DBA
IN MANAGEMENT AND TECHNOLOGY

Universidad Pontificia Comillas

Doctorate of Business Administration in Management and Technology

EL IMPACTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL Y EN LAS SOCIEDADES LABORALES

Autor: Juan María Iturrarte Álvarez

Director: José Antonio Alfaro Tanco

MADRID | Mayo 2025

COMILLAS UNIVERSIDAD PONTIFICIA ICADE

COMILLAS UNIVERSIDAD PONTIFICIA ICAI

AGRADECIMIENTOS

Si algo he aprendido a lo largo de estos años gracias al trabajo de investigación que aquí culmina, es que siempre podemos aspirar a hacerlo un poco mejor, a dar un poco más de nosotros mismos, y que ese esfuerzo constante es profundamente recompensado, tanto a nivel personal como en beneficio de nuestro entorno. Como decía Aristóteles: "*La excelencia no es un acto, sino un hábito*".

En este proceso, muchas personas han sido fundamentales, y a todas ellas quiero expresar mi más sincero agradecimiento, con la esperanza de que me sigan acompañando en el futuro, como lo han hecho hasta ahora.

En primer lugar, quiero agradecer a mi mujer, Sonia, y a mis hijas, Maite y Ainhoa, por vuestra paciencia, vuestro apoyo incondicional y por ser la fuerza que me ha impulsado a seguir adelante hasta alcanzar esta meta.

A lo largo de mi vida profesional, he tenido la suerte de contar con mentores y compañeros que me han transmitido enseñanzas valiosas. Mi gratitud hacia José Luis Ciordia, José Antonio Rodríguez y, especialmente, Alberto Munárriz, cuyo ejemplo y guía han sido fundamentales en mi desarrollo.

También quiero agradecer el ánimo, la confianza y el apoyo de Maite Azcona, Miguel Ezcurdia, Óscar Labat, Michael Halloran, Mónica Cortiñas y David Goñi. Vuestra fe en mí ha sido un pilar esencial en este camino.

Un reconocimiento especial merece la colaboración de las personas y empresas que participaron en el proceso de investigación, sin cuya disposición y compromiso este trabajo no habría sido posible. En particular, agradezco a José Félix Beregaña, Patxi Ceberio, Ainhoa Castellano, Miguel Ugalde, José Joaquín Ruiz, Txus Cía, y Asier Toledano, así como a Antonio Martínez de Bujanda e Iñaki Ugalde, de ANEL.

Quiero extender mi agradecimiento a todo el equipo de Bildu Lan, quienes han sido una parte crucial de esta investigación y han demostrado que el trabajo en equipo y la colaboración son clave para alcanzar grandes logros.

Mi agradecimiento más profundo al Sacerdote Jesuita Padre Javier Sagüés, ejemplo de generosidad y entrega al servicio de la sociedad, y al equipo del Santuario de Loyola.

Finalmente, expreso mi gratitud a la Universidad Pontificia Comillas y al equipo del programa DBA, así como a la Universidad de Navarra. En especial, quiero agradecer a mi director de tesis, el profesor José Antonio Alfaro Tanco, por su guía, su paciencia y por acompañarme con rigor y generosidad a lo largo de este proceso de aprendizaje e investigación.

Esta tesis doctoral está dedicada a la memoria de D. Juan María Iturrarte Liceaga, mi padre, cuyas enseñanzas, valores y ética inquebrantables continúan siendo la luz que guía mi camino.

ÍNDICE

GLOSARIO 14

INTRODUCCIÓN 16

CAPÍTULO 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA 32

1.1 Innovación social corporativa 32

1.2 Economía social 44

1.3 Sociedades laborales 60

1.4 Análisis de la literatura: Innovación social y economía social 76

1.4.1 Metodología de la búsqueda 76

1.4.2 Análisis descriptivo y metodología 79

1.4.3 Resultados y conclusiones 87

1.4.4 La brecha entre teoría y realidad 90

1.4.5 Intersección con la práctica empresarial 91

1.5 Contribución de esta investigación 93

CAPÍTULO 2. TRABAJO EMPÍRICO 1 – EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL 99

2.1 Introducción 100

2.2 Diseño de la investigación 101

2.2.1 Justificación del enfoque cualitativo 101

2.2.2 Diseño de la muestra 102

2.2.3 Procedimiento de recolección de datos 112

2.2.4 Análisis de datos 113

2.2.5 Consideraciones éticas 113

2.3 Recolección de datos y proceso de entrevista 114

2.3.1 Diseño del instrumento: la guía de la entrevista 114

2.3.2 Proceso de la entrevista: procedimientos y descripción 115

2.3.3 Organización temática de la entrevista 117

2.3.4 Análisis de datos 120

2.4 Resultados del análisis 123

2.5 Análisis de bloques de preguntas y conclusión 147

2.5.1 Bloque 1: Innovación social 147

2.5.2 Bloque 2: ODS 8 148
2.5.3 Bloque 3: ODS 16 148
2.5.4 Conclusión general 149
2.5.5 La brecha entre teoría y realidad: un análisis crítico 154
2.5.6 Impacto de las críticas 157
2.6 Discusión con la literatura 158
2.6.1 Aspectos clave del impacto de la innovación social 158
2.6.2 Manifestación y promoción de la innovación social en las empresas de economía social 162
2.7 Sugerencias para ANEL 165
2.7.1 Diagnóstico actual 166
2.7.2 Sugerencias generales para ANEL 167

CAPÍTULO 3. TRABAJO EMPÍRICO 2 – SOCIEDAD LABORAL BILDU LAN 171

3.1 Introducción 171

3.2 Sociedad Laboral Bildu Lan 176
3.2.1 Historia y evolución de Bildu Lan 176
3.2.2 Modelo de negocio y estructura organizativa 178
3.2.3 Capacidades técnicas y productos 185
3.2.4 Infraestructura, recursos técnicos y localización 185
3.2.5 Sectores y clientes 189
3.2.6 El papel de Bildu Lan en la economía social 190
3.3 Trabajo de investigación 193
3.3.1 Objetivo dual de la metodología Action Research 193
3.3.2 Equipo de trabajo 196
3.3.3 Recogida de información 196
3.3.4 Consideraciones éticas 200
3.4 Resultados 201
3.4.1 Prácticas de innovación social en Bildu Lan 201
3.4.2 Análisis de la entrevista sobre innovación social 210
3.4.3 Factores clave para el desarrollo de más innovación social en Bildu Lan 217
3.4.4 Plan de acción para Bildu Lan en la promoción de la innovación social 221

3.5 Discusión con la literatura 226

3.6 Extrapolación de los resultados a otras empresas 231

3.7 Conclusiones 232

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES 234

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 240

ANEXOS 249

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Economía social en España y en el contexto internacional: análisis comparativo 47

Tabla 2: Proceso de búsqueda de referencias 77

Tabla 3: Autores de las referencias seleccionadas 79

Tabla 4: Universidades de las referencias seleccionadas 80

Tabla 5: Distribución geográfica de las referencias seleccionadas 81

Tabla 6: Metodología usada en las referencias seleccionadas 82

Tabla 7: Análisis de publicaciones académicas 85

Tabla 8: Empresas entrevistadas, responsables y datos 109

Tabla 9: Nodos del proyecto 122

Tabla 10: Descripción de casos reales de innovación social realizados por las empresas 153

Tabla 11. Principales documentos internos utilizados en la recogida de información 199

Tabla 12: Casos de innovación social de Bildu Lan y nexo con ODS 8 y ODS 16 209

Tabla 13: Factores clave para el desarrollo de innovación social en Bildu Lan 220

Tabla 14: DAFO-CAME en Bildu Lan 222

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso metodología Action Research 23

Figura 2: Cronograma de los trabajos de investigación 24

Figura 3: Plataforma Unika 78

Figura 4: Forma jurídica de las empresas asociadas a ANEL 104

Figura 5: Distribución geográfica de las empresas asociadas a ANEL 105

Figura 6: Clasificación por sectores de las empresas asociadas a ANEL 105

Figura 7: Clasificación por subsectores de las empresas asociadas a ANEL 106

Figura 8: Nube de palabras de los discursos generados 117

Figura 9: Dendograma 123

Figura 10: Análisis conglomerado por similitud de codificación 124

Figura 11: Bildu Lan 1983 176

Figura 12: Vista aérea de la fábrica de Bildu Lan 177

Figura 13: Máquina fabricada por Bildu Lan 182

Figura 14: Máquina reparada por Bildu Lan 183

Figura 15: Dimensiones de la sostenibilidad 184

Figura 16: Pilares de Compliance 184

Figura 17: Plano de planta principal de Bildu Lan 186

Figura 18: Imagen de planta de Bildu Lan 187

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Detalle de las referencias seleccionadas 249

GLOSARIO

El presente glosario contiene definiciones elaboradas específicamente para esta investigación, adaptadas a su contexto y objetivos. Estas construcciones conceptuales, de autoría propia, buscan garantizar la coherencia terminológica a lo largo del trabajo, facilitando la comprensión de los términos clave empleados.

1. **Economía Social**: Se refiere a un conjunto de organizaciones y empresas que buscan conciliar objetivos económicos y sociales, basados en principios de solidaridad, democracia, participación y reinversión de beneficios. Se distingue por su enfoque en el bienestar de las personas y las comunidades, más allá de la maximización de beneficios.

2. **Economía Social y Solidaria**: Se relaciona estrechamente con la economía social y se caracteriza por promover relaciones económicas basadas en la solidaridad, la equidad y la cooperación, buscando transformar las estructuras económicas dominantes hacia un modelo más justo y sostenible.

3. **Emprendimiento Social**: Se refiere a la actividad emprendedora que busca generar impacto social positivo a través de la creación de empresas o proyectos innovadores que aborden problemas sociales y ambientales.

4. **Empresa / Sociedad Laboral**: Se refiere a una forma de organización empresarial en la que los trabajadores tienen una participación activa en la gestión y en la propiedad de la empresa, priorizando el bienestar de los empleados y la comunidad sobre la maximización de los beneficios económicos.

5. **Empresa / Sociedad Cooperativa**: Se refiere a una forma de organización empresarial basada en la cooperación y la participación democrática de sus miembros, quienes comparten la propiedad y la toma de decisiones en la empresa.

6. **Empresa de Economía Social**: Se refiere a una empresa que combina objetivos sociales y económicos, buscando generar beneficios económicos para reinvertirlos en la comunidad y mejorar la calidad de vida de las personas.

7. **Innovación**: Se define como el desarrollo e implementación de nuevas ideas, productos, servicios o modelos organizativos que satisfacen necesidades de manera más efectiva que las soluciones existentes, generando nuevos modos de relación social y valor compartido.

8. **Innovación Abierta**: Se refiere a un enfoque de innovación que busca colaborar con actores externos a la organización para desarrollar soluciones creativas y sostenibles a través de la co-creación y la colaboración formal e informal entre la empresa y agentes externos (centros de investigación, consultoras, organismos públicos, proveedores, clientes…).

9. **Innovación Social**: Se destaca por ofrecer respuestas innovadoras a necesidades sociales insatisfechas, desarrollando soluciones creativas y sostenibles para abordar problemas sociales y ambientales a través de la colaboración entre empresas y agentes sociales involucrados.

10. **Innovación Social Corporativa**: Se refiere a la aplicación de la innovación social en el ámbito corporativo, donde las empresas buscan generar impacto social positivo a través de sus actividades económicas, promoviendo la sostenibilidad y la inclusión en la sociedad.

11. **Objetivos de Desarrollo Sostenible**: Son un conjunto de objetivos globales establecidos por las Naciones Unidas para abordar desafíos mundiales como la pobreza, el hambre, la educación, la igualdad de género, el cambio climático, entre otros, con el fin de lograr un desarrollo sostenible para todos.

12. **Responsabilidad Social Corporativa / Empresarial**: Se refiere a la integración voluntaria por parte de las empresas de preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y en sus interacciones con todas las partes interesadas, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad.

INTRODUCCIÓN

Contexto

La economía mundial enfrenta desafíos estructurales y sociales sin precedentes que exigen la búsqueda de modelos empresariales capaces de integrar sostenibilidad económica, equidad social y responsabilidad ambiental. Entre los retos más urgentes se encuentran las crecientes desigualdades económicas, el impacto del cambio climático, la pérdida de confianza en las instituciones tradicionales y la necesidad de explorar alternativas complementarias al modelo económico dominante, cuya orientación prioritaria hacia el rendimiento financiero presenta limitaciones para abordar de forma integral los problemas globales.

Según datos del Banco Mundial[1], en 2023, más del 40 % de la población mundial vive con menos de 5,50 USD al día, reflejando un aumento en las desigualdades desde la pandemia del COVID-19. Por otra parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT)[2] estima que casi 214 millones de personas permanecen desempleadas o en condiciones de empleo precario a nivel global, con una clara falta de políticas inclusivas y sostenibles que fomenten el empleo decente.

En este contexto, las empresas de economía social se presentan como una alternativa viable y necesaria. Este modelo organizativo, que incluye cooperativas, mutualidades, fundaciones y sociedades laborales, prioriza el bienestar colectivo sobre el lucro, promoviendo la solidaridad, la inclusión y la sostenibilidad como principios rectores. Estas organizaciones representan más del 6,5 % del empleo total en Europa, según datos del Informe de Economía Social en la Unión Europea 2021[3], lo que resalta su importancia económica y social.

Particularmente, las sociedades laborales destacan dentro de la economía social por su estructura única: combinan la propiedad colectiva del capital con una gobernanza democrática, en la que los trabajadores participan directamente en las decisiones estratégicas de la empresa. En España, las sociedades laborales constituyen un pilar importante del tejido empresarial, con más de 9.000 empresas activas en 2023, que generan empleo estable para aproximadamente 60.000 personas, según el Ministerio de Trabajo y Economía Social[4].

[1] https://www.bancomundial.org/ext/es/home
[2] https://www.ilo.org/es
[3] https://op.europa.eu/webpub/com/general-report-2021/es/
[4] https://www.mites.gob.es/

Por otro lado, la innovación social emerge como un enfoque crucial para enfrentar los retos actuales. La Comisión Europea[5] define la innovación social como "la búsqueda de nuevas respuestas a necesidades sociales insatisfechas, a través de la creación de soluciones más efectivas, sostenibles y justas". Este concepto cobra relevancia en las empresas de economía social, que operan en la intersección entre los objetivos económicos y el impacto social. No obstante, su integración dentro del modelo de las sociedades laborales y su contribución específica a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)[6] aún no ha sido suficientemente explorada en la literatura académica.

La agenda global de los ODS, adoptada por las Naciones Unidas en 2015, proporciona un marco estratégico para orientar las acciones de las empresas hacia un impacto positivo. En particular, los ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) son directamente aplicables a las empresas de economía social. El ODS 8 promueve el crecimiento inclusivo, el empleo digno y la igualdad de oportunidades, aspectos fundamentales en las sociedades laborales, mientras que el ODS 16 refuerza principios como la transparencia, la gobernanza ética y la construcción de instituciones democráticas (United Nations, 2022).

A nivel nacional, España ha dado pasos significativos para alinear las prácticas empresariales con los ODS. Según el informe de 2023 del Consejo Económico y Social de España, las empresas de economía social en el país están particularmente bien posicionadas para avanzar en estas metas debido a su modelo organizativo intrínsecamente inclusivo. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la medición del impacto social y la escalabilidad de las innovaciones implementadas (CES, 2023).

En este escenario, la presente investigación se enmarca en la convergencia de estos conceptos: la economía social, la innovación social y los ODS.

Identificación del problema

A pesar del creciente interés académico por la economía social, las sociedades laborales y la innovación social, persisten importantes lagunas en el conocimiento sobre cómo estos conceptos interactúan en la práctica. Aunque la literatura reconoce el potencial transformador de las empresas de economía social, existen pocos estudios empíricos que analicen cómo implementan la innovación social para abordar problemas sociales y avanzar en los ODS (Chaves-Ávila & Monzón-Campos, 2018).

[5] https://commission.europa.eu/index_es
[6] https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Por ejemplo, en su revisión de literatura, Chaves-Ávila y Monzón-Campos (2018) subrayan la falta de modelos integrados que analicen simultáneamente la sostenibilidad económica, el impacto social y la gobernanza democrática en estas organizaciones. Asimismo, autores como Rubalcaba (2019) destacan que, aunque las sociedades laborales tienen características organizativas que las hacen idóneas para promover la cohesión social y el empleo digno, no existen suficientes evidencias sobre cómo estas empresas desarrollan e implementan soluciones innovadoras que sean escalables y replicables.

El problema también radica en la falta de métricas y marcos conceptuales para evaluar el impacto de estas iniciativas en términos de los ODS. Por ejemplo, mientras que el ODS 8 se asocia claramente con las prácticas laborales inclusivas de las sociedades laborales, su contribución al ODS 16, relacionado con la construcción de instituciones sólidas, éticas y transparentes, es un área poco estudiada (Bouchard, 2012).

Además, el contexto nacional en España ofrece un terreno fértil para esta investigación, dada la creciente relevancia de la economía social en el país. Navarra, en particular, es una región pionera en la promoción de la economía social, con organizaciones como ANEL (Asociación Navarra de Empresas de Economía Social)[7] liderando esfuerzos para integrar la innovación social en sus prácticas. Sin embargo, a pesar de estos avances, se necesitan estudios más profundos que conecten las prácticas locales con los marcos globales de sostenibilidad y desarrollo.

En este sentido, esta investigación busca llenar un vacío importante al explorar cómo las sociedades laborales, a través de su estructura democrática y su compromiso con el bienestar colectivo, pueden convertirse en motores de cambio social y sostenibilidad.

Objetivo principal y objetivos específicos

El objetivo principal de esta tesis es analizar cómo las empresas de economía social, y en particular las sociedades laborales, integran la innovación social en su modelo organizativo y operativo, con el fin de generar valor compartido y contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este objetivo refleja la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre la interacción entre los principios de la economía social, las prácticas de innovación social y las metas globales de desarrollo sostenible, destacando las oportunidades y desafíos específicos del modelo de gobernanza democrática de las sociedades laborales.

Para abordar este objetivo general, se han definido tres objetivos específicos que estructuran el análisis:

[7] https://anel.es/

1) *Explorar las percepciones de las empresas de economía social sobre la innovación social*

   Este objetivo busca comprender cómo las empresas de economía social entienden, valoran e implementan la innovación social dentro de su contexto organizativo. Partimos de la premisa de que, debido a su orientación hacia el bien común, estas empresas pueden tener una percepción distinta de la innovación, viéndola no solo como un medio para mejorar la competitividad, sino también como una herramienta para responder a necesidades sociales específicas.

   Este objetivo también examina cómo estas percepciones varían en función del grado de alineación de las empresas con los valores de la economía social y los ODS.

2) *Identificar los factores clave que influyen en la implementación de la innovación social en estas organizaciones*

   La implementación efectiva de la innovación social requiere superar barreras organizativas, estructurales y contextuales. Este objetivo se centra en identificar los factores que facilitan o limitan dicha implementación, tales como:

   - Capacidades internas: liderazgo, formación y cultura organizacional.

   - Recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos.

   - Redes de colaboración: alianzas con otras empresas de economía social, administraciones públicas y ONG.
   - Marco normativo: legislación que promueva o restrinja las prácticas innovadoras.

   Según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las empresas de economía social enfrentan desafíos únicos, como el acceso limitado al financiamiento y la necesidad de equilibrar objetivos económicos y sociales. Este objetivo busca no solo identificar estas limitaciones, sino también destacar las buenas prácticas y estrategias que las empresas han desarrollado para superarlas (OECD, 2022).

3) *Evaluar cómo se materializan estos conceptos en las sociedades laborales, considerando su modelo organizativo y su impacto comunitario*

   Las sociedades laborales presentan un caso particular dentro de la economía social debido a su estructura de gobernanza democrática, donde los trabajadores son propietarios mayoritarios de la empresa. Este objetivo analiza cómo este modelo organizativo influye en la adopción de prácticas de innovación social, así como en su impacto en las comunidades en las que operan.

En este sentido, se examinarán casos concretos, como el de Bildu Lan, para evaluar:

- Prácticas de sostenibilidad ambiental y social: desarrollo de tecnologías limpias, promoción de la igualdad de género y creación de empleo estable.

- Modelos de gobernanza participativa: cómo las decisiones colectivas impactan en la estrategia empresarial.

- Contribuciones a los ODS: implementación de políticas alineadas con los ODS 8 y 16, y sus efectos en la cohesión social y el desarrollo local.

Preguntas de investigación (RQs)

Para alcanzar los objetivos planteados, se han formulado tres preguntas de investigación (RQs) que guiarán el desarrollo de esta tesis:

1) *RQ1: ¿Qué percepción tienen las empresas de economía social sobre la innovación social?*
   Esta pregunta explora cómo las empresas de economía social conceptualizan la innovación social y qué importancia le otorgan en comparación con otros objetivos organizativos. También examina cómo su estructura organizativa influye en estas percepciones, y cómo estas pueden variar según el sector, la región o el tamaño de la empresa.

2) *RQ2: ¿Cuáles son los factores clave para que una empresa de economía social aumente el impacto de la innovación social en sus resultados?*
   Aquí se investigan los facilitadores y las barreras que afectan la implementación de la innovación social en las empresas de economía social, analizando aspectos internos (como el liderazgo y la cultura organizativa) y externos (como las políticas públicas y el apoyo financiero).

3) *RQ3: ¿Cómo se aplican estos conceptos y factores en el ámbito concreto de las sociedades laborales?*
   Esta pregunta se centra en las sociedades laborales como un modelo único dentro de la economía social, explorando cómo su gobernanza democrática y su estructura de propiedad influyen en su capacidad para implementar prácticas de innovación social y generar un impacto positivo en sus comunidades.

Estos objetivos y preguntas están directamente relacionados con los tres ejes teóricos de esta investigación:

Innovación social corporativa: Se conecta con los objetivos de explorar las percepciones y analizar los factores clave para implementar prácticas innovadoras.

Economía social: Proporciona el contexto organizativo para analizar las prácticas de las empresas y su alineación con los valores de solidaridad y sostenibilidad.

ODS: Vincula el análisis al marco normativo global, destacando cómo las empresas pueden contribuir a metas como el empleo digno (ODS 8) y la gobernanza inclusiva (ODS 16).

Este enfoque permite no solo responder a las preguntas planteadas, sino también generar un marco de análisis integrador que facilite la extrapolación de los resultados a otros contextos organizativos y geográficos.

Metodologías de investigación

El diseño metodológico adoptado en esta tesis se fundamenta en un diseño cualitativo y participativo, estructurado en torno a dos metodologías de investigación: la revisión la literatura y *Action Research*.

Esta sección quiere mostrar las características principales de la metodología *Action Research* (AR). Este enfoque se alinea con los principios de la economía social, promoviendo un análisis que no solo busca comprender los fenómenos estudiados, sino también intervenir de manera práctica y reflexiva en las organizaciones implicadas.

La elección de un enfoque metodológico cualitativo y participativo responde a la naturaleza multidimensional de los objetivos planteados. Según Olloqui, Alfaro-Tanco y Recalde (2021), *AR* es una metodología particularmente adecuada para analizar y promover la innovación social en contextos donde la interacción entre los actores organizativos es clave para la creación de soluciones sostenibles.

Este enfoque permite no solo observar las dinámicas internas de las organizaciones, sino también intervenir en ellas mediante ciclos iterativos de reflexión y acción (Yáñez-Galdames, Alfaro-Tanco, & Gutiérrez-García, 2023). Al centrarse en las empresas de economía social y sociedades laborales, *Action Research* fomenta la participación de los socios-trabajadores, un principio fundamental de estas entidades, alineándose así con su modelo de gobernanza democrática.

Action Research es una metodología de investigación participativa con un objetivo dual: académico y empresarial. Un segundo elemento diferenciador es que la organización (*practitioner*) participa en el propio estudio aumentando la autenticidad y la confiabilidad de los resultados obtenidos, tal y como exponen Alfaro-Tanco y Avella-Camarero (2013).

La metodología AR surgió a mediados de los años 40 en el campo de la Psicología Social, como una metodología de investigación que se orientaba a la resolución de problemas de carácter social. El investigador interviene como un agente de cambio que pretende ayudar a los *practitioners* (pacientes, alumnos o grupos sociales marginados, entre otros). Esta metodología supone una mayor proximidad entre el investigador y los practitioners ya que trabajan juntos para identificar, diseñar y poner en práctica soluciones innovadoras (Freire, 1970). La metodología AR busca mejorar la realidad social, educacional o ayudar a las organizaciones a la resolución de problemas reales. Gracias a la involucración del practitioner en el proceso de investigación a través de relaciones de colaboración y participación de forma activa, se obtienen contribuciones duales, tanto a nivel académico como para el practitioner. Ello supone una mayor proximidad entre el investigador y los profesionales, ya que trabajan juntos para identificar, diseñar y desarrollar soluciones innovadoras. Los artículos seminales que marcan el origen de AR son Collier (1945), Lewin (1046), Chein (1948) y Curle (1949).

Fue a finales de los 80 y principios de los 90 del siglo XX cuando la metodología de AR comenzó a utilizarse en el ámbito de Organización de Empresas, con artículos como Westbrook (1995), que señaló la necesidad de llevar a cabo investigaciones que fueran de utilidad práctica para los directivos, que tuvieran un carácter integrador y que realizaran aportaciones a la teoría ha ocasionado que se cuestionen los métodos de investigación. En este sentido, identificó la metodología *action research* como un enfoque capaz de superar estas tres deficiencias asociadas a los métodos y temas de investigación tradicionales. Sin embargo, no fue hasta principios del siglo XXI y en el área de Operaciones a través del artículo Coughlan and Coghlan (2002) cuando comenzó a incluirse AR en los manuales de métodos de investigación en el ámbito de *management*; Así, siguiendo a Gummesson, 2000), los cuatro elementos clave de AR en el campo de Organización de Empresas son:

a) Naturaleza colaborativa, participativa e interactiva: cooperación activa entre investigadores y practitioners para trabajar juntos y tomar acción sobre una problemática identificada, real y concreta.
b) Naturaleza cíclica: es un método que sigue un proceso cíclico de forma iterativa, dónde se incluyen retroalimentaciones continuas ya que cada ciclo se basa en los hallazgos y conocimientos adquiridos en el ciclo anterior, conduciendo a una comprensión más profunda tanto del problema como de las posibles soluciones.
c) Orientación práctica: se pretenden generar cambios prácticos y mejoras en un contexto específico, abordando problemas del mundo real y generando conocimiento que pueda materializarse en resultados concretos.
d) Naturaleza reflexiva: los investigadores muestran una reflexión y visión críticas a lo largo del proceso de investigación, permitiéndoles la posibilidad de resolver problemas y plantear cambios gracias al aprendizaje y conocimientos adquiridos a lo largo de las distintas fases del proceso.

e) Simultaneidad: la investigación sucede al mismo tiempo que la acción, con ello se consigue que la acción sea más efectiva durante la creación de conocimiento

Desde el punto de vista de las etapas a seguir en el proceso de investigación, la variedad y especificidad de los estudios de AR hacen que existan muchas variantes en el grado de detalle asociado a la definición y descripción de las distintas etapas del proceso. En este sentido, un artículo de referencia es el de Susman y Evered (1978), en cuanto que definieron un proceso de metodología que cubre todos los pasos posibles, añadiendo aspectos muy específicos de AR como la "infraestructura de apoyo", asociada al contexto y la especificación de las lecciones aprendidas y futuros pasos. En la Figura 1 se puede ver el proceso que sigue la metodología definida por estos autores.

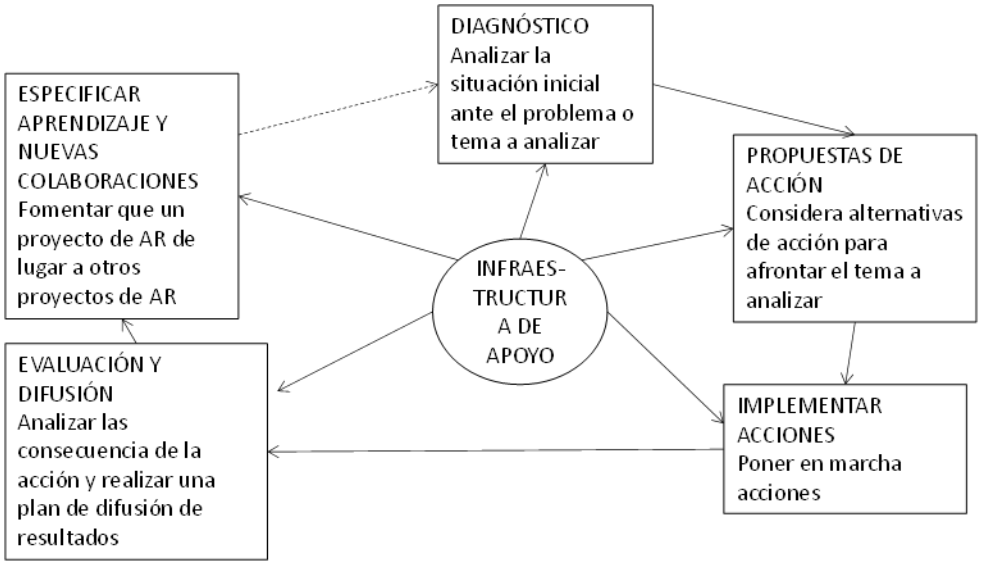


Figura 1. Proceso metodología Action Research. Fuente: Susman y Evered (1978)

Para los dos proyectos de AR realizados (ANEL y Bildu Lan) en el marco de esta tesis, los pasos descritos en la Figura 1 han sido adaptados. Esto se debe a que el objetivo empresarial se ceñía al diagnóstico y una serie de recomendaciones, en tanto que el objetivo académico consiste en responder a una serie de preguntas de investigación. Hay que destacar también que los dos trabajos realizados con AR encajan en la modalidad insider action researcher, en cuanto que el doctorando forma parte de las dos organizaciones que han tomado el rol de *practitioner*: ANEL y Bildu Lan. Este hecho encaja dentro del contexto donde se ha realizado esta tesis, como es el DBA de la Universidad Pontificia Comillas. En Morales, Bellón y Barcos (2024) se destaca el relevante papel de este tipo de programas educativos para promover una investigación basada en la variante *Insider AR*, la cual fue definida y desarrollada por Coghlan et al. (2014).

Fases/Etapas de la investigación

La Figura 2 muestra el cronograma asociado a la realización de los tres trabajos de investigación realizados.

	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25
Revisión de la literatura																	
Trabajo empírico AR1 ANEL																	
Trabajo empírico AR2 Bildu Lan																	
Difusión académica y social y escritura final de la tesis																	

Figura 2. Cronograma de los trabajos de investigación. Fuente: elaboración propia

La investigación se estructuró en tres fases principales:

Fase 1: Revisión de la literatura

Objetivo: Construir un marco teórico que integre los conceptos de innovación social, economía social y ODS.

