a crear nuevo conocimiento, planteando mejores preguntas, explorando escenarios, combinando información de formas que a nosotros no se nos ocurren. Aquí la pregunta deja de ser “¿quién sabe más?” y pasa a ser: “¿quién aprende mejor, más rápido y de forma más inteligente?” Y ese es precisamente el foco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional: desarrollar el músculo de aprender de la empresa. Esta sería la época de CREAR nuevo conocimiento (innovar), plantear problemas novedosos y generar conocimiento inédito y para ello las habilidades clave son curiosidad y observación, imaginar, preguntar, experimentar y gestionar el error.

Las ventanas de oportunidad que se cierran

En la parte derecha de la gráfica aparecen 2 bloques negros que indican “ventanas cerradas” ¿Qué significa esto? La primera de ellas está situada al final del proceso de delegación del conocimiento y significa que en ese momento (que es en el que nos encontramos hoy) lo que siempre fue una ventaja competitiva se termina y una vez superado ese umbral, ya no hay vuelta atrás. Esa ventana estuvo abierta durante siglos, cuando las organizaciones más capaces de gestionar su conocimiento crítico (capturar sus lecciones aprendidas, sistematizarlas y convertir el aprendizaje en un proceso) lograban diferenciarse de sus competidores. Pero esa ventana se está empezando a cerrar en el momento en que la IA puede atesorar más

conocimiento que cualquier persona u organización. Cuando una tecnología se abarata y se democratiza, el conocimiento queda disponible para todos: lo que antes era una ventaja se convierte en un mínimo común. La segunda ventana cerrada está situada a continuación y representa el espacio durante el cual el aprendizaje supone una ventaja competitiva. Sin embargo, en el momento en que la IA aprenda mejor que nosotros, esa ventana también se cerrará. No me cabe duda de que eso ocurrirá, pero no sabemos cuándo ni qué efectos tendrá. El mensaje es: si no desarrollas ahora tu capacidad de aprender como organización, cuando quieras hacerlo lo más probable es que la ventana ya esté cerrada y habrás perdido tu capacidad de evolucionar. Como dijo Larry Prusak, uno de los impulsores de la gestión del conocimiento: "La única ventaja competitiva sostenible es utilizar lo que sabes y la rapidez con la que puedes aprender algo nuevo".

Conclusiones

En resumen, la gráfica cuenta una historia en 3 fases:

1. Ayer: la ventaja competitiva siempre fue el conocimiento, pero ya no. Todo trabajo es automatizable y lo será y es lógico: No tiene ningún sentido hacer una y otra vez las cosas que sabemos cómo se hacen.
2. Hoy: la IA no solo entrega conocimiento, sino que también aprende porque le hemos entregado el algoritmo de aprender. La ventaja se está desplazando al aprendizaje y las

organizaciones son débiles en este ámbito. El negocio a medio plazo será aprender.

3. Mañana: si algún día la IA lo hace todo, la pregunta será qué tipo de inteligencia - ética, creativa, relacional - queremos reservarnos los humanos.

Esta gráfica no habla de futuro sino de decisiones presentes: Si sigues compitiendo por conocimiento, estás peleando por algo que se está volviendo un commodity. Si compites por aprendizaje, perfecto... pero date prisa, porque esa ventana también empezará a cerrarse. Y si no haces nada, ser el mejor en un juego que ya no se juega equivale a desaparecer. Cuando el juego cambia, necesitas menos inteligencia "memorizada" y más inteligencia creativa capaz de aprender del futuro y de buscar problemas sin resolver. El foco tiene que estar en aquello que no sabemos.

A las personas siempre les hemos pagado por su tiempo multiplicado por su conocimiento. Pero pronto ya no pagaremos por el conocimiento y ni por el tiempo. Al taxista que te lleva le pagas por su tiempo (y su conocimiento para conducir) para trasladarte. Cuando la conducción autónoma sea realidad, ya no habrá taxista al que pagar. Al restaurante y a la tienda de zapatos les pagas por su tiempo y conocimiento dedicado a prepararte una comida o fabricar y venderte un zapato (y ellos a su vez compraron cosas a proveedores que les cobraron también por su tiempo y su conocimiento

y así sucesivamente). Cuando los robots preparen comida y fabriquen y vendan zapatos, tampoco habrá personas a las que pagar. Hoy, al pagar por el tiempo, no pagas por la ejecución (el momento de prestación del servicio o compra del producto). La mayoría de ese pago es por el tiempo invertido en aprender para poder ejecutarlo: No le pagas al abogado o al médico por la hora que te atienden sino por todas las horas que han dedicado antes para que durante esa hora te puedan resolver tu problema con su conocimiento. Mis clientes no me pagan solo por el tiempo que duran mis conferencias sino por todas las horas que he dedicado previamente a aprender y prepararlas. Cuando las máquinas tengan ese mismo conocimiento para ejecutar esas mismas tareas, obtendrás el mismo resultado (producto o servicio que necesito) pero ya no se requerirá tiempo y conocimiento de personas. El conocimiento seguirá siendo un elemento prioritario, pero ya no depende de las personas. Nuestros sistemas fueron contruidos sobre esa premisa implícita: la inteligencia que necesitamos era exclusivamente humana. En el momento en que eso deja de ser cierto, el edificio conceptual necesita revisión. Todo cambiará radicalmente: Habrá trabajo, pero será artificial. Si lo gestionamos bien, no tendría que ser una mala noticia. Sociedad, trabajo y conocimiento estuvieron interconectados durante siglos. Nos tenemos que preparar para que eso deje de ser así y encontrar una nueva fórmula de convivencia.

Modificaciones a la Ley de Economía Social 2026. La gran oportunidad perdida para apuntalar el relevo en la propiedad a través de las personas trabajadoras

Hace escasas semanas se aprobaba la reforma de la Ley de Economía Social y, aunque trae novedades al sector, en el ecosistema de las sociedades laborales nos deja un sabor innegablemente agri dulce. Teníamos ante nosotros la ocasión perfecta para blindar el relevo generacional y dar un impulso sin precedentes a la transmisión empresarial en el marco de la economía social. Sin embargo, nos hemos topado con medidas a medias y promesas a seis meses vista. ¿Por qué nos hemos quedado a las puertas de una transformación real?

Retos y Soluciones

Si hay un reto vibrante y urgente que asoma en el horizonte económico de nuestro país, ese es el relevo empresarial. Miles de negocios solventes, con un profundo arraigo local, se enfrentan al abismo de la

jubilación de sus fundadores y fundadoras sin un plan de continuidad claro. Las Sociedades Laborales —un modelo participativo, resiliente y humano donde las personas trabajadoras son dueñas de su propio destino— representan una de las respuestas más naturales a este desafío. Desde ASLE lo defendemos cada día: la plantilla es la mejor compradora posible para mantener vivo el latido de la empresa, cuanto no existe relevo familiar o este es insuficiente. Por eso, la reciente aprobación de la Ley de Economía Social es, desde nuestra perspectiva, una oportunidad histórica que se ha dejado escapar. El texto ha omitido la necesaria modificación del pago único de desempleo para adaptar esta herramienta de forma específica a los supuestos de relevo en la propiedad de empresas convencionales a las de economía social. En lugar

Si hay un reto vibrante y urgente que asoma en el horizonte económico de nuestro país, ese es el relevo empresarial. Miles de negocios solventes, con un profundo arraigo local, se enfrentan al abismo de la jubilación de sus fundadores y fundadoras sin un plan de continuidad claro

de articular una vía directa y robusta que permita a las y los trabajadores utilizar su prestación para adquirir la empresa en la que invierten su talento a diario, la ley se conforma con un acuerdo tibio: el compromiso de desarrollar "alguna herramienta" en un plazo de seis meses.

Un parche temporal que resulta a todas luces insuficiente cuando el reloj del relevo generacional no deja de hacer tictac y miles de empleos dependen de soluciones ágiles y reales.

A contracorriente de Europa y de las personas expertas

Lo más desconcertante de esta falta de ambición normativa es que navega en dirección opuesta a los vientos que soplan desde las altas instituciones. Hace apenas unas semanas, la Comisión Europea emitía desde Bruselas su Recomendación de 22 de junio de 2026 (C(2026) 3799 final), instando a los Estados miembros a facilitar de forma urgente y efectiva la transmisión de las pequeñas y medianas empresas. Europa nos está marcando un camino claro hacia la facilitación

de estos procesos, pero aquí, incomprensiblemente, hemos decidido pisar el freno. Aún más paradójico resulta el papel del propio Ministerio de Trabajo. Mientras escatima su respaldo en el plano legislativo, ha publicado recientemente un libro sobre el informe de la Comisión Internacional de personas expertas de alto nivel sobre la democracia en el trabajo. El diagnóstico teórico respalda plenamente la participación de la plantilla en la propiedad como motor de futuro. Pero, a la hora de la verdad, a la hora de plasmarlo en el Boletín Oficial, la innovación se esfuma en la retórica.

La letra pequeña: ¿Qué se ha aprobado realmente?

El grueso de las modificaciones, de hecho, orbita en torno a otras medidas que no tienen nada que ver con nuestro modelo. Se han aprobado cuestiones muy positivas para otros ámbitos, como incentivos para empresas de inserción, bonificaciones para centros especiales de empleo, adaptaciones en las cuotas de Seguridad Social para descansos

de maternidad o paternidad en cooperativas, y diversos ajustes de índole procedimental. Son, sin duda, avances loables para la economía social en su conjunto, pero dejan a las sociedades laborales sin la palanca transformadora fundamental que veníamos reivindicando.