Método: Identificación y análisis de artículos académicos, informes normativos y estudios de caso relevantes para contextualizar la investigación.

La revisión de la literatura se basó en un enfoque sistemático y exhaustivo, siguiendo las directrices de Di Gregorio (2000). Para ello, se realizaron búsquedas en bases de datos académicas como Scopus y Web of Science, utilizando términos clave como "innovación social", "economía social", "sociedades laborales" y "ODS".

El análisis permitió identificar marcos teóricos como el propuesto por Clouet et al. (2021), quienes destacan el papel de la innovación social corporativa en la creación de valor compartido. Asimismo, autores como Chaves-Ávila y Monzón-Campos (2018) subrayan la importancia de las empresas de economía social como motores de cambio en contextos de crisis económica.

Además, la revisión de la literatura, basada en un análisis sistemático, complementa la fase empírica al proporcionar un marco conceptual robusto. Este proceso no solo permite identificar vacíos en el conocimiento, sino también conectar la investigación con las tendencias globales en innovación social y sostenibilidad (Chaves-Ávila & Monzón-Campos, 2012).

Fase 2: Proyectos de Action Research

Action Research (Investigación en Acción):

Objetivo: Explorar, analizar y co-crear soluciones innovadoras junto a las empresas estudiadas.

Método: Aplicación de estudios de caso en dos niveles: un grupo de siete empresas asociadas a ANEL y un análisis en profundidad de la sociedad laboral Bildu Lan.

Estudio de AR 1: Análisis de siete empresas asociadas a ANEL. Estas empresas representan diversos sectores, desde la industria manufacturera hasta los servicios, proporcionando una perspectiva amplia sobre las prácticas de innovación social en Navarra.

Estudio de AR 2: Análisis en profundidad de Bildu Lan, una sociedad laboral pionera en la integración de prácticas sostenibles y democráticas en su modelo de negocio.

Métodos de recolección y análisis de datos

La investigación utilizó una combinación de técnicas cualitativas y participativas, asegurando la triangulación de datos para aumentar la validez y fiabilidad de los resultados:

Entrevistas semiestructuradas: Se realizaron un total de 7 entrevistas con gerentes de empresas asociadas a ANEL. Estas entrevistas se diseñaron para explorar percepciones sobre innovación social, identificar factores clave y evaluar su alineación con los ODS.

Análisis cualitativo: Los datos recopilados se analizaron utilizando el software NVivo, siguiendo un enfoque temático que permitió identificar patrones clave relacionados con los objetivos de la investigación.

Análisis documental: Además de otra entrevista, se revisaron informes anuales, planes estratégicos y políticas internas de la empresa Bildu Lan, con un enfoque en su impacto social.

Difusión académica y empresarial

La difusión académica de los resultados de esta investigación constituye un eje fundamental para garantizar su impacto en el ámbito científico y profesional. Durante el desarrollo del proyecto, se llevaron a cabo diversas actividades de divulgación, incluyendo ponencias, artículos académicos y participación en conferencias. Con relación a la **difusión académica**, se deben destacar varias acciones, como se detallan a continuación.

DBA Research Conference, 16 de noviembre de 2024 (Universidad Pontificia Comillas, ICADE):

Durante este evento, el doctorando presentó una versión resumida de la tesis doctoral ante la comunidad académica del programa DBA. La ponencia se centró en la relación entre innovación social y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente los ODS 8 y 16, los hallazgos preliminares sobre el impacto de la economía social en la sostenibilidad y el desarrollo económico, la metodología *Action Research* como herramienta para generar conocimiento aplicado y mejorar las prácticas empresariales.

Este evento permitió la interacción con académicos y *practitioners*, fomentando el intercambio de ideas y la validación de las conclusiones iniciales.

Publicación de artículos en revistas académicas

Esta fase está prevista llevarse a cabo tras el depósito de la tesis.

Trabajo 1: Envío del artículo a *European Public & Social Innovation Review* (EPSIR)[8], indexada en Scopus (Q4), enfocado en la revisión de literatura y el marco teórico.

Trabajo 2: Artículo aceptado para publicación en la revista de la *Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa* (ACEDE)[9]. Este trabajo presenta resultados intermedios del estudio empírico realizado con ANEL, destacando buenas prácticas y aprendizajes relacionados con la innovación social en sociedades laborales y cooperativas.

Trabajo 3: Envío de un artículo a *Systemic Practice and Action Research*[10] (Scopus Q4), abordando la aplicación de la metodología Action Research en el caso de Bildu Lan.

Estos artículos están diseñados para contribuir a la literatura existente sobre economía social e innovación social, llenando vacíos identificados en investigaciones previas.

Participación en el Congreso ACEDE 2025[11]

Se incluyó la preparación de un artículo basado en los hallazgos empíricos obtenidos de las entrevistas y del análisis del caso ANEL, tal como se presenta en el Trabajo 2. Este trabajo explora cómo las sociedades laborales

[8] https://epsir.net/index.php/epsir
[9] https://www.acede.org/es/
[10] https://link.springer.com/journal/11213
[11] https://www.congresoacede.org/es/

integran los principios de sostenibilidad y gobernanza democrática en su modelo de negocio, con especial atención a su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El Congreso ACEDE, programado para junio de 2025, constituye un espacio clave para el debate académico y la creación de redes con investigadores de otros países. La difusión académica de esta investigación contribuye a fortalecer el conocimiento existente sobre innovación social y economía social, promoviendo el avance académico mediante la publicación de sus resultados en revistas especializadas.

Las conclusiones se estructuraron con un enfoque práctico, aportando directrices útiles tanto para el diseño de políticas públicas como para la formulación de estrategias empresariales en el ámbito de la economía social. Además, al establecer vínculos entre la economía social y los ODS, esta investigación fomenta un diálogo interdisciplinar que articula perspectivas de gestión, sostenibilidad y desarrollo local, enriqueciendo el debate académico y profesional en torno a estos temas.

Con relación a la fase de **difusión empresarial**, fue un componente esencial de esta investigación, asegurando que los resultados no solo contribuyeran al avance académico, sino también a la mejora de prácticas en las empresas de economía social. Este objetivo se concretó a través de la Jornada de Innovación Social y Sostenibilidad[12], un evento colaborativo celebrado el 12 de diciembre de 2024 en el marco de la Universidad de Navarra y en coordinación con ANEL.

Objetivos de la jornada

El propósito principal de este encuentro fue la divulgación de los hallazgos de la tesis doctoral y la generación de un espacio de diálogo para:

1. *Presentar prácticas innovadoras* implementadas por empresas asociadas a ANEL y su impacto en la consecución de los ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas).

2. *Fomentar el intercambio de experiencias* entre líderes empresariales, instituciones académicas y actores del tercer sector.

3. *Proponer líneas de acción concretas* para fortalecer el rol de la Innovación Social en la economía social navarra.

[12] https://anel.es/innovacion-y-sostenibilidad-protagonizan-una-jornada-de-la-red-de-mentoring-de-anel-en-colaboracion-con-la-universidad-de-navarra/

Resultados y conclusiones de la difusión

La jornada resultó en un impacto significativo tanto a nivel organizativo como comunitario:

1. Transferencia de conocimiento práctico, reflejado con el informe de ANEL: Las conclusiones de la tesis doctoral se tradujeron en propuestas concretas aplicables a las empresas de economía social navarras, incluyendo el desarrollo de programas de capacitación en Innovación Social y sostenibilidad, la implementación de herramientas para medir el impacto social y ambiental, así como la creación de fondos específicos para financiar proyectos innovadores.

2. Fortalecimiento de alianzas estratégicas: La jornada fomentó la colaboración entre empresas, universidades y ONG, sentando las bases para proyectos conjuntos que maximicen el impacto social y ambiental.

3. Visibilidad y posicionamiento: La participación de estas empresas destacadas contribuyó a posicionar a Navarra como un referente en Innovación Social y economía sostenible.

Propuestas de mejora identificadas durante la jornada

Entre las iniciativas discutidas, se propusieron las siguientes acciones: Ampliar la capacitación en Innovación Social, programas especializados para empleados y directivos, fomentar políticas de conciliación laboral, mejorar la equidad y calidad de vida de los trabajadores, establecer indicadores de evaluación, sistemas estandarizados para medir el impacto de las iniciativas relacionadas con los ODS y otras ideas que se compartieron.

Reflexión final

La integración de los resultados de esta investigación con la práctica empresarial y la política regional refuerza el impacto transformador de la Innovación Social en la economía social. La jornada no solo marcó un hito en la transferencia de conocimiento, sino que también consolidó redes de colaboración esenciales para impulsar un desarrollo sostenible e inclusivo en Navarra.

Conexión con los objetivos y preguntas de investigación

El diseño metodológico está directamente alineado con los objetivos de la investigación:

RQ1 (Explorar percepciones): Las entrevistas y el análisis documental permitieron captar cómo las empresas conceptualizan y valoran la innovación social.

RQ2 (Factores clave): La metodología *Action Research* facilitó la identificación de barreras y oportunidades, destacando el papel del liderazgo y las redes de colaboración.

RQ3 (Sociedades laborales): El estudio en profundidad de Bildu Lan proporcionó un ejemplo concreto de cómo las sociedades laborales pueden integrar prácticas innovadoras en su modelo organizativo.

La combinación de revisión teórica y *Action Research* garantizó un análisis integral que conecta la teoría con la práctica.

Fundamentos humanistas e institucionales de la investigación

Desde una perspectiva más amplia, esta tesis se inscribe en una tradición académica que considera que la innovación económica no puede entenderse al margen de sus dimensiones humanas, sociales y culturales. Inspirada en el enfoque antropológico promovido tanto por la Universidad Pontificia Comillas como por la Universidad de Navarra, la investigación reconoce que la innovación está profundamente ligada a la comunidad, la tradición y el trabajo como expresiones fundamentales de la experiencia humana.

Esta visión considera que la innovación no es un proceso meramente técnico o individual, sino un fenómeno arraigado en dinámicas colectivas, que refleja la interacción entre personas, instituciones y contextos culturales. En este marco, la innovación social adquiere un papel clave al permitir integrar la búsqueda de competitividad empresarial con un impacto social positivo, especialmente en un entorno donde el valor social de las organizaciones es cada vez más reconocido y exigido.

Este planteamiento interdisciplinar y humanista ha guiado el enfoque metodológico y teórico de la presente tesis, aportando profundidad al estudio de las organizaciones de economía social y su papel en la transformación económica y social contemporánea.

Estructura de la tesis

La tesis se estructura en cuatro capítulos principales. El primer capítulo ofrece una revisión exhaustiva de la literatura relevante, explorando los conceptos de innovación social corporativa, economía social y sociedades laborales, para construir un marco teórico sólido que sustenta la investigación. El segundo capítulo detalla el primer trabajo empírico, enfocado en las empresas de economía social asociadas a ANEL, describiendo el diseño

metodológico, la recolección de datos y los resultados obtenidos. El tercer capítulo se centra en el estudio de caso de Bildu Lan, analizando su modelo de negocio, sus prácticas de innovación social y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, empleando de nuevo la metodología AR. Finalmente, el cuarto capítulo presenta las conclusiones generales, discute la contribución de la investigación y sugiere futuras líneas de estudio, conectando los hallazgos con el marco teórico y las implicaciones prácticas. Cada sección busca profundizar en la comprensión de cómo la innovación social se manifiesta y promueve en las entidades de economía social.

CAPÍTULO 1: REVISIÓN DE LA LITERATURA

Este capítulo responde a un doble objetivo. En primer lugar, introducir los tres conceptos clave sobre los que se basa esta tesis: innovación social corporativa, economía social y sociedades laborales. Esto va a servir para determinar el ámbito de estos tres temas. Para ello, identificamos las referencias académicas y normativas que permiten definir los tres conceptos, lo cuales se muestran en las secciones 1.1, 1.2 y 1.3, respectivamente. Seguidamente, realizamos una revisión de literatura para determinar en qué medida hay trabajos académicos que hayan estudiados de forma conjunta estos temas (sección 1.4). Dicho análisis nos permitió conseguir el segundo objetivo del capítulo: mostrar la relevancia de nuestro estudio y el "gap" que nuestro trabajo empírico puede cubrir en la literatura de estos tres conceptos (sección 1.5).

1.1 INNOVACIÓN SOCIAL CORPORATIVA

Innovación

Desde el punto de vista de la innovación, Schumpeter (1939) enfatiza la importancia de la innovación como motor del crecimiento económico y del progreso en las sociedades capitalistas. Algunas ideas clave desarrolladas por Schumpeter sobre la innovación empresarial son las siguientes:

1) *Rol del emprendedor*: los emprendedores son agentes clave que introducen nuevas ideas, productos, procesos y modelos de negocio en la economía.
2) *Destrucción creativa*: este concepto describe cómo la innovación empresarial conlleva la obsolescencia y reemplazo de las estructuras económicas existentes. Así, Schumpeter destaca que la innovación no solo implica la creación de algo nuevo, sino también la eliminación de lo antiguo para dar paso a lo nuevo.
3) *Ciclos económicos*: la innovación empresarial desempeña un papel en los ciclos económicos. Argumenta que las innovaciones disruptivas pueden generar expansiones económicas, seguidas de periodos de contracción a medida que las empresas se adaptan a los cambios.
4) *Competencia y monopolio*: Schumpeter también explora cómo la innovación empresarial puede conducir a la formación de monopolios temporales a través de la introducción de productos o procesos revolucionarios. Estos monopolios pueden surgir como resultado de la capacidad de una empresa para innovar y diferenciarse en el mercado.

El concepto "schumpeteriano" de la innovación empresarial actúa como un motor fundamental del cambio económico y social. Sus ideas sobre la importancia del emprendedor, la creatividad y la destrucción creativa han

influido significativamente en la teoría económica y en nuestra comprensión de cómo se desarrollan las economías modernas (Schumpeter, 1939).

Siendo Schumpeter el "padre" de la innovación, es el Manual de Oslo la referencia básica que se toma hoy en día para determinar el ámbito de la innovación. Desarrollado conjuntamente por la OCDE y Eurostat, se erige como una guía fundamental para comprender el concepto de innovación. Su cuarta edición (OEDC/Eurostat, 2018) no solo ofrece directrices para recopilar y analizar datos relacionados con la innovación, sino que también aclara una variedad de conceptos y definiciones fundamentales utilizados internacionalmente en este ámbito.

El Manual de Oslo define innovación como un producto o proceso (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos y procesos previos, y que se han puesto a disposición de los potenciales usuarios (productos) o implantados en la organización (procesos). En su núcleo, el manual parte de la premisa de que la innovación impulsa la productividad, el crecimiento económico y el bienestar. Sus objetivos incluyen establecer un lenguaje común en torno a la innovación, proporcionar directrices para la precisa y objetiva medición de la innovación, obtener datos comparables internacionalmente, y facilitar criterios tanto para recolectar como para utilizar estos datos, siendo relevantes para gestores, académicos, organismos públicos y otros grupos de interés. El contenido del manual aborda una variedad de temas, desde conceptos y definiciones hasta métodos de recopilación y análisis de datos relacionados con la innovación. Se centra en aspectos como el flujo de conocimiento, la medición de factores externos, los objetivos y resultados de la innovación, y el uso estadístico de los datos. Además, ofrece una estructura que describe ampliamente los conceptos asociados con la innovación y los cambios en la definición de la misma en comparación con versiones anteriores del manual. En cuanto a la medición de la innovación, el manual detalla actividades clave, recursos necesarios y capacidades organizativas requeridas para fomentar la innovación efectiva. Aborda aspectos como la investigación y desarrollo, el marketing, la protección de ideas, la formación del personal, la gestión de la innovación y la capacidad de gestión de proyectos. También destaca la importancia del flujo de conocimiento dentro de las organizaciones, la gestión del conocimiento y la colaboración externa para impulsar la innovación. Además, considera el contexto externo, incluyendo factores como el mercado laboral, las regulaciones legales y la competencia, que pueden influir en el éxito de las iniciativas de innovación. Finalmente, el manual enfatiza la necesidad de establecer objetivos claros y medir los resultados obtenidos en el ámbito de la innovación. Reconoce la dificultad de medir estos aspectos de manera objetiva y rigurosa, pero subraya la importancia de que cada organización evalúe su situación y prioridades para mejorar su capacidad de innovación. En resumen, el Manual de Oslo proporciona una guía valiosa tanto para la medición como para la implementación efectiva de la innovación en las organizaciones (OECD/Eurostat, 2018).

Aun cuando Schumpeter y el Manual de Oslo nos ayudan a entender el origen y el concepto de innovación, se considera que es la visión antropológica de la innovación la que puede ayudar a entender mejor el porqué de la necesidad de la innovación social.

Innovación social

Introduciendo el concepto de innovación social, se trata de un enfoque pragmático para abordar los desafíos sociales, representa una visión dinámica y colaborativa para abordar desafíos sociales y mejorar la calidad de vida de las comunidades. En lugar de limitarse a soluciones convencionales, la innovación social busca nuevas formas de pensar y actuar, aplicando creatividad y empatía para generar impactos positivos. Este enfoque va más allá de las fronteras de las organizaciones, involucrando a diversos actores, como gobiernos, empresas, ONG y comunidades locales.

La innovación social se materializa en la creación de soluciones prácticas y sostenibles que abordan problemáticas como la pobreza, la desigualdad, la educación y la sostenibilidad ambiental. Al centrarse en las necesidades reales de las personas y fomentar la colaboración, la innovación social emerge como una fuerza transformadora que contribuye a construir sociedades más equitativas y resilientes.

Clouet et al. (2021) observa que la Innovación Social Corporativa (ISC) es una solución clave para abordar los desafíos económicos y sociales. Se destaca que la ISC es un fenómeno complejo y multidimensional que ha ganado interés en diversas disciplinas, como la economía, la sociología y las ciencias de la administración. Además, menciona que la ISC se ha difundido en la sociedad y ha despertado un creciente interés en el ámbito político-social. También señala que la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en impulsar las prácticas de innovación social. Se plantea la hipótesis de que la cultura organizacional actúa como un motor que impulsa estas prácticas sociales dentro de las organizaciones. Se destaca la importancia de comprender y fomentar una cultura que favorezca la innovación social como parte integral de la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Además, se menciona que la ISC implica considerar la orientación a la solución de problemas sociales, aportar valor económico y estar dispuesto a cocrear soluciones con otros agentes sociales. Se resalta la importancia de definir nuevas estrategias para llevar a cabo los principios de la innovación abierta, que incluyen aprovechar el conocimiento externo a la empresa y hacer un uso efectivo de las innovaciones e ideas.

Así pues, la ISC se presenta como un enfoque innovador y necesario para abordar los desafíos actuales, y se destaca la relevancia de la cultura organizacional en impulsar y sustentar la innovación social en las empresas.

De acuerdo con Gurrutxaga (2013),” La innovación, para la economía, no es un dato periférico sino la clave para integrar la dinámica material de crecimiento en las lógicas de la productividad y la competitividad. Se asume la

opinión de J. Schumpeter que de la parálisis del crecimiento y de las mutaciones de la empresa se sale innovando, creando espacios de producción, nuevos productos y procesos y culturas organizativas adecuadas con la expansión y la aceleración del cambio." (p. 7)

Así el concepto de Innovación Social Corporativa aparece introducido en la literatura por Kanter (1999) como un nuevo paradigma para la innovación, una asociación entre la empresa y el interés público que produce un cambio rentable y sostenible para ambas partes. Siguiendo este trabajo, las dimensiones de la innovación social abarcan varios aspectos, como pueden ser:

1) *Cambio Estructural*: La innovación social busca cambios estructurales en la sociedad, no solo soluciones superficiales. Busca transformar sistemas y estructuras que perpetúan desigualdades.
2) *Participación Activa*: Involucra a la comunidad y a diversos actores en el proceso de identificación de problemas y en la creación de soluciones. La participación garantiza la relevancia y la sostenibilidad de las innovaciones.
3) *Impacto Social*: La innovación social se evalúa por su capacidad para generar un impacto positivo en la sociedad, ya sea mejorando las condiciones de vida, promoviendo la equidad o abordando problemas sociales específicos.
4) *Sostenibilidad*: Busca soluciones que sean sostenibles a largo plazo, tanto desde el punto de vista ambiental como económico. La sostenibilidad es fundamental para asegurar la continuidad y el éxito de las iniciativas de innovación social.
5) *Enfoque Colaborativo*: Fomenta la colaboración entre diferentes sectores, incluyendo el público, el privado y el tercer sector. La colaboración interdisciplinaria maximiza el potencial de generar soluciones integrales.
6) *Empoderamiento Comunitario*: La innovación social tiene como objetivo empoderar a las comunidades, dotándolas de las herramientas y recursos necesarios para gestionar sus propios desafíos.

De acuerdo con Hernández-Ascanio et al. (2016), existe una fuerte relación entre la innovación social y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Se menciona que la RSC surge como una fórmula para potenciar la innovación social, ya que las sociedades actuales demandan a las organizaciones empresariales más que simplemente productos de calidad y servicios confiables a precios adecuados. Se destaca que la RSC implica un retorno de parte del beneficio social obtenido por las organizaciones a su entorno más próximo. También señala que algunas organizaciones han desarrollado productos innovadores como resultado de sus políticas de RSC, lo que les ha permitido obtener ganancias empresariales significativas al tiempo que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la sociedad. Sin embargo, se advierte que la RSC no debe confundirse con simples donaciones caritativas, ya que las donaciones económicas no son mecanismos suficientes para el desarrollo de la innovación social.

Rubalcaba (2019) aborda el concepto de innovación social corporativa como un paso más en la dirección de poner al servicio de la sociedad el saber hacer y la experiencia innovadora de las empresas. Se destaca la importancia de utilizar esta energía innovadora, junto con otros agentes de la sociedad y *stakeholders*, para resolver problemas económicos, sociales y medioambientales, lo que puede traducirse en mejoras significativas en la sostenibilidad tanto de la empresa como institución, como de la sociedad en su conjunto.

“En la última década esta exigencia se ha acrecentado, entre otras causas por la crisis económica y financiera, la inestabilidad política, la percepción de una creciente desigualdad económica y la creciente falta de confianza generada por las instituciones empresariales. Por ello muchas organizaciones se han replanteado su papel y su responsabilidad social en torno a la solución de esos problemas. La Responsabilidad Social Corporativa (RCS) ha intentado afrontar esos retos, y lo seguirá haciendo en el futuro, pero cada vez es más evidente que la implicación social corporativa debe ser más profunda y efectiva, alejada de todo formalismo. La innovación social corporativa supone un paso más en esa dirección, para poner al servicio de la sociedad su saber hacer y su experiencia innovadora.” (Rubalcaba, 2019, p. 5)

Además, se menciona que la RSC ha intentado afrontar los retos sociales, pero se reconoce que la implicación social corporativa debe ser más profunda y efectiva, alejada de formalismos. En este sentido, la innovación social corporativa se presenta como una forma de contribuir de manera más significativa a la solución de problemas sociales y medioambientales desafiantes, involucrando la colaboración activa de representantes gubernamentales, del mundo empresarial y de organizaciones sin ánimo de lucro.

Igualmente, Olloqui (2019) plantea el desafío que enfrentan las empresas para aumentar su impacto social a través de la innovación. A lo largo del documento se analiza el concepto de "innovación social" y se destaca su relevancia en la actualidad. Se examinan los determinantes de la innovación social y se presentan soluciones metodológicas propuestas por entidades especializadas en este campo.

Se menciona que la sensibilidad social ha ido en aumento, influenciada por el desarrollo del tercer sector y la RSC, lo que ha llevado a que las empresas incorporen aspectos sociales en su estrategia de innovación empresarial. Se destaca la importancia de la co-creación entre los distintos grupos de interés para que la innovación social pueda tener un impacto significativo.

También plantean Olloqui et al. (2021) que la innovación social corporativa no es un proceso aislado de la empresa, sino que requiere la colaboración con diversos grupos de interés. Se sugiere que la cadena de suministros empresarial puede ser un paradigma para la implementación de la innovación social, ya que implica la colaboración entre empresas para generar valor a través de productos o servicios.

Se aborda la idea de que las empresas deben gobernar pensando en cómo pueden contribuir al bienestar de la sociedad, sin descuidar su negocio principal. Se propone la medición del impacto social como un indicador clave para evaluar el éxito de las iniciativas de innovación social en las empresas.

Finalmente, se expone la posibilidad de desarrollar una guía para innovar socialmente en la cadena de suministro en colaboración con empresas interesadas en promover la innovación social.

Así destaca la importancia de la innovación social en las empresas como un medio para generar valor, impacto social y sostenibilidad a través de la colaboración con diversos actores y la integración de aspectos sociales en la estrategia empresarial.

Según Gupta et al. (2017), existen dos motivos principales para implementar la innovación social en las empresas. En primer lugar, la innovación social surge para abordar necesidades insatisfechas debido a fallos en los mercados, el Estado o la sociedad civil. Se identifican como "problemas perversos" que persisten debido a la inadecuación de los arreglos institucionales existentes. En segundo lugar, la innovación social tiene la capacidad de mejorar, transformar y reestructurar las formas de colaboración existentes, involucrando diversos canales para servir a la sociedad. Además, se destaca la movilización de personas a través de nuevos movimientos sociales, lo que puede llevar a innovaciones en las cadenas de suministro, como la "*frugal supply chain*" y la "*frugal innovation*", facilitando transformaciones ágiles y efectivas en las estructuras organizacionales.

Innovación social e innovación abierta

En este punto es necesario relacionar la Innovación Social con la Innovación Abierta, que son conceptos relacionados pero distintos en el ámbito de la innovación.

La innovación abierta se refiere a la práctica de utilizar fuentes externas de conocimiento, ideas y tecnologías en el proceso de innovación de una organización. En lugar de depender únicamente de recursos internos, las empresas que adoptan la innovación abierta colaboran con socios externos, clientes, proveedores y otros actores del ecosistema para compartir ideas, conocimientos y recursos.

Chesbrough (2006) explica que la Innovación Abierta es un enfoque fundamental que las empresas están adoptando para generar ideas y llevarlas al mercado. Destaca la importancia de aprovechar ideas externas mientras se aprovecha la I+D interna fuera de las operaciones actuales de la empresa, y enfatiza que las empresas deben integrar sus ideas, experiencia y habilidades con las de otros fuera de la organización para ofrecer resultados al mercado de la manera más efectiva posible.

A este respecto Yáñez-Galdames et al. (2023) proporciona información sobre la relación entre la innovación abierta y la comunicación en el contexto de la industria automotriz. Se destaca que la presión para mantener el ritmo de innovación, agregar nuevas funcionalidades a los vehículos y las tendencias hacia la electrificación y la digitalización requieren que los fabricantes de la industria miren más allá de sus límites organizativos y cadenas de suministro tradicionales para incorporar nuevos actores que mejoren sus procesos y mantengan su ventaja competitiva.

Además, se menciona que la innovación abierta en la industria automotriz implica establecer relaciones más allá de los grupos tradicionales, como inventores privados, empresas de ingeniería, institutos de investigación y competidores, para adquirir nuevos conocimientos. Esta apertura a la colaboración externa y la integración de diferentes actores en el proceso de innovación son aspectos clave tanto de la innovación abierta como de la innovación social de la empresa, ya que ambas buscan aprovechar el conocimiento y la experiencia externos para impulsar la innovación y el desarrollo de productos y servicios.

Según lo expuesto anteriormente, la innovación social se centra en la creación y aplicación de soluciones novedosas para abordar desafíos sociales y mejorar la calidad de vida de las comunidades. Este tipo de innovación busca generar un impacto positivo en aspectos como la equidad, la inclusión, la sostenibilidad ambiental y la justicia social. Las actividades de innovación social suelen surgir en respuesta a necesidades no satisfechas o problemas sociales.

De esta forma se puede concluir que la relación entre la innovación abierta e innovación social puede ser muy estrecha en varios aspectos, entre los que se pueden destacar algunos como:

1) *Colaboración Externa*. Ambas perspectivas fomentan la colaboración con actores externos. Mientras que la innovación abierta se centra en la colaboración para mejorar la eficiencia y competitividad empresarial, la innovación social busca soluciones colaborativas para abordar desafíos sociales.
2) *Enfoque en la Diversidad de Ideas*. Tanto la innovación abierta como la innovación social valoran la diversidad de ideas. La incorporación de perspectivas diversas provenientes de distintos sectores y comunidades contribuye a la generación de soluciones más robustas y adaptadas.
3) *Impacto Positivo*. La innovación social tiene un enfoque explícito en generar un impacto positivo en la sociedad. Algunas iniciativas de innovación abierta también pueden alinearse con objetivos sociales, especialmente cuando se busca abordar problemas que afectan a la comunidad en general.
4) *Innovación Centrada en las Personas*. Ambas perspectivas ponen énfasis en la importancia de entender y abordar las necesidades reales de las personas. La innovación abierta se beneficia al comprender las demandas y expectativas del mercado, mientras que la innovación social se enfoca directamente en las necesidades de la sociedad.

Así, la innovación abierta y la innovación social comparten similitudes en términos de colaboración externa, enfoque en la diversidad de ideas y búsqueda de un impacto positivo. Sin embargo, se diferencian en sus objetivos primarios: la innovación abierta se centra en mejorar la competitividad y eficiencia empresarial, mientras que la innovación social se enfoca en abordar problemas sociales y mejorar la calidad de vida de las comunidades.

Incluso profundiza en la relación entre la innovación social para empresas y la innovación abierta, señalando que se centra en la colaboración abierta y la integración de ideas y soluciones provenientes de diversas fuentes, tanto internas como externas a la organización. La innovación social para empresas implica el desarrollo de soluciones creativas y compasivas para abordar necesidades sociales no satisfechas, mientras que la innovación abierta se refiere a la apertura de las fronteras de la innovación para incluir a una amplia gama de actores, como clientes, proveedores, instituciones académicas y la sociedad en general.

Al combinar la innovación social para empresas con la innovación abierta, las organizaciones pueden aprovechar el conocimiento y la experiencia de diferentes grupos de interés para desarrollar soluciones más efectivas y sostenibles para los desafíos sociales. Esta colaboración abierta no solo fomenta la generación de ideas innovadoras, sino que también promueve la responsabilidad social corporativa y la creación de valor compartido entre la empresa y la comunidad.

Por tanto, la integración de la innovación social para empresas y la innovación abierta permite a las organizaciones abordar de manera más efectiva las necesidades sociales, fomentar la colaboración intersectorial y generar impacto positivo tanto a nivel empresarial como comunitario.