En definitiva, desde ASLE y desde todo el colectivo que representamos, seguiremos trabajando con la misma ilusión y cercanía de siempre.

Tenemos el talento, el compromiso y un modelo de hacer empresa sostenible que funciona.

Continuaremos alzando la voz para que, más pronto que tarde, la legislación esté a la altura del enorme potencial de las personas trabajadoras. Porque el futuro no se espera, se construye participando.

FormaSare: El impulso para la cultura organizacional de nuestras empresas



no son conceptos abstractos, sino el motor diario de nuestras organizaciones. Sin embargo, esta identidad no se mantiene por inercia; hay que cultivarla, cuidarla y, sobre todo, transmitirla. En este contexto nace una iniciativa mucho más grande y transversal: un proyecto integral para trabajar y transformar la cultura organizacional en nuestras empresas. Se trata de un camino de fondo que iremos recorriendo poco a poco y de forma progresiva, adaptándonos a la realidad de cada organización. Y dentro de este gran paraguas estratégico, la capacitación se erige como una de las patas fundamentales. Es aquí donde cobra vida FormaSare.

El éxito de una Sociedad Laboral no depende solo de sus resultados económicos, sino de su cohesión social y su gobernanza. Con esta premisa como brújula, desde ASLE damos un paso al frente para presentaros nuestro proyecto más ambicioso para el cuidado de nuestro ADN empresarial.

Quienes formamos parte del tejido de las Sociedades Laborales y las Empresas Participadas sabemos que nuestro modelo es único. Aquí, el compromiso, la toma de decisiones democrática y el sentido de pertenencia

Un lanzamiento muy esperado

Como muchas de las personas ya sabéis, este ilusionante proyecto vio la luz de manera oficial el pasado 15 de mayo en nuestra Asamblea General. Fue el escenario perfecto para compartir con todas las empresas asociadas esta nueva herramienta que marcará un antes y un después en nuestra forma de hacer red.

Además, conscientes de que el día a día en las empresas es intenso, posteriormente organizamos un webinar

Hitos de la Persona Socia — Langile bazkide baten hitoak



Objetivo: Capacitar a las personas en su rol en la Sociedad Laboral.

informativo especialmente diseñado para aquellas organizaciones que no pudieron estar presentes en la Asamblea o para los equipos que querían profundizar en su funcionamiento práctico. En este encuentro digital, de carácter informativo, pudimos navegar por la herramienta y resolver en directo todas las dudas que fueron surgiendo.

¿Qué es FormaSare y para qué lo promovemos?

FormaSare no es simplemente una plataforma digital. En realidad, FormaSare es un ecosistema de capacitación diseñado en exclusiva por y para fortalecer el modelo de la Sociedad Laboral y la Empresa Participada. No queremos ofrecer "cursos estándar", sino una transformación cultural orientada a alinear a las personas socias y trabajadoras en la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia. Lo promovemos

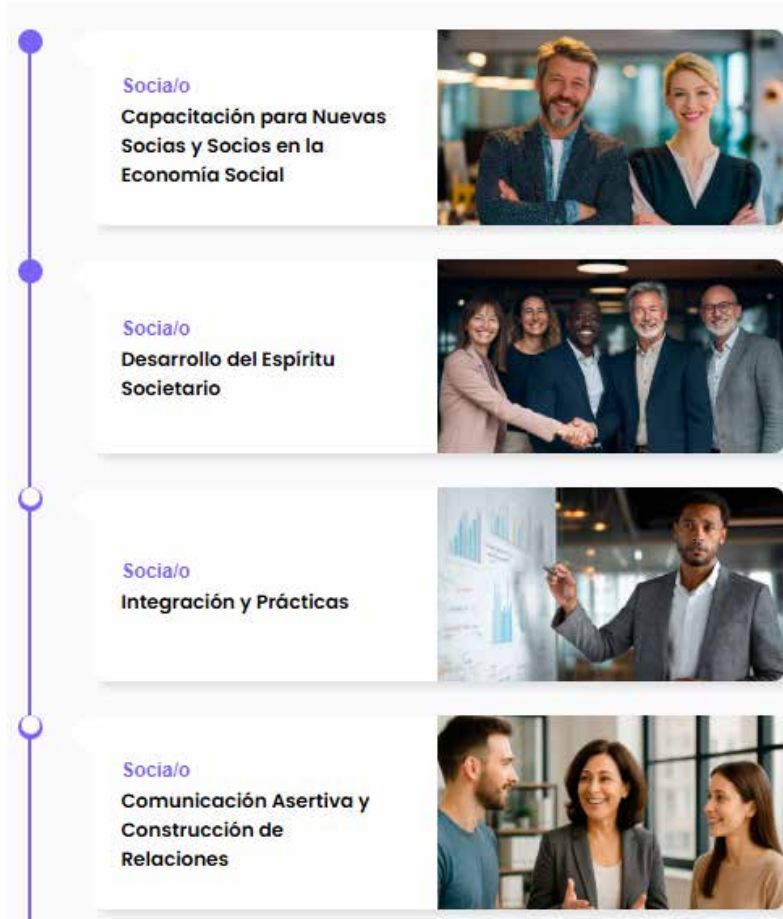
porque hemos detectado la necesidad de democratizar la información, aportar claridad en los distintos roles dentro de la empresa, garantizar un relevo generacional sano y prevenir las tensiones estructurales que a veces surgen en las empresas.

¿Qué os vais a encontrar en este ecosistema?

FormaSare huye de las soluciones estáticas para proponer un entorno vivo que conecta tres pilares fundamentales. Para que este proceso sea realmente transformador, hemos diseñado un modelo integral que recoge las siguientes 3 dimensiones:

- Diseño del Plan: Es la base de todo. Desde ASLE os tutorizamos analizando vuestra realidad y momento societario para diseñar un Plan de Formación a la medida de vuestra empresa.
- Plataforma Digital: Nuestra herramienta ágil para conectar

**Lan Sozietate
baten arrakasta
ez da soilik
emaitza
ekonomikoen
araberakoa,
bere kohesio
sozialaren eta
governantzaren
araberakoa
baizik**



con todas las personas trabajadoras y consolidar los fundamentos del modelo a un ritmo flexible.

- **Formación Presencial:**
Encuentros para activar dinámicas, debatir casos reales, reflexionar sobre las situaciones diarias y buscar soluciones de forma conjunta.

Todo este ecosistema está estructurado mediante itinerarios formativos pensados para cada etapa de la persona en la empresa. Desde planes de acogida para nuevas incorporaciones, pasando por la capacitación de nuevas personas socias trabajadoras, hasta llegar a la formación especializada para quienes asumen la responsabilidad en un Consejo de Administración.

El primer paso lo damos en red

La consolidación de la cultura societaria no se logra de la noche a la mañana, pero lo verdaderamente importante no es abarcarlo todo de golpe, sino arrancar.

FormaSare ya es una realidad al servicio de todas las empresas asociadas a ASLE. Os invitamos a adentraros en este ecosistema, a explorar sus posibilidades y a trabajar mano a mano con nuestro equipo para seguir construyendo empresas más fuertes, más sanas y, sobre todo, más nuestras.

FormaSare ez da soilik plataforma digital bat. Lan Sozietatearen eredu indartzeko eskusiboki diseinatutako kapazitazio-ekosistema bat da

Destacados de nuestras empresas



KL KATEALEGAIA se consolida como referente en el modelo de empresa humanista

KL KATEALEGAIA SLL impulsa el avance empresarial basado en el compromiso y la participación. Presente en los Premios Arizmendiarieta Sariak 2026, la organización expuso las claves de su modelo inclusivo, demostrando el valor y la fuerza de la economía social.

EKOS 2026: IZAR impulsa la economía social entre la juventud

La empresa industrial IZAR CUTTING TOOLS SLL renueva por tercer año su patrocinio en el festival audiovisual EKOS, presentado oficialmente en Donostia. El director gerente de la firma, Aitor Navarro, destacó el desarrollo local como eje de su proyecto, basado en generar empleo estable y revertir la riqueza en el entorno. El plazo de inscripción para este concurso de creatividad enfocado en valores estará abierto del 8 de septiembre al 26 de octubre.



MARKETING DIGITAL: Netaphora gestionará la estrategia de SPRI

La empresa vizcaína Netaphora es la encargada de liderar la comunicación y el marketing digital de SPRI tras el cierre del proceso de licitación. El estudio de Bilbao da un paso al frente en la adjudicación de este contrato de referencia en el territorio, demostrando el potencial técnico y estratégico del tejido empresarial de nuestra red en Euskadi.

ASLE acompaña a Carlos Pujana en el homenaje que le ha rendido AFM Clúster

El reconocimiento a una vida de liderazgo, valentía y valores.



La gran familia de las sociedades laborales y participadas de euskadi se vistió de gala en el Palacio Kursaal de Donostia para arropar a Carlos Pujana en uno de los momentos más especiales de su trayectoria. Durante la Asamblea General de AFM Clúster (Asociación de

Fabricación avanzada y digital de España), el exdirector general de IZAR y expresidente de ASLE recibió la Insignia de Oro de la asociación, en un acto donde la profesionalidad, el compromiso y el orgullo de pertenecer a las Sociedades Laborales se fundieron en un emotivo y sincero homenaje.

Hay trayectorias profesionales que transforman empresas, pero existen liderazgos que dejan huella en las personas y en la sociedad. La entrega de la Insignia de Oro de AFM Clúster a Carlos Pujana ha sido el reflejo exacto de esa combinación perfecta entre visión empresarial, compromiso con la gestión e implicación personal.