Citando a Wilhelm y Dolfsma, (2018) "Un desafío que enfrenta la industria es establecer relaciones más allá de los grupos tradicionales como inventores privados, empresas de ingeniería y otros proveedores de servicios, institutos de investigación y competidores, para obtener nuevos conocimientos proporcionales" (p. 231)

Por tanto, tal y como indican Olloqui et al. (2021) es necesario discernir los conceptos de innovación social e ISC, y ver sus puntos de unión puesto que la innovación social y la innovación social corporativa son conceptos relacionados, pero con enfoques distintos en el ámbito de la innovación.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la innovación social se refiere al desarrollo y aplicación de soluciones novedosas para abordar desafíos sociales. Este enfoque no se limita a las organizaciones corporativas, sino que abarca iniciativas provenientes de gobiernos, ONG, comunidades y ciudadanos. Busca mejorar la calidad de vida y resolver problemas sociales, como la pobreza, la educación y la sostenibilidad, a través de métodos creativos y colaborativos.

La innovación social corporativa, por otro lado, se centra en cómo las empresas y organizaciones pueden contribuir a la innovación social. Involucra a las empresas en la creación de soluciones sostenibles para problemas sociales, yendo más allá de sus operaciones comerciales convencionales.

A este respecto se debe destacar la relación entre innovación social e ISC, que aúna conceptos como los aquí indicados:

1) *Objetivos Comunes*: Ambos enfoques comparten el objetivo común de abordar desafíos sociales y mejorar la calidad de vida. Sin embargo, mientras que la innovación social se centra en soluciones provenientes de diversas fuentes, la innovación social corporativa se concentra específicamente en el papel de las empresas en este proceso.
2) *Colaboración y Participación*: La innovación social a menudo implica la colaboración de diversos actores, incluyendo organizaciones no comerciales y ciudadanos. La innovación social corporativa fomenta la colaboración de las empresas con estos actores para crear soluciones conjuntas y sostenibles.
3) *Enfoque Empresarial*: La innovación social corporativa es intrínseca a las estrategias comerciales de las empresas. Implica integrar prácticas socialmente responsables en la cadena de valor de la empresa, desde el diseño de productos hasta las operaciones diarias, con el objetivo de generar un impacto positivo en la sociedad.

Por tanto, la innovación social y la innovación social corporativa están interconectadas en su aspiración de abordar desafíos sociales, pero se diferencian en su enfoque. Mientras que la innovación social abarca un espectro más amplio de actores y enfoques, la innovación social corporativa se centra específicamente en el papel de las empresas en la creación de soluciones sostenibles y socialmente responsables.

Herrera (2015) expone un estudio que se centra en la creación de ventajas competitivas a través de la innovación social corporativa. Se desarrolla una teoría preliminar basada en la literatura de innovación corporativa, innovación social e innovación social corporativa. Se utilizan estudios de caso para construir un marco que describe los factores que conducen a una innovación social corporativa exitosa. El enfoque está en las innovaciones sociales que crean valor social y ventaja competitiva. El marco identifica tres componentes organizativos que mejoran la ISC: alineación estratégica, elementos institucionales y claridad en la intención. Además, se destacan tres elementos institucionales que habilitan los procesos de ISC: compromiso de las partes interesadas, estructuras y procesos operativos, y cultura organizativa. La integración de la ISC en la estrategia y operaciones crea oportunidades de co-creación, generando así valor compartido y mejorando la ventaja competitiva.

Mirvis et al. (2016) disponen sobre esta temática que se debe hacer distinción entre la Innovación Social Corporativa (ISC) y los esfuerzos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tradicionales. Mientras que los

programas de RSC resultan de una intención filantrópica, la ISC representa una inversión estratégica que las empresas manejan más o menos como otras inversiones corporativas. Además, mientras que los programas de RSC implican contribuciones de dinero y mano de obra, la ISC involucra a la empresa en investigación y desarrollo socialmente relevantes y aplica toda la gama de activos corporativos a los desafíos en cuestión. La ISC también implica una colaboración más profunda entre las funciones dentro de una empresa y con partes externas para co-crear algo nuevo que proporcione una solución sostenible a los problemas sociales. Mientras que el RSC puede generar buena voluntad y mejorar la reputación corporativa, la ISC también tiene como objetivo producir nuevas fuentes de ingresos y generar un sistema de innovación más socialmente relevante y una cultura corporativa que pueda ser una fuente de ventaja competitiva.

"En ISC, las partes pueden enfrentar desafíos complejos que no coinciden con sus ideas prevalecientes sobre problemas y soluciones." (Mirvis et al., 2016, p. 5). A su vez, "Las adquisiciones más exitosas de las empresas socialmente responsables estudiadas tienen que ver con el uso de equipos formales de integración de fusiones, revisión colectiva de ideas de integración y co-desarrollo de nuevos arreglos y ofertas de trabajo." (Mirvis et al., 2016, p. 6).

El enfoque de esta tesis contempla que para que una actividad dentro de una empresa se considere innovación social debe cumplir tres condiciones básicas:

- Aumentar la competitividad de la empresa, es decir, el aspecto “innovación”.
- Generar un impacto positivo y relevante en la sociedad, es decir el aspecto “social”.
- Desarrollarse de forma conjunta con los agentes externos involucrados, es decir, ser considerada como una práctica de “innovación abierta”.

Conclusión

Por concluir este punto, se contempló que la relación entre el mundo de la empresa privada y la innovación social corporativa ha evolucionado significativamente en los últimos años, dando lugar a un enfoque más integral y colaborativo. A continuación, se exponen algunos aspectos clave de esta relación:

1) *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*: Muchas empresas privadas adoptan la Responsabilidad Social Empresarial como parte integral de sus operaciones. La RSE implica que las empresas tomen medidas voluntarias para abordar cuestiones sociales y ambientales, contribuyendo positivamente a la sociedad. Esto

puede incluir prácticas éticas, sostenibilidad ambiental, apoyo a comunidades locales y programas educativos.

2) *Innovación Social Corporativa (ISC)*: Las empresas privadas están cada vez más interesadas en la innovación social corporativa, que implica el desarrollo de soluciones innovadoras para problemas sociales. Esto va más allá de la filantropía tradicional y busca integrar prácticas socialmente responsables en el núcleo de las estrategias comerciales. Puede implicar la creación de productos socialmente impactantes, programas de inclusión social, o el apoyo a emprendimientos sociales.
3) *Colaboración con ONG y Actores Sociales*: Las empresas privadas están colaborando activamente con organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones académicas y otros actores sociales para abordar desafíos sociales. Esta colaboración puede incluir proyectos conjuntos, programas de voluntariado corporativo y la implementación de soluciones innovadoras en colaboración con expertos en la materia.
4) *Inversiones de Impacto*: Se observa en el mundo empresarial un aumento en las inversiones de impacto, que buscan generar retornos financieros al tiempo que tienen un impacto social y/o ambiental positivo. Las empresas privadas invierten en proyectos y empresas sociales con el objetivo de lograr un beneficio tanto financiero como social.
5) *Innovación Abierta y Colaboración Externa*: La innovación social en el ámbito empresarial a menudo se logra mediante enfoques de innovación abierta. Las empresas colaboran con start-ups, emprendedores sociales y otras organizaciones para desarrollar soluciones conjuntas que aborden problemas sociales y, al mismo tiempo, generen valor comercial.
6) *Desarrollo de Ecosistemas Empresariales Sostenibles*: Las empresas están reconociendo la importancia de construir ecosistemas empresariales sostenibles. Esto implica no solo el cumplimiento de normas éticas y ambientales, sino también la promoción de prácticas que generen un impacto social positivo a lo largo de la cadena de valor. En este punto se debe mencionar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En este sentido Martínez et al. (2017) analiza las perspectivas sobre el papel de las empresas en la innovación social. Se discute cómo las empresas pueden contribuir al desarrollo de soluciones innovadoras que aborden problemas sociales y medioambientales. Se destaca la importancia de que las empresas adopten un enfoque más amplio que incluya consideraciones éticas, sociales y medioambientales en sus operaciones. Además, se menciona que la innovación social en las empresas va más allá de la responsabilidad social corporativa tradicional, ya que implica un cambio en la forma en que las empresas operan y crean valor para la sociedad. Se proponen estrategias prácticas para que las empresas se involucren en iniciativas de innovación social, como colaborar con organizaciones sin fines de lucro, adoptar modelos de negocio sostenibles y fomentar la participación de los empleados en proyectos de impacto social.

En resumen, la relación entre el mundo de la empresa privada y la innovación social evoluciona hacia un enfoque más holístico y colaborativo. Las empresas reconocen que el éxito sostenible a largo plazo va de la mano con la contribución positiva a la sociedad y la adopción de prácticas socialmente responsables e innovadoras. La innovación social se ha convertido en una estrategia clave para lograr este equilibrio entre el rendimiento financiero y el impacto social.

Para concluir este punto donde ha sido abierto, se debe mencionar de nuevo el Manual de Oslo y su enforque de acuerdo con Echeverría (2008) quien desarrolla cómo el Manual de Oslo reconoce la importancia de la innovación social al ampliar y redefinir los conceptos básicos de innovación. Se menciona que existen dos nuevas modalidades de innovación no tecnológicas: la innovación en mercadotecnia y la innovación organizativa. Además, se propone un nuevo marco conceptual para identificar buenas prácticas de innovación social, basado en los diferentes tipos de valores satisfechos por las prácticas innovadoras.

También menciona que, en cuanto al impacto de la innovación social en la empresa, se destaca que la innovación social puede contribuir a aumentar la competitividad de una empresa, reducir los costos de producción y abrirse a nuevos mercados. Aunque la "concepción Oslo" de la innovación se centra en valores económicos y empresariales, la innovación social puede aportar beneficios adicionales al enfocarse en valores sociales como el bienestar, la inclusión social, la participación ciudadana y la calidad de vida.

Por lo tanto, el impacto de la innovación social según el Manual de Oslo es relevante tanto a nivel empresarial como social. En el contexto empresarial, la innovación social puede ser una herramienta poderosa para mejorar la imagen de la empresa, fortalecer su relación con la comunidad, atraer talento y clientes comprometidos con valores sociales, y generar un impacto positivo en la sociedad a través de sus actividades innovadoras.

1.2 ECONOMÍA SOCIAL

Introducción y visión internacional

La economía social es un modelo económico alternativo y en constante evolución, un concepto complejo que ha sido abordado por diversos autores a lo largo del tiempo. Se puede rastrear su origen en movimientos sociales del siglo XIX en Europa, especialmente en Francia, donde surgieron ideas y prácticas que buscaban una alternativa al capitalismo industrial emergente.

A Charles Dunoyer (1830) se le atribuye a este autor el término "*économie sociale*" en el siglo XIX. Dunoyer fue un pensador francés que abogaba por una economía más justa y solidaria, basada en la cooperación y la

mutualidad. Así mismo Saint-Simon, Fourier, Proudhon y Blanc fueron tres pensadores franceses del siglo XIX que contribuyeron con ideas sobre la organización social y económica basada en la solidaridad y la cooperación.

Estas contribuciones de diversos autores franceses reflejan la amplitud y complejidad del concepto de economía social, que abarca desde la solidaridad y la cooperación hasta la búsqueda de alternativas al modelo económico dominante. La economía social se ha consolidado como un campo de estudio e intervención que promueve valores como la equidad, la participación y el bienestar colectivo.

El concepto de economía social ha sido abordado de manera diversa en diferentes países, reflejando las particularidades de cada contexto nacional.

Por ejemplo, en Estados Unidos, el término "*Social Economy*" es utilizado para referirse a la economía social. Autores como Weisbrod (1986) destacan la importancia de las entidades del Sector No Lucrativo "*Nonprofit Organizations*" en el panorama económico y social del país. Por su parte Salamon y Anheier (1997) realizan investigaciones sobre el sector no lucrativo en Estados Unidos, destacando su estructura institucional, su carácter privado, autogobernado y su participación voluntaria. Sus estudios contribuyen a la comprensión de la economía social en el contexto estadounidense.

Estos autores aportan perspectivas y análisis fundamentales para comprender la economía social en Estados Unidos, destacando la importancia de las *Nonprofit Organizations* y su papel en la generación de impacto social y comunitario. Sus investigaciones ayudan a enriquecer el debate sobre las formas alternativas de organización económica y social en el contexto estadounidense.

Mirando a Europa se observa que en Alemania se desarrolló el concepto de "Economía Social de Mercado", que combina elementos de economía de mercado con políticas sociales y solidarias. Este enfoque fue fundamental en la reconstrucción económica de Alemania después de la Segunda Guerra Mundial.

Previamente, Ludwig Gall, Friedrich Harkort y Stephan Born, líderes alemanes del siglo XIX, jugaron un papel crucial en la consolidación de las nociones de economía social en Alemania, promoviendo la creación de sociedades mutualistas y cooperativas como formas de organización económica basadas en la solidaridad y la colaboración (Monzón & Chaves, 2012).

Por su parte Ludwig Erhard fue un destacado economista y político alemán del s. XX que desempeñó un papel fundamental en la formulación y promoción del concepto de Economía Social de Mercado en Alemania. Su enfoque combinaba elementos de economía de mercado con políticas sociales y solidarias, buscando un equilibrio entre eficiencia económica y justicia social.

Poniendo el foco en el entorno académico Müller-Armack (1978) fue un académico y economista alemán que contribuyó significativamente al desarrollo de la Economía Social de Mercado en Alemania y planteó los fundamentos teóricos y prácticos de este enfoque económico, destacando la importancia de la cohesión social y la equidad en el sistema económico.

Estos autores y líderes contribuyeron de manera significativa al desarrollo y la consolidación de la Economía Social de Mercado en Alemania, estableciendo un modelo sociopolítico que influyó en la reconstrucción económica del país y en la promoción de un sistema económico que busca combinar eficiencia, equidad y solidaridad. Sus aportes son fundamentales para la comprensión y la implementación de políticas económicas y sociales orientadas al bienestar común en Alemania.

En el Reino Unido, la economía social es abordada a través de la promoción del cooperativismo obrero y el sector voluntario, destacando la importancia de la participación comunitaria y la solidaridad en la organización económica y social. Charles Fourier fue un pensador social y filósofo francés del s. XIX cuyas ideas sobre la cooperación y la solidaridad influyeron en el desarrollo del cooperativismo obrero en el Reino Unido. Sus propuestas para una organización social basada en la armonía y la colaboración fueron relevantes en la promoción de formas alternativas de economía social.

Por su parte, John Stuart Mill, economista y filósofo británico del siglo XIX, abogó por la integración formal de los trabajadores a través de figuras cooperativas y mutualistas. En su obra Principios de Economía Política (1848), Mill propuso que la relación tradicional entre empleadores y empleados sería gradualmente reemplazada por asociaciones de trabajadores que, en igualdad de condiciones, poseerían colectivamente el capital y gestionarían las operaciones mediante directivos elegidos por ellos mismos.

Y también debe mencionarse a Salamon y Anheier (1997). Aunque estos autores también han sido mencionados en el contexto de Estados Unidos, sus investigaciones sobre el sector no lucrativo y el voluntariado tuvieron un impacto significativo en el Reino Unido. Su análisis de la estructura y el funcionamiento del sector voluntario contrinuyó a la comprensión de la economía social en este país.

Estos autores y pensadores desempeñaron un papel importante en la promoción y el desarrollo de la economía social en el Reino Unido, fomentando la colaboración, la participación comunitaria y la solidaridad como principios fundamentales en la organización económica y social. Sus ideas influyeron en la configuración de políticas y prácticas que buscan promover el bienestar y la equidad en la sociedad británica.

Chaves-Ávila et al. (2013) abordan el grado de reconocimiento y aceptación de la economía social en Europa. Según el estudio, en algunos países europeos el concepto de economía social es poco conocido o incipiente, y en algunos casos incluso desconocido. Estos países incluyen Estonia, Hungría, Lituania, los Países Bajos, Eslovaquia,

Rumania y Croacia. En contraste, los conceptos afines como el "sector no lucrativo" y las "ONG-organizaciones no gubernamentales" sí gozan de una gran aceptación social en estos países.

Por otro lado, el estudio también muestra que, en algunos países europeos, como España, Francia, Alemania, e Irlanda entre otros, el concepto de economía social goza de un alto nivel de reconocimiento y aceptación social. En estos países, se han aprobado leyes específicas de economía social y se han creado órganos específicos de atención a este sector.

Por tanto, el grado de reconocimiento y aceptación de la economía social varía significativamente en Europa, dependiendo del país. Sin embargo, en general, se puede decir que la economía social está ganando cada vez más visibilidad e importancia en la región.

Estos enfoques de la economía social en Europa y Norte América muestran la diversidad de interpretaciones y prácticas que existen en torno a este concepto en diferentes contextos nacionales. Cada país ha desarrollado su propio modelo de economía social, adaptado a sus necesidades y valores específicos, lo que enriquece la comprensión global de este campo de estudio.

Ampliando miras y cubriendo otras zonas del globo, los autores antes citados exponen que, en Iberoamérica, específicamente en países como Argentina, Colombia y Honduras, la economía social goza de un alto nivel de aceptación social. Además, se menciona que Colombia fue el primer país americano en aprobar una ley de economía solidaria. Asimismo, se señala que en los países iberoamericanos se constata una amplia aceptación social del concepto de "cooperativas".

En cuanto al norte de África, se menciona que Marruecos y Túnez son los países donde la economía social presenta mayor reputación. En resumen, el artículo resalta que, tanto en Iberoamérica como en el norte de África, la economía social ha ganado reconocimiento y aceptación social en ciertos países, lo que indica un creciente interés y relevancia de este sector en estas regiones, si bien aún están alejados del nivel de presencia de la economía social en Europa.

En la Tabla 1 se puede apreciar el detalle comparativo por países.

TABLA 1 Economía social en España y en el contexto internacional: análisis comparativo

País	Puntos en Común	Diferencias
Estados Unidos	Sector significativo con organizaciones sin fines de lucro, cooperativas y empresas sociales	Papel crucial en servicios sociales y desarrollo comunitario
Alemania	Tradición de economía social con énfasis en cooperativas y empresas sociales	Marco legal sólido y papel importante de las cooperativas en varios sectores
Francia	Reconocimiento académico y político de la economía social	Leyes específicas de economía social
Irlanda	Reconocimiento del concepto de economía social	Aceptación social de las empresas de economía social
Portugal	Aceptación por parte de autoridades y académicos	Nivel de penetración societaria en la economía social
Reino Unido	Crecimiento significativo con enfoque en participación comunitaria y sostenibilidad	Políticas gubernamentales de apoyo a la economía social
Marruecos	Mayor reputación de la economía social	Aceptación social de las ONG y sector no lucrativo
Túnez	Aceptación social de las ONG y sector no lucrativo	Nivel de empleo en la economía social
Argentina	Amplia aceptación social de la economía social	Ley de economía solidaria aprobada
Colombia	Reconocimiento de la economía solidaria	Primer país americano en aprobar ley de economía solidaria
Honduras	Reconocimiento político y académico de la economía social	Nivel de empleo en la economía social

Fuente: elaboración propia

Poniendo el foco en Europa

En su informe para el Comité Económico y Social Europeo Monzón-Campos y Chaves-Ávila (2012) exponen que la economía social está compuesta por una gran variedad de actores y grupos, que incluyen cooperativas, mutuas, asociaciones, fundaciones, empresas sociales y otras organizaciones sin fines de lucro. Estos actores comparten una serie de valores y principios, como la democracia, la solidaridad, la responsabilidad social y la reinversión de los beneficios en la comunidad.

También profundizan en la definición de cooperativas y mutuas, que son dos de los actores más importantes de la economía social. Las cooperativas son empresas democráticas propiedad de sus miembros, que se organizan para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales. Las mutuas, por su parte, son organizaciones sin fines de lucro que ofrecen servicios de protección social a sus miembros.

Y también se centran en las asociaciones y fundaciones, que son organizaciones sin fines de lucro que persiguen objetivos de interés general. Las asociaciones son organizaciones voluntarias creadas por personas que comparten un interés común, mientras que las fundaciones son organizaciones creadas por una persona o grupo de personas para perseguir un objetivo específico.

Igualmente, los autores hablan de las empresas sociales, que son organizaciones que combinan objetivos sociales y económicos. Estas empresas buscan generar beneficios económicos para reinvertirlos en la comunidad y mejorar la calidad de vida de las personas y destacan la importancia de la diversidad de actores y grupos que forman parte de la economía social, siendo esta diversidad es una de las principales fortalezas de la economía social, ya que permite abordar una amplia variedad de necesidades y desafíos sociales y económicos.

En el informe "La Economía Social en la Unión Europea" (Chaves-Ávila y Monzón-Campos, 2012), se presentan varios enfoques teóricos relacionados con la economía social, junto con definiciones clave que ayudan a comprender mejor este campo. A continuación, se detallan algunas de estas definiciones:

1) *Economía Social*: Se refiere a un conjunto de organizaciones y empresas que buscan conciliar objetivos económicos y sociales, basados en principios de solidaridad, democracia, participación y reinversión de beneficios. Se distingue por su enfoque en el bienestar de las personas y las comunidades, más allá de la maximización de beneficios.
2) *Enfoque Solidario*: Se centra en la solidaridad como principio fundamental de la economía social, promoviendo la cooperación y la ayuda mutua entre los miembros de la sociedad para alcanzar objetivos comunes.
3) *Tercer Sector*: Se refiere al sector de la economía que engloba a organizaciones sin ánimo de lucro, como asociaciones, fundaciones, cooperativas y mutuas, que persiguen objetivos de interés general y social.
4) *Economía Plural*: Se refiere a la diversidad de actores y modelos económicos presentes en la economía social, que van más allá de la dicotomía entre el sector público y el sector privado, incorporando formas de organización híbridas que combinan aspectos económicos y sociales
5) *Economía Solidaria*: Se relaciona estrechamente con la economía social y se caracteriza por promover relaciones económicas basadas en la solidaridad, la equidad y la cooperación, buscando transformar las estructuras económicas dominantes hacia un modelo más justo y sostenible.

Estas definiciones ayudan a contextualizar los enfoques teóricos presentados en el informe y a comprender la importancia de la economía social en la Unión Europea y sus países miembros.

Asimismo, el informe aborda el enfoque de las empresas sociales, destacando dos corrientes principales. Por un lado, el Enfoque Angloamericano que engloba diversas corrientes que definen de manera diferente el ámbito de las empresas sociales. Algunas consideran que las empresas sociales son equivalentes a las organizaciones

privadas sin fines de lucro con un propósito social en el mercado. Otras se centran exclusivamente en la innovación social y en satisfacer necesidades sociales, independientemente de la forma de propiedad de la empresa (pública, privada o de economía social en Europa). Y por otro lado está el Enfoque Europeo Continental, que en contraste se resume en los estudios y propuestas de la red EMES[13].

Defourny, J., & Nyssens, M. (2012) consideran que las empresas sociales son el resultado del emprendimiento colectivo en la economía social y las define a través de tres bloques de indicadores relacionados con la estructura económica, social y de gobierno.

Igualmente, La Comisión Europea también las define como un subgrupo de la economía social. El enfoque de las empresas sociales destaca la importancia de combinar objetivos económicos con objetivos sociales, promoviendo la innovación, la sostenibilidad y la inclusión en la sociedad. Estas empresas buscan generar impacto social positivo a través de sus actividades económicas, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad.

La economía social en Europa es de relevancia en el contexto de la crisis económica global, particularmente durante el período 2008-2012, así como en la actualidad desde la crisis Covid-19. Algunos factores determinantes son:

1) *Resiliencia de la Economía Social*: Durante la crisis económica, la economía social demostró una notable capacidad para hacer frente a las consecuencias negativas del ciclo de depresión. Se destaca que las organizaciones y empresas de economía social jugaron un papel crucial en la mitigación de los efectos adversos de la crisis, contribuyendo de manera significativa a la consecución de las prioridades de la Estrategia Europa 2030[14], que incluyen un crecimiento inteligente, sostenible e integrador en sus ODS.
2) *Contribución a la Estrategia Europa 2020*[15]: La economía social se posicionó como un actor clave en la consecución de los objetivos de la Estrategia Europa 2020, que buscaba promover un crecimiento económico inteligente, sostenible e inclusivo en la Unión Europea. Las organizaciones y empresas de economía social desempeñaron un papel fundamental en la generación de empleo, la cohesión social y la innovación, contribuyendo así al desarrollo económico y social de la región.
3) *Adaptación e Innovación*: Durante las etapas de crisis, la economía social demuestra su capacidad para adaptarse a un entorno económico desafiante, fomentando la innovación y la creatividad en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y económicos. Las organizaciones de economía social se destacan por su

[13] https://emes.net/
[14] https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment/overall-targets-and-reporting/2030-targets_es
[15] https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:ES:PDF

capacidad para generar respuestas efectivas a las necesidades emergentes de la sociedad, demostrando su flexibilidad y capacidad de respuesta.

4) *Papel en la Recuperación Económica*: La economía social se posiciona como un actor clave en la recuperación económica de la Unión Europea, contribuyendo a la creación de empleo, la inclusión social y el desarrollo sostenible. Las organizaciones y empresas de economía social juegan un papel fundamental en la reactivación de la economía, promoviendo un modelo económico más equitativo y sostenible en un contexto de crisis global.

Señalan Chaves-Ávila y Monzón-Campos (2011) que las empresas de economía social tienen fundamentos microeconómicos distintos de las empresas capitalistas, lo que les permite desempeñar roles específicos en el sistema económico.

Con el objetivo de integrar los conceptos anteriores, el enfoque de las empresas de economía social responde a los tres criterios definitorios de las organizaciones de la siguiente manera:

1) su objetivo es servir a sus miembros y/o a la sociedad.
2) su proceso de toma de decisiones garantiza una participación equilibrada de los miembros y otros agentes con interés en el propósito de la organización, pero el interés de los inversores capitalistas nunca puede prevalecer.
3) la forma en que distribuyen cualquier beneficio o excedente da prioridad a las personas y al trabajo en lugar del capital.

Poniendo el foco en España

Montolio (2002) ofrece una visión detallada sobre la economía social y su importancia en el contexto español. Destaca que la expresión "economía social" tiene más de medio siglo de antigüedad, pero aún se considera un concepto en evolución en la sociedad actual. Señala que la economía social se caracteriza por su enfoque en la coherencia de las actividades económicas que ponen al ser humano como destinatario principal, no solo como productor o servidor de estas. También identifica varios elementos que configuran necesariamente el concepto de economía social. Estos incluyen un trasfondo democrático y solidario en las organizaciones de economía social, la libertad de creación y funcionamiento de estas entidades, un sistema de distribución de excedentes que va más allá de lo individual y una vocación de contribuir al desarrollo armónico de la sociedad y los individuos.

Dentro del marco político y legal, se sitúa la economía social en el marco constitucional español de 1978, donde se reconoce y apoya la diversidad de formas de participación en la empresa, el cooperativismo y el acceso de los

trabajadores a los medios de producción. Destaca que, en España, el concepto de economía social es amplio e incluye organizaciones como las cooperativas, sociedades laborales, asociaciones, mutualidades y fundaciones. En este contexto las cooperativas y sociedades laborales constituyen el núcleo esencial de la economía social, al igual que en otros países europeos.

Desde el punto de vista regional, es el País Vasco donde más se ha desarrollado el concepto de Economía Social a nivel industrial.

Bretos-Fernández y Morandeira-Arca (2016), desde la Universidad del País Vasco, estudian la reacción de las empresas de economía social vascas frente a la crisis económica, donde se destaca que las entidades de economía social en el País Vasco han mostrado una capacidad de resistencia ante la crisis económica mejor que otras empresas convencionales. Se menciona que las cooperativas y otras entidades de economía social han demostrado una mayor estabilidad y capacidad de respuesta durante los años de crisis, lo que sugiere un carácter anti-cíclico en comparación con el sector público y privado capitalista.

Además, se señala que la economía social ha respondido de manera más sólida en términos de mantener el número de empresas y el empleo durante la crisis, con ligeras variaciones negativas en algunos años. Sin embargo, en términos económicos, la respuesta de la economía social no ha sido tan fuerte, lo que puede estar relacionado con la priorización del empleo sobre los resultados económicos en este sector. A pesar de ello, se destaca que la economía social ha demostrado una capacidad de respuesta autónoma a la crisis, incluso en un contexto de descensos en los presupuestos del Gobierno Vasco destinados a este sector. Por tanto, los estudios sugieren que las empresas de economía social en el País Vasco han mostrado una resistencia y capacidad de respuesta ante la crisis económica, destacando su importancia como un actor clave en momentos de dificultad económica.

La economía social frente a la crisis

En el periodo entre crisis, previo a Covid-19, Sanz-Abad (2019) destaca que la importancia de la economía social y solidaria en la sociedad post-crisis radica en su capacidad para ofrecer alternativas económicas y sociales que aborden la precariedad y la desigualdad generadas por la crisis financiera. La economía social y solidaria surge como respuesta al incremento del malestar social y la creciente desigualdad socioeconómica, ofreciendo estructuras productivas que conservan mejor el empleo ante adversidades externas. Además, esta forma de economía promueve la resiliencia y la cohesión social a través de iniciativas como cooperativas, bancos del tiempo, monedas sociales, grupos de consumo y huertos comunitarios.

En relación con el *emprendimiento social*, este se vincula estrechamente con la vulnerabilidad de la población en la actualidad, ya que surge como una respuesta al malestar social existente tras la crisis financiera. Las iniciativas de emprendimiento social enfatizan la posibilidad de combinar el beneficio económico con el beneficio social o medioambiental, presentando la innovación como un medio para generar un círculo virtuoso que pueda hacer posible la compatibilidad entre estas dimensiones, convirtiendo la crisis en una oportunidad. Sin embargo, es importante destacar que el emprendimiento social también puede conllevar tensiones inherentes, como la auto explotación y la colonización de la vida personal por el trabajo, lo que resalta la necesidad de abordar estas implicaciones en el contexto de la vulnerabilidad de la población.

En cuanto a las propuestas para mejorar las condiciones laborales y económicas en el contexto de la crisis financiera, se plantea la necesidad de establecer un cambio de rumbo en el plano económico, y menciona que han aumentado los discursos críticos que invocan la construcción de "una economía al servicio de las personas y no de los mercados". Además, se destaca la importancia de moralizar la economía y poner freno a los excesos de la especulación financiera, así como la necesidad de reforzar los vínculos comunitarios para la resolución de necesidades concretas a través de iniciativas de economía social y solidaria.

Citando textualmente a Sanz-Abad (2019) “Como consecuencia del malestar social existente tras la crisis financiera, y a la luz del notable apoyo e impulso dado por diferentes instituciones y grupos de interés como bancos o fundaciones, han emergido con fuerza diversas empresas sociales u otras iniciativas asociadas al paradigma del denominado emprendimiento social. Estas iniciativas se caracterizan en sus discursos por enfatizar la posibilidad de aunar el beneficio económico con el beneficio social o medioambiental, a la vez que ven en la innovación el anclaje que permite generar un supuesto círculo virtuoso que pueda hacer posible la compatibilidad entre estas dos dimensiones haciendo de la crisis una oportunidad” (p. 206), uniendo los conceptos de crisis, economía social e innovación.

Es relevante lo señalado por Chaves-Ávila (2021) analizando el impacto de la crisis del Covid-19 en la economía social y las respuestas que ha dado este sector ante la pandemia. Se destaca la importancia de la economía social en la provisión de servicios sociales y sanitarios, suministro de alimentos y equipos de prevención, apoyo financiero, educación y capacitación, sensibilización, organización, entre otros.

Desde la perspectiva de la economía social, se proponen medidas como el apoyo financiero, los préstamos bancarios, las subvenciones, el aplazamiento de los pagos, el suministro de material de protección, y la implementación de planes locales de apoyo a la economía social. Además, se destaca la importancia de la voluntad de los gobiernos de co-diseñar y co-implementar políticas públicas y medidas de recuperación dentro de un enfoque de múltiples actores, incluyendo a la propia economía social.

La economía social se vio afectada por la pandemia, al igual que otros sectores económicos, pero en mayor medida en algunos sectores como los servicios sociales, la educación y formación, y los servicios personales. Indica Cancelo, M., et al. (2021) que el 71% de los encuestados en un estudio realizado por Social Economy Europe sostiene que la crisis de Covid-19 tuvo un fuerte impacto en el empleo dentro de sus empresas u organizaciones.

Las empresas de economía social reaccionaron de diversas formas frente a la crisis del Covid-19. Algunas de las acciones que tomaron incluyen, la provisión de servicios sociales y sanitarios, brindando servicios esenciales a la comunidad, como atención sanitaria urgente, suministro de alimentos y equipos de prevención. También proporcionaron ayudas de primera necesidad a personas y comunidades vulnerables afectadas por la crisis. De la misma forma ofrecieron apoyo financiero a sus empleados, colaboradores y beneficiarios para mitigar los impactos económicos de la pandemia. Adaptaron sus programas educativos y de capacitación a la modalidad online para seguir brindando formación a sus beneficiarios. Y llevaron a cabo campañas de sensibilización sobre medidas de prevención, solidaridad y apoyo mutuo durante la crisis (Chaves Ávila, 2020).

Por tanto, las empresas de economía social demostraron su capacidad de adaptación y resiliencia al enfrentar la crisis del Covid-19, manteniendo su compromiso con la comunidad y buscando soluciones innovadoras para responder a las necesidades emergentes.

La innovación social en la economía social

El marco teórico y metodológico propuesto para las entidades de Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS)[16] nacida en 1995 para desarrollar la economía solidaria en el Estado español se centra en promover la innovación social dentro de la economía social y solidaria. Este enfoque busca destacar la importancia de la transformación social y el bienestar de la sociedad a través de prácticas económicas alternativas y solidarias.

A este respecto Etxezarreta et al. (2014) profundizan en el concepto de innovación social en el contexto de la *Economía Social y Solidaria* (ESS), brindando un marco analítico para entender y valorar sus iniciativas, señalando que estas desempeñan un papel fundamental en el concepto de innovación social al promover valores como la solidaridad, equidad y participación comunitaria en la búsqueda de soluciones a problemas sociales. Estas iniciativas, lideradas principalmente por entidades de ESS, buscan generar impacto social positivo a través de prácticas económicas sostenibles y centradas en las personas.

[16] https://reas.red/

Autores como Jessop et al. (2013) resaltan la importancia de las interacciones entre prácticas comunitarias, empresas sociales, movimientos sociales y organizaciones en el marco de la innovación social. Destacan la importancia de las interacciones entre prácticas comunitarias, empresas sociales, movimientos sociales y organizaciones en el marco de la innovación social. Según estos autores, la innovación social no surge únicamente de impulsos individuales o emprendedores sociales, sino que se gesta en procesos sociales más amplios, como desarrollos macroeconómicos que generan desequilibrios y crisis. Estos procesos dan lugar a iniciativas de experimentación e innovación que buscan participar en la transición hacia un nuevo modelo de desarrollo, con el objetivo claro de transformar la sociedad.

En este sentido, las iniciativas de ESS juegan un papel fundamental en la innovación social al responder a aspiraciones y necesidades colectivas, a menudo en sectores poco desarrollados. Estas iniciativas proponen nuevas formas de hacer las cosas, basadas en la equidad, la igualdad y la justicia social, y promueven emprendimientos colectivos y sociales. La combinación del carácter no lucrativo de la ESS con su afán de democratizar diversos espacios le otorga un potencial innovador único en comparación con agentes privados y públicos. Y resaltan que la ESS genera confianza entre usuarios y productores debido a su enfoque no lucrativo, y cuestiona las instituciones sociales que a menudo no pueden satisfacer ciertas necesidades sociales debido a su estructura. Por lo tanto, al combinar estos dos factores, la economía social y solidaria muestra un mayor potencial para abordar desafíos sociales y promover la innovación social en beneficio de la sociedad en su conjunto.

En cuanto a la relación entre innovación social y competitividad en el contexto de la ESS, se destaca que la innovación social puede ser un factor clave para mejorar la competitividad de las entidades de ESS. Al promover la creatividad, la colaboración y la resolución de problemas sociales, la innovación social puede impulsar la diferenciación de las organizaciones de ESS en un mercado cada vez más competitivo.

Según Moulaert et al. (2005) la financiación segura y la sostenibilidad económica son aspectos cruciales para que las iniciativas de ESS puedan mantener su impacto social y su competitividad a largo plazo.

En resumen, el enfoque del marco teórico y metodológico para las entidades de la Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS) se centra en promover la innovación social en la ESS, donde las iniciativas de ESS juegan un papel clave al fomentar valores solidarios y equitativos. La innovación social puede mejorar la competitividad de las entidades de ESS al impulsar la creatividad y la sostenibilidad económica en un entorno competitivo.

Chaves-Ávila y Monzón Campos (2018) abordan la relación entre la economía social y la innovación social. Según el Bureau of European Policy Advisers (BEPA)[17], las actividades de innovación social son aquellas que son sociales tanto en sus fines como en sus medios. Se refieren a nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen de manera más efectiva las necesidades sociales y crean nuevos modos de relación social, es decir, son innovaciones que no solo generan valor para la sociedad en su conjunto, sino que también aumentan la capacidad de acción de toda la sociedad.

En este sentido, la economía social puede ser vista como un espacio propicio para la innovación social, ya que se enfoca en la satisfacción de necesidades sociales y en la creación de valor social, en lugar de maximizar los beneficios económicos. La economía social se basa en la cooperación, la solidaridad y la participación de los miembros de la comunidad, lo que puede fomentar la innovación social y la creación de soluciones sostenibles a los problemas sociales.

Además, la economía social puede ser vista como un actor clave en la promoción de la innovación social, ya que las organizaciones de la economía social tienen una amplia experiencia en la identificación de necesidades sociales y en la creación de soluciones innovadoras para abordarlas. Estas organizaciones pueden actuar como catalizadores de la innovación social, fomentando la colaboración y la participación de los miembros de la comunidad en la creación de soluciones sostenibles a los problemas sociales.

Así, la economía social y la innovación social están estrechamente relacionadas, ya que ambas se enfocan en la satisfacción de necesidades sociales y en la creación de valor social. La economía social puede ser vista como un espacio propicio para la innovación social, y las organizaciones de la economía social pueden actuar como catalizadores de la innovación social, fomentando la colaboración y la participación de los miembros de la comunidad en la creación de soluciones sostenibles a los problemas sociales.

También mencionan que la empresa social es un modelo que ha surgido en la tradición europea, especialmente a través de la tradición cooperativa dentro del ámbito de la economía social. Este modelo de empresa social se ha desarrollado para abordar problemas de desempleo estructural y para atender a colectivos con dificultades de empleabilidad, además de ofrecer otros servicios sociales orientados a grupos en riesgo de exclusión social.

En contraste con la empresa tradicional que busca maximizar beneficios económicos, la empresa social tiene una misión social como su principal objetivo. En este sentido, la empresa social se enfoca en generar impacto social positivo a través de sus actividades económicas, priorizando el bienestar de la comunidad sobre la maximización de beneficios financieros.

[17] https://commission.europa.eu/system/files/2015-06/management-plan-2013-dg-bepa_januari2013_en_0.pdf

Por otro lado, la innovación social se destaca por ofrecer respuestas innovadoras a necesidades sociales insatisfechas, desde una perspectiva schumpeteriana. En este contexto, la empresa social puede ser un agente clave de la innovación social al desarrollar soluciones creativas y sostenibles para abordar problemas sociales y ambientales.

La intersección entre la empresa social y la innovación social radica en que ambas buscan generar un impacto positivo en la sociedad a través de sus actividades. La empresa social, al tener una misión social arraigada en su modelo de negocio, puede ser un motor de innovación social al proponer nuevas formas de abordar desafíos sociales y al promover prácticas empresariales éticas y sostenibles.

Así pues, la relación entre la empresa social y la innovación social se caracteriza por su enfoque compartido en la generación de impacto social positivo. La empresa social, al integrar una misión social en su actividad económica, puede ser un actor clave en la promoción de la innovación social al desarrollar soluciones creativas y sostenibles para abordar problemas sociales y ambientales.

La innovación social, según indican Sanchís-Palacio y Campos-Climent (2008), tiene implicaciones directas en las personas dentro de la organización al promover cambios que afectan el funcionamiento del factor humano. Estos cambios pueden alterar las capacidades y habilidades de los miembros de la empresa, contribuyendo así a consolidar una ventaja competitiva sostenible.

La adquisición de conocimientos a través del aprendizaje organizativo favorece el desarrollo de innovaciones en la empresa, lo que implica que la innovación social está estrechamente relacionada con el aprendizaje organizativo y la adquisición de capacidades culturales y organizativas.

La conexión entre el factor tecnológico y el factor humano es clave en la interrelación entre la innovación tecnológica y la innovación social. El uso eficiente de los factores tecnológicos, condicionado por las capacidades y habilidades de las personas, representa una fuente de ventaja competitiva para la empresa.

La relación entre la innovación social, la RSC y las empresas de economía social viene expuesta en esta cita de Sanchís-Palacio y Campos-Climent (2008) “El desarrollo de las organizaciones es posible gracias a la introducción de nuevas innovaciones sociales, que refuerzan la posición competitiva de este tipo de empresas a través de la consolidación de una ventaja competitiva en diferenciación basada en el prestigio y la imagen social. La Responsabilidad Social Corporativa, el Buen Gobierno Corporativo, la transparencia informativa, el gobierno democrático y otras prácticas similares, son actualmente el resultado de la innovación social y proporcionan a la organización una sólida ventaja competitiva. Las Empresas Cooperativas y de Economía Social (ECES) han desarrollado innovaciones sociales desde sus inicios, al estar basadas en los principios de la democracia y la solidaridad y dirigir sus acciones principalmente hacia fines o propósitos sociales. Desde sus orígenes, las ECES

mantienen una relación especial con sus clientes (que en muchos casos son los mismos socios de la entidad) y desarrollan fórmulas de participación activa y directa de sus empleados, que incluso en determinados casos son a la vez trabajadores y propietarios de la organización. A lo largo de su historia, las ECES han implementado importantes innovaciones sociales basadas en la cooperación entre empresas a través del Principio de Intercooperación Cooperativa y de la utilización de fórmulas cooperativistas propias como el cooperativismo de segundo grado y las redes cooperativas. Durante las dos últimas décadas se han introducido en nuevos sectores en expansión como los servicios sociales y la inserción sociolaboral, además de seguir consolidando su posición en los sectores tradicionales como el crédito cooperativo, el sector agrario, el consumo y los sectores industriales y de servicios en general." (p. 194)

Las Empresas Cooperativas y de Economía Social en España han desarrollado innovación social desde sus inicios. Estas organizaciones mantienen una relación especial con sus clientes, desarrollan fórmulas de participación de sus empleados y han implementado importantes innovaciones sociales basadas en la cooperación entre empresas.

Como expone Sánchez-Álvarez (2021), la importancia de la economía social en la Cuarta Revolución Industrial radica en su capacidad para fomentar la innovación social y promover un ecosistema donde las empresas y organizaciones se comprometan con el bienestar social y la sostenibilidad. En este contexto, la economía social se presenta como un fenómeno económico y social que va más allá de la maximización de beneficios, centrándose en la solidaridad, la cooperación y la creación de valor compartido. Así plantea diversas propuestas para promover la innovación en el ámbito social. Se destaca la importancia de instituciones, profesionales, movimientos y grupos sociales que generan innovaciones con alto impacto en el sistema social, contribuyendo al aumento del bienestar y la calidad de vida de los colectivos y personas. Estos actores, diferentes a las empresas capitalistas, impulsan una cultura de innovación social que se enfoca en resolver problemas sociales y mejorar la vida de las personas.

La innovación social aporta beneficios significativos a la economía social y a las empresas laborales. En primer lugar, la innovación social permite abordar desafíos sociales complejos mediante soluciones creativas y sostenibles, lo que contribuye a la mejora de la calidad de vida de las comunidades y al desarrollo sostenible. Además, la innovación social impulsa la creación de empresas con propósito, *B corporations*[18] y emprendimientos de alto impacto, que buscan generar beneficios tanto económicos como sociales.

Una *sociedad o empresa laboral* es una empresa en la que al menos la mayoría del capital social pertenece a los trabajadores que prestan sus servicios de forma personal y directa, en virtud de una relación laboral por tiempo indefinido. Además, ninguno de los socios puede poseer más de la tercera parte del capital social, y el número

[18] https://www.bcorpspain.es/

de horas trabajadas por trabajadores contratados por tiempo indefinido que no son socios no puede superar el cuarenta y nueve por ciento del total de horas trabajadas en la sociedad laboral.

En el ámbito de las empresas laborales, la innovación social puede mejorar la productividad, la competitividad y la reputación de las organizaciones al enfocarse en la generación de valor social y en la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Asimismo, la innovación social puede fortalecer la cohesión social, promover la inclusión y la diversidad, y generar un impacto positivo en la comunidad en la que operan las empresas.

Por tanto, la economía social desempeña un papel fundamental en la Cuarta Revolución Industrial al promover la innovación social y crear un ecosistema donde las empresas y organizaciones se comprometan con el bienestar social. La innovación social aporta beneficios tanto a la economía social como a las empresas laborales al impulsar soluciones creativas y sostenibles para abordar desafíos sociales, mejorar la calidad de vida de las personas y generar valor compartido en la sociedad.

La importancia de la innovación social en la economía social y en las empresas laborales es innegable, especialmente en el contexto de crisis y transformación social como el que hemos experimentado recientemente. La economía social y solidaria ha surgido como una respuesta vital a los desafíos socioeconómicos generados por la crisis financiera y, más recientemente, por la pandemia de Covid-19. Esta forma de economía promueve valores como la solidaridad, la equidad y la participación comunitaria, ofreciendo estructuras productivas que no solo conservan mejor el empleo en tiempos difíciles, sino que también fomentan la resiliencia y la cohesión social.

La innovación social dentro de la economía social y solidaria impulsa soluciones creativas y sostenibles para abordar problemas sociales complejos, promoviendo el bienestar de las comunidades y el desarrollo sostenible. A través de prácticas económicas alternativas y solidarias, estas iniciativas generan un impacto social positivo, priorizando el beneficio social y medioambiental sobre el beneficio económico. Además, la colaboración entre prácticas comunitarias, empresas sociales, movimientos sociales y organizaciones amplía el alcance de la innovación social, permitiendo la experimentación y la transformación hacia un nuevo modelo de desarrollo.

En el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, la economía social se presenta como un fenómeno económico y social que va más allá de la maximización de beneficios, centrándose en la solidaridad, la cooperación y la creación de valor compartido. La innovación social, impulsada por instituciones, profesionales y grupos sociales comprometidos con el bienestar social, contribuye al aumento del bienestar y la calidad de vida de los colectivos y personas, promoviendo una cultura de innovación centrada en resolver problemas sociales y mejorar la vida de las personas.

Así pues, la innovación social dentro de la economía social y en las empresas laborales desempeña un papel crucial en la adaptación y respuesta efectiva a los desafíos socioeconómicos contemporáneos.

Desde un enfoque técnico, la innovación social se define como el desarrollo y la implementación de nuevas ideas, productos, servicios o modelos organizativos que satisfacen necesidades sociales de manera más efectiva que las soluciones existentes, y que además generan nuevos modos de relación social y valor compartido.

En el contexto de la economía social y solidaria, la innovación social se materializa en diversas formas. Por ejemplo, se pueden implementar nuevas formas de organización laboral, como cooperativas de trabajo o empresas sociales, que priorizan el bienestar de los empleados y la comunidad sobre la maximización de los beneficios económicos. Estas organizaciones pueden experimentar con modelos de gestión participativa, democrática y transparente, que fomentan la colaboración y la toma de decisiones colectivas.

Además, la innovación social en la economía social puede manifestarse a través de la creación de nuevos productos o servicios que aborden necesidades sociales específicas. Por ejemplo, pueden surgir iniciativas de economía social que proporcionen servicios de cuidado infantil asequibles y de alta calidad, o que desarrollen tecnologías limpias y sostenibles para la producción de energía. Estas innovaciones no solo satisfacen necesidades sociales insatisfechas, sino que también contribuyen a la creación de empleo y al desarrollo económico sostenible.

En el ámbito de las empresas laborales, la innovación social puede adoptar diversas formas. Por ejemplo, las organizaciones pueden implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para sus empleados, que no solo mejoran sus habilidades y capacidades, sino que también promueven la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo. Además, las empresas laborales pueden colaborar con otras organizaciones del sector público y privado para desarrollar soluciones innovadoras a problemas sociales complejos, como la pobreza, el desempleo o la exclusión social.

Desde una perspectiva técnica, la innovación social en la economía social y en las empresas laborales implica la aplicación de métodos y herramientas específicas para identificar, desarrollar e implementar soluciones creativas y sostenibles a problemas sociales y económicos. Esto puede incluir el uso de técnicas de diseño *thinking*, investigación participativa, análisis de impacto social, modelos de negocio sostenibles, entre otros.

En resumen, la innovación social en la economía social y en las empresas laborales implica la aplicación de enfoques técnicos y metodológicos para desarrollar e implementar soluciones creativas y sostenibles a problemas sociales y económicos. Desde la creación de nuevas formas de organización laboral hasta el desarrollo de productos y servicios innovadores, la innovación social desempeña un papel fundamental en la promoción del bienestar y el desarrollo sostenible en la sociedad.

1.3 SOCIEDADES LABORALES

Introducción y origen

La Sociedad Laboral, según la definición de la Real Academia Española[19], es una forma específica de sociedad, ya sea anónima o de responsabilidad limitada, en la cual la mayoría del capital social es propiedad de trabajadores que desempeñan labores remuneradas de manera personal, directa e indefinida.

Las Sociedades Laborales representan un modelo empresarial único que surge en España en la década de 1970 como una respuesta innovadora a las necesidades de empleo y autoempleo colectivo de los trabajadores. Estas entidades, arraigadas en los principios de participación y propiedad compartida, encuentran su fundamento legal en el artículo 129.2 de la Constitución Española[20] (1978), el cual consagra la promoción de diversas formas de participación en la empresa y el estímulo al acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción.

La consolidación jurídica de las Sociedades Laborales experimenta un hito significativo con la promulgación de la Ley 4/1997, de 24 de marzo[21], la cual representa un paso trascendental en la regulación y fomento de estas organizaciones. Esta legislación propició un ambiente propicio para su desarrollo, evidenciado por el notable incremento en la creación de Sociedades Laborales y la consecuente generación de empleo a través de este modelo empresarial.

Más recientemente, la promulgación de la Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas[22], supone un avance adicional en la consolidación y definición de este tipo de entidades. Esta nueva legislación establece criterios específicos para obtener la calificación de "Sociedad Laboral", reforzando los requisitos que deben cumplir estas sociedades para su reconocimiento oficial.

En términos legales, una Sociedad Laboral se define como una sociedad anónima o de responsabilidad limitada en la que la mayoría del capital social pertenece a trabajadores que desempeñan labores retribuidas de manera personal y directa, en virtud de una relación laboral por tiempo indefinido. Además, se establece que ninguno de los socios puede poseer más de la tercera parte del capital social, con ciertas excepciones contempladas por la ley. También se regula que el número de horas trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios no puede exceder el 49% del total de horas trabajadas en la sociedad laboral.

[19] https://www.rae.es/
[20] https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229
[21] https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1997-6258
[22] https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11071

Este marco legal permite la coexistencia de tres grupos en las Sociedades Laborales:

1) *Socios trabajadores*: Son aquellos trabajadores que, además de prestar sus servicios de manera directa y personal, son propietarios de acciones o participaciones sociales de "clase laboral". Estos socios mantienen una relación laboral por tiempo indefinido con la empresa.
2) *Socios no trabajadores*: Pueden ser personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que poseen acciones o participaciones sociales de la "clase general" y que no mantienen una relación laboral con la sociedad laboral.
3) *Trabajadores asalariados*: Son aquellos empleados que pueden ser contratados de forma temporal o por tiempo indefinido y que realizan labores remuneradas dentro de la empresa, pero no son propietarios de acciones o participaciones sociales.

Este enfoque colaborativo y participativo en la gestión y propiedad de las empresas demuestra ser una alternativa sólida y sostenible en el panorama empresarial español, fomentando la creación de empleo, la estabilidad laboral y el desarrollo económico local. Las Sociedades Laborales representan un ejemplo tangible de cómo la integración y el compromiso de los trabajadores pueden impulsar el crecimiento empresarial y contribuir al bienestar social y económico de la comunidad.

Bengoetxea y Morandeira (2021) exponen que el origen de las sociedades laborales se remonta a la crisis del petróleo de la década de 1970. Dicha crisis trajo consigo una grave situación de desempleo, y es en ese contexto donde nacen las sociedades laborales. Nacieron para salvar el empleo de empresas capitalistas que quebraban, creando un modelo nuevo de empresa, empresa recuperada por sus personas trabajadoras. La prioridad era mantener su empleo, aún a costa de empeorar condiciones laborales (salario, jornada, etc.), basado en un principio elemental de solidaridad. Como primera experiencia, hay que destacar la Sociedad Anónima Laboral de Transporte Urbanos de Valencia (SALTUV)[23], creada en 1963. En el ámbito vasco, la primera sociedad laboral es una empresa industrial, se trata de “Herramientas de Precisión”, fundada en 1972 en Bilbao, empresa que actualmente sigue siendo, con el nombre de HEROSLAM[24], una sociedad laboral asociada a la Asociación de Sociedades Laborales de Euskadi (ASLE)[25]. Poco después se constituyó, también en el sector industrial, IRIMO S.A.L.[26] en Zumarraga en el año 1979. Y así otras empresas.

[23] https://www.emtvalencia.es/ciudadano/index.php?option=com_content&view=article&id=723&Itemid=225&lang=es
[24] https://www.heroslam.com/es/
[25] https://asle.es/
[26] https://www.irimo.com/es_es/inicio

A este respecto Monzón-Campos (2013) profundiza en uno de sus aspectos mencionando que las sociedades laborales son un tipo específico de empresa social que se caracteriza por su enfoque en la integración social y profesional de personas desfavorecidas o en riesgo de exclusión. Estas empresas tienen como objetivo principal proporcionar oportunidades laborales a colectivos vulnerables, como aquellos con insuficiencia de cualificación o con problemas sociales que pueden llevar a la exclusión y marginación.

En el contexto de la economía social, las sociedades laborales se destacan por su función de ofrecer empleo a personas que, de otra manera, podrían tener dificultades para acceder al mercado laboral tradicional. A través de su actividad empresarial, estas empresas buscan no solo generar beneficios económicos, sino también contribuir al bienestar social al brindar oportunidades de trabajo digno y estable a colectivos en situación de vulnerabilidad.

En países como España, las sociedades laborales son reconocidas como un modelo empresarial que promueve la participación de los trabajadores en la gestión y los beneficios de la empresa, fomentando así la cohesión social y la inclusión laboral. Este enfoque participativo y solidario de las sociedades laborales las convierte en un actor relevante dentro del ecosistema de la economía social, contribuyendo a la creación de empleo de calidad y al fortalecimiento del tejido empresarial desde una perspectiva socialmente responsable.

Por tanto, mencionando aspectos anteriores de este capítulo, concretamente en una de las facetas de la innovación social, las sociedades laborales representan un ejemplo concreto de cómo las empresas sociales pueden tener un impacto positivo en la sociedad al ofrecer oportunidades laborales inclusivas y sostenibles para colectivos vulnerables, promoviendo así la integración social y la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.

Las sociedades laborales como paradigma de la economía social

La relación entre la Economía Social y las sociedades laborales, tal y como lo desarrollan Pérez-Suárez et al. (2021), se fundamenta en la idea de que las sociedades laborales son una manifestación concreta de la Economía Social, un sector económico que engloba a entidades con características específicas, como la primacía de las personas sobre el capital, la participación democrática en la toma de decisiones, la reinversión de los excedentes en la propia entidad o en la comunidad, y la promoción del desarrollo sostenible y la cohesión social.

En el caso de las sociedades laborales, se destacan por ser empresas en las que los trabajadores tienen un papel fundamental tanto en la gestión como en la propiedad de la empresa. Esto implica que los empleados participan activamente en la toma de decisiones estratégicas, lo que puede traducirse en una mayor implicación,

compromiso y motivación por parte de los trabajadores, así como en una gestión más democrática y orientada al bienestar de todos los miembros de la organización.

Además, las sociedades laborales suelen tener una estructura participativa en la que los trabajadores pueden ser socios de la empresa, lo que les otorga derechos de propiedad y les permite beneficiarse de los resultados económicos de la organización. Esta característica contribuye a la generación de riqueza de forma más equitativa y a la distribución de beneficios de manera más justa entre los trabajadores, fomentando así la cohesión social y la reducción de desigualdades.

En este sentido, las sociedades laborales se alinean con los principios de la Economía Social al promover la participación, la solidaridad, la equidad y la sostenibilidad en el ámbito empresarial. Asimismo, al combinar una lógica económica con un fuerte enfoque social, las sociedades laborales contribuyen a la generación de valor tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto, impulsando un modelo empresarial más inclusivo, responsable y orientado al bien común.

Procede aclarar las diferencias entre *sociedades cooperativas* y sociedades laborales, tal y como exponen Martín-López et al. (2007) puesto que comparten algunos puntos en común, pero también presentan diferencias significativas. A continuación, se detallan los puntos en común, las diferencias, así como las ventajas y desventajas de cada tipo de sociedad:

1) *Puntos en común*:
   Ambas son empresas de participación donde la propiedad y el poder de decisión recaen en los socios. Tanto en las sociedades cooperativas como en las sociedades laborales, los socios participan en los flujos productivos, financieros e informativo-decisionales. En ambas figuras jurídicas, las personas (los socios) son más importantes que el capital.
2) *Diferencias*:
   Capital Social, la principal diferencia radica en la consideración del capital social puesto que, en las sociedades cooperativas, parte del capital social puede estar constituido por aportaciones de los socios no reintegrables en caso de baja, mientras que en las sociedades laborales no se contempla esta posibilidad. Distribución de Resultados, en las sociedades cooperativas, la distribución de resultados se realiza en función de la participación en la actividad cooperativizada, mientras que en las sociedades laborales la participación en el resultado del ejercicio está determinada por la participación en el capital social.
3) *Ventajas y desventajas de las Sociedades Cooperativas:*
   Ventajas: Fomentan la participación democrática de los socios en la toma de decisiones, promueven la solidaridad y la equidad, y pueden tener un impacto positivo en la comunidad local.

Desventajas: La variabilidad del capital social puede dificultar el acceso al mercado financiero y la obtención de recursos, lo que puede afectar la viabilidad económica de la cooperativa.

4) *Ventajas y desventajas de las Sociedades Laborales:*

   Ventajas: Permiten la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.

   Desventajas: La estructura de propiedad dual puede generar conflictos de interés entre los socios trabajadores y los socios capitalistas, y la falta de flexibilidad en la distribución de resultados puede limitar la adaptabilidad de la empresa a cambios económicos.

Así pues, la elección entre uno u otro tipo de sociedad dependerá de los objetivos, valores y necesidades específicas de los socios y de la empresa en cuestión.

Como se aprecia, la relación entre la Economía Social y las sociedades laborales va más allá del ámbito jurídico, abarcando aspectos económicos, sociales y éticos que influyen en la configuración y funcionamiento de estas entidades. A este respecto Domínguez-Cabrera (2016) considera aspectos como la participación democrática, la igualdad de oportunidades y la cohesión social.

1) *Participación Democrática*: Las sociedades laborales se caracterizan por promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la gestión de la empresa. Este enfoque democrático implica que los trabajadores tienen voz y voto en asuntos relevantes para la compañía, lo que contribuye a una mayor implicación, motivación y compromiso por parte de los empleados. Esta participación democrática fortalece la cohesión interna de la empresa y fomenta un ambiente laboral más colaborativo y solidario.
2) *Igualdad de Oportunidades*: Las sociedades laborales, al permitir la propiedad y gestión compartida entre los trabajadores, promueven la igualdad de oportunidades en el acceso a la propiedad y al control de los medios de producción. Este modelo empresarial favorece la distribución equitativa de beneficios y responsabilidades, reduciendo las desigualdades económicas y sociales dentro de la organización. Asimismo, la igualdad de oportunidades en las sociedades laborales contribuye a la inclusión de colectivos vulnerables y a la promoción de la diversidad en el entorno laboral.
3) *Cohesión Social*: Las sociedades laborales desempeñan un papel importante en la cohesión social al generar empleo de calidad, impulsar el desarrollo local y contribuir al bienestar de la comunidad. Al estar arraigadas en su entorno y comprometidas con el tejido social, estas empresas suelen tener un impacto positivo en la economía local, al favorecer la creación de empleo estable y la dinamización de la actividad económica en la región. Además, al priorizar el interés social sobre el beneficio individual, las sociedades laborales refuerzan los lazos comunitarios y promueven valores de solidaridad y responsabilidad social.

En resumen, la relación entre la Economía Social y las sociedades laborales se fundamenta en principios de participación, igualdad y cohesión que van más allá de lo estrictamente jurídico. Estos valores éticos y sociales guían el funcionamiento de las sociedades laborales, permitiendo la construcción de un modelo empresarial más humano, sostenible y orientado al bienestar colectivo.

Las sociedades laborales y el modelo de empresa social en España

Se plantean Sáez Fernández et al. (2003) una serie de cuestiones, como son, ¿Cuál ha sido el impacto de las cooperativas, sociedades laborales y mutualidades de previsión social en la economía española desde 1978?, ¿Qué medidas se han implementado para fomentar el crecimiento y la sostenibilidad de la economía social de mercado en España?, ¿Cuál es la importancia de la economía social de mercado en el contexto actual de la economía globalizada? Estas preguntas llevan a analizar varios puntos, como son:

1) *Impacto de las cooperativas, sociedades laborales y mutualidades de previsión social en la economía española desde 1978*:

   Desde la aprobación de la Constitución de 1978 en España, las cooperativas, sociedades laborales y mutualidades de previsión social experimentaron un notable desarrollo y extendieron su presencia por todo el territorio nacional en diversas ramas industriales y de servicios. Estas entidades contribuyeron significativamente a la creación de decenas de miles de puestos de trabajo e involucraron a varios millones de ciudadanos como socios o beneficiarios de los bienes y servicios que ofrecen. Además, fueron clave en la integración económica y social de las personas, promoviendo la igualdad de oportunidades y la participación en la economía.