Con más de 25 años al frente de la gestión de IZAR –donde capitaneó una ambiciosa expansión internacional y consolidó un proceso de innovación clave para lo que es hoy– y tras 8 años presidiendo ASLE, Carlos ha gestionado siempre desde la cercanía y

En ASLE siempre hemos defendido que las empresas son, ante todo, las personas que las integran, y que la mejor garantía de futuro es la participación y el compromiso mutuo. Carlos Pujana ejemplifica estos valores

la responsabilidad. Por eso, el Kursaal no solo acogió la cita anual y estatal de todo el sector de la fabricación avanzada, sino que se convirtió en el escenario donde el tejido empresarial rindió un cálido tributo a su figura. Para la familia de ASLE, la cita era ineludible. Una nutrida representación de nuestra asociación no quiso perderse este día tan significativo. Tanto miembros de la Junta Directiva actual, como representantes de juntas anteriores y compañeros de la plantilla acudimos a Donostia para brindarle un abrazo colectivo, demostrando el respeto y el agradecimiento que sentimos hacia él.

El momento culminante de la jornada llegó durante su discurso. Con la fortaleza y la contundencia que le caracterizan, Carlos tuvo unas palabras sumamente emotivas dedicadas a ASLE. Al repasar los hitos de su carrera, reservó un espacio relevante para la etapa en la que le tocó presidir la asociación, expresando abiertamente lo orgulloso y afortunado que se sentía de haber liderado este proyecto comunal. Unas palabras que resonaron con fuerza en el auditorio y que



tocaron el corazón de todas las personas de la asociación allí presentes.

En ASLE siempre hemos defendido que las empresas son, ante todo, las personas que las integran, y que la mejor garantía de futuro es la participación y el compromiso mutuo. Carlos Pujana ejemplifica estos valores. Su Insignia de Oro es también un motivo de inmenso orgullo

para todos y todas las que compartimos con él el sueño de una economía más humana, inclusiva y con arraigo local.

¡Zorionak, Carlos, y gracias por ser un pilar fundamental en la historia y el corazón de IZAR y, por ende, de ASLE!

Arraigo, Talento y Futuro: La ruta de la Diputación Foral de Gipuzkoa y ASLE

Una nueva y ambiciosa ronda de visitas institucionales pone en valor la enorme diversidad sectorial de nuestras sociedades laborales. Un recorrido donde el arraigo local, la innovación tecnológica y la inclusión social demuestran ser los verdaderos motores competitivos de Gipuzkoa.

La actividad y el diálogo institucional no se detienen. Durante los meses de primavera y el inicio del verano, la Diputación Foral de Gipuzkoa y ASLE han completado una intensa agenda de encuentros sobre el terreno. El objetivo sigue siendo muy claro: reforzar la colaboración público-privada, conocer los retos reales de las empresas y respaldar de forma explícita un modelo empresarial –el de las sociedades laborales y participadas– que destaca por su resiliencia y su capacidad para situar a las personas en el centro de la estrategia.

Como viene siendo habitual, la delegación foral encargada de pulsar el día a día de nuestra industria y servicios ha estado compuesta por Amaia Arregi (Directora de Promoción

Económica) e Irune Yarza (Directora de la Hacienda Foral), acompañadas por Anabel Yoldi en representación de ASLE. Juntas han liderado un equipo transversal capaz de alinear la perspectiva fiscal con el impulso a la competitividad y la innovación. La excepción institucional de este periodo de visitas la protagonizó

El objetivo sigue siendo muy claro: reforzar la colaboración público-privada, conocer los retos reales de las empresas

la planta de Katealegaia SLL en Urretxu, un encuentro de enorme calado que contó con el respaldo directo de la Diputada de Hacienda y Finanzas, Itziar Agirre Berriotxo.

Crónica de un Viaje por el Tejido Participativo Guipuzcoano

El itinerario de esta temporada comenzó con una cita de alto voltaje social el pasado **23 de abril**, cuando la Diputada Itziar Agirre Berriotxo y Anabel Yoldi visitaron la planta de **Katealegaia SLL** en Urretxu. Esta organización sin ánimo de lucro, compuesto por más de 1.000 personas, tiene la firme misión de crear y mantener oportunidades de empleo de calidad para personas con discapacidad y en riesgo de exclusión social, avanzando en un modelo empresarial basado en la participación, el compromiso y el



mayo, la ruta recuperó su delegación habitual con Irune Yarza, Amaia Arregi y Anabel Yoldi para conocer de cerca la realidad de **Karela Solutions SLL**.

Esta empresa ofrece servicios de ingeniería eléctrica naval e industrial, que apuesta por la economía azul mediante el I+D, manteniendo sinergias con las empresas del entorno. El equipo de Karela Solutions nos compartió sus retos estratégicos y sus proyectos más innovadores. Fue muy inspirador ver cómo viven su proyecto participativo, demostrando que el modelo de sociedad laboral es una herramienta clave para impulsar la innovación tecnológica y el talento en Gipuzkoa.

El **6 de mayo** el protagonismo técnico se trasladó a **Sutargi SAL**, un consolidado proyecto

impacto positivo en el entorno.

En Urretxu, como en el resto de las plantas que tiene por todo el Territorio, Katealegaia actúa como un proveedor industrial integral que industrializa, produce y monta

componentes de alta exigencia tecnológica. Claro reflejo de que la rentabilidad social y la competitividad avanzan de la mano en Gipuzkoa.

Pocos días después, el **4 de**

socioempresarial profundamente arraigado que cuenta con una plantilla de cerca de 300 personas. Durante la visita a sus distintas plantas, el equipo de Sutargi mostró sus proyectos de futuro para el desarrollo de la región. Su modelo se centra en generar oportunidades para las personas que conforman la organización a través de soluciones integrales que, a su vez, mejoran la competitividad y el impacto positivo en las empresas cliente con las que cooperan.

Siguiendo en el ámbito industrial, el **11 de mayo** se llevó a cabo el encuentro en **Industrias Ormola SAL**, especialistas en inyección desde hace más de 40 años. La delegación conoció de cerca un caso ejemplar basado en un modelo 100% participativo y en la innovación tecnológica, siendo pioneros en aplicar





Inteligencia Artificial en su sector. Ormola es un referente que sitúa a la industria local en la vanguardia internacional gracias al compromiso de sus personas socias, manteniendo siempre el foco en crecer en servicio y calidad.

La gran versatilidad del modelo de ASLE quedó patente el **18 de mayo** con la visita a **Casa Aramendia SLL**, un nombre de enorme tradición pastelera en el territorio.

Pudimos conocer de cerca la trayectoria de esta emblemática empresa, recientemente reconocida con el Premio Cantera de la Economía Social 2025. Un galardón que precisamente pone en valor su modelo de gestión democrático y su capacidad para combinar tradición, calidad y el protagonismo de las personas trabajadoras en la toma de decisiones. Esta firma representa el éxito rotundo de trasladar los valores de la sociedad laboral al sector de la alimentación y la repostería artesanal de alta calidad

El calendario avanzó hacia el **25 de mayo** para adentrarse





en los servicios educativos especializados de la mano de **SEIM (Servicios Empresariales, Informática y Mecanización SLL)**

Fundada en 1970 y transformada en sociedad laboral en 2003, SEIM destaca por una singularidad excelente: ser el único centro del territorio dedicado en exclusiva a la Formación Profesional de Informática y Comunicaciones. En la visita se constató cómo

su modelo participativo y la implicación directa de su profesorado son la fórmula idónea para conectar con éxito el talento joven con las necesidades reales de nuestras empresas

Ya en junio, concretamente el **día 8**, las responsables forales y Anabel Yoldi, conocieron las instalaciones de **Masted Assembly SLL**, una compañía volcada en la fabricación de máquina herramienta y soluciones

tecnológicas completas. La firma se distingue como uno de los líderes en el suministro de mecanizado avanzado y soluciones "llave en mano" para los principales sectores productivos. Su propuesta de valor destaca por ofrecer soluciones integrales en un solo contacto, disponer de ingeniería propia y mantener un desarrollo continuo junto al cliente que les permite exportar a más de 20 países.

La economía verde y la sostenibilidad urbana centraron la atención de la jornada del **15 de junio** con la visita a **K1 Ekopaisaia SLL (Kimubat)**. Esta firma es un referente absoluto en el diseño y ejecución de proyectos de paisajismo y regeneración ambiental, creando espacios exteriores vivos que mejoran la calidad de vida de las personas. La delegación conoció cómo aplican la innovación en la renaturalización de espacios y la gestión verde, demostrando la capacidad de las sociedades laborales para liderar proyectos de alto valor ecológico al tiempo que consolidan un ordenado proceso de relevo societario.

Este intenso periodo de encuentros concluyó el **6 de julio** con la visita a **Gehiber Machined SAL**, una empresa puntera especializada en el mecanizado de alta precisión bajo plano. Con tecnología de vanguardia, transforman la

materia prima en componentes críticos de alto valor añadido para sectores tecnológicos altamente competitivos. Como bien señala su propio equipo, en Gehiber entienden que la tecnología por sí sola no aporta valor, sino que todo comienza en las personas; a partir de ahí, se desarrollan las soluciones personalizadas. Un enfoque tecnológico centrado en el ser humano que marca la diferencia en su negocio.