2) *Medidas implementadas para fomentar el crecimiento y la sostenibilidad de la economía social de mercado en España*:

   Para promover el crecimiento y la sostenibilidad de la economía social de mercado en España, se implementaron diversas medidas a lo largo de los años. La Ley 27/1999 de Cooperativas[27] introdujo reformas que tendían a incrementar los recursos financieros propios de estas entidades, fortalecer las garantías de terceros en sus relaciones económicas, ampliar los mecanismos de control sobre la gestión y abrir posibilidades para realizar operaciones con terceros no socios. Estas reformas permitieron a las cooperativas y sociedades laborales competir en los mercados de manera más efectiva y atraer inversiones de capital externo.

[27] https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-15681

Además, se desarrollaron políticas y programas de apoyo específicos para las entidades de economía social, brindando asesoramiento, formación y acceso a financiación para fortalecer su capacidad empresarial y su impacto social. La colaboración con instituciones de la Unión Europea también fue fundamental para impulsar el sector a través de diversos mecanismos de apoyo.

3) *Importancia de la economía social de mercado en el contexto actual de la economía globalizada*:

En el contexto actual de la economía globalizada, la economía social de mercado en España desempeña un papel crucial al combinar eficiencia económica con valores sociales y solidarios. Estas entidades no solo generan empleo y riqueza, sino que también promueven la cohesión social, la participación democrática y la sostenibilidad ambiental.

Además, las cooperativas, sociedades laborales y mutualidades de previsión social demuestran ser modelos empresariales resilientes y adaptativos, capaces de innovar y responder a los desafíos económicos y sociales contemporáneos. Su enfoque en la responsabilidad social y la distribución equitativa de beneficios las posiciona como actores clave en la construcción de una economía más inclusiva y sostenible.

Así pues, queda patente que las cooperativas, sociedades laborales y mutualidades de previsión social son pilares fundamentales en el desarrollo económico y social de España desde 1978, contribuyendo a la creación de empleo, la integración social y la promoción de valores solidarios en un contexto globalizado y cambiante.

La importancia de cambiar los modelos de desarrollo socioeconómicos hacia formas más sostenibles y responsables radica en la necesidad de abordar cuestiones clave como la generación de empleo, la inclusión social, la respuesta a nuevas necesidades y la dinamización de los territorios. Autores como Demoustier (2011), destacan la importancia de adoptar nuevos modelos socioeconómicos sostenibles y responsables para lograr una mejor redistribución de la renta y la riqueza.

Estos enfoques están alineados con las recomendaciones de organismos internacionales como la Organización de Naciones Unidas (ONU)[28] y la legislación nacional, como la Ley de Economía Sostenible de 2011[29] en España, tal y como citan Pérez-González y Valiente-Palma (2017) “Es sobre esta idea principal de sostenibilidad social y medioambiental que pivotan las recomendaciones y medidas -la integración del medio ambiente en la planificación y gestión de políticas, la evolución de las modalidades de consumo o el fomento de la educación y concienciación hacia el desarrollo sostenible – de numerosos organismos internacionales, -como la Organización

[28] https://www.un.org/es/
[29] https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-4117

de las Naciones Unidas (ONU)-, y nacionales, como es en el caso español la aprobación de la Ley de Economía Sostenible de 2011“(p. 200).

La economía social juega un papel fundamental en este escenario de cambio hacia la sostenibilidad y la responsabilidad socioeconómica. La economía social, que incluye a las cooperativas, desempeña un papel crucial en la generación de empleo, la inclusión social y la promoción de modelos económicos más equitativos y sostenibles. Becattini (1987), destaca la importancia de las pequeñas empresas interrelacionadas, la producción en el territorio, la reorganización industrial hacia la especialización flexible y el entorno innovador en los procesos de desarrollo. Este enfoque subraya la relevancia de las características socioculturales y territoriales en la actividad económica y la difusión de la innovación.

En cuanto a la aproximación a nivel territorial del cooperativismo en España, se observa una significativa heterogeneidad entre las regiones, influenciada por diversas condiciones socioculturales, institucionales, formativas y políticas. Los resultados muestran diferencias en la importancia del cooperativismo en el empleo y el valor añadido per cápita entre regiones como País Vasco, Madrid, Andalucía y Extremadura. Además, se destaca la especialización sectorial de las cooperativas en diferentes comunidades autónomas, con coeficientes de peso del cooperativismo más elevados en sectores como servicios en Baleares, Asturias y Madrid. Estos hallazgos evidencian la diversidad de modelos cooperativos en las regiones españolas y la importancia de considerar factores más allá de los indicadores económicos generales para comprender el impacto del cooperativismo a nivel territorial.

Las sociedades laborales como motor del empleo y de la estabilidad social

Los principales objetivos de la reforma de la Ley de Sociedades Laborales y Participadas, Ley 44/2015, de 14 de octubre, incluyen fomentar la participación de los trabajadores en las empresas, siguiendo las recomendaciones de la Unión Europea para promover un futuro sostenible y acorde con la Estrategia Europa 2030. Este modelo de empresas busca fortalecer la implicación de los empleados en la toma de decisiones y en los resultados de la compañía, lo que puede generar un mayor compromiso y motivación en el equipo de trabajo.

Entre las novedades introducidas en la regulación de las sociedades participadas se destaca la posibilidad de que los empleados ostenten participaciones en empresas de capital, aunque no superen el 50%, lo que amplía el alcance de la participación de los trabajadores en el ámbito empresarial. Este modelo ofrece a los empleados la oportunidad de involucrarse en la gestión de la empresa y compartir los beneficios de su actividad, lo que puede contribuir a un ambiente laboral más colaborativo y productivo.

Las empresas pueden beneficiarse de las facilidades administrativas contempladas en la Ley de Sociedades Laborales y Participadas, como los beneficios fiscales del 99% en la cuota del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados en las transmisiones onerosas por adquisiciones de la empresa. Además, se establecen medidas de fomento específicas para las sociedades laborales, lo que puede ser crucial en momentos de crisis económica para mantener y promover este tipo de empresas.

Tal y como expone Garteiz-Aurrecoa (2015), la Ley de Sociedades Laborales y Participadas ofrece ventajas significativas al promover la participación de los trabajadores en la empresa, generar un mayor compromiso y motivación en el equipo, y brindar beneficios fiscales y medidas de fomento que pueden contribuir a su desarrollo y sostenibilidad a largo plazo.

Según el estudio realizado por Sala-Ríos et al. (2014), las sociedades laborales juegan un papel fundamental en el desarrollo económico y la creación de empleo estable en España. Estas empresas, al operar bajo principios de solidaridad, democracia y participación, contribuyen a la generación de empleo de calidad y al fomento de un crecimiento económico más equitativo y sostenible. Su modelo empresarial centrado en las personas y en el bienestar social les permite mantener una mayor estabilidad durante los ciclos económicos, lo que puede traducirse en una menor destrucción de empleo en períodos de recesión. A partir de los resultados del estudio, se puede concluir que las cooperativas y sociedades laborales en España presentan comportamientos cíclicos distintos en comparación con la actividad económica general. Estas empresas muestran diferencias en términos de duración, amplitud y sincronización con el ciclo económico, lo que sugiere que su impacto en el desarrollo y el empleo puede variar a lo largo de los diferentes momentos del ciclo económico. La mayor estabilidad y resistencia de las cooperativas y sociedades laborales en períodos de crisis económica resalta su importancia como motores de empleo y desarrollo sostenible en la economía española.

Este concepto ya fue estudiado con anterioridad a nivel internacional, siendo necesario mencionar el estudio de la Universidad de Columbia en Estados Unidos en el que Levin (1984) señala que dos de los problemas más graves enfrentados tanto por las sociedades industriales avanzadas como por las en desarrollo son los altos niveles de desempleo y el lento crecimiento de la productividad. A pesar de la escasez de soluciones innovadoras para estos problemas, evidencias recientes sugieren que una organización tradicional, la cooperativa de trabajadores o productores, puede ofrecer una mayor productividad y empleo que otros tipos de empresas con productos similares y niveles de producción, y así el comportamiento intrínseco de la empresa social puede crear un potencial para aumentar el empleo y la productividad.

Otro estudio estadounidense realizado por Craig et al. (1995) destaca que las empresas cooperativas muestran un aumento de productividad de entre el 6% y el 14% en comparación con otros tipos de empresas. Este hallazgo se basa en un estudio detallado que analiza la eficiencia con la que un conjunto fijo de insumos se

convierte en producción a través del proceso de producción. Se menciona que las empresas cooperativas tienen una ventaja en términos de productividad, lo que sugiere que la forma en que estas empresas eligen y utilizan sus insumos puede contribuir a su mayor eficiencia.

Por otro lado, también sugiere que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones puede conducir a mejoras en el desempeño y la productividad en el corto y largo plazo. Esta evidencia respalda la noción de que las empresas cooperativas, donde los trabajadores suelen tener un mayor grado de participación en la gestión y propiedad de la empresa, pueden experimentar beneficios significativos en términos de productividad.

Continuando con la visión académica estadounidense, Welbourne y Cyr (1999) extienden el concepto de propiedad a todos los empleados en una organización y se centra en la importancia de que todos los empleados se comporten como propietarios para mejorar el rendimiento de la empresa, así por extensión las sociedades laborales representan un ejemplo de cómo la propiedad extendida puede ser beneficiosa.

Incluso en Europa, Wiksell y Henriksson (2023) van más allá en su análisis investigando cómo las cooperativas de trabajadores en Suecia articulan la amistad como una forma de resistencia contra las relaciones laborales capitalistas al basar sus relaciones en la autenticidad y la solidaridad. Esta estrategia se convierte en una manera de oponerse activamente al capitalismo al establecer órdenes sociales alternativos. Según las investigaciones realizadas en cooperativas de trabajadores suecas, se encontró que estas organizaciones valoran la amistad no solo por su autenticidad, sino también por los beneficios económicos y políticos que puede aportar. Este enfoque en la amistad como un recurso valioso dentro de las cooperativas refleja la importancia de las relaciones interpersonales en la resistencia contra el capitalismo. El concepto de "conformidad por amistad" (*friendship compliance*) se refiere a cómo las amistades dentro de las cooperativas pueden influir en la lealtad, reducir la disidencia y fomentar el sacrificio personal. Aunque esta conformidad puede parecer contradictoria con los ideales cooperativos, en las cooperativas de trabajadores estudiadas en Suecia, se observa que su expresión difiere de cómo opera en organizaciones laborales capitalistas. Esto sugiere que la dinámica de la amistad y la conformidad en las cooperativas de trabajadores tiene particularidades distintivas en comparación con entornos laborales tradicionales.

Profundizan en el aspecto del compromiso de los trabajadores Bunders y Akkerman (2023) indicando que las cooperativas de trabajadores en la economía *gig,* difieren de los modelos de negocio tradicionales al ofrecer a los profesionales un entorno de trabajo autónomo con acceso a derechos laborales a través de contratos flexibles. Estas cooperativas, como las analizadas en su estudio en Italia, proporcionan servicios específicos a sus miembros, como formación, administración y apoyo legal, mientras operan bajo el principio de un miembro, un voto en la toma de decisiones importantes. Para aumentar el compromiso de los miembros con las cooperativas de trabajadores, es fundamental considerar la heterogeneidad de preferencias entre los miembros y la

importancia de la toma de decisiones colectivas en la asignación de beneficios y reinversiones en la empresa. Estrategias como la transparencia en la gestión, la participación de los miembros en la toma de decisiones y la creación de un entorno de trabajo que respete las preferencias individuales pueden fortalecer el compromiso de los miembros con la cooperativa. Los responsables políticos pueden apoyar el crecimiento y la sostenibilidad de las cooperativas de trabajadores en la economía *gig* mediante políticas que fomenten la creación y el desarrollo de estas iniciativas. En el contexto europeo, programas de investigación como el programa *'Sustainable Cooperation – Roadmaps to Resilient Societies*' (SCOOP)[30] financiado por la Organización Neerlandesa para la Investigación Científica (NWO)[31] y el Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia de los Países Bajos[32], demuestran el interés y apoyo a la investigación en este ámbito. Además, la colaboración a nivel europeo puede promover el intercambio de buenas prácticas y políticas que impulsen el desarrollo de las cooperativas de trabajadores en toda la región.

Volviendo a poner el foco en España, con relación a la estabilidad y resiliencia de las sociedades laborales, el potencial de supervivencia de las sociedades laborales es objeto de estudio en diversos trabajos académicos y publicaciones especializadas. Según Melgarejo et al. (2007) las empresas propiedad de los empleados ofrecen mayor estabilidad en el empleo y proporcionan mayores incentivos a los trabajadores al permitirles participar en el proceso de toma de decisiones. Esta mayor implicación de los trabajadores puede traducirse en un compromiso más fuerte con la empresa y en un esfuerzo más intenso en el trabajo, lo que a su vez puede aumentar la productividad de los empleados. Igualmente se señala que de acuerdo con un estudio del Ministerio de Trabajo y Economía Social las empresas de economía social, incluidas las sociedades laborales, presentan un índice de mortalidad interanual cercano al 10%, en contraste con el alto índice de mortalidad que caracteriza a las pequeñas y medianas empresas en general, donde entre un 65% y un 85% desaparece antes de los cuatro años de su creación.

Se debe mencionar el apoyo institucional y la buena reputación de estas sociedades, y como se ve a nivel jurídico, la regulación y las ayudas gubernamentales también contribuyen al desarrollo y supervivencia de las sociedades laborales. La aprobación de leyes como la Ley 15/1986[33] y el Real Decreto Legislativo 1564/1989[34] introdujeron medidas que fomentan la participación de los trabajadores en la empresa y establecen requisitos para fortalecer la estructura financiera de las sociedades laborales.

[30] https://www.scoop-program.org/
[31] https://www.nwo.nl/en
[32] https://www.government.nl/ministries/ministry-of-education-culture-and-science
[33] https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1986-10626
[34] https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1989-30361

En su estudio, Clemente-López et al. (2009) analizan la evolución de las sociedades cooperativas y laborales en España y se basa en datos recopilados por la Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas[35], adscrita al Ministerio de Trabajo y Economía Social.

El estudio revela que las sociedades laborales contribuyen al crecimiento del empleo y al desarrollo económico de diversas formas. Las sociedades laborales han mostrado un crecimiento constante en su número desde su creación por Ley en 1999, especialmente en regiones como Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana. Este crecimiento continuo permite la creación neta de empleo, lo que demuestra su impacto positivo en la generación de puestos de trabajo. Además, también contribuyen al desarrollo económico de las regiones donde operan. A través de su actividad empresarial, estas entidades promueven el desarrollo territorial, fomentan la cohesión social y participan en la generación de empleo en sus comunidades locales. Su papel fundamental en la promoción del desarrollo territorial y la cohesión social destaca su importancia en el panorama económico español.

Citando a Canalda-Criado (2019) “Con motivo de su centenario, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) puso en marcha una Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo, la cual ha emitido en 2019 el informe “Trabajar para un futuro más prometedor” en dónde se recogen los tres ejes de un programa de trabajo sobre los que debiera operar la actuación de los Estados y el cuál se concibe centrado en las personas. Uno de esos tres ejes es incrementar la inversión en trabajo decente y sostenible, siendo una de las dos propuestas concretas en esta materia transformar las economías para promover el trabajo decente y sostenible y, de acuerdo con ello, la Comisión exhorta “a la adopción de incentivos para promover las inversiones en áreas clave que promuevan el trabajo decente y sostenible” (Oficina Internacional del Trabajo, 2019: 49). En esta senda se sitúa el fomento de la economía social, pues ésta se caracteriza por priorizar las personas y el fin social sobre el capital y los beneficios económicos. “ (p. 78)

De esta forma se concluye que las sociedades laborales no solo impulsan la creación de empleo, sino que también desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico de las regiones donde operan, contribuyendo de manera significativa al crecimiento económico y a la generación de oportunidades laborales en España.

Estos hallazgos subrayan la relevancia de las sociedades cooperativas y laborales en la economía española, tanto en términos de generación de empleo como de contribución al desarrollo económico en diferentes regiones del país.

[35] https://administracion.gob.es/pagFront/espanaAdmon/directorioOrganigramas/fichaUnidadOrganica.htm?idUnidOrganica=129366&origenUO=gobiernoEstado&volver=backFicha

La innovación social en las sociedades laborales

Tal y como está expuesto anteriormente, la innovación social se refiere a la creación e implementación de nuevas ideas, servicios o modelos de negocio que buscan abordar desafíos sociales de manera efectiva y sostenible.

En el contexto de las sociedades laborales, la innovación social puede manifestarse en la forma en que estas organizaciones abordan la inclusión laboral, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la generación de impacto positivo en la comunidad a través de sus actividades económicas.

Las sociedades laborales pueden ser un ejemplo de innovación social al promover la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, fomentando la igualdad de oportunidades y la creación de empleo de calidad. Además, estas organizaciones pueden desarrollar prácticas innovadoras en términos de sostenibilidad ambiental, responsabilidad social corporativa y relaciones laborales justas, contribuyendo así al bienestar social y al desarrollo económico de su entorno.

Las sociedades laborales despiertan un interés creciente en el ámbito de la innovación social debido a su capacidad para combinar eficazmente objetivos económicos y sociales. Estas organizaciones representan un modelo empresarial innovador que promueve la participación democrática, la equidad laboral y la generación de valor compartido para sus trabajadores y la comunidad en general. Su enfoque en la sostenibilidad a largo plazo y en la creación de empleo estable las convierte en actores clave en la promoción de la innovación social y el desarrollo sostenible.

A este respecto Morales-Gutiérrez (2012), en el contexto de las empresas de economía social, expone que la innovación social puede manifestarse de diversas formas, contribuyendo a la mejora del bienestar social y al desarrollo sostenible. Algunas formas de manifestación de la innovación social en el ámbito cooperativo incluyen el desarrollo de nuevos modelos de negocio cooperativo que promuevan la participación democrática de los socios y la generación de impacto social positivo; la implementación de prácticas de gobernanza innovadoras que fomenten la transparencia, la equidad y la responsabilidad social en la toma de decisiones; la creación de servicios o productos cooperativos que respondan a necesidades específicas de la comunidad, promoviendo la solidaridad y la colaboración entre los miembros; el establecimiento de alianzas estratégicas con otras entidades sociales para potenciar el impacto de las acciones cooperativas en la sociedad; la adopción de medidas de responsabilidad social empresarial que promuevan la inclusión, la diversidad y la sostenibilidad en todas las operaciones de la empresa de economía social.

Estas formas de manifestación de la innovación social en el contexto de las empresas de economía social reflejan el compromiso de estas organizaciones con la generación de valor compartido, la equidad y la participación de sus miembros en la construcción de una sociedad más justa y sostenible.

Profundizando en el aspecto social de la inclusión, Arrieta-Idiakez et al. (2022) exploran el papel de las cooperativas de trabajo como una herramienta efectiva para fomentar la inclusión laboral de los migrantes. Se destacan los canales que estas cooperativas ofrecen para regularizar la entrada y el trabajo de los migrantes en la Unión Europea, lo que contribuye a evitar fenómenos como el tráfico de personas, la trata de seres humanos y el trabajo informal. Además, se analiza en detalle la contribución de las cooperativas de trabajo al proceso de integración de los migrantes, prestando especial atención a aspectos como la formación y el aprendizaje de los trabajadores migrantes, así como su potencial de desarrollo. Se exploran también las iniciativas de emprendimiento social promovidas por estas cooperativas, así como la creación de redes y asociaciones con las comunidades locales para favorecer la asistencia, el asesoramiento y la cohesión social. Además, analizan cómo las Administraciones Públicas pueden promover las cooperativas de trabajadores, teniendo en cuenta su contribución a la promoción del trabajo decente para los migrantes. Se destaca la importancia de un compromiso renovado por parte de la Unión Europea en el ámbito de la diplomacia y la cooperación internacional para abordar los desafíos relacionados con la inclusión laboral de los migrantes.

También se relaciona la innovación social con las sociedades laborales a través del emprendimiento, tal y como señalan Cuadrado-Serrán y Ciruela-Lorenzo (2015) apuntando a que las sociedades laborales juegan un papel crucial en el fomento del emprendimiento empresarial debido a sus características particulares que promueven la participación de los trabajadores en la gestión y toma de decisiones de la empresa.

Las sociedades laborales se caracterizan por otorgar un papel fundamental a los trabajadores en la gestión de la empresa. Apuntan que las empresas excelentes son aquellas capaces de adaptarse fácilmente a los cambios del entorno, encontrando en estas, atributos como flexibilidad organizativa, adhocracia, sensibilidad y preocupación por el elemento humano, fomento de la iniciativa y participación del personal.

En las sociedades laborales, se promueve la autonomía de los trabajadores y se fomenta una cultura basada en valores como la igualdad, la participación y la comunicación. Y destacan que estas empresas consideran al individuo como el centro de sus actividades, lo que contribuye a un ambiente propicio para el emprendimiento y la innovación.

Además, las sociedades laborales no solo buscan la rentabilidad económica, sino que también contribuyen al interés colectivo y a la generación de empleo estable. Según el Manifiesto-Programa del I Congreso de la Economía Social (CEPES, 1992), la Economía Social, a la que pertenecen las sociedades laborales, se basa en la

asociación de personas en entidades democráticas y participativas, priorizando las aportaciones personales y de trabajo sobre el capital.

Sociedades Laborales y Objetivos de Desarrollo Sostenible Plan 2030

Las sociedades laborales pueden tener una relación estrecha con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas (2022). Los ODS son un conjunto de objetivos globales que abordan desafíos sociales, económicos y ambientales para lograr un mundo más sostenible para todos. A tal efecto los que están directamente relacionados son:

1. **ODS 1, Fin de la pobreza**: Las empresas laborales, al proporcionar empleo a los trabajadores y permitirles ser también propietarios de la empresa, pueden contribuir a reducir la pobreza al brindar oportunidades económicas y mejorar los ingresos de los trabajadores.

2. **ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico**: Las empresas laborales fomentan el trabajo decente al ofrecer condiciones laborales justas y estables a sus empleados. Además, al ser propietarios de la empresa, los trabajadores tienen un mayor sentido de pertenencia y motivación, lo que puede conducir a un aumento del compromiso laboral y la productividad, contribuyendo así al crecimiento económico.

3. **ODS 10, Reducción de las desigualdades**: Al permitir que los trabajadores sean también propietarios de la empresa, las empresas laborales pueden contribuir a reducir las desigualdades económicas al proporcionar una forma de distribución más equitativa de los beneficios empresariales.

4. **ODS 12, Producción y consumo responsables**: Las empresas laborales tienden a adoptar prácticas de producción más sostenibles y responsables, ya que los trabajadores, como propietarios, tienen un interés directo en el éxito a largo plazo de la empresa y su impacto en el medio ambiente.

5. **ODS 13, Acción por el clima**: Al tener un enfoque más inclusivo y democrático en la toma de decisiones, las empresas laborales pueden estar mejor posicionadas para implementar medidas de mitigación y adaptación al cambio climático en sus operaciones comerciales.

6. **ODS 16, Paz, justicia e instituciones sólidas**: Las empresas laborales, al promover la participación y la democracia en la toma de decisiones, pueden contribuir al fortalecimiento de las instituciones y a la promoción de la paz social al proporcionar un entorno laboral más justo y equitativo.

Olloqui et al. (2023) resaltan que la innovación social desempeña un papel fundamental en la promoción del desarrollo sostenible y en la consecución de los ODS. La colaboración público-privada se identifica como un factor clave para impulsar la innovación social en diversos sectores. Además, se destaca que las innovaciones tecnológicas son cruciales para fomentar la innovación social y abordar los desafíos planteados por los ODS. Además, subrayan la importancia de enfocar los esfuerzos en la innovación social para atraer desarrollo e inversiones en diferentes áreas. Asimismo, se resalta la necesidad de centrarse en la co-creación entre actores públicos y privados para promover soluciones innovadoras que contribuyan al logro de los ODS. La innovación social se presenta como un enfoque estratégico para generar impactos positivos en términos de desarrollo económico, igualdad de género y avances tecnológicos en diversas regiones.

Así enfatizan que la innovación social es un catalizador para abordar desafíos sociales, económicos y ambientales, y para avanzar hacia un desarrollo sostenible en línea con los ODS. La colaboración y el enfoque en la innovación social se posicionan como elementos clave para impulsar el progreso hacia un futuro más sostenible y equitativo.

Por tanto, las sociedades laborales pueden desempeñar un papel importante en la consecución de los ODS al contribuir al desarrollo económico inclusivo, la equidad social y la sostenibilidad ambiental y por extensión realizar innovación social. Su modelo de negocio centrado en los trabajadores y en la participación democrática puede ser una herramienta efectiva para abordar varios desafíos globales en el camino hacia un futuro más justo y sostenible.

1.4 ANÁLISIS DE LITERATURA: INNOVACIÓN SOCIAL Y ECONOMÍA SOCIAL

1.4.1 Metodología de la búsqueda

El proceso de búsqueda, realizada en marzo 2024, se llevó a cabo enlas bases de datos Web of Science y Scopus a través de la plataforma Unika utilizando los términos "*Social Economy*" (Economía Social) y "*Social Innovation*" (Innovación Social), así como “*worker owned business*” y “*employee owned business*” (ambas, Sociedad Laboral) en cualquier idioma, con el objetivo de evitar limitaciones idiomáticas y garantizar la inclusión de estudios relevantes a nivel internacional. Esta estrategia de búsqueda amplía el alcance de la investigación y promueve la diversidad de perspectivas en el análisis de los temas seleccionados.

Como se puede apreciar en la Tabla 2, se obtuvieron 96.170 resultados de la búsqueda en la biblioteca Unika. Para garantizar la calidad académica de los recursos identificados, se aplicó el filtro de "Revisadas por Pares" así como se filtró en “cualquier campo” (cubriendo así el título, abstract, palabras clave, etc), lo que redujo el número de resultados a 48.613.

Dado el volumen de resultados, se centró la atención en las primeras 500 referencias en el ranking de relevancia. Sin embargo, se identificó la presencia de estudios que no están directamente relacionados con los objetivos de la investigación, como aquellos que abordan temáticas como empresas estatales chinas o las empresas familiares. En este sentido, se realizó un proceso de exclusión basado en la experiencia del director de tesis y del doctorando, quienes poseen conocimientos especializados en el campo de la innovación social y la economía social.

Es importante señalar que, a pesar de la amplitud de la búsqueda, no se encontraron referencias relacionadas con los conceptos de "Worker-owned business" o "Employee-owned business" (Sociedades Laborales). Este hallazgo sugiere una brecha en la literatura existente, lo que podría constituir una oportunidad para futuras investigaciones que exploren este tema emergente en el contexto de la economía social y la innovación social.

TABLA 2 Proceso de búsqueda de referencias

Paso	Número de referencias	Descripción
Búsqueda inicial	96.170	Búsqueda utilizando varios términos clave
Filtrado inicial	48.613	Aplicación de filtros de calidad y relevancia
Selección top 500	500	Enfoque en las primeras referencias más relevantes
Referencias finales	25	Selección final de referencias más pertinentes

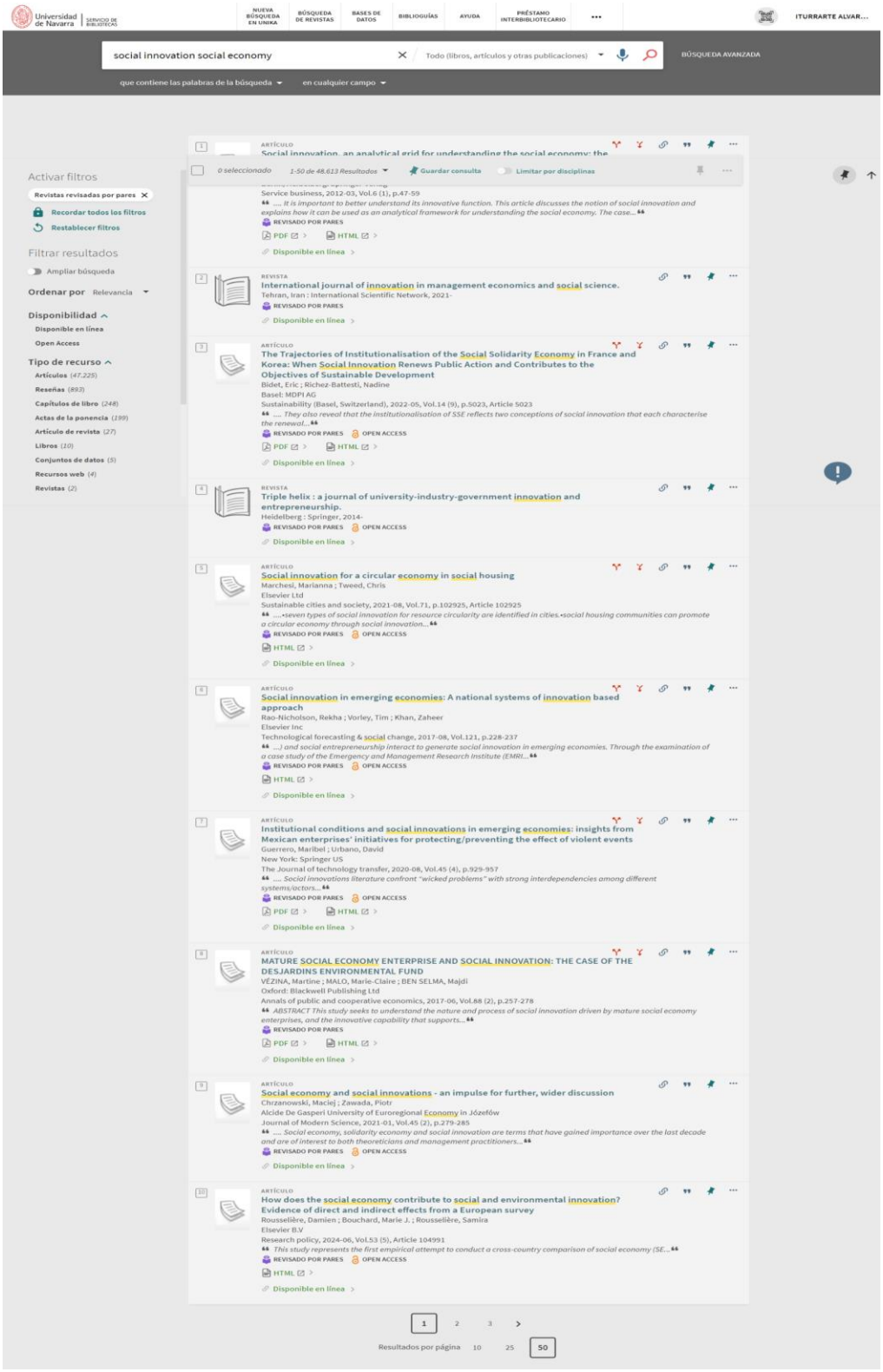
Fuente: elaboración propia

La tabla proporciona un resumen del proceso de búsqueda y selección de referencias para la investigación sobre economía social e innovación social.