Un Compromiso Mutuo de Cara al Futuro

El cierre de este intenso ciclo de visitas nos deja una conclusión unánime: la salud del modelo participativo en Gipuzkoa es extraordinaria. Estas nueve paradas evidencian que las sociedades laborales son estructuras altamente competitivas y resilientes. Al involucrar a las personas en el capital y en la toma de decisiones, logran algo que ninguna otra fórmula jurídica puede asegurar con tanta firmeza: un arraigo territorial absoluto y un reparto equitativo del éxito empresarial. El respaldo decidido de la Diputación Foral de Gipuzkoa, manifestado a través de la presencia e implicación constante de sus direcciones de Hacienda y Promoción Económica, es una pieza clave para que este ecosistema siga creciendo. Desde ASLE, renovamos con orgullo nuestro compromiso de colaboración público-privada con la institución foral. Seguiremos



trabajando codo con codo para visibilizar estas magníficas historias de éxito, convencer a nuevas organizaciones de las ventajas de la gestión democrática y asegurar que la

economía de Gipuzkoa continúe construyéndose sobre cimientos de cohesión social, innovación y futuro compartidos.

Más allá del corte. Jasangarritasuna industria- lehiakortasunaren eragile bihurtzen denean



Fundada en 1910 y ubicada en el Parque Empresarial Boroa de Amorebieta (Bizkaia), **IZAR Cutting Tools S.A.L.** se sitúa a la vanguardia de su sector en el mercado natural de España, Francia y Portugal, además de exportar a 90 mercados exteriores. Pero más allá de sus excelentes cifras de facturación y su liderazgo técnico, IZAR representa la esencia de la

**Jasangarritasuna
benetakoa da,
soilik ingurumen,
gizarte eta
ekonomia
alderdietan
orekatua bada.**

Economía Social como Sociedad Anónima Laboral, un modelo donde los propios trabajadores y trabajadoras son, en su mayoría, propietarios de la empresa. Esta condición fomenta una implicación transversal y un compromiso excepcional con el proyecto a largo plazo. Pionera dentro de ASLE al publicar su primera Memoria de Sostenibilidad en el año 2009, la

compañía afronta su actual Plan Estratégico 2023-2026 con la descarbonización, la economía circular y las personas en el centro de su estrategia operativa. Hablamos en profundidad con Aitor Navarro, Director Gerente de IZAR, quien nos detalla cómo la gestión integrada de los criterios ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza) y la constante innovación en materiales y procesos se traducen en una indiscutible ventaja competitiva a nivel internacional.

IZAR fue empresa pionera dentro de ASLE en el ámbito de la sostenibilidad al publicar su primera Memoria de Sostenibilidad en 2009. Analizando el camino recorrido desde entonces, ¿qué le aporta este ejercicio de transparencia a una organización como la vuestra?

La publicación de nuestra Memoria de Sostenibilidad desde 2009 ha sido, ante todo, una herramienta de coherencia y de mejora continua. Para IZAR, este ejercicio de transparencia no se limita a la redacción de un documento impreso, sino que constituye un profundo proceso interno que nos obliga a medir, revisar y explicar con rigor cómo hacemos las cosas en el día a día. A nivel externo, nos ayuda a reforzar la confianza con nuestros clientes, empresas proveedoras y con todo el entorno socioeconómico, porque nos permite visibilizar de forma clara nuestro compromiso más allá de la actividad puramente productiva. En un sector industrial tan exigente como el nuestro, este factor resulta especialmente

relevante. Internamente, nos sirve de guía para alinear a toda la organización en torno a objetivos comunes, identificando de manera clara las áreas de mejora en los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza. En definitiva, la transparencia nos ha hecho más conscientes, más exigentes con nosotros mismos y mucho más consistentes a lo largo del tiempo.

En ocasiones se escucha en el sector industrial que la sostenibilidad es un "gasto necesario". Sin embargo, en vuestra estrategia la planteáis como un motor de competitividad. ¿Cómo se traduce el ser sostenibles en ganar cuota en un mercado internacional tan exigente?

Nos enfocamos en la mejora del producto. Cuando el cliente percibe la mejora en el producto, te diferencia de la competencia. Si un producto es bueno, y además sumas otros atributos que la competencia quizás no lo haga (empaquetados de producto Eco, envíos en cartón sostenible, reducción de residuos, una cadena de suministro responsable, etc.), estás mejorando aún más el producto, y por ende la empresa. Se trata de integrar la sostenibilidad en el producto, servicio, y en la forma de trabajar, y aportar así un valor adicional que también ayuda a diferenciarte.

Competís en un mercado global dentro de un sector tan técnico como el de la herramienta de corte. ¿De qué manera la gestión ESG os ayuda a marcar distancias frente a competidores globales que

quizás no comparten los valores de la Economía Social?

En un sector tan técnico como el de la herramienta de corte, la diferenciación no puede basarse solo en decir que tenemos buenos valores. Al final, el cliente nos mide por calidad, servicio, fiabilidad y capacidad de responder a sus necesidades. Pero, precisamente, ahí es donde la gestión ESG nos ayuda a competir de una manera diferente. En la parte ambiental, por ejemplo, estamos trabajando en soluciones de empaquetado más sostenibles, reducción de plásticos, uso de materiales reciclados o reciclables, proveedores de materia prima cercanos y mejoras en la eficiencia de nuestros procesos. Esto no solo responde a una sensibilidad medioambiental, sino también a una exigencia creciente del mercado y de la regulación europea.

En la parte social, el hecho de ser una empresa de Economía Social nos da una identidad muy clara: apostamos por empleo estable, arraigo local, formación, seguridad laboral y participación de las personas. En un mercado global, donde muchas veces se compite únicamente por precio, nosotros podemos aportar una propuesta de valor basada en confianza, compromiso y continuidad, y hay clientes que lo valoran.

Y en la parte de gobernanza, la gestión ESG nos ayuda a ordenar todo esto: medir mejor, tomar decisiones con criterios más amplios que el corto plazo y ser más transparentes con clientes, proveedores y trabajadores. No se trata solo de fabricar herramienta de corte, sino de hacerlo de

IZARrentzat, gardentasuna ez da dokumentu batean geratzen; barne-prozesu bat da, gauzak nola egiten ditugun modu koherentean neurtzea, berrikustea eta azaltzea eskatzen diguna.

una forma coherente con lo que somos como empresa.

Como fabricantes, lograr servir el 99% de las líneas en el día es todo un reto industrial y logístico. ¿Cómo conseguís equilibrar esta velocidad y capacidad de fabricación propia con vuestros objetivos de reducción de impacto ambiental en fabricación y logística?

Sobre lograr servir el 99% de los pedidos 24h en España, Francia, Portugal y parte de la UE, lo hemos conseguido al equilibrar la velocidad con la sostenibilidad, mediante la digitalización, la automatización del embalaje a medida y la optimización de las rutas.

Para ello contamos con varios almacenes inteligentes (Silos/ Shuttles) con sistemas de frenado regenerativo, además de la ubicación estratégica de los artículos de alta rotación cerca de la consolidación y la preparación de pedidos.

Conseguimos minimizar el impacto ambiental y la huella de carbono con la integración de un Software de transporte con el ERP, que calcula la ruta de reparto más corta y eficiente según origen y peso, reduciendo drásticamente los kilómetros recorridos y las emisiones de CO₂ por expedición. Nos queda mucho campo de mejora, pero en IZAR trabajamos de manera constante la mejora continua para eliminar el desperdicio y aumentar la productividad y la satisfacción del cliente.

Estáis adheridos al Pacto Mundial de la ONU y enfocados en varios ODS clave, como el

Trabajo Decente (ODS 8) o la Acción por el Clima (ODS 13).

¿Cómo se concretan estos objetivos en el día a día?

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible no se quedan simplemente en el plano estratégico, sino que están integrados en la gestión diaria de la empresa.

En el caso del ODS 8, Trabajo Decente, se traduce en políticas activas de seguridad y salud laboral, formación continua, estabilidad en el empleo y un fuerte compromiso con el desarrollo profesional de las personas que forman parte de IZAR. También trabajamos en mantener un entorno laboral seguro, inclusivo y participativo. En cuanto al ODS 13, Acción por el Clima, se concreta en la mejora de la eficiencia energética de nuestros procesos, la reducción de emisiones, la optimización del uso de recursos y la gestión responsable de residuos industriales. Además, trabajamos en innovación de producto para que nuestras herramientas contribuyan también a una fabricación más eficiente por parte de nuestros clientes. En resumen, los ODS se materializan en decisiones operativas del día a día, no sólo en declaraciones de intenciones.

Uno de vuestros éxitos más visibles para el usuario final ha sido el rediseño de vuestros empaquetados, apostando por plásticos reciclados y cartón. ¿Qué impacto medible ha tenido este cambio hacia el ecodiseño en vuestra huella ambiental?

El rediseño de nuestros empaquetados ha sido una de las

iniciativas más visibles de nuestra estrategia de sostenibilidad, incorporando plásticos reciclados y aumentando la presencia de cartón en distintas referencias. Este cambio nos ha permitido reducir el consumo de materias primas vírgenes y mejorar la reciclabilidad de los envases, alineándonos con los principios de economía circular. En cuanto al impacto medible, es importante señalar que actualmente realizamos el cálculo de la huella de carbono de la organización, que evalúa las emisiones asociadas al conjunto de nuestra actividad empresarial, pero no desagrega el impacto específico de cada componente del producto o de su embalaje. No obstante, estamos convencidos de que avanzar hacia materiales reciclados y soluciones de embalaje más sostenibles es un paso fundamental para reducir el uso de recursos y seguir mejorando el desempeño ambiental de nuestros productos a lo largo de todo su ciclo de vida.