Ver Anexo 1 para detalle de las referencias seleccionadas.

A continuación, en la Figura 3, se expone visualmente cómo se desarrolló la búsqueda en la plataforma Unika, donde se puede apreciar en su parte superior las palabras y criterios de búsqueda, y en la margen izquierda los diferentes filtros de calidad, tipos de recurso, etc.

FIGURA 3 Plataforma Unika



1.4.2 Análisis descriptivo y metodología

Las Tablas 3, 4 y 5 muestran la distribución de autores, universidades y países presentes en las referencias seleccionadas sobre economía social e innovación social.

TABLA 3 Autores de las referencias seleccionadas

Autor	Universidad	País	Número de artículos
Acquier, Aurelien			1
Azurza-Zubizarreta, Olatz	Universidad del Pais Vasco	España	1
Beraud, Philippe	Telecom Bretagne	Francia	1
Bessis, Franck	Universite Lyon	Francia	1
Bouchard, Marie J.	Université du Quebec á Montréal	Canadá	2
Briones-Peñalver, Antonio Juan	Universidad Politécnica de Cartagena	España	1
Calvo-Martínez, Sara	Universidad Internacional de La Rioja	España	1
Morales-Gutiérrez, Alfonso Carlos	Universidad de Córdoba	España	1
Catala, Belén	Universidad de Valencia	España	2
Charles-Pauvers, Brigitte	Universite de Nantes	Francia	1
Chalmers, Dominic	University of Strathclyde	Reino Unido	1
Chaves-Avila, Rafael	Universidad de Valencia	España	2
Cormerais, Franck	Universite de Nantes	Francia	1
Del Aguila-Obra, Ana Rosa	Universidad de Málaga	España	2
Etxazarreta-Etxarri, Enekoitz	Universidad del Pais Vasco	España	1
Florczak, Ewelina	Lazarski University	Polonia	1
Furmanska-Maruszak, Agnieszka	Nicolaus Copernicus University	Polonia	1
Gardzinski, Tomasz	Lazarski University	Polonia	1
Guzmán, Carmen	Universidad de Huelva	España	1
Hernández-Navarro, Juan Rafael	Universidad de Costa Rica	Costa Rica	1
Hernik, Kamila	Warsaw University	Polonia	1
Hillenkamp, Isabelle	Universite de Geneve et Triangle	Suiza	1
Hirvilammi, Tuuli	University of Jyvaskyla	Finlandia	1
Izagirre-Olaizola, Julen	Universidad del Pais Vasco	España	1
Jiménez-Escobar, Julio	Universidad de Córdoba	España	1
Lockett, Nigel	University of Leeds	Reino Unido	1
Malo, Marie-Claire	HEC Montreal	Canadá	1
Matthies, Aila-Leena	University of Jyvaskyla	Finlandia	2
Martín-Martínez, José María	Universidad Internacional de La Rioja	España	2
Muñoz-Mecrano, Maria del Carmen	Universidad de Valencia	España	1
Narhi, Kati	University of Jyvaskyla	Finlandia	1
Ozzano, Luca	University of Turin	Italia	1
Padilla-Meléndez, Antonio	Universidad de Málaga	España	1
Peeters, Jef	KU Leuven	Bélgica	1
Potts, Jason	RMIT University	Australia	1
Richez-Battesti, Nadine	Universite de la Mediterranee	Francia	1
Rodríguez, M. José	Universidad de Sevilla	España	1

Santos, José Antonio C.	University of Algarve	Portugal	1
Savall, Teresa	Universidad de Valencia	España	2
Schieb-Bienfait, Nathalie	Universite de Nantes	Francia	1
Sudolska, Agata	Nicolaus Copernicus University	Polonia	1
Vallade, Delphine	Universite de Montpellier	Francia	2
Vargas-Elizondo, Celso	Universidad de Costa Rica	Costa Rica	1
Vezina, Martine	HEC Montreal	Canadá	1

Fuente: elaboración propia

TABLA 4 Universidades de las referencias seleccionadas

Universidad	País	Número de artículos
Curtin University	Australia	1
HEC Montreal	Canadá	1
KU Leuven	Bélgica	1
Lazarski University	Polonia	2
Nicolaus Copernicus University	Polonia	2
RMIT University	Australia	1
Telecom Bretagne	Francia	1
The Open University	Reino Unido	1
Universidad de Córdoba	España	1
Universidad de Costa Rica	Costa Rica	1
Universidad de Granada	España	1
Universidad de Huelva	España	1
Universidad de Málaga	España	1
Universidad de Sevilla	España	1
Universidad de Valencia	España	1
Universidad el 79aís Vasco	España	1
Universidad Internacional de La Rioja	España	1
Universidad Politécnica de Cartagena	España	1
Universite de Geneve et Triangle	Suiza	1
Universite de la Mediterranee	Francia	1
Universite de Montpellier	Francia	1
Universite de Nantes	Francia	1
Université du Quebec á Montréal	Canadá	3
University of Algarve	Portugal	1
University of Jyvaskyla	Finlandia	3
University of Leeds	Reino Unido	1
University of Strathclyde	Reino Unido	1
University of Turin	Italia	1
Warsaw University	Polonia	1

Fuente: elaboración propia

TABLA 5 Distribución geográfica de las referencias seleccionadas

País	Número de Artículos	%	Número de universidades	%	Número de Autores	%
España	8	29%	7	27%	10	23%
Polonia	4	14%	3	12%	6	14%
Francia	3	11%	3	12%	4	9%
Reino Unido	2	7%	2	8%	3	7%
Finlandia	2	7%	1	4%	4	9%
Canadá	2	7%	2	8%	3	7%
Costa Rica	1	4%	1	4%	2	5%
Bélgica	1	4%	1	4%	3	7%
Portugal	1	4%	1	4%	1	2%
Australia	1	4%	2	8%	2	5%
Suiza	1	4%	1	4%	1	2%
Italia	1	4%	1	4%	1	2%
Colombia	1	4%	1	4%	4	9%

Fuente: elaboración propia

Basándonos en los datos proporcionados, podemos observar una distribución variada de la contribución académica en el campo de la economía social e innovación social.

Por la distribución de datos de puede concluir que, con 8 artículos, España tiene la mayor cantidad de contribuciones, representando el 29% del total de artículos. Estos artículos provienen de 7 universidades diferentes, lo que representa el 27% del total de universidades, y fueron escritos por 10 autores, representando el 23% del total de autores. A su vez, con 4 artículos, Polonia representa el 14% del total de artículos. Estos artículos provienen de 3 universidades diferentes, lo que representa el 12% del total de universidades, y fueron escritos por 6 autores, representando el 14% del total de autores. Con respecto a Francia, Reino Unido, Finlandia y Canadá, cada uno de estos países contribuye con 3 artículos, representando el 11%, 7%, 7% y 7% del total de artículos respectivamente. Los porcentajes de universidades y autores siguen patrones similares. El resto de los países contribuyen con 1 artículo, representando el 4% del total de artículos. Los porcentajes de universidades y autores siguen patrones similares.

Se identificaron un total de 44 autores que han publicado únicamente uno o dos artículos relacionados con la intersección de la Innovación Social y la Economía Social. Esta situación sugiere la ausencia de especialización por parte de ningún autor en la combinación de estas dos temáticas. Por consiguiente, aunque existen artículos que abordan esta interacción, no se ha identificado un grupo de investigación que haya priorizado esta área temática.

A nivel de origen geográfico, destaca el papel de España, como se evidencia en la tabla 5. Esto se debe a la mayor repercusión de la economía social en España en comparación con el resto de Europa y el mundo, como se ha podido apreciar en el análisis de la literatura a lo largo de todo el capítulo. Esta observación también se confirma al examinar la distribución de universidades dedicadas a esta área (ver Tabla 4). Cabe destacar que Europa muestra una mayor relevancia en economía social en comparación con el resto del planeta.

Metodología

TABLA 6 Metodología utilizada en las referencias seleccionadas

Metodología	Nº de veces usada	Autores que la utilizan	Origen de los autores
Estudio de casos	13	Bouchard, Calvo-Martínez, Catala, Matthies, Morandeira-Arca, Muñoz-Medrano, Ozzano, Padilla-Meléndez, Rodríguez, Schieb-Bienfait, Stamm, Sudolska, Vargas-Elizondo y Hernández-Navarro	Canadá, España, Finlandia, Francia, Italia, Polonia, Reino Unido y Costa Rica
Revisión de literatura	6	Beraud y Cormerais, Bouchard et al., Chalmers, Florczak y Gardziński, Hillenkamp y Bessis, Jiménez-Escobar y Morales-Gutiérrez	Francia, Polonia, Suiza, Reino Unido y España
Encuestas	3	Briones-Peñalver et al., Sudolska, Vezina et al.	España, Polonia, Canadá
Descriptivos	2	Potts y Hartley, Vargas-Elizondo y Hernández-Navarro	Australia, Costa Rica

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 6, se observa que la metodología más comúnmente utilizada es la de Estudio de Casos, presente en el 56% de los estudios revisados. Esta metodología implica la recopilación y el análisis de datos empíricos, ya sea a través de encuestas, entrevistas, observaciones o análisis de datos secundarios. Autores como Bouchard, Calvo-Martínez, Catala, y otros, utilizan esta metodología para explorar diversas dimensiones de la economía social e innovación, lo que sugiere un enfoque basado en la evidencia y la observación directa de los fenómenos estudiados.

Por otro lado, se destaca el uso de la metodología de Revisión de Literatura, presente en el 33% de los estudios. Esta metodología implica revisar y analizar críticamente la literatura existente sobre un tema específico. Autores como Beraud y Cormerais, Florczak y Gardziński, y Hillenkamp y Bessis, hacen uso de esta metodología para sintetizar el conocimiento existente sobre la economía social e innovación, identificando tendencias, brechas y áreas de interés para investigaciones futuras.

Las Encuestas son otra metodología importante, utilizada en el 14% de los estudios. Esta metodología implica la recopilación de datos a través de cuestionarios estructurados, diseñados para obtener información sobre las opiniones, actitudes o comportamientos de una población específica. Autores como Briones-Peñalver et al., Sudolska, y Vezina et al., ponen en práctica esta metodología para obtener información directa de individuos o grupos relacionados con la economía social e innovación, proporcionando *insights* valiosos sobre diferentes perspectivas y prácticas en el campo.

Finalmente, se observa el uso de metodologías Descriptivas, presentes en el 9% de los estudios. Estas metodologías implican la descripción detallada de características, fenómenos o procesos, sin necesariamente buscar explicaciones causales. Autores como Potts y Hartley, y Vargas-Elizondo y Hernández-Navarro, la usan para describir y analizar aspectos específicos de la economía social e innovación, proporcionando una visión más completa y detallada de los fenómenos estudiados.

Resumen de Investigaciones sobre Innovación Social y Economía Social: Un Análisis por Países/Continentes y Sectores

La innovación social y la economía social emergen como áreas de investigación significativas en el ámbito de la economía y el desarrollo social. Este resumen presenta un análisis de investigaciones relevantes sobre innovación social y economía social, centrándose en diferentes países/continentes y sectores específicos.

En España, varios estudios exploran la influencia del pensamiento del emprendedor social en la innovación de empresas de economía social (Padilla-Meléndez et al., 2014), así como las estrategias de innovación y cooperación en empresas de la economía social en la región de Murcia (Muñoz-Medrano et al., 2018). Además, se destaca la relación entre la economía social y el cuarto sector como impulsores de la innovación social (Jiménez-Escobar y Morales-Gutiérrez, 2011).

En Francia, la investigación aborda la emergencia empresarial y la innovación social en proyectos de economía social en la región de Pays de la Loire (Schieb-Bienfait et al., 2009). También se examina la importancia de la colaboración en proyectos de innovación social en el incubador Alter'Incub de Languedoc-Roussillon (Richez-Battesti-Vallade, 2009), así como las iniciativas de economía colaborativa y sus impactos en la innovación social (Acquier y Carbone, 2018).

En Polonia, la investigación destaca la importancia de las innovaciones sociales en el contexto de la economía social y las empresas sociales (Florczak y Gardziński, 2018). Además, se estudia cómo las iniciativas de emprendimiento social pueden contribuir al cambio social y económico en comunidades locales (Hernik, 2017),

así como la percepción e implementación de innovaciones sociales en empresas y entidades de economía social (Sudolska, 2016).

En Canadá, se investiga cómo la innovación social se manifiesta en el sector de la vivienda en Quebec (Bouchard, 2012), así como la relación entre la economía social y la innovación social en la misma región (Bouchard et al., 2013). Además, se analizan las innovaciones ecosociales y su contribución a la sostenibilidad, especialmente en el ámbito agrícola y laboral (Stamm et al., 2017).

En Colombia, la evolución de la economía social y solidaria es objeto de investigación, resaltando las tensiones y contradicciones en el modelo híbrido del país (Calvo-Martínez et al., 2019).

En Costa Rica, se profundiza en la aplicación de conceptos de desarrollo local y humano sostenible en la comprensión e intervención a nivel local (Vargas-Elizondo y Hernández-Navarro, 2012).

En Australia y el Reino Unido, se investiga cómo la economía social contribuye a la generación de innovación, destacando la producción activa de innovación por parte de la economía social (Potts y Hartley, 2015).

Con relación a los sectores, se tratan algunos como agricultura, vivienda, tecnología y servicios.

La innovación en empresas de economía social en España y Polonia es objeto de estudio (Rodríguez y Guzmán, 2013), al igual que el impacto de la economía social en el desarrollo rural en Quebec (Bouchard, 2012) y las innovaciones ecosociales en el sector agrícola en Finlandia (Stamm et al., 2017).

La investigación aborda la innovación social en el sector de la vivienda en Quebec (Bouchard, 2012), así como la aplicación de la Economía de Comunión en Italia (Ozzano, 2019).

Se estudia la cooperación e innovación en empresas de economía social en España (Briones-Peñalver et al., 2012) y las innovaciones ecosociales en varios países europeos (Matthies et al., 2020).

La importancia de la economía social como motor de innovación es resaltada en varios estudios (Acquier y Carbone, 2018), al igual que las estrategias de innovación y cooperación en empresas de economía social en Murcia, España (Muñoz-Medrano et al., 2018), y la contribución de la economía social y el cuarto sector a la innovación social en España (Jiménez-Escobar y Morales-Gutiérrez, 2011).

Este resumen proporciona una visión general de la investigación actual sobre innovación social y economía social, destacando las tendencias por países/continentes y sectores específicos, lo que ofrece una base sólida para futuras investigaciones y políticas en este campo.

Análisis de publicaciones académicas

Analizando la Tabla 7 se puede comprobar que el número total de revistas académicas incluidas es 20, y el número total de artículos analizados es 25, estando 23 de ellos dentro de estas 20 revistas. De ellos 15 están indexados en Web of Science y también 15 en Scopus, sin coincidir todas ellas.

TABLA 7 Análisis de publicaciones académicas

Nombre de la Revista	Número de Artículos	JCR CLARIVATE WEB OF SCIENCE	SJR STIGMAGO SCOPUS	Área
Innovations	4	x	x	Economía
Innovation, the European journal of social science research	1	x	Q2	Economía / Sociología
Acta innovations	1	x	Q3	Energía
Annals of public and cooperative economics	1	Q3	Q2	Economía / Sociología
CIRIEC-España revista de economía pública social y cooperativa	1	Q3	Q2	Economía Social
Comparative economic research	1	Q4	Q3	Economía
International journal of entrepreneurial behaviour and research	1	Q2	Q1	Business / Management
International journal of new economics and social sciences	1	x	x	Economía / Sociología
International journal of social welfare	1	Q2	Q1	Sociología
ISTR International Society for Third-Sector Research	1	x	x	Economía / Sociología
Journal of business research	1	Q1	Q1	Business / Management
Journal of Scientific and Industrial Research	1	Q4	Q3	Multidisplinar
Local economy	1	Q3	Q1	Economía
Management decision	1	Q3	Q1	Business / Management
Review of social economy	1	Q3	Q2	Economía
RISUS Journal on innovation and sustainability	1	Q4	x	Management
Social sciences	1	Q2	Q2	Sociología
Tecnología en marcha	1	Q4	x	Multidisplinar
The Cambridge Handbook of the Sharing Economy and Law	1	Q2	Q2	Derecho
Политикологија религије / Political science of religion	1	Q3	Q3	Sociología

Fuente: elaboración propia

Se aprecia que la mayoría de las revistas académicas incluidas en la tabla tienen una presencia en al menos una de las bases de datos analizadas, lo que indica un nivel de reconocimiento en la comunidad académica.

Web of Science indexa la mayoría de los artículos en cuartiles inferiores, lo que sugiere una mayor popularidad entre los investigadores o una mayor rigurosidad en los criterios de indexación.

Scopus también muestra una presencia significativa, aunque algunos artículos no están indexados en esta base de datos.

Se observa una diversidad de áreas temáticas cubiertas por las revistas, incluyendo economía, sociología, gestión empresarial, energía y derecho, lo que refleja la interdisciplinariedad de la investigación en economía social e innovación social.

En general, la tabla proporciona una visión amplia y variada del paisaje de publicaciones académicas en este campo, destacando la importancia de una variedad de fuentes y plataformas de indexación para capturar la gama completa de investigación disponible.

Con respecto al análisis de los cuartiles (Q1, Q2, Q3, Q4), yendo al más favorable, se aprecia que Q1 (Primer cuartil) aparece en 5 revistas que tratan de Business / Management, Sociología y Economía.

Q2 (Segundo cuartil) está presente en 6 publicaciones y en las áreas temáticas de Economía, Sociología y Derecho.

Se aprecia que Q3 (Tercer cuartil) está presente en 4 revistas de temática Economía, Energía y Sociología.

Y por último Q4 (Cuarto cuartil) aparece en 5 revistas de temática Multidisciplinar, Management y Economía.

De los artículos revisados, 6 no están indexados en JCR Clarivate Web of Science. Esto representa un 30% del total de artículos. En cuanto a las revistas indexadas, 6 artículos están publicados en revistas clasificadas en los cuartiles 1 y 2 en JCR Clarivate Web of Science. Esto representa un 30% del total de artículos. Y en los cuartiles 3 y 4, 8 artículos están publicados en revistas clasificadas en estos cuartiles en JCR Clarivate Web of Science. Esto representa un 40% del total de artículos.

Con respecto a SRJ Scopus, de los artículos revisados, 5 no están indexados. Esto representa un 25% del total de artículos. En cuanto a las revistas indexadas, 10 artículos están publicados en revistas clasificadas en los cuartiles 1 y 2 en SJR Scopus. Esto representa un 50% del total de artículos. Y para los cuartiles 3 y 4, 5 artículos están publicados en revistas clasificadas en estos cuartiles en SJR Scopus. Esto representa un 25% del total de artículos.

Es importante destacar que la temática abordada por estas publicaciones académicas es de interés tanto para las revistas especializadas en Economía como en Empresa, así como también para las de Sociología. Esto sugiere una amplia relevancia e interés multidisciplinario en el campo de la economía social e innovación social.

Este análisis muestra una distribución relativamente equilibrada de las revistas en los diferentes cuartiles, sugiriendo una diversidad en el nivel de impacto y visibilidad de las publicaciones académicas en el campo de la

economía social e innovación social. La presencia en diferentes cuartiles indica una variedad de perfiles de impacto, desde revistas de alto impacto hasta aquellas con un impacto más modesto, pero aún significativo en la comunidad académica.

1.4.3 Resultados y conclusiones

La innovación social y su relación con la economía social son temas de creciente interés en la literatura académica y en el ámbito de las políticas públicas. Diversos autores han abordado estas cuestiones desde diferentes perspectivas y enfoques, lo que refleja la complejidad y la amplitud del campo. En este contexto, se han clasificado 25 autores y sus respectivos trabajos en diferentes grupos temáticos, con el objetivo de proporcionar una visión amplia y comprensible de cómo se estudia la innovación social en el contexto de la economía social.

A continuación, se presenta una clasificación en subgrupos, de los autores y trabajos, destacando sus enfoques y contribuciones más destacables en el ámbito de la innovación social y la economía social.

Temática 1: Elementos claves para potenciar la Innovación Social en el contexto de la Economía Social

La primera temática aborda los elementos clave para potenciar la Innovación Social (IS) dentro del marco de la Economía Social (ES). Rodríguez y Gúzman (2013) discuten la importancia de la democratización como un catalizador para la IS, destacando su capacidad para involucrar a diversos actores y comunidades en el proceso de innovación. Hillenkamp y Bessis (2012) y Stamm et al. (2017) exploran los ecosistemas de economía social, resaltando cómo estos entornos fomentan la colaboración y la co-creación para el desarrollo de soluciones innovadoras. Por otro lado, Catala et al. (2023), Briones-Peñalver et al. (2012) y Richez-Battesti y Vallade (2009) analizan el papel del emprendedor social en la generación de innovaciones que aborden desafíos sociales y económicos. Padilla-Méléndez et al. (2014) y Hernik (2017) profundizan en las estrategias de buen gobierno como facilitadoras de la IS en entornos de ES, mientras que Muñoz-Medrano et al. (2018) examinan la emergencia empresarial como un factor impulsor de la IS en tiempos de cambio y crisis.

Temática 2: Potencial de la Innovación Social en el contexto de la Economía Social

En la segunda temática se evalúa el potencial de la IS dentro del contexto de la ES. Vezina et al. (2017) abordan este tema destacando cómo la IS puede generar valor social en la ES al abordar desafíos como la pobreza, la

exclusión y la desigualdad. Beraud y Cormerais (2011) exploran el concepto de valor social y su aplicación en la ES, mientras que Bouchard (2012) y Bouchard et al. (2013) analizan cómo la IS puede contribuir a fortalecer la cohesión social y comunitaria. Hillenkamp y Bessis (2012) examinan el papel de la IS en el desarrollo local, destacando su capacidad para estimular el crecimiento económico inclusivo. Además, Vargas-Elizondo y Hernández-Navarro (2012) investigan cómo la IS puede impulsar el desarrollo humano en comunidades vulnerables, y Matthies et al. (2020) exploran la sostenibilidad como un resultado clave de las innovaciones sociales en el contexto de la ES.

Temática 3: Descripción de aplicaciones exitosas de Innovación Social en determinados contextos geográficos y sectoriales

Por último, la tercera temática se centra en la descripción de aplicaciones exitosas de IS en contextos geográficos y sectoriales específicos. Ozzano (2019) presenta un estudio de caso sobre Italia, destacando las iniciativas innovadoras en el campo de la ES y su impacto en la sociedad. En Polonia, Florczak y Gardzinski (2018) y Sudolska (2016) examinan casos de IS que han surgido en respuesta a desafíos sociales y económicos particulares en el país. Jiménez-Escobar y Morales-Gutiérrez (2011) exploran el surgimiento del llamado "cuarto sector", donde la IS se fusiona con actividades empresariales y sociales. Acquier y Carbone (2018) analizan la aplicación de la IS en el sector de bienes materiales, mientras que Morandeira-Arca et al. (2021) investigan su impacto en el sector energético, resaltando cómo estas innovaciones pueden transformar industrias tradicionales y abordar problemas ambientales.

Así mismo, profundizando en los subgrupos, se puede analizar de acuerdo con las temáticas desarrolladas en detalle, como se expone a continuación.

Innovación Social y Economía Social: Beraud y Cormerais (2011) abordan la innovación social como una forma de organización económica más allá de los modelos tradicionales, destacando la generación de valor social. Por su parte, Bouchard (2012) y Bouchard et al. (2013) analizan la innovación social en el sector de la economía social, resaltando cómo las organizaciones de este sector pueden ofrecer soluciones innovadoras y fortalecer la cohesión social. Así mismo, Florczak y Gardziński (2018) destacan la importancia de las innovaciones sociales en el contexto de la economía social y las empresas sociales en Polonia. A su vez, Jiménez-Escobar y Morales-Gutiérrez (2011) explican la relación entre la innovación social y la economía social, subrayando la importancia del "cuarto sector" para liderar procesos de innovación social. Por su parte, Rodríguez y Guzmán (2013) examinan si los factores determinantes de la innovación en empresas tradicionales también influyen en la innovación en empresas de economía social en España.

A continuación, se desglosan diversos enfoques aplicados en las investigaciones.

1) *Innovación Social y Desarrollo Local*: Hillenkamp y Bessis (2012) evalúan el potencial de innovación social a través de la democratización en la economía solidaria, centrándose en el desarrollo local, mientras que Hernik (2017) analiza cómo las iniciativas de emprendimiento social pueden contribuir al cambio social y económico en una comunidad local.
2) *Innovación Social y Empresas de Economía Social*: Sudolska (2016) analiza la percepción y la implementación de innovaciones sociales en empresas y entidades de economía social en Polonia. Vezina et al. (2017) investigan cómo una empresa de economía social madura puede impulsar la innovación social.
3) *Desarrollo Humano Sostenible y Economía Social*: Vargas-Elizondo y Hernández-Navarro (2012) exploran el desarrollo humano sostenible con un enfoque en la economía social.
4) *Innovación Social en Sectores Específicos*: Acquier y Carbone (2018) examinan las iniciativas de economía colaborativa en el sector de bienes materiales, centrándose en mecanismos de creación de valor. Catala et al. (2023) conceptualizan y caracterizan los ecosistemas de economía social, destacando su equilibrio entre objetivos económicos y creación de valor social e innovación social. Morandeira-Arca et al. (2021) analizan las experiencias de innovación social en el sector energético.
5) *Innovación Social y Cooperación Interempresarial*: Briones-Peñalver et al. (2012) analizan la cooperación e innovación en empresas de economía social, destacando la colaboración con diferentes grupos de interés.
6) *Innovación Social y Buen Gobierno Corporativo*: Muñoz-Medrano et al. (2018) demuestran cómo las empresas de Economía Social, a través de estrategias de buen gobierno, implementan medidas innovadoras y estrategias de responsabilidad social.
7) *Innovación Social y Democratización*: Stamm et al. (2017) investigan el trabajo y la importancia de las innovaciones ecosociales en el contexto de la economía social y solidaria, destacando la importancia de la democratización.
8) *Innovación Social y Desarrollo Sostenible*: Matthies et al. (2020) exploran cómo las innovaciones ecosociales pueden contribuir a promover una economía sostenible. Richez-Battesti y Vallade (2009) analizan la experiencia de un incubador en Languedoc-Roussillon, destacando la colaboración entre diferentes actores en el proceso de innovación social.
9) *Innovación Social y Política Pública*: Padilla-Meléndez et al. (2014) identifican la relevancia del pensamiento individual del emprendedor social en la innovación de las empresas de economía social en España.
10) *Innovación Social y Finanzas Éticas*: Ozzano (2019) analiza la Economía de Comunión en Italia como un caso de innovación social y economía social, destacando la combinación de éxito económico con impacto social positivo.
11) *Emergencia Empresarial e Innovación Social*: Schieb-Bienfait et al. (2009) evalúan la emergencia empresarial y la innovación social contemporánea en el contexto de la economía social en la región de Pays de la Loire.

Con esta clasificación, se evidencia la diversidad de enfoques que los estudios sobre innovación social y economía social abordan. Desde la exploración de cómo las empresas de economía social implementan innovaciones sociales hasta el análisis de la influencia de la innovación social en el desarrollo local y la sostenibilidad, estos trabajos ofrecen una comprensión profunda de cómo la innovación puede contribuir al progreso social y económico en diferentes contextos.

Se puede resumir indicando que los autores analizan la relación entre innovación social y economía social desde diferentes perspectivas teóricas. A través de enfoques empíricos y teóricos, exploran cómo la innovación social contribuye al desarrollo económico, la sostenibilidad y el bienestar social en diversos contextos. Sin embargo, la mayoría de los trabajos se centran en teorías y conceptos abstractos, con poca conexión con la realidad empresarial y social. Esto plantea la necesidad de investigaciones que integren teoría y práctica, ofreciendo soluciones viables para los desafíos del mundo real.

Los trabajos revisados ofrecen una comprensión valiosa de los conceptos y teorías relacionadas con la innovación social y la economía social. Sin embargo, la falta de estudios empíricos y la ausencia de conexiones con la realidad empresarial pueden limitar su aplicabilidad en contextos prácticos. Es fundamental que la investigación académica se alinee con las necesidades y desafíos del mundo real, ofreciendo soluciones concretas y prácticas para promover la innovación social y el desarrollo económico.

Parece evidente que la mayoría de los autores presentan análisis basados en teorías y revisión de literatura, lo que deja un vacío en cuanto a la aplicabilidad de sus conclusiones en entornos reales. Se aprecia la necesidad de que los investigadores combinen la teoría con la práctica, realizando estudios empíricos que validen sus conceptos y teorías en situaciones concretas. Esto permitirá que sus trabajos tengan un impacto más significativo tanto en el ámbito académico como en el empresarial y social.

1.4.4 La Brecha entre Teoría y Realidad en las Empresas de Economía Social: Un Análisis Crítico

Las empresas de economía social, como las cooperativas y sociedades laborales, son presentadas por muchos académicos como entornos laborales ideales, caracterizados por relaciones laborales armoniosas y una cultura organizacional colaborativa. Sin embargo, la realidad en el terreno es más compleja y presenta desafíos que a menudo se pasan por alto en la literatura académica. En este contexto, es importante examinar críticamente la discrepancia entre la teoría y la práctica en las empresas de economía social.

Colaboración Selectiva y Relaciones Personales: Una Perspectiva Realista

Si bien la idea de relaciones laborales perfectas es atractiva, en la práctica, las empresas de economía social pueden enfrentarse a desafíos relacionados con la formación de grupos cerrados y relaciones personales tensas. Esto no significa que todas las empresas de este tipo sean así, pero es importante reconocer que las relaciones laborales no siempre son tan idílicas como se sugiere en la teoría.

Así, las tensiones y rivalidades internas pueden tener un impacto en la cultura organizacional y la productividad. Cuando las relaciones personales se vuelven problemáticas, puede haber un debilitamiento en el sentido de comunidad y colaboración dentro de la empresa. Esto puede afectar la moral de los empleados y, en última instancia, influir en la eficiencia y la productividad del equipo.

Por tanto, es esencial reconocer estos desafíos y trabajar hacia soluciones que promuevan una cultura organizacional más colaborativa y un entorno laboral más positivo. Fomentar la comunicación abierta, la resolución pacífica de conflictos y la promoción de un sentido de propósito compartido pueden ayudar a superar las tensiones internas y mejorar el rendimiento general de la empresa.