En vuestra última Memoria de Sostenibilidad destaca la participación en el proyecto de colaboración SHARP (en el marco del programa HAZITEK). ¿Cómo ayuda la innovación en materiales a fabricar herramientas más sostenibles y seguras?

La evolución tecnológica en el desarrollo de materiales nos permite fabricar una nueva generación de herramientas de alto rendimiento significativamente más sostenibles y seguras a través de innovaciones clave en dos áreas determinantes. Por un lado, avanzamos hacia



herramientas mucho más sostenibles gracias al desarrollo de nuevos metales duros que ofrecen una mayor vida útil y reducen la necesidad de consumir materias primas críticas como el cobalto, logrando alternativas viables tipo WC-FeNiCo con reducciones potenciales de hasta el 80% de este material. Además, la aplicación de tecnología láser ultrafina (Femtolaser) genera fillos oleofílicos que reducen drásticamente la necesidad de utilizar lubricantes y taladrinas en

los procesos de mecanizado de nuestros clientes, disminuyendo la generación de residuos. Su fabricación y uso requieren, por tanto, menos energía primaria. Por otro lado, logramos herramientas sustancialmente más seguras porque estos nuevos materiales ofrecen una resistencia extrema que evita accidentes laborales por roturas o fracturas imprevistas a altas velocidades de corte. Asimismo, los recubrimientos avanzados garantizan un control térmico

óptimo que reduce la fricción y evita sobrecalentamientos peligrosos en planta, al tiempo que absorben mejor los impactos mecánicos, atenuando las vibraciones, protegiendo la maquinaria industrial y reduciendo notablemente la fatiga de las personas de producción.

El camino de la sostenibilidad siempre es una carrera de fondo. Viendo todo lo que ya habéis logrado, ¿cuáles son los siguientes pasos y objetivos que tiene IZAR en su horizonte?

El enfoque de IZAR es claramente de mejora continua. Lo conseguido hasta ahora es una base sólida, pero entendemos la sostenibilidad como un proceso en evolución permanente. De cara al futuro, nuestros principales objetivos pasan por profundizar en la descarbonización progresiva de la actividad, seguir mejorando la eficiencia energética y avanzar en la economía circular, especialmente en la gestión de materiales y residuos industriales. También queremos reforzar la digitalización de procesos para ganar trazabilidad y eficiencia, así como seguir integrando criterios ESG en toda la cadena de valor, incluyendo proveedores y partners.

En paralelo, mantenemos el foco en las personas, fortaleciendo el desarrollo del talento interno y la cultura de seguridad, porque entendemos que la sostenibilidad sólo es real si es equilibrada en lo ambiental, lo social y lo económico.



Euskara balio erantsi gisa: ASLE Lanera Sarearekin bat egin du

ASLEk urrats bat aurrera egin du tokiko ingurunearekin duen konpromisoan, Lanera Sarearen bidez beren eguneroko jardunean euskararen erabilera sustatu nahi duten erakundeei lagunduz.

Euskal enpresa-sarea etengabeko bilakaeran dago, eta ASLE lehen leerroan kokatzen da bere erakundeei etorkizuneko erronketan laguntzeko. Lurraldean duen sustraiari eta ingurunean eragin positiboak sortzeko etengabeko bilakaerari leial jarraituz, ASLEk erronka berri eta ilusionagarria hartu du bere gain: laneko egunerokoan euskararen erabilera integratu eta sustatu nahi duten enpresa guztiei babesa ematea. Eszenatoki honetan bertan, aktibatu berri den Lanera Enpresa Sareak berebiziko protagonismoa hartzen du. Eusko Jaurilaritzak ekimen komunitario hau jarri du martxan Arabako Teknologia Parkean egindako topaketa dinamiko batean; bertan, hainbat sektoretako 80 enpresa eta erakunde inguruk bat egin dute. Sarea berri honen helburu nagusia euskararen erabilera sustatzeko konpromisoa duten enpresak konektatzea, haien

arteko lankidetzak bultzatzea eta lan-munduan aplikatzeko moduko neurri praktikoak elkarlanean garatzea da.

Kideen artean sinergiak sortzeko topaguneak errazten betidanik lan egin duen ASLErentzat, Lanera Sareak bat egiten du bere ikuspegiarekin. Ekosistema gisa eratzen da, erakunde elkartuek ezagutzak modu arinean ikas eta transferitu ditzaten. Enpresa arteko lankidetzak-esparru honen barruan, aukera handiak nabarmentzen dira:

- **Lotura eta elkarrekiko ikaskuntza:** Aktibazio publiko honek enpresen arteko harremanak sortzeko, beharrak identifikatzeko eta etorkizuneko lankidetzak-lineak martxan jartzeko lehen espazio gisa funtzionatzen du.
- **Lehiakortasuna eta balio erantsia:** Ekimenak esperientziak partekatuzko, aliantzak sortzeko eta euskara balio erantsiko, lehiakortasuneko eta

gizarte-kohesiorako elementu gisa kokatuko duen ikuspegi partekatua eraikitzen hasteko balio du.

- **Eraldaketa sakona:** Proiektua helburu firme batekin jaio da: eremu sozioekonomikoan eta lan-eremuan euskararen erabilera jauzi kualitatiboa ematea.

Lanera proiektuak dagoeneko entzuteko fase teknikoa gainditu du, non 600 esperientzia erreal baino gehiagoko mapaketa eta identifikazioa egin den. Orain, aktibazio-fasean bete-betean sartzean, enpresa-sareak ASLEren babesa du benetako komunitate egonkor bat sortzeko. Elkartearen balioak definitzen dituzten konpromisoan eta erantzukizunean oinarrituta, ASLEk horrela nahi duten erakunde elkartuak animatzen ditu aldaketa honekin bat egitera. Lanean ari diren pertsonen beren enpresan aktiboki parte hartzen duten eredu bat da, hain zuzen ere, hizkuntza lan-eremuaren txoko bakoitzean hazteko eta loratzeko motor perfektua. Enpresen etorkizuna ere euskaraz idazten, berritzen eta, nahi denean, partekatzen da!



"Generar buenos empleos incide en generar buenas vidas"

Nadia Maestro inaugura nuestra sección Empresa Saludable



Nadia Maestro
Directora de
Aldalan

El entorno laboral está cambiando. Hoy, construir organizaciones competitivas y sostenibles ya no depende exclusivamente de los resultados financieros, sino de cómo cuidamos a las personas que los hacen posibles. El bienestar emocional, la flexibilidad y el propósito han dejado de ser iniciativas secundarias para convertirse en el pilar innegociable de cualquier proyecto de futuro. Con este enfoque reflexivo, estrenamos la nueva sección Empresa Saludable, un espacio diseñado para explorar cómo los valores de la economía social se traducen en entornos de trabajo sanos y atractivos. Para abrir este camino, contamos con la visión experta de Nadia Maestro, Directora de ALDALAN. En el año 2021, su labor fue reconocida con el premio al Fomento del Empleo Sano, otorgado por BBK bizkaia.network, Fundación BBK y Fundación Urbegi. En las siguientes líneas, Nadia nos invita a repensar el liderazgo y a descubrir por

qué el bienestar no es solo una estrategia de retención de talento, sino una cuestión de justicia social

En 2021 recibiste el premio al Fomento del Empleo Sano. ¿Cómo ha evolucionado la visión y aplicación práctica del "empleo sano" en Aldalan desde el premio en 2021 hasta los retos actuales?

Recibir este reconocimiento supuso un impulso para seguir profundizando en una convicción que ya formaba parte del ADN de Aldalan: que el empleo debe ser una fuente de desarrollo y bienestar para las personas, para las empresas, para el territorio. En estos años hemos evolucionado desde una visión centrada principalmente en la calidad del empleo hacia una perspectiva mucho más integral, donde la salud emocional, el equilibrio entre la vida personal y profesional, la flexibilidad y el sentido del trabajo ocupan un papel fundamental. Generar buenos empleos incide en generar buenas vidas. También hemos comprobado que el empleo sano no es un objetivo que se alcanza y se mantiene sin más, sino un proceso de mejora continua que exige escuchar, adaptarse y responder a nuevos retos. La aparición de nuevas formas de trabajo, las expectativas de las nuevas generaciones y el valor del bienestar nos han llevado

a seguir aprendiendo, innovando y anticipando. Hoy entendemos más que nunca que cuidar a las personas es una cuestión de justicia social y una condición necesaria para construir buenas organizaciones; sostenibles y competitivas.

Desde tu experiencia, ¿cuáles son los pilares innegociables para que un entorno de trabajo sea genuinamente sano?

Para mí existen varios pilares esenciales. En primer lugar, el respeto y la confianza, porque sin ellos es imposible construir relaciones saludables. En segundo lugar, una comunicación abierta y transparente que favorezca la participación y permita que las personas se sientan escuchadas. Otro aspecto fundamental es que exista coherencia entre lo que la empresa dice y lo que realmente hace. Las políticas de bienestar solo son creíbles cuando forman parte de la cultura y del día a día. También considero imprescindible promover la flexibilidad y la conciliación, así como generar espacios de desarrollo profesional y personal donde cada persona pueda aportar valor y sentirse reconocida.

En definitiva, un entorno de trabajo sano es aquel donde las personas pueden crecer, aportar

y sentirse parte de un proyecto con sentido.

¿Cómo aplicáis internamente esta filosofía y de qué iniciativa propia te sientes más orgullosa?

En Aldalan tratamos de vivir internamente aquello que promovemos en las organizaciones con las que trabajamos. Apostamos por la flexibilidad, la confianza, la autonomía y la corresponsabilidad, entendiendo que cada persona tiene circunstancias y necesidades diferentes.

Una de las iniciativas de las que me siento orgullosa es El Diván de Aldalan, que nació en la pandemia, en el confinamiento, con una visión de (re)construcción de buenos empleos a la que se han sumado generosamente entidades y profesionales de Bizkaia para transmitir recursos, oportunidades, colaboraciones... Nació con la intención de generar conversaciones en torno al empleo saludable y ha sido una herramienta muy enriquecedora para compartir conocimiento y dar voz a profesionales y experiencias inspiradoras.

Y luego el trabajo diario llevar el bienestar y la innovación a cada acción, programa, proyecto, colaboración interna y externa que realizamos desde Aldalan.

¿Crees que las empresas participativas de economía social tienen una ventaja natural para ser saludables?

Creo que parten con una base muy favorable, porque los valores de la economía social están estrechamente relacionados con la participación, la sostenibilidad y la centralidad de las personas.

Cuando las personas se sienten parte activa de un proyecto, aumenta el compromiso, la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia.

También las entidades de economía social deben trabajar de forma consciente aspectos como el liderazgo, la comunicación o la gestión emocional. Los valores son un excelente punto de partida, pero necesitan traducirse en prácticas reales y coherentes.

Actualmente, ¿cuál dirías que es el mayor reto al que se enfrentan las empresas a la hora de cuidar la salud mental y emocional de sus equipos?

Uno de los principales retos es pasar de las acciones puntuales a una visión estratégica del bienestar. La salud mental no puede abordarse únicamente cuando aparecen problemas; debe formar parte de la cultura organizativa.

Además, vivimos en un contexto de gran incertidumbre, cambios constantes y elevada exigencia, lo que hace necesario desarrollar liderazgos más humanos y organizaciones capaces de generar entornos de bienestar. Todavía existe cierto estigma alrededor de la salud emocional y muchas personas no se sienten cómodas expresando cómo se encuentran. Por eso es tan importante fomentar una cultura basada en la confianza y en el cuidado mutuo.

Prioridades de los jóvenes (bienestar, propósito, salario emocional): ¿Cómo deben adaptarse las empresas más tradicionales para atraer, comprender y cuidar a este

talento joven sin perder su esencia?

Las nuevas generaciones están poniendo sobre la mesa demandas que, en realidad, benefician a todas las personas: trabajar con propósito, disponer de mayor flexibilidad y sentirse valoradas. Las empresas más tradicionales no necesitan renunciar a su identidad, pero sí evolucionar y abrir espacios de diálogo con este talento.

Escuchar, comprender y buscar puntos de encuentro es fundamental. El reto no consiste en cambiar la esencia de la organización, sino en actualizar la forma de relacionarse con las personas. La autenticidad, la coherencia y la capacidad de aprendizaje serán claves para atraer y fidelizar el talento del futuro.

¿Cuál sería tu primer consejo para una pyme o SLL que quiere empezar la transición hacia un modelo saludable y no sabe por dónde empezar?

Mi primer consejo sería empezar escuchando. Antes de implantar medidas o buscar grandes soluciones, es importante conocer cómo se sienten las personas y cuáles son sus necesidades reales. A veces pequeños cambios en la comunicación, la organización o el liderazgo pueden tener un impacto muy significativo.

Una empresa saludable no se construye con grandes inversiones, sino con una cultura basada en el respeto, la confianza y la participación. El bienestar es una forma de entender la organización y de generar valor sostenible para las personas y para la sociedad.

La infancia en emergencias: UNICEF se vuelca con la respuesta humanitaria en Venezuela



© UNICEF/UN0882839/Meza

UNICEF moviliza toneladas de suministros de emergencia y llega a miles de niños y niñas con intervenciones esenciales en salud, nutrición, agua y saneamiento, protección de la infancia y educación. Una respuesta a la catástrofe que no sería posible sin el apoyo y solidaridad de las personas, entidades y empresas que respaldan nuestro trabajo. A finales de junio, dos devastadores terremotos azotaron el centro-norte de la costa de Venezuela dejando a su paso miles de muertos y desaparecidos,

incontables daños materiales y un sufrimiento inmensurable entre la población afectada. A medida que han ido pasando los días, la situación de la infancia ha continuado agravándose y han aumentado los riesgos derivados de la interrupción de servicios esenciales que ya se encontraban deteriorados antes de la emergencia, como la atención sanitaria, el acceso a agua segura, educación y protección de la infancia; así como el propio impacto de una emergencia de esta magnitud en los casos de

niños y niñas no acompañados o separados de sus familias, situaciones en las que aumenta el riesgo de explotación, abuso y trata.

Desde UNICEF, estamos sobre el terreno desde el primer momento –y lo hacemos con el respaldo de más de cinco décadas de presencia en el país–, lo que nos ha permitido activar una respuesta inmediata. La organización tiene como objetivo llegar a 650.000 personas, incluidos 234.000 niños y niñas, con intervenciones en servicios esenciales para la infancia. Actualmente, lideramos los clústeres de agua, saneamiento e higiene (WASH), protección y educación, y seguimos coordinando esfuerzos para garantizar que la ayuda llegue de forma urgente a quienes más lo necesitan.

Además, el apoyo psicosocial supone uno de los pilares fundamentales de nuestra intervención en emergencias. A través de los Espacios Amigos para la Infancia, se ofrece ayuda psicológica y



© UNICEF/UN0889136/Paz

actividades lúdicas para niños y niñas, convirtiéndose en entornos seguros donde comenzar a procesar lo sucedido y gestionar el estrés y el trauma provocados por la catástrofe.

Pero ante una catástrofe de tal magnitud, ninguna organización puede responder sola y el papel del sector privado se vuelve clave para activar una respuesta de emergencia, generar conciencia y apelar a la solidaridad, contribuyendo a que más personas se sumen. En este sentido, el apoyo de las pequeñas y medianas empresas es esencial para llegar a los niños y niñas en situaciones de emergencia y generar un impacto real y positivo en la infancia, tanto en los primeros momentos como a más largo plazo, reconociendo que este desastre agrava una crisis humanitaria que ya existía anteriormente.

Nuestro trabajo en emergencias

Las primeras horas tras una emergencia son vitales y es

fundamental que las acciones de respuesta lleguen lo más rápido posible a las personas afectadas. Pero pasadas las primeras horas tras la catástrofe, una intervención adecuada debe también tener la capacidad de sostenerse en el tiempo para ofrecer una respuesta integral a las necesidades de la población afectada y apoyar a la infancia con servicios de educación, protección y ayuda psicosocial también a largo plazo. El Fondo de Emergencias nos permite contar con recursos para dar respuesta a las necesidades más urgentes de los niños y niñas en situaciones de crisis y acción humanitaria, y contar con la flexibilidad suficiente para atender una situación de emergencia repentina o, por el contrario, actuar en situaciones que se prolongan mucho en el tiempo y generan necesidades crónicas urgentes. Gracias a la presencia de nuestros equipos de UNICEF antes, durante y después de las emergencias, podemos proporcionar una

asistencia ágil y adaptada a cada contexto, rápida y eficaz, en coordinación con los gobiernos y el resto de actores humanitarios.

Un compromiso transformador

El apoyo que desde UNICEF recibimos de las pequeñas y medianas empresas, se traduce en fondos destinados a proporcionar agua potable y saneamiento, nutrición, salud, educación y protección a la infancia. Este impacto colectivo puede ser profundo y transformador en la vida de niños y niñas, sobre todo para aquellos en situación de emergencia.

Se trata de un compromiso especialmente valioso, ya que la cercanía de las pequeñas y medianas empresas con sus comunidades, su capacidad de adaptación y su responsabilidad con el entorno que les rodea, las convierte en aliadas estratégicas para promover cambios y conseguir un impacto real en la infancia.

Porque al integrar a la infancia en la estrategia empresarial y apostar por un modelo de negocio más humano, la empresa no sólo apuesta por la cohesión social en el presente, sino que integra la sostenibilidad para mirar al futuro a través del desarrollo y bienestar de los niños y las niñas.

Gracias a este compromiso ético con la infancia, las pequeñas y medianas empresas pueden conseguir un impacto significativo que cambie realmente la vida de la infancia que más lo necesita.

La abogada responde



Olatz Jaureguizar

Pregunta

¿Puede la empresa instalar cámaras de vigilancia en el centro de trabajo?

Respuesta

De conformidad con el artículo 20.3 del Estatuto de los Trabajadores, la empresa dispone de la posibilidad de adoptar las medidas que estime más oportunas para verificar el cumplimiento de las obligaciones y deberes laborales de los trabajadores., resultando una de ellas, la relativa a la videovigilancia. Por lo tanto, si se pueden instalar cámaras de vigilancia en el centro de trabajo, pudiendo utilizarse tanto para la videovigilancia en el trabajo, es decir, para garantizar la seguridad de personas, bienes e instalaciones, así como para el control laboral, es decir, para la supervisión del cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de la plantilla y siempre y cuando no supongan una vulneración del derecho fundamental al honor, la intimidad y la propia imagen.

Para que el uso de cámaras en el trabajo sea legal, es necesario que la instalación de las cámaras y el tratamiento de datos personales resultante de las grabaciones de

seguridad y su finalidad, cumplan con las exigencias reguladas tanto en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, el Estatuto de los Trabajadores y el artículo 18.1 de la Constitución Española, que, entre otros aspectos, regulan cuándo es legal grabar sin el consentimiento de la persona trabajadora, los límites para la instalación de cámaras en el lugar de trabajo y dónde está prohibido colocar una cámara de videovigilancia.