En conclusión, si bien las empresas de economía social tienen muchos aspectos positivos, es importante reconocer que también enfrentan desafíos internos. Al abordar estos desafíos de manera realista y constructiva, podemos trabajar hacia la construcción de empresas de economía social más fuertes y sostenibles en el futuro.

1.4.5 Intersección entre Innovación Social, Economía Social y Práctica Empresarial: Un enfoque desde ANEL

A lo largo de esta investigación, se fueron explorando diversos enfoques y contribuciones de autores relevantes en el ámbito de la economía social y la innovación social. Desde el análisis de la relación entre la innovación social y la economía social, hasta su impacto en el desarrollo local y la sostenibilidad, se pudo ver cómo estos conceptos se entrelazaban y complementaban en la práctica empresarial y en la teoría académica.

Los estudios revisados destacaron la importancia de la innovación social como un motor de cambio en las empresas y organizaciones de economía social, ofreciendo soluciones innovadoras a los desafíos sociales y económicos actuales. Asimismo, se hizo notar la relevancia de la economía social en la promoción de un desarrollo más inclusivo y sostenible, centrándose en el bienestar de las personas y en la creación de valor social.

Sin embargo, es importante señalar que la mayoría de estos estudios se centraban en enfoques teóricos y descriptivos, con poca evidencia empírica sobre la implementación real de estas ideas en el mundo empresarial.

Es aquí donde entra en juego la experiencia práctica y el trabajo de organizaciones como la Asociación de Empresas de Economía Social de Navarra (ANEL).

ANEL, fundada en 1982, es un referente en la promoción y el desarrollo de la economía social en Navarra. Representando a más de 200 empresas asociadas, ANEL trabaja activamente en la creación de un entorno favorable para el crecimiento de las cooperativas y sociedades laborales, así como en la promoción de valores como la participación, la transparencia y la solidaridad.

A través de su trabajo, ANEL busca impulsar un modelo socio empresarial sostenible, generador de oportunidades de empleo digno e inclusivo. Sus esfuerzos se centran en el fortalecimiento del tejido empresarial de economía social, promoviendo la innovación social y el desarrollo local como pilares fundamentales de su acción.

Además, ANEL proporciona una amplia gama de recursos y orientación sobre las Sociedades Laborales (SSLL) y su papel en la Economía Social. En primer lugar, destaca la legislación de referencia que enmarca legalmente las SSLL y las cooperativas, ofreciendo conocimiento de las leyes pertinentes y resaltando la necesidad de comprender cómo estas regulaciones influyen en las operaciones y la gestión de estas organizaciones.

También proporciona marcos estratégicos clave, como el Plan de Acción Europeo de Economía Social y la Estrategia Española de Economía Social[36], que ofrecen una visión de alto nivel de la percepción de la Economía Social desde el punto de vista de las instituciones públicas.

Además, se señalan fuentes de información estadística, aunque se reconoce que la disponibilidad de datos sobre las SSLL es limitada, lo que subraya la necesidad de una mayor investigación y recopilación de datos en este ámbito.

Así mismo el ámbito de colaboración de ANEL se extiende a entidades de referencia, como la Confederación Española de la Economía Social (CEPES)[37], Asociación de Sociedades Laborales de Euskadi (ASLE), Asociación de Sociedades Laborales de Madrid (ASALMA)[38], Federación Empresarial de Sociedades Laborales y Empresas Participadas de España (LABORPAR)[39] y Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC)[40], que pueden proporcionar información adicional sobre las SSLL y la

[36] https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-employment-strategy/social-economy-and-inclusive-entrepreneurship/social-economy-action-plan_en?prefLang=es
[37] https://www.cepes.es/
[38] https://asalma.org/
[39] https://laborpar.es/
[40] https://ciriec.es/

Economía Social en general, por lo que se contempla un enfoque colaborativo para obtener información práctica y experiencias reales.

Todo ello enfocado en ofrecer herramientas concretas para comprender mejor el funcionamiento de las SSLL y abordar sus desafíos y oportunidades, lo que demuestra el compromiso de ANEL en proporcionar soluciones prácticas para las empresas de Economía Social.

1.5 CONTRIBUCIÓN DE ESTA INVESTIGACIÓN

Como se puede concluir en el capítulo 1, las empresas de economía social realizan innovación social de diversas maneras, aprovechando su estructura organizativa y su enfoque centrado en el impacto social. Desde una perspectiva académica, podemos identificar varios mecanismos a través de los cuales estas empresas fomentan la innovación social con el foco puesto en:

1) *Participación y democracia interna*: Las empresas de economía social suelen basar su gobernanza en principios democráticos, donde los trabajadores o socios tienen voz en la toma de decisiones. Esta participación fomenta la generación de ideas innovadoras, ya que se aprovecha la diversidad de perspectivas y experiencias.
2) *Orientación hacia el bienestar social*: Estas empresas tienen un fuerte compromiso con el bienestar de sus trabajadores y de la comunidad en general. Buscan soluciones innovadoras que aborden necesidades sociales y ambientales, más allá de maximizar beneficios financieros.
3) *Modelos de negocio alternativos*: La innovación social en empresas de economía social a menudo implica la creación de modelos de negocio alternativos que equilibren la rentabilidad económica con el impacto social. Esto puede incluir la implementación de prácticas de comercio justo, la promoción de productos sostenibles o la creación de empleo inclusivo.
4) *Colaboración y redes*: Estas empresas tienden a colaborar estrechamente con otras organizaciones sociales, instituciones académicas y el sector público. Esta colaboración facilita el intercambio de conocimientos y recursos, permitiendo el desarrollo de soluciones innovadoras de manera colectiva.
5) *Desarrollo de productos y servicios centrados en las personas*: La innovación social en empresas de economía social se caracteriza por el desarrollo de productos y servicios que responden a necesidades reales de las personas y comunidades. Estas soluciones suelen ser diseñadas de manera participativa, involucrando a los usuarios desde las etapas iniciales del proceso.
6) *Énfasis en la sostenibilidad*: Las empresas de economía social suelen integrar la sostenibilidad ambiental, económica y social en su ADN. Esto se refleja en la búsqueda de soluciones innovadoras que promuevan la sostenibilidad a largo plazo, tanto a nivel local como global.

Así pues, las empresas de economía social realizan innovación social mediante la promoción de la participación, la orientación hacia el bienestar social, la creación de modelos de negocio alternativos, la colaboración, el desarrollo centrado en las personas y el énfasis en la sostenibilidad. Estos principios fundamentales les permiten abordar los desafíos sociales y ambientales de manera innovadora y efectiva.

También se debe considerar que las empresas de economía social implementan una variedad de prácticas de innovación social que se centran en resolver problemas sociales y ambientales de manera efectiva y sostenible. Algunos ejemplos de estas prácticas incluyen el desarrollo de productos y servicios sostenibles, puesto que estas empresas crean productos y servicios que promueven la sostenibilidad ambiental y social. Por ejemplo, una cooperativa agrícola podría implementar técnicas de agricultura ecológica para producir alimentos orgánicos respetuosos con el medio ambiente.

También promueven el empleo inclusivo, puesto que fomentan la contratación de personas en situación de vulnerabilidad o con discapacidad, ofreciéndoles oportunidades de empleo digno y estable. Por ejemplo, una cooperativa de inserción laboral podría proporcionar formación y trabajo a personas en riesgo de exclusión social.

Además, implementan modelos de gestión participativa y democrática que involucran a los trabajadores en la toma de decisiones y en la definición de la estrategia empresarial. Por ejemplo, una sociedad laboral podría adoptar la autogestión como modelo organizativo, donde los trabajadores participan en la gestión de la empresa de manera horizontal.

Y también adoptan prácticas de economía circular que reducen el desperdicio y promueven el reciclaje y la reutilización de recursos. Por ejemplo, una cooperativa de reciclaje podría desarrollar sistemas innovadores para el tratamiento de residuos, convirtiendo materiales desechados en nuevos productos o materiales.

Igualmente ofrecen servicios financieros inclusivos que facilitan el acceso al crédito y a otros servicios financieros a personas y comunidades desfavorecidas. Por ejemplo, una cooperativa de crédito podría ofrecer microcréditos a emprendedores locales que no pueden acceder a la banca tradicional.

E impulsan proyectos y actividades que fortalecen el tejido social y promueven el desarrollo comunitario. Por ejemplo, una cooperativa de vivienda podría desarrollar proyectos de construcción de viviendas asequibles para familias de bajos ingresos, contribuyendo a mejorar la calidad de vida en la comunidad.

Así mismo ofrecen programas de formación y capacitación que desarrollan habilidades y competencias en áreas relevantes para el desarrollo social y económico. Por ejemplo, una cooperativa de educación podría ofrecer cursos de formación en emprendimiento social o en habilidades laborales para jóvenes desempleados.

Estos son solo algunos ejemplos de prácticas de innovación social que las empresas de economía social implementan para abordar los desafíos sociales y ambientales de manera efectiva y transformadora. Estas prácticas reflejan su compromiso con la generación de impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

El éxito de las actividades de innovación social en las empresas de economía social está influenciado por una serie de factores teóricos clave, que van desde la cultura organizativa hasta el entorno externo en el que operan. A continuación, se detallan algunos de estos factores.

En teoría, las empresas de economía social suelen tener una cultura organizativa arraigada en valores como la solidaridad, la cooperación y el compromiso con el bienestar social. Esta cultura promueve la innovación social al centrarse en la búsqueda de soluciones a problemas sociales y ambientales, en lugar de maximizar los beneficios económicos. Sin embargo, en la realidad, algunas empresas pueden enfrentar desafíos para mantener una cultura coherente debido a tensiones internas o influencias externas.

También teóricamente, la participación y el empoderamiento de los trabajadores son fundamentales para fomentar la innovación social en las empresas de economía social. Sin embargo, en la práctica, la realidad puede ser diferente. Algunas empresas pueden enfrentar dificultades para involucrar a todos los empleados en el proceso de innovación debido a limitaciones de tiempo, recursos o resistencia al cambio.

Igualmente, la colaboración con otras empresas, organizaciones sociales, instituciones académicas y entidades gubernamentales puede potenciar la capacidad de innovación social de las empresas de economía social.

Así mismo, las empresas de economía social deben ser flexibles y adaptables para responder de manera efectiva a los cambios en el entorno social, económico y ambiental. Sin embargo, en la realidad, algunas empresas pueden enfrentar desafíos para adaptarse rápidamente debido a restricciones financieras, estructurales o culturales (Rodríguez & Guzmán, 2013).

Es importante que las empresas de economía social puedan medir y evaluar el impacto social de sus actividades de innovación. Si bien, en la práctica, puede resultar difícil desarrollar indicadores adecuados y recopilar datos confiables para evaluar el impacto social, lo que limita la capacidad de las empresas para demostrar su efectividad.

Se cuenta con el apoyo institucional y político, que puede facilitar el desarrollo y la implementación de actividades de innovación social en las empresas de economía social.

En resumen, si bien estos factores teóricos son fundamentales para el éxito de las actividades de innovación social en las empresas de economía social, la realidad puede ser más compleja y estar sujeta a una serie de

desafíos y limitaciones. Es importante reconocer estas diferencias y adaptar las estrategias de innovación social a las circunstancias específicas de cada empresa y entorno.

En este punto se debe abordar una estrategia definida para llevar a cabo la innovación social desde una empresa de economía social. Dicha estrategia puede incluir los siguientes enfoques:

1) *Análisis de necesidades y problemas sociales*: Identificar las necesidades y problemas sociales específicos dentro de la comunidad o sector en el que opera la empresa de economía social. Esto implica realizar un diagnóstico detallado de las condiciones sociales, económicas y ambientales que afectan a las personas y grupos vulnerables.
2) *Definición de objetivos y metas de innovación social*: Establecer objetivos claros y medibles para abordar las necesidades y problemas identificados. Estos objetivos deben estar alineados con la misión y los valores de la empresa de economía social, y pueden incluir la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, la comunidad o el medio ambiente, la reducción de la exclusión social, entre otros.
3) *Desarrollo de soluciones innovadoras*: Crear soluciones creativas y efectivas para abordar las necesidades y problemas identificados. Esto puede implicar el diseño de nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio que tengan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
4) *Participación y colaboración*: Involucrar a todos los actores relevantes, incluidos los trabajadores, los clientes, las comunidades locales, las organizaciones sociales y las instituciones gubernamentales, en el proceso de innovación. Fomentar la colaboración y el intercambio de ideas para desarrollar soluciones más sólidas y sostenibles.
5) *Implementación y seguimiento*: Poner en marcha las soluciones innovadoras desarrolladas y evaluar su impacto en el tiempo. Es importante monitorear y medir regularmente los resultados para asegurarse de que se están alcanzando los objetivos establecidos y ajustar las estrategias según sea necesario.
6) *Comunicación y difusión*: Comunicar de manera efectiva las iniciativas de innovación social tanto dentro como fuera de la empresa de economía social. Destacar los logros, compartir aprendizajes y promover la transparencia para generar confianza y apoyo entre los diferentes grupos de interés.
7) *Aprendizaje y mejora continua*: Fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de la empresa de economía social. Analizar los éxitos y los fracasos, aprender de las experiencias pasadas y adaptarse a los cambios en el entorno para seguir innovando de manera efectiva.

Al seguir estos puntos de estrategia, una empresa de economía social puede potenciar su capacidad para generar soluciones innovadoras que contribuyan positivamente al bienestar de la sociedad y el medio ambiente, al tiempo que refuerza su posición como agente de cambio y desarrollo sostenible.

La Innovación Social en Empresas de Economía Social: Una Perspectiva Nueva

Como se expuso en el apartado 1.4, la convergencia entre la innovación social y la economía social es un tema de interés creciente en la literatura académica y en los debates contemporáneos sobre el desarrollo económico y social. Se desarrolla una amplia gama de investigaciones y enfoques que ilustran la intersección de estos dos campos y su impacto en la sociedad.

Desde estudios empíricos que analizan el papel de las empresas de economía social en la promoción de la innovación y el cambio social, hasta revisiones de literatura que destacan la importancia de la colaboración y la co-creación en la generación de soluciones innovadoras, se analizó cómo estas dos áreas convergen y se complementan.

La investigación reveló que las empresas de economía social, como las Sociedades Laborales, no solo están adoptando prácticas innovadoras para abordar desafíos sociales y económicos específicos, sino que también están impulsando la innovación social de manera activa. Esto se refleja en la adopción de metodologías como *Action Research*, que fomentan la participación y la colaboración entre investigadores y actores del sector.

Al integrar conceptos y metodologías diversas, esta investigación no solo contribuye al avance del conocimiento académico en el campo de la innovación social y la economía social, sino que también tiene implicaciones prácticas significativas. La combinación de enfoques interdisciplinarios y participativos nos brinda una comprensión más profunda de cómo las empresas de economía social pueden ser motores de cambio e

Por tanto, la investigación en el ámbito de la innovación social y la economía social está ampliamente explorada en la literatura académica. Sin embargo, la convergencia de estos dos campos, junto con el enfoque en las Sociedades Laborales, apenas es abordada hasta el momento. Este capítulo se centra en destacar la contribución única de esta tesis doctoral al combinar por primera vez los conceptos de Innovación Social y Empresas de Economía Social, específicamente las Sociedades Laborales, junto con la metodología *Action Research*.

La innovación social se refiere a la búsqueda de soluciones creativas y efectivas para abordar desafíos sociales, económicos y ambientales. Este enfoque ya sido ampliamente explorado en la literatura académica, destacando su potencial para generar impacto positivo en la sociedad. Por otro lado, las Empresas de Economía Social, como las Sociedades Laborales, se caracterizan por su estructura democrática y su enfoque en el bienestar de los trabajadores y la comunidad en general. Estas empresas, a menudo pasadas por alto en la investigación convencional, representan una parte significativa del tejido empresarial en algunos países, entre los que destaca España.

La contribución clave de esta tesis radica en la integración de estos dos conceptos aparentemente dispares: la innovación social y las empresas de economía social, centrándose especialmente en las Sociedades Laborales. Al

hacerlo, se busca explorar cómo las prácticas innovadoras pueden ser adoptadas y adaptadas por estas empresas para abordar desafíos sociales y económicos específicos, al tiempo que se promueve el bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad a largo plazo.

Metodología Action Research

Además de la integración de conceptos, esta investigación adopta la metodología *Action Research*, una herramienta para la generación de conocimiento y el cambio social. *Action Research* involucra a los investigadores y a los participantes de manera colaborativa en el proceso de investigación, permitiendo la reflexión, la acción y la adaptación continua. Esta metodología se alinea perfectamente con los principios de la innovación social y las empresas de economía social, que valoran la participación y la co-creación como elementos fundamentales de su enfoque.

Al combinar la metodología *Action Research* con el estudio de las sociedades laborales desde una perspectiva de innovación social, esta tesis no solo busca generar nuevos conocimientos, sino también promover el cambio práctico y tangible en el mundo real. Se espera que este enfoque participativo y orientado a la acción conduzca a resultados significativos tanto a nivel académico como práctico.

Contribución a la Literatura

La originalidad de esta investigación radica en su enfoque interdisciplinario y su aplicación práctica. Al explorar la intersección entre la innovación social y las empresas de economía social, se espera que esta tesis llene una importante brecha en la literatura existente. Además, al utilizar la metodología *Action Research*, se busca ofrecer un enfoque innovador y participativo para abordar problemas sociales y económicos complejos.

La experiencia del director de esta tesis, experto en Innovación Social y en metodología *Action Research*, y del doctorando, experto en Sociedades Laborales, fue fundamental en el desarrollo de esta investigación. La combinación de sus conocimientos y habilidades enriqueció el proceso de investigación y proporcionó una perspectiva única que guió el enfoque metodológico y la interpretación de los resultados.

Por tanto, esta tesis representa un paso adelante en la comprensión y promoción de la innovación social en el contexto de las empresas de economía social, específicamente las sociedades laborales. Al integrar conceptos y metodologías diversas, se espera que esta investigación contribuya significativamente tanto al cuerpo de conocimientos académicos como a la práctica empresarial en este campo.

CAPÍTULO 2: TRABAJO EMPÍRICO 1 – EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

Este capítulo se centra en la investigación empírica sobre el impacto y la manifestación de la innovación social en las empresas de economía social, con un enfoque especial en aquellas asociadas a la Asociación Navarra de Empresas de Economía Social.

En este contexto, ANEL no solo actúa como un representante clave de estas empresas, sino también como un colaborador activo en el proceso de investigación, siguiendo el enfoque metodológico de *Action Research* (AR).

Este enfoque participativo permite no solo estudiar las prácticas innovadoras de las empresas, sino también involucrar a los actores relevantes en la reflexión y mejora continua de estas prácticas, y conseguir que el proyecto tenga un objetivo dual: académico (asociado al objetivo de la tesis) y práctico/empresarial, estando ambos consensuados por ambas partes (investigadores y *practitioners*).

A través de entrevistas detalladas y la colaboración directa con ANEL, este capítulo examina cómo la innovación social se integra en las estrategias y operaciones de las empresas, y cómo contribuye a la sostenibilidad, el desarrollo económico y la mejora de las condiciones laborales. También se analiza el papel de ANEL en la promoción de la inclusión, la equidad y la cohesión social, y su influencia en el fortalecimiento del tejido social y económico de las comunidades en las que estas empresas operan. Este enfoque de *Action Research* asegura que los resultados obtenidos no solo reflejen la realidad actual, sino que también contribuyan a la transformación positiva de las prácticas empresariales en el sector de la economía social.

De forma más específica, el objetivo dual de este capítulo es el siguiente:

Objetivo académico: responde a las siguientes preguntas de investigación:

RQ1: ¿Qué percepción tienen las empresas de economía social sobre la innovación social?

RQ2: ¿Cuáles son los factores clave para que una empresa de economía social aumente el impacto de la innovación social en sus resultados?

Objetivo del *practitioner* (ANEL):

Elaborar un informe con el diagnóstico sobre la visión de la innovación social entre un grupo elegido de empresas representativas de ANEL y diseñar de forma consensuada un plan de acción que permita promover prácticas de innovación social entre los miembros de esta asociación

2.1 INTRODUCCIÓN

El capítulo 2 de esta tesis doctoral abarca el marco metodológico y el análisis de datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas en profundidad con representantes de empresas de economía social. La relevancia de este capítulo radica en la necesidad de comprender cómo las empresas de economía social en Navarra implementan prácticas de innovación social y contribuyen al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Este capítulo comienza con una descripción detallada del diseño de la investigación, seguido de una explicación de los métodos de recolección de datos y el enfoque utilizado para el análisis. Específicamente, se utilizó un enfoque cualitativo que permitió explorar de manera profunda y contextual las experiencias, percepciones y prácticas de los actores involucrados en la economía social.

En el contexto de esta investigación, el término "economía social" se refiere a un conjunto de empresas y organizaciones que buscan combinar la rentabilidad económica con el bienestar social y la sostenibilidad. Estas empresas, que incluyen cooperativas, sociedades laborales y otras entidades similares, desempeñan un papel crucial en la promoción de la inclusión social, la equidad y la sostenibilidad económica y ambiental. La innovación social, por su parte, se define como la implementación de nuevas estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que buscan satisfacer necesidades sociales, mejorar las condiciones de vida y promover el bienestar general. Este tipo de innovación es especialmente relevante en el ámbito de la economía social, donde el objetivo no es solo la creación de valor económico, sino también el logro de un impacto social positivo (Bouchard, 2012; Echevarría, 2008).

La economía social ha sido abordada por diversos autores y en distintos contextos nacionales. En Europa, el concepto de economía social ha ganado reconocimiento, especialmente en países como España, Francia y Alemania, donde se han desarrollado marcos legales específicos para promover este tipo de organizaciones (Chaves-Ávila & Monzón-Campos, 2012). Estas organizaciones operan bajo principios de solidaridad y democracia, reinvirtiendo sus beneficios en la comunidad y priorizando el bienestar de las personas por encima de la maximización del lucro (Chaves-Ávila et al., 2013).

La innovación social se ha destacado como un elemento clave para la sostenibilidad y competitividad de las empresas de economía social. Según Schumpeter (1939), la innovación actúa como motor de crecimiento económico y progreso, y en el caso de la economía social, esta se orienta a resolver problemas sociales a través de la colaboración y el uso de enfoques creativos. En este sentido, la innovación social permite a las empresas generar valor social, mientras que al mismo tiempo mejoran su posición competitiva en el mercado (Herrera, 2015; Rubalcaba, 2019).

La investigación se centró en un grupo selecto de empresas de economía social en Navarra, una región que se ha destacado por su apoyo a este tipo de iniciativas. A través de entrevistas en profundidad con los líderes de estas empresas, se buscó entender cómo se conceptualiza y se practica la innovación social, qué desafíos enfrentan estas organizaciones y qué oportunidades ven para el futuro. Las entrevistas se estructuraron en torno a una serie de temas clave, incluyendo la gobernanza democrática, la inclusión social, la sostenibilidad económica y ambiental, y la contribución de las empresas a los ODS, en particular los ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas).

El análisis de los datos obtenidos se realizó utilizando NVivo, un software de análisis cualitativo que permite la codificación y categorización de grandes volúmenes de texto. Este software es particularmente útil para identificar patrones, temas y relaciones dentro de los datos, lo que permitió desarrollar una comprensión profunda y matizada de los fenómenos estudiados.

2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el contexto de esta tesis, el diseño de la investigación se configuró para explorar de manera profunda las prácticas de innovación social en empresas de economía social en la región de Navarra. Dado que el objetivo central era comprender las experiencias y percepciones de los actores involucrados en estas empresas, se adoptó un enfoque cualitativo, centrado en entrevistas en profundidad.

2.2.1 Justificación del Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo fue seleccionado debido a su capacidad para capturar la complejidad y el matiz de los fenómenos sociales en estudio. A diferencia de los métodos cuantitativos, que tienden a simplificar las variables para facilitar la medición estadística, los métodos cualitativos permiten una exploración más rica y detallada de las experiencias humanas. Este tipo de investigación es particularmente útil en contextos donde los procesos y las dinámicas sociales son complejos y no fácilmente reducibles a cifras o modelos estadísticos.

En el caso de las empresas de economía social en Navarra, se buscó entender cómo estas organizaciones conceptualizan e implementan la innovación social, cómo se relacionan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y qué desafíos y oportunidades enfrentan en su entorno específico. Estas preguntas de investigación no pueden ser adecuadamente abordadas mediante métodos cuantitativos tradicionales, que

podrían pasar por alto las sutilezas y particularidades del contexto organizacional y social en el que operan estas empresas.

El enfoque cualitativo también es coherente con la naturaleza exploratoria de esta investigación. Dado que la innovación social en empresas de economía social es un fenómeno relativamente nuevo y poco estudiado, es necesario un enfoque que permita a los datos emergentes guiar el desarrollo de teorías y comprensiones. Esto se alinea con la perspectiva de la teoría fundamentada (*grounded theory*), donde la teoría se construye a partir de los datos, en lugar de imponer marcos teóricos preconcebidos sobre la realidad observada.

2.2.2 Diseño de la Muestra: Focalización en ANEL y sus Empresas Asociadas

La Asociación Navarra de Empresas de Economía Social (ANEL) es una organización clave en la región de Navarra, que agrupa y representa a un conjunto diverso de empresas comprometidas con los valores de la economía social. Estas empresas, que incluyen cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción, centros especiales de empleo y otras formas de organización, comparten un enfoque común en la promoción de la sostenibilidad, la inclusión social y la innovación como herramientas para el desarrollo económico y social. ANEL juega un papel fundamental en el apoyo a estas empresas, proporcionando formación, asesoramiento, y una plataforma para la colaboración y el intercambio de buenas prácticas.

Importancia de ANEL en el Contexto de la Investigación

La elección de centrar esta investigación en empresas asociadas a ANEL respondió a varias consideraciones estratégicas y metodológicas.

En primer lugar, ANEL es reconocida como una organización líder en la promoción de la economía social en Navarra, y sus empresas asociadas son ejemplares en la implementación de prácticas de innovación social. Estas empresas no solo persiguen objetivos económicos, sino que también están profundamente comprometidas con el bienestar social y la sostenibilidad ambiental, lo que las convierte en un objeto de estudio ideal para una investigación que busca explorar la intersección entre innovación social y desarrollo sostenible.

En segundo lugar, la pertenencia a ANEL asegura que las empresas seleccionadas comparten un marco de referencia común en términos de valores, misión y objetivos, lo que facilitó la comparación y el análisis de las prácticas de innovación social entre ellas. ANEL proporciona un entorno estructurado en el que estas empresas pueden desarrollarse, y su influencia garantiza que las prácticas de innovación social estén alineadas con los principios de la economía social.

ANEL y su rol en el Apoyo a las Empresas

ANEL se fundó en 1982 con el propósito de fortalecer el sector de la economía social en Navarra, y desde su creación ha jugado un papel crucial en el desarrollo y consolidación de empresas que operan bajo este modelo. La asociación ofrece una amplia gama de servicios a sus miembros, incluyendo formación en gestión empresarial, asesoramiento legal y financiero, y apoyo en la implementación de prácticas de innovación social. Además, ANEL actúa como un interlocutor entre sus miembros y las administraciones públicas, defendiendo los intereses del sector de la economía social y promoviendo políticas que favorezcan su crecimiento y sostenibilidad.

Una de las contribuciones más importantes de ANEL es la creación de una red sólida y colaborativa entre sus miembros. Esta red facilita el intercambio de conocimientos y experiencias, lo que a su vez fomenta la innovación y la mejora continua en las empresas asociadas. ANEL también organiza eventos y seminarios donde se discuten las últimas tendencias en economía social y se comparten buenas prácticas, lo que refuerza aún más el compromiso de sus miembros con la innovación y la sostenibilidad.

La composición de las empresas asociadas a ANEL en términos de su forma jurídica, distribución geográfica en la comunidad de Navarra, y su clasificación por sectores y subsectores económicos, se distribuye de la siguiente forma. A partir de un total de 199 empresas, se destacan varios elementos clave que describen la diversidad y representatividad del tejido empresarial dentro de la Economía Social de Navarra.

Toda la información recogida en este apartado fue proporcionada directamente por ANEL en el marco de esta investigación.

1. Forma Jurídica de las Empresas Asociadas

La gran mayoría de las empresas que conforman ANEL se agrupan bajo la forma jurídica de Sociedades Cooperativas (S.Coop.), con un total de 128 entidades, lo que representa aproximadamente el 64% del total. Esto refleja el predominio del modelo cooperativo, característico de la economía social, que se enfoca en la gestión democrática y el reparto equitativo de beneficios entre los socios.

Otro grupo importante lo constituyen las Sociedades Anónimas Laborales (S.A.L.), con 23 entidades (alrededor del 12%), seguido de las Sociedades Limitadas Laborales (S.L.L.), que suman 29 empresas (14.5%). También se observa la presencia de Sociedades Limitadas (S.L.) con 15 empresas, lo que supone un 7.5% del total. Por otro

lado, las formas jurídicas menos representativas en este grupo son las Fundaciones, Asociaciones y Sociedades Anónimas (S.A.), con una empresa cada una.

La forma jurídica predominante entre las empresas de ANEL demuestra una clara orientación hacia los modelos cooperativos y laborales, donde la gestión democrática y la participación activa de los trabajadores son elementos esenciales, como se observa en la Figura 4.

Forma Jurídica	Total
Otro	1
ASOCIACION	1
Fundación	1
S.A.	1
S.A.L.	23
S.Coop.	128
S.L.	15
S.L.L.	29
Total general	199

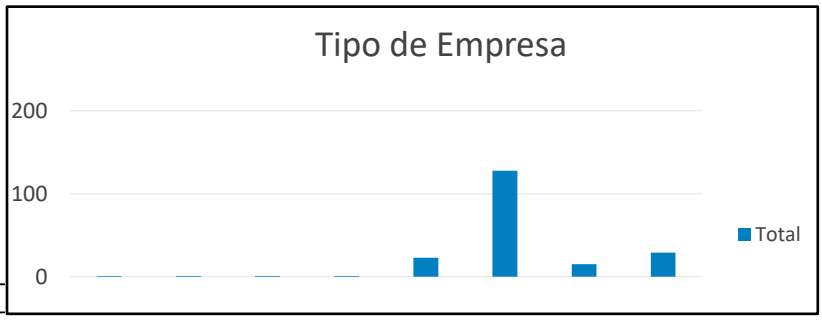


Figura 4. Forma jurídica empresas asociadas a ANEL. Fuente: ANEL

2. Distribución Geográfica de las Empresas

En cuanto a la distribución geográfica, se observa una concentración importante en la Comarca de Pamplona, con 73 empresas. Esta cifra representa el 36.7% del total de empresas, lo que subraya el carácter urbano e industrial de esta región como el motor económico de Navarra.