Por su parte, la jurisprudencia a lo largo de los últimos años, a través de numerosas resoluciones judiciales, ha ido concretando los requisitos, condiciones y limitaciones que se deben respetar a la hora de instalar cualquier sistema de videovigilancia en el centro de trabajo. Resultando los aspectos más importantes a considerar para considerar lícito el uso de cámaras de vigilancia en el trabajo, los siguientes:

- Se debe informar a la totalidad de las personas trabajadoras de la presencia de las cámaras de videovigilancia, mediante el correspondiente cartel de zona videovigilada. Este cartel debe estar tanto en los accesos

como en el interior del centro de trabajo.

- Atendiendo a lo dispuesto en el artículo 22.4 de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y Garantías de los Derechos Digitales, las empresas deben informar, con carácter previo, a las personas trabajadoras y a sus representantes, de manera expresa, clara y concisa, sobre la instalación de las cámaras, su ubicación, la finalidad de la vigilancia, la identidad del responsable del tratamiento y los datos de contacto para el ejercicio de derechos. Asimismo, las empresas deben disponer de una política de privacidad que cumpla con los requisitos exigidos por el Reglamento General de Protección de Datos.
- Se debe respetar la intimidad de los trabajadores y de las trabajadoras, por lo que las cámaras no deben instalarse en zonas en las que se presuma intimidad, salvo que concurra una causa de seguridad que lo justifique. Estas zonas en las que está prohibido situar cámaras de vigilancia, son:
 - Zonas de descanso y comedores.
 - Vestuarios.
 - Aseos.

- Cámaras que enfoquen la vía pública (salvo la franja indispensable en los accesos, y por razones justificadas de seguridad si la cámara enfoca una porción más grande de la calle).
- El uso de cámaras debe cumplir con los principios de idoneidad, necesidad y proporcionalidad, de manera que, si existen métodos menos invasivos para realizar el control y vigilancia de las obligaciones laborales, deberá optarse por ellos frente a las cámaras.
- Las cámaras de vigilancia no deben grabar conversaciones, ya que se considera una medida desproporcionada que vulnera el derecho a la intimidad de las personas.
- Se debe facilitar a los trabajadores y a las trabajadoras la información respectiva sobre cómo y dónde pueden ejercer sus derechos de acceso, rectificación y supresión de datos.
- Las imágenes captadas por los sistemas de videovigilancia solo se conservarán durante un mes.
- El acceso a las imágenes de las cámaras de videovigilancia será

limitado y restringido al personal autorizado.

No cumplir con estos requisitos es motivo de denuncia y sanción. Si se demuestra una instalación indebida y/o la vulneración de la normativa de protección de datos, la empresa puede resultar sancionada con algunas de las multas contempladas en la ley por instalar cámaras de videovigilancia, además de verse obligada a retirar las mismas.

Pregunta

Formación Profesional Dual y Contrato de Formación en Alternancia

Respuesta

La formación profesional dual o FP Dual, es una modalidad de formación profesional que se realiza en alternancia entre el centro educativo y la empresa, combinando el aprendizaje en el aula con la actividad práctica en el centro de trabajo. Se trata de una modalidad formativa que beneficia tanto al alumnado, que verán incrementadas sus oportunidades de inserción laboral, como a las empresas, ya que la FP Dual les permite captar talento joven y mejorar la cualificación de sus empleados.

Además del convenio entre el centro formativo y la empresa, en la formación profesional dual, existe una relación alumno/ empresa que se establece a través del Contrato de Formación en Alternancia, regulado en el artículo 11.2 del Estatuto de los Trabajadores.

Esta modalidad contractual, permite contratar de forma temporal a personas con una formación oficial adecuada al puesto de trabajo y ahorrar en Seguros Sociales, entre otras ventajas económicas.

El contrato de formación en alternancia entró en vigor el 30 de marzo de 2022, conforme a la nueva tipología de contratos formativos regulada por el Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo, que modificó el citado artículo 11 del Texto Refundido del Estatuto de los Trabajadores.

Los requisitos exigidos legalmente para poder formalizar este tipo de contratos de trabajo se relacionan a continuación:

- Se podrá celebrar con personas que carezcan de la cualificación

profesional reconocida por las titulaciones o certificados requeridos para concertar un contrato formativo para la obtención de práctica profesional.

- En el supuesto de que el contrato se suscriba en el marco de certificados de profesionalidad de nivel 1 y 2, y programas públicos o privados de formación en alternancia de empleo-formación, que formen parte del Catálogo de especialidades formativas del Sistema Nacional de Empleo, el contrato solo podrá ser concertado con personas de hasta treinta años.
- La actividad a desempeñar por la persona trabajadora deberá estar directamente relacionada con las actividades formativas que justifican la contratación laboral.
- La persona contratada contará con una persona tutora designada por el centro o entidad de formación y otra designada por la empresa, quien dará al plan formativo individual en la empresa, según lo previsto en el acuerdo con el centro o entidad formativa.
- Los centros de formación profesional, las entidades formativas acreditadas o inscritas y los centros universitarios, elaborarán, con la participación de la empresa, los planes formativos individuales, con especificación del contenido formativo, calendario, actividades y requisitos de tutoría.
- Son parte sustancial de este contrato tanto la formación teórica dispensada por el centro o entidad de formación o la propia empresa, cuando así se establezca, como la correspondiente formación práctica dispensada por la empresa y el centro.
- La duración del contrato será la prevista en el correspondiente plan o programa formativo, con un mínimo de 3 meses y un máximo de 2 años. En caso de que el contrato se hubiera concertado por una duración inferior a la máxima legal establecida y no se hubiera obtenido el título, certificado, acreditación o diploma asociado al contrato formativo, podrá prorrogarse mediante acuerdo de las partes, hasta la obtención de dicho título, certificado, acreditación o diploma sin superar nunca la duración máxima de dos años.
- Solo podrá celebrarse un contrato de formación en alternancia por cada ciclo formativo de formación profesional y titulación universitaria, certificado de profesionalidad o itinerario de especialidades formativas del Catálogo de Especialidades Formativas del Sistema Nacional de Empleo.
- El tiempo de trabajo efectivo, que habrá de ser compatible con el tiempo dedicado a las actividades formativas en el centro de formación, no podrá ser superior al 65 %, durante el primer año, o al 85 %, durante el segundo, de la jornada máxima prevista en el convenio colectivo aplicable en la empresa, o, en su defecto, de la jornada máxima legal.
- No se podrán celebrar contratos formativos en alternancia cuando la actividad o puesto de trabajo correspondiente al contrato haya sido desempeñado con anterioridad por la persona trabajadora en la misma empresa, bajo cualquier modalidad por tiempo superior a 6 meses.

- Las personas contratadas no podrán realizar horas complementarias ni horas extraordinarias. Tampoco podrán realizar trabajos nocturnos ni trabajo a turnos.
 - No podrá establecerse periodo de prueba en estos contratos.
 - La retribución será la establecida para estos contratos en el convenio colectivo de aplicación. En defecto de previsión convencional, la retribución no podrá ser inferior al 60 % el primer año ni al 75 % el segundo, respecto de la fijada en convenio para el grupo profesional y nivel retributivo correspondiente a las funciones desempeñadas, en proporción al tiempo de trabajo efectivo, sin que, en ningún caso, pueda ser inferior al salario mínimo interprofesional en proporción al tiempo de trabajo efectivo.
- Estas contrataciones laborales permitirán la aplicación por la empresa de las siguientes bonificaciones:
- Bonificación de 91 euros / mes durante toda la duración del contrato.
- Bonificación de 28 euros / mes en las cuotas de la persona trabajadora a la Seguridad Social y por los conceptos de recaudación conjunta.
 - La transformación en indefinidos de contratos formativos a la finalización de su duración inicial o prorrogada, cualquiera que sea la fecha de su celebración, dará derecho a una bonificación en la cotización, de 128 euros / mes durante 3 años. En el caso de mujeres, dicha bonificación será de 147 euros / mes.
 - La actividad formativa en el ámbito laboral, vinculada al contrato de formación en alternancia, dará derecho a bonificaciones en las cuotas empresariales de la Seguridad Social para la financiación de los costes de la formación recibida por la persona trabajadora contratada, según los módulos económicos establecidos legalmente en función de su modalidad:
 - modalidad presencial: 10,1 € por hora / participante
 - y en la modalidad distancia/tele formación: 6,3 € por hora / alumno/a,
- Bonificación sobre la cuota empresarial de Formación Profesional, por costes derivados de tutorización de las personas trabajadoras, con una cuantía máxima de 1,5 euros por alumno o alumna y hora de tutoría, con un máximo de 40 horas por mes y alumno o alumna. En el supuesto de empresas de menos de 5 personas trabajadoras, la bonificación adicional tendrá una cuantía máxima de 2 euros por alumno o alumna y hora de tutoría, con un máximo de 40 horas por mes y alumno o alumna.

El pacto de socios: la mejor inversión para proteger el futuro de una Sociedad Laboral

“Cuando constituimos la empresa nunca pensamos que algún día podríamos no estar de acuerdo.”

Esta es una de las frases que más se repite cuando surge un conflicto entre personas socias. Y es perfectamente comprensible. Cuando varias personas deciden emprender juntas, compartir la propiedad de una empresa o incorporarse como socias trabajadoras a un proyecto consolidado, lo hacen porque existe confianza, ilusión y una visión compartida del futuro. En ese momento nadie piensa en discrepancias, jubilaciones, salidas de personas socias o bloqueos en la toma de decisiones.

Sin embargo, las empresas evolucionan porque evolucionan las personas que las integran. Cambian las circunstancias personales, aparecen nuevas oportunidades y surgen nuevas generaciones llamadas a asumir responsabilidades.

Por eso, la verdadera fortaleza de una empresa no consiste en evitar los conflictos, sino en estar preparada para gestionarlos sin poner en riesgo el proyecto común.

En las Sociedades Laborales, donde trabajo y propiedad caminan

juntos, esta cuestión adquiere una importancia todavía mayor.

Una empresa donde trabajo y propiedad avanzan de la mano

Las Sociedades Laborales son mucho más que una forma jurídica.

Son empresas en las que la propiedad está vinculada, de forma mayoritaria, a las personas que desarrollan su actividad profesional en ellas. Esta realidad fortalece el compromiso con el proyecto y favorece una visión empresarial de largo plazo. Pero también implica que cualquier desacuerdo entre personas socias puede afectar simultáneamente a la propiedad, al empleo, a la organización interna y a la continuidad de la empresa.

Cuando surge un conflicto en una Sociedad Laboral no solo están en juego unas participaciones sociales. También están en juego relaciones profesionales construidas durante años, puestos de trabajo y, en muchos casos, el futuro de un proyecto colectivo.

Por eso la gobernanza importa. Y por eso el pacto de personas

socias se convierte en una herramienta estratégica.

Mucho más que un documento jurídico

Existe la idea de que los pactos de personas socias son documentos pensados para resolver conflictos.

La realidad es justamente la contraria.

Los mejores pactos se firman cuando las relaciones son excelentes, porque es entonces cuando resulta más fácil alcanzar acuerdos equilibrados y pensar en el futuro con serenidad.

Su función es sencilla: establecer reglas claras para afrontar situaciones que, tarde o temprano, acabarán apareciendo en la vida de cualquier empresa.

¿Qué ocurre si una persona socia quiere marcharse? ¿Cómo se valorarán sus participaciones?

¿Quién tendrá preferencia para adquirirlas? ¿Cómo se incorporarán nuevas personas trabajadoras al capital? ¿Cómo se resolverá un bloqueo en la toma de decisiones?

Pero también ayuda a responder una pregunta todavía más importante:

¿Qué tipo de empresa queremos seguir siendo dentro de diez o veinte años?

Cuando una persona socia quiere marcharse

Una de las creencias más extendidas consiste en pensar que cualquier persona socia puede abandonar libremente la empresa y exigir que la sociedad o las demás personas socias adquieran sus participaciones. La realidad jurídica es más compleja.

Con carácter general, la legislación mercantil no reconoce un derecho libre e incondicionado para abandonar una sociedad recuperando automáticamente la inversión realizada.

Por ello, cuando una persona socia decide desvincularse del proyecto, pueden surgir dificultades importantes.

Imaginemos: Una Sociedad Laboral integrada por tres personas socias trabajadoras. Tras varios años de actividad, una de ellas decide emprender una nueva etapa profesional. La voluntad de salir es legítima. El problema aparece cuando nadie dispone de liquidez

suficiente para adquirir sus participaciones.

Sin reglas previamente acordadas, una situación perfectamente normal puede convertirse en una fuente de tensión.

Un buen pacto de socios permite anticipar estas circunstancias mediante procedimientos de transmisión, sistemas de valoración, calendarios de pago y mecanismos que faciliten la incorporación de nuevas personas socias trabajadoras. La diferencia entre improvisar y planificar suele marcar la diferencia entre una salida ordenada y un conflicto prolongado.

La pregunta más difícil: cuánto valen las participaciones

Si existe una cuestión capaz de generar desacuerdos entre personas socias es la valoración de las participaciones sociales. Quien abandona la empresa suele considerar que su participación vale más de lo que los demás están dispuestos a pagar. Quienes permanecen en el proyecto temen que una valoración excesiva comprometa la estabilidad

financiera de la empresa.

Por ello, una de las decisiones más inteligentes que puede adoptar una Sociedad Laboral consiste en acordar por adelantado cómo se valorarán las participaciones cuando llegue el momento de transmitirlos.

La mejor valoración no es la que se discute cuando surge el conflicto. La mejor valoración es la que se acuerda cuando todavía no existe. Fijar criterios objetivos y transparentes aporta seguridad jurídica, reduce la conflictividad y protege tanto a quien se marcha como a quienes continúan desarrollando el proyecto.

El relevo generacional no puede improvisarse

Muchas Sociedades Laborales afrontan actualmente un desafío compartido: garantizar la continuidad del proyecto cuando las personas fundadoras se aproximan a la jubilación. Las organizaciones más sólidas no esperan a que llegue ese momento.

- Planifican.
- Identifican talento interno.
- Preparan a futuras personas socias.

- Facilitan el acceso progresivo al capital social.
- Y convierten el relevo generacional en una transición natural.

Porque el verdadero relevo no consiste únicamente en transmitir participaciones.

Consiste en transmitir conocimiento, cultura empresarial y compromiso con el proyecto. Por ello, los pactos de socios más avanzados incorporan mecanismos que facilitan la incorporación de nuevas personas trabajadoras al capital y garantizan la continuidad de la empresa en manos de quienes participan activamente en ella.

La transparencia también debe pactarse

Muchos conflictos societarios no nacen de decisiones equivocadas. Nacen de la falta de información. Cuando las personas socias desconocen la situación económica de la empresa, las razones que justifican determinadas decisiones o los planes de futuro, aparecen las dudas y los celos.

Por ello, una buena gobernanza no consiste únicamente en decidir correctamente. También consiste en informar adecuadamente. La confianza se construye mediante la participación. Y la participación exige información.

El riesgo silencioso de las sociedades al 50 %

Pocas situaciones son tan delicadas para una empresa como una estructura societaria al 50 %. Mientras exista consenso, la igualdad funciona. El problema aparece cuando surge una discrepancia estratégica que ninguno de las personas socias está dispuesto a asumir.

Imaginemos: una Sociedad Laboral participada por dos personas socias trabajadores al 50 %. La empresa necesita realizar una inversión importante. Uno considera imprescindible acometerla para seguir siendo competitivos; el otro entiende que supone asumir un riesgo excesivo.

Ambos tienen argumentos razonables.

Ambos tienen la misma capacidad de decisión.

Y ninguno puede imponer su criterio.

Cuando estas situaciones se prolongan en el tiempo pueden bloquear decisiones esenciales para la empresa: inversiones, incorporación de nuevas personas socias, nombramiento de administradores, aprobación de cuentas o definición de la estrategia futura.

Por ello, las sociedades participadas al 50 % deberían prestar una especial atención a la gobernanza desde el mismo momento de su constitución.

¿Qué hacen muchas startups?

En el ecosistema startup son habituales mecanismos de desbloqueo como las cláusulas *Shotgun*, *Texas Shoot-Out* o *Russian Roulette*, diseñadas para resolver rápidamente quién permanece en la empresa y quién abandona el proyecto.

Son soluciones eficaces cuando el objetivo principal es proteger una inversión y evitar bloqueos prolongados.

¿Por qué una Sociedad Laboral suele necesitar algo diferente?

En una Sociedad Laboral no solo

está en juego el capital. También están en juego el empleo, la participación de las personas trabajadoras y la continuidad del proyecto empresarial.

Por ello, antes de recurrir a mecanismos de salida forzosa, resulta aconsejable establecer un sistema escalonado de resolución de conflictos:

- Negociación entre las partes.
- Mediación especializada.
- Intervención de personas expertas independientes.
- Procedimientos de salida ordenada cuando no exista otra solución viable.

Las cláusulas de compraventa forzosa pueden ser útiles como último recurso. Sin embargo, en una Sociedad Laboral la prioridad debería ser siempre preservar el proyecto común antes que determinar quién gana y quién pierde.

Porque mientras que muchas startups utilizan los mecanismos de desbloqueo para decidir quién continúa y quién se marcha, las Sociedades Laborales deberían preguntarse primero cómo mantener viva la empresa que ambas partes contribuyeron a construir.

Construir futuro antes de que lleguen los problemas

Quizá la mayor virtud de un buen pacto de socios es que obliga a mantener conversaciones que normalmente se posponen. Conversaciones sobre liderazgo, sucesión, incorporación de nuevas personas socias, crecimiento, participación o futuro empresarial.

En definitiva, un pacto de socios bien diseñado no solo ayuda a resolver conflictos.

Ayuda a construir una visión compartida del proyecto.

Una inversión en estabilidad, participación y continuidad

Las Sociedades Laborales representan una de las expresiones más avanzadas de la participación de las personas trabajadoras en la empresa.

Su éxito no depende únicamente de los resultados económicos. Depende también de la capacidad para construir organizaciones sólidas, transparentes y preparadas para afrontar los cambios.

Por eso, cuando una persona socia se pregunta si merece la pena dedicar tiempo a elaborar

un pacto de socios, quizá la respuesta más acertada sea esta:

Un pacto de socios no es un documento para cuando las cosas van mal. Es una herramienta para que las cosas sigan funcionando cuando las circunstancias cambian.

Porque proteger una Sociedad Laboral no consiste únicamente en proteger el capital.

Significa proteger el empleo, reforzar la participación de las personas trabajadoras y garantizar la continuidad de un proyecto empresarial construido colectivamente.

Y pocas decisiones resultan tan estratégicas para lograrlo como acordar hoy las reglas que permitirán seguir avanzando mañana.