Le sigue la propia ciudad de Pamplona, que alberga 62 empresas (31.1%), y la Zona Media, con 15 empresas. Otras áreas como la Ribera (Tudela y su Comarca) y Sakana cuentan con 13 y 10 empresas respectivamente, mientras que la Montaña (Norte de Navarra) y Tierra Estella tienen menos presencia, con 9 y 8 empresas respectivamente. El grupo etiquetado como "Otros" suma 9 empresas, lo que agrupa posibles localidades fuera de las comarcas principales.

Como se percibe en la Figura 5, este panorama geográfico indica una clara centralización en Pamplona y sus alrededores, aunque también existe una significativa actividad empresarial en zonas rurales y comarcas como Ribera y Sakana, mostrando la diversidad territorial del tejido empresarial de ANEL.

Comarca navarra	Total
Otros	9
Comarca de Pamplona	73
Montaña (Norte de Nav	9
Pamplona	62
Ribera (Tudela y Coma	13
Sakana	10
Tierra Estella	8
Zona Media	15
(en blanco)	
Total general	199

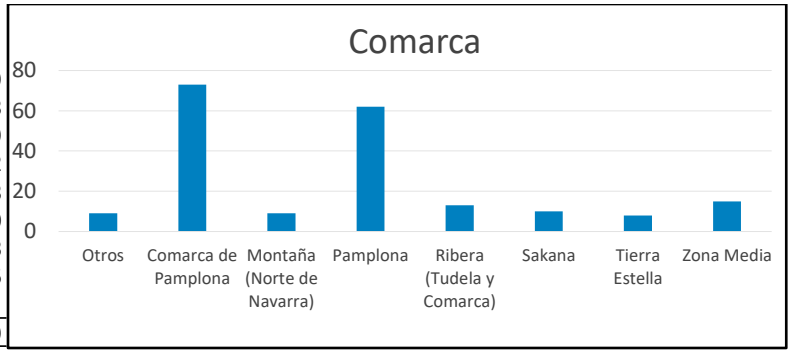


Figura 5. Distribución geográfica empresas asociadas a ANEL. Fuente: ANEL

3. Clasificación por Sectores Económicos

En cuanto a la distribución sectorial de las empresas, el sector servicios es el más representativo, con 138 empresas, lo que equivale al 69.3% del total. Este dato evidencia la gran importancia del sector terciario en la economía social de Navarra.

El sector industrial sigue en segundo lugar, con 50 empresas (25.1%), subrayando la relevancia de la industria en este tipo de organizaciones. Finalmente, el sector de la construcción representa un 5.5% del total, con 11 empresas, y así se refleja en la Figura 6.

Sector	Total
Construcción	11
Industrial	50
Servicios	138
Total general	199

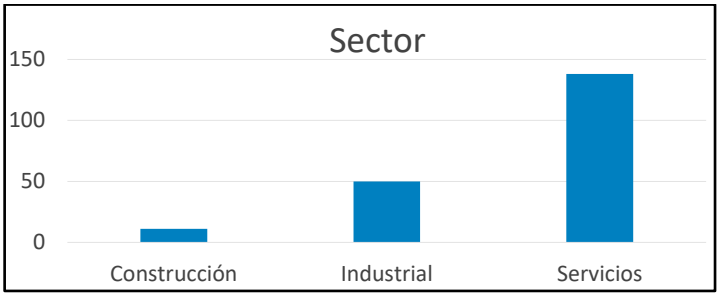


Figura 6. Clasificación por sectores de empresas asociadas a ANEL. Fuente: ANEL

4. Análisis de los Subsectores

Dentro de los sectores económicos, los subsectores reflejan aún más la diversidad de actividades desarrolladas por las empresas asociadas a ANEL. Los subsectores más representados, como se aprecia en la Figura 7, incluyen Otros Servicios, con 53 empresas y Metal, con 28 empresas. La Hostelería y el Comercio también destacan, con 22 y 18 empresas respectivamente, lo que refleja la importancia del turismo y del comercio local en la región.

Otros subsectores significativos son Asesoría (17 empresas), Enseñanza (12 empresas) e Informática (9 empresas). La Agroalimentaria y sectores industriales como Automoción, Madera y Eléctricas también tienen representación, aunque en menor medida.

Subsector	Total
Otros Servicios	11
Agroalimentaria	3
Artes Gráficas	2
Asesoría	17
Automoción	4
Comercio	18
Electricas	8
Enseñanza	12
Hosteleria	22
Informática	9
Madera	4
Metal	28
Otras Industria	3
Otros Servicios	53
Publicidad	2
Textil	2
Transporte	1
Total general	199

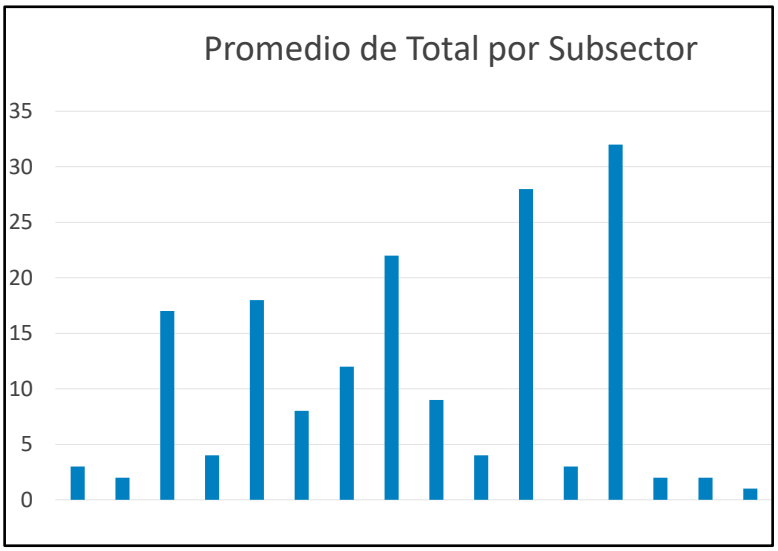


Figura 7. Clasificación por subsectores de empresas asociadas a ANEL. Fuente: ANEL

El análisis de las empresas asociadas a ANEL revela un ecosistema empresarial diverso, con un fuerte predominio del modelo cooperativo y una amplia representación en el sector servicios. La concentración de empresas en la Comarca de Pamplona y la propia ciudad de Pamplona subraya su papel central en la economía de Navarra. Sin embargo, también se observa una importante actividad en otras comarcas, lo que contribuye al desarrollo económico en zonas rurales. Este enfoque territorial y sectorial de la economía social muestra cómo ANEL está contribuyendo activamente al crecimiento económico inclusivo y sostenible en Navarra.

Empresas Seleccionadas

Para esta investigación, se seleccionaron varias empresas asociadas a ANEL que representan una diversidad de sectores y tamaños, pero que comparten un fuerte compromiso con la innovación social y los principios de la economía social.

Las empresas seleccionadas para esta investigación son referentes con gran influencia y peso tanto dentro de ANEL como en la sociedad navarra. Cada una de ellas, por su trayectoria y compromiso con los valores de la economía social, ha demostrado ser un actor clave en el desarrollo de la región. Durante el proceso de

entrevistas, los directivos y representantes de estas empresas mostraron una actitud extremadamente colaborativa, facilitando de manera abierta y transparente toda la información necesaria. Su disposición positiva para participar en esta investigación refleja no solo su compromiso con ANEL, sino también su deseo de continuar promoviendo prácticas que generen un impacto social y económico sostenible.

A continuación, se ofrece un breve perfil de cada una de las empresas seleccionadas:

1. FRENOS IRUÑA, S.A.L.: Esta sociedad laboral se especializa en la fabricación de sistemas de frenos y componentes para la industria automotriz y la industria de energías renovables. Frenos Iruña ha implementado diversas prácticas de innovación social, incluyendo programas de formación continua para sus empleados y colaboraciones con centros educativos locales para fomentar la empleabilidad juvenil. La empresa también está comprometida con la sostenibilidad, habiendo adoptado tecnologías limpias para reducir su huella de carbono.

2. INDUSTRIAS LANEKO, S.A.L.: Laneko es una sociedad laboral que se dedica a la fabricación de pernos y tornillería de acero a través de la estampación en caliente, para la industria manufacturera. La empresa ha desarrollado un sistema de gobernanza participativa, donde los empleados tienen una voz activa en las decisiones estratégicas. Además, Laneko ha sido pionera en la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia energética y reducir los residuos industriales.

3. ANASINF, S. COOP.: Anasinf es una cooperativa que ofrece servicios de tecnología de la información, incluyendo consultoría, desarrollo de software y soluciones de ciberseguridad. La empresa se distingue por su enfoque en la digitalización como una herramienta para la innovación social, permitiendo a otras organizaciones optimizar sus operaciones y mejorar su impacto social. Anasinf también ha desarrollado una plataforma interna que facilita la participación de los empleados en la propuesta de ideas innovadoras.

4. JOSENEA BIO S.L.U.: Esta empresa se dedica a la agricultura ecológica y la producción de productos orgánicos. Josenea es un ejemplo notable de cómo las empresas de economía social pueden combinar la rentabilidad económica con la sostenibilidad ambiental y la inclusión social. La empresa emplea a personas en riesgo de exclusión social y promueve prácticas agrícolas que son beneficiosas tanto para el medio ambiente como para la comunidad local.

5. MAPSA S. COOP.: Mapsa es una cooperativa que se especializa en la fabricación de componentes de automoción a través de la fundición de aluminio. La empresa es conocida por su compromiso con la igualdad de género y la inclusión laboral, habiendo implementado políticas que garantizan la equidad en el lugar de trabajo. Mapsa también participa activamente en iniciativas comunitarias, proporcionando apoyo financiero y logístico a proyectos locales que buscan mejorar el bienestar social.

6. EMBEGA S. COOP.: Embega es una cooperativa que fabrica componentes industriales de metal, principalmente para los sectores de la automoción y la electrodoméstica. La empresa se caracteriza por su enfoque en la innovación continua, invirtiendo significativamente en investigación y desarrollo para mantenerse competitiva en el mercado global. Además, Embega ha establecido un código ético riguroso que guía todas sus operaciones y decisiones, asegurando que sus prácticas comerciales estén alineadas con los principios de la economía social.

7. TIF S. COOP. (antigua FAGOR Tafalla) es una cooperativa especializada en la fundición para fabricación de motores, principalmente destinados a aplicaciones industriales. La empresa se destaca por su enfoque en la innovación tecnológica, desarrollando componentes de motores que no solo cumplen con los estándares más altos de eficiencia energética, sino que también incorporan tecnologías avanzadas para minimizar el impacto ambiental. TIF ha sido pionera en la adopción de sistemas de propulsión sostenibles, posicionándose como un líder en su sector en términos de sostenibilidad e innovación.

Además, la cooperativa promueve una cultura organizacional basada en la participación de todos sus miembros, lo que fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y una toma de decisiones más inclusiva. Este enfoque permite a TIF no solo mejorar continuamente sus productos, sino también garantizar que sus operaciones estén alineadas con los principios de la economía social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente en lo que respecta a la eficiencia energética y la reducción de emisiones.

Además, tanto Mapsa, como TIF y Embega forman parte del Grupo Mondragón[41].

La Tabla 8 presenta una visión general de las empresas que participaron en esta investigación, todas ellas pertenecientes a ANEL y con un marcado protagonismo en la economía social de Navarra. Estas organizaciones, que abarcan sectores diversos como la industria, la tecnología y la agricultura, representan un tejido empresarial sólido y comprometido con los principios de la economía social. Los responsables entrevistados, todos ellos en puestos directivos, ofrecieron una valiosa perspectiva sobre las prácticas de Innovación Social y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus respectivas empresas. A continuación, se detalla información clave sobre cada una de las empresas, incluyendo su tamaño, sector, persona entrevistada, y otros datos relevantes.

[41] https://www.mondragon-corporation.com/

TABLA 8 Empresas entrevistadas, responsables y datos

Empresa	*Tipo empresa Economía Social*	*Sector*	*Subsector*	*Persona entrevistada*	*Puesto*	*Web*	*nº trabajadores*	*facturación*
LANEKO	Sociedad Laboral	Industria	Metal	José Félix Beregaña	CEO	www.industriaslaneko.com	67	12 M€
FRENOS IRUÑA	Sociedad Laboral	Industria	Metal	Patxi Ceberio	CEO	www.irunabrakes.com	85	15 M€
ANASINF	Cooperativa	Tecnológico	Tecnológico	Ainhoa Castellano	CEO	www.anasinf.com	10	<0,5 M€
JOSENEA	Empresa de Inserción Laboral	Agricultura	Reinserción social	Txus Cía	CEO	www.josenea.bio	45	2 M€
MAPSA	Cooperativa	Industria	Metal	José Joaquín Ruiz	CEO	www.mapsa.net	700	88 M€
TIF (FAGOR Tafalla)	Cooperativa	Industria	Metal	Miguel Ugalde	CEO	www.tifcoop.com	780	113 M€
EMBEGA	Cooperativa	Industria	Metal	Asier Toledano	CEO	www.embega.es	134	12 M€

Fuente: elaboración propia

Relevancia de la Colaboración con ANEL para la Investigación

La colaboración con ANEL y la selección de empresas asociadas para este estudio proporcionó un marco estructurado y coherente para explorar la innovación social en la economía social. ANEL no solo facilitó el acceso a estas empresas, sino que también aseguró que los datos recolectados fueran representativos de las mejores prácticas en el sector. Al centrarse en empresas que ya están alineadas con los principios de la economía social, la investigación pudo profundizar en cómo estas organizaciones están implementando y adaptando prácticas de innovación social para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

Además, al trabajar con ANEL, esta investigación se benefició de una red establecida de conocimiento y experiencia en la economía social. ANEL, con su historial de apoyo y promoción de prácticas innovadoras, proporciona un contexto en el que las empresas no solo adoptan la innovación social, sino que también la perfeccionan y la difunden entre sus miembros. Este entorno colaborativo es crucial para entender cómo las prácticas de innovación social pueden escalarse y replicarse en otros contextos, tanto dentro como fuera de la región de Navarra.

El Papel de ANEL en la Promoción de los ODS, con énfasis en los ODS 8, 16 y la Innovación Social y su relación con CEPES

ANEL se ha consolidado como un actor fundamental en la promoción y cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Navarra, con un enfoque particular en los ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento

Económico) y 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas). Además, ANEL ha destacado por su compromiso con la innovación social, un aspecto clave para enfrentar los desafíos contemporáneos y fomentar el desarrollo sostenible. Su colaboración con la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) fortalece aún más su papel como promotor de la economía social en la región y a nivel nacional.

Desde la adopción de los ODS por parte de las Naciones Unidas, ANEL ha trabajado intensamente para alinear las prácticas de sus empresas asociadas con estos objetivos globales. ANEL no solo fomenta la adopción de prácticas sostenibles y responsables, sino que también proporciona un marco para que las empresas midan y comuniquen su impacto en relación con los ODS. Esto se logra mediante una combinación de formación, asesoramiento y desarrollo de herramientas que faciliten la integración de los ODS en la estrategia y operaciones diarias de las empresas.

La *innovación social* es uno de los pilares estratégicos de ANEL. En el contexto de la economía social, la innovación social se refiere a la implementación de nuevas soluciones que abordan problemas sociales y ambientales de manera efectiva, a menudo a través de la colaboración y la participación de la comunidad. ANEL ha promovido activamente la innovación social entre sus empresas asociadas, entendiendo que este enfoque es crucial para enfrentar los desafíos actuales de la sostenibilidad y la inclusión social.

ANEL apoya a sus empresas miembros en la identificación y desarrollo de soluciones innovadoras que no solo generen valor económico, sino que también tengan un impacto positivo en la sociedad. Esto incluye el desarrollo de nuevos productos y servicios, la implementación de tecnologías limpias, y la creación de modelos de negocio que prioricen el bienestar social y ambiental. ANEL organiza regularmente talleres y seminarios donde se comparten buenas prácticas y se exploran nuevas ideas para fomentar la innovación social (ver página 13 de Memoria ANEL 2023)[42].

Las empresas asociadas a ANEL han implementado una variedad de iniciativas de innovación social. Por ejemplo, algunas cooperativas han desarrollado programas de formación para mejorar las habilidades de los trabajadores en riesgo de exclusión, mientras que otras han implementado procesos de producción sostenibles que minimizan el impacto ambiental. Estas iniciativas no solo fortalecen a las empresas desde un punto de vista económico, sino que también contribuyen al bienestar de la comunidad y al logro de los ODS (ver página 28 de Memoria ANEL 2023).

El *ODS 8* promueve el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos. ANEL ha tomado un rol activo en la promoción de estos principios dentro del sector de la economía social en Navarra.

[42] https://anel.es/wp-content/uploads/2024/07/Memoria-ANEL-2023.pdf

A este respecto, ANEL impulsa la creación de empleo digno a través de la formación y el asesoramiento continuo a sus empresas asociadas (ver página 19 de Memoria ANEL 2023). Estos esfuerzos están orientados a asegurar que las condiciones laborales respeten los estándares internacionales de trabajo decente, garantizando igualdad de oportunidades, salarios justos, y condiciones de trabajo seguras. ANEL también trabaja para facilitar la inclusión laboral de personas en situaciones vulnerables, como personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social, asegurando que el crecimiento económico beneficie a toda la sociedad.

Además, ANEL apoya a sus empresas en la implementación de prácticas de negocio que equilibren la rentabilidad económica con el impacto social y ambiental positivo. Esto incluye la promoción de la eficiencia energética, la reducción de emisiones de carbono, y la adopción de tecnologías limpias. ANEL también facilita el acceso a financiación y recursos que permiten a las empresas invertir en innovaciones que impulsan un crecimiento económico sostenible.

Con respecto al *ODS 16*, este tiene como objetivo promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles. ANEL, a través de su red de empresas de economía social, contribuye significativamente a este objetivo mediante la promoción de la gobernanza democrática y la transparencia en sus organizaciones miembros.

Las empresas asociadas a ANEL, como parte de la economía social, operan bajo principios de gobernanza democrática, donde los empleados y otros actores tienen una participación en la toma de decisiones. ANEL ha promovido estas prácticas de gobernanza como un modelo que no solo fortalece las instituciones internas de las empresas, sino que también contribuye a una cultura organizacional más justa y equitativa. La gobernanza democrática es esencial para construir instituciones sólidas que puedan resistir desafíos y mantener la confianza de la comunidad.

Así mismo, ANEL fomenta la transparencia y la rendición de cuentas entre sus empresas asociadas, asegurando que las decisiones empresariales sean tomadas de manera abierta y participativa. La asociación proporciona formación y recursos para ayudar a las empresas a desarrollar políticas de gobernanza que sean éticas y transparentes, alineadas con los principios de la economía social y el ODS 16.

También es importante mencionar que la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) es la máxima entidad representativa de la economía social en España, y ANEL es una de sus organizaciones miembros más activas. La colaboración entre ANEL y CEPES[43] ha sido crucial para fortalecer la economía social a nivel nacional y para promover los ODS en este sector.

[43] https://anel.es/wp-content/uploads/2021/10/Informe-actividad-CEPES-Navarra.pdf

A través de su participación en CEPES, ANEL ha contribuido a la promoción de los ODS a nivel nacional, colaborando en iniciativas que buscan alinear las políticas de economía social con los objetivos globales de sostenibilidad. ANEL y CEPES trabajan conjuntamente para influir en las políticas públicas, promoviendo un entorno favorable para el desarrollo de la economía social en España.

Igualmente, la implicación de ANEL con CEPES también ha sido fundamental para posicionar la innovación social como una prioridad en la agenda de la economía social en España. A través de CEPES, ANEL ha participado en la elaboración de estrategias y políticas que fomentan la innovación social en todos los sectores de la economía social, promoviendo modelos de negocio que sean inclusivos, sostenibles y socialmente responsables.

Esta colaboración entre ANEL y CEPES ha permitido la difusión de buenas prácticas y la replicación de modelos exitosos de economía social en otras regiones de España. ANEL, gracias a su experiencia y liderazgo en Navarra, ha contribuido a fortalecer la red de economía social a nivel nacional, promoviendo la innovación, la sostenibilidad y la inclusión como pilares fundamentales para el desarrollo económico y social[44].

2.2.3 Procedimiento de Recolección de Datos

Las entrevistas en profundidad fueron el método principal de recolección de datos en esta investigación. Este método es especialmente adecuado para estudios cualitativos que buscan comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los actores involucrados. Las entrevistas permiten una interacción directa con los participantes, lo que facilita la obtención de información detallada y contextualizada sobre sus experiencias, percepciones y creencias.

Las entrevistas se llevaron a cabo utilizando un formato semi-estructurado. Este enfoque combina la flexibilidad de una entrevista abierta con la estructura necesaria para garantizar que se cubran todos los temas relevantes para la investigación. La guía de entrevista incluía preguntas abiertas diseñadas para explorar los temas clave de la investigación, como la definición y percepción de la innovación social, las prácticas implementadas para promover el empleo inclusivo y la sostenibilidad, y los desafíos enfrentados en la consecución de los ODS.

Cada entrevista tuvo una duración aproximada de entre 45 y 60 minutos, dependiendo de la disponibilidad del participante y de la profundidad de las respuestas. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas textualmente para su posterior análisis y se les proporcionó la opción de revisar y aprobar sus transcripciones antes de su inclusión en el análisis.

[44] https://www.cepes.es/files/publicaciones/142.pdf

2.2.4 Análisis de Datos

El análisis de los datos recolectados se realizó utilizando el software NVivo, que es una herramienta avanzada para el análisis cualitativo, y que es utilizada de forma habitual en muchos trabajos académicos (Di Gregorio, 2000).

NVivo permite la codificación de grandes volúmenes de texto, facilitando la identificación de patrones y temas recurrentes. El proceso de análisis involucró varias etapas, comenzando con la codificación abierta, donde se identificaron y etiquetaron los conceptos emergentes de las entrevistas. Posteriormente, se realizó una codificación axial para relacionar estos conceptos y agruparlos en categorías más amplias. Finalmente, se llevó a cabo una codificación selectiva, donde se sintetizaron los temas principales y se identificaron las relaciones entre ellos.

El uso de NVivo permitió una organización y categorización eficiente de los datos, lo que facilitó la identificación de temas y patrones clave en las prácticas de innovación social en las empresas de economía social. Este análisis fue fundamental para desarrollar una comprensión profunda de cómo estas empresas están abordando los desafíos de la sostenibilidad y la inclusión, y cómo están contribuyendo a los ODS en su contexto específico.

2.2.5 Consideraciones Éticas

Dado que la investigación involucró entrevistas con individuos en roles de liderazgo dentro de sus organizaciones, se tomaron varias medidas para garantizar la ética del proceso de recolección de datos. Los participantes fueron informados sobre el propósito de la investigación, el uso que se haría de los datos y sus derechos como participantes, incluyendo el derecho a retirar su participación en cualquier momento sin repercusiones. Se obtuvo el consentimiento por escrito de todos los participantes, y se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada.

2.3 RECOLECCIÓN DE DATOS Y PROCESO DE ENTREVISTA

2.3.1 Diseño del Instrumento: La Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista fue diseñada con el objetivo de asegurar que se abordaran todos los temas relevantes para la investigación, permitiendo al mismo tiempo que los entrevistados compartieran sus perspectivas y experiencias de manera libre y detallada. El diseño de la guía siguió un proceso de desarrollo riguroso, con el objetivo de garantizar que todas las preguntas fueran pertinentes y facilitadoras de una conversación fluida.

Estructura de la Guía de Entrevista

La guía de la entrevista se estructuró en torno a los siguientes temas clave, que reflejan los objetivos de la tesis y los objetivos duales de este capítulo y definidos en la introducción de este:

1. Contexto Organizacional: Descripción de la historia, misión y valores fundamentales de la empresa, así como alineación con los principios de la economía social y el papel de ANEL en su desarrollo.

2. Innovación Social: Definición de innovación social según la empresa, ejemplos específicos de prácticas de innovación social implementadas e impacto de estas prácticas en la comunidad y en los empleados.

3. Contribución específica a los siguientes ODS:

- ODS 8: Iniciativas relacionadas con trabajo decente, empleo inclusivo y crecimiento económico sostenible.

- ODS 16: Medidas para asegurar la transparencia, la gobernanza ética y la paz social dentro y fuera de la empresa.

4. Desafíos y Oportunidades: Identificación de los principales desafíos en la implementación de prácticas de innovación social, y oportunidades futuras para mejorar la contribución de la empresa a los ODS.

5. Reflexiones Finales: Espacio para que los entrevistados añadieran cualquier información adicional que considerasen relevante.

Validación y Refinamiento de la Guía

La guía de la entrevista fue sometida a un proceso de validación mediante la colaboración de ANEL. Esta ayuda permitió ajustar el lenguaje y la estructura de las preguntas para asegurar claridad y pertinencia. Como resultado de este proceso, se refinó el orden de las preguntas para facilitar una conversación fluida y natural.

2.3.2 Proceso de la Entrevista: Procedimientos y Descripción

Las entrevistas se realizaron entre mayo y junio de 2024, con la participación directa de los CEO de las siete empresas asociadas a ANEL. Las entrevistas se llevaron a cabo en dos modalidades: cinco de ellas fueron realizadas en persona y dos por videoconferencia. A continuación, se detalla el procedimiento seguido para cada modalidad.

Las entrevistas con Frenos Iruña, Lankeo, Josenea, Embega y Mapsa se realizaron de manera presencial, lo que facilitó una interacción directa y permitió captar detalles contextuales importantes sobre el entorno organizacional de cada empresa.

Estas entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones de las empresas. Este contexto permitió al investigador observar el entorno de trabajo, lo que añadió una capa adicional de comprensión al análisis de las respuestas.

Las entrevistas presenciales tuvieron una duración de entre 45 y 60 minutos, dependiendo del flujo de la conversación. Todas las entrevistas fueron grabadas en audio con el consentimiento de los participantes. El número de palabras transcritas varió considerablemente: Frenos Iruña (9900 palabras), Laneko (5300 palabras), Josenea (5700 palabras), Embega (2850 palabras) y Mapsa (3700 palabras).

La modalidad presencial permitió observar las expresiones faciales, el lenguaje corporal y las dinámicas interpersonales, lo que enriqueció la interpretación de las respuestas. Este enfoque también permitió una mayor adaptabilidad, ajustando las preguntas en función de las respuestas iniciales del entrevistado.

Las entrevistas con Anasinf y TIF se realizaron por videoconferencia debido a la ubicación geográfica de los participantes y restricciones de tiempo.

En ambos casos se utilizó la plataforma de videoconferencia Microsoft Teams. Esta herramienta permitió una comunicación clara y estable, y las entrevistas fueron grabada en audio para su posterior análisis.

Las entrevistas por videoconferencia también duraron entre 45 y 60 minutos. El número de palabras transcritas fue de 4400 palabras para Anasinf y 4000 palabras para TIF.

Aunque las entrevistas por videoconferencia no ofrecen la misma riqueza de interacción que las presenciales, permitieron una flexibilidad que facilitó la participación de los entrevistados.

La transcripción de las entrevistas fue una etapa crítica en este estudio, ya que aseguró que todo el contenido relevante fuera capturado con precisión. A tal efecto se usó el software Sonix. En total, las siete entrevistas generaron un corpus de aproximadamente 35000 palabras.

Procedimiento Estándar para Todas las Entrevistas

El procedimiento para la realización de las entrevistas fue estandarizado para garantizar la consistencia en la recolección de datos:

1. Preparación: Antes de cada entrevista, se revisó la guía y se personalizaron preguntas clave en función de la información disponible sobre la empresa y el rol del entrevistado. Previamente se les mandó a cada entrevistado por email el cuestionario a fin de que pudieran elaborar las respuestas y así enriquecer la información y la investigación.

2. Inicio de la Entrevista: La entrevista comenzaba con una breve presentación del investigador, seguida de una explicación del propósito de la investigación y la obtención del consentimiento para la grabación.

3. Desarrollo de la Entrevista: Se siguió la guía, permitiendo la adaptación de las preguntas según la fluidez de la conversación. Se alentó a los entrevistados a proporcionar ejemplos específicos y a reflexionar sobre sus experiencias.

4. Cierre de la Entrevista: Al final de cada entrevista, se agradeció al participante por su tiempo y se le ofreció la oportunidad de hacer preguntas o agregar comentarios adicionales. También se informó a los participantes sobre el seguimiento y la posibilidad de recibir un resumen de los hallazgos.

5. Post-Entrevista: Tras la entrevista, se procedió a la transcripción detallada de las grabaciones a través del software Sonix, y se realizó una revisión para identificar cualquier área que pudiera requerir aclaraciones adicionales.

2.3.3 Organización temática de la entrevista

La guía de la entrevista fue estructurada para profundizar en temas específicos relacionados con la innovación social y su impacto en las empresas de economía social, centrándose especialmente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 y 16. Se establecieron tres bloques temáticos, diseñados para explorar de manera detallada tanto las prácticas implementadas como su alineación con los principios de la economía social y los ODS, facilitando así un análisis integral y contextual.

Bloque 1: Innovación Social y su Aplicación

Este primer bloque se centró en entender cómo las empresas conceptualizan y aplican la innovación social, un componente esencial de su identidad como empresas de economía social.

Figura 8. Nube de palabras de los discursos generados. Fuente: elaboración propia a través de Nvivo 14.

1. Innovación Social en la Empresa:

- Pregunta 1: "¿Qué es para usted y para su empresa la Innovación Social?"

- Propósito: Esta pregunta buscaba obtener una definición clara y contextualizada de lo que significa la innovación social para la empresa entrevistada, permitiendo explorar las diferentes interpretaciones y su relevancia dentro de su estrategia empresarial.

2. Innovación Social y ODS 8:

- Pregunta 2: "¿Cómo aplica su empresa la innovación social para mejorar las condiciones de trabajo y fomentar un crecimiento económico sostenible, inclusivo y productivo?"

- Propósito: Esta pregunta examinaba cómo la empresa traduce la innovación social en prácticas concretas que mejoran las condiciones laborales y apoyan un crecimiento económico inclusivo, alineado con el ODS 8.

3. Innovación Social y ODS 16:

- Pregunta 3: "¿De qué manera la innovación social en su empresa contribuye a fortalecer las instituciones, promover la paz y la justicia, y garantizar la inclusión social y la transparencia en la gobernanza?"

- Propósito: Aquí se exploraba el impacto de la innovación social en la creación de instituciones más justas y transparentes, así como en la promoción de la paz y la justicia, en línea con el ODS 16.

Bloque 2: ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico

El segundo bloque se enfoca en cómo las empresas están implementando medidas para cumplir con los objetivos del ODS 8, centrándose en el trabajo decente, la seguridad laboral y la inclusión.

4. Condiciones de Trabajo y Seguridad:

- Pregunta 4: "¿Qué medidas implementa su empresa para asegurar condiciones de trabajo decente y seguras para todos sus empleados?"

- Propósito: Esta pregunta buscaba identificar las políticas y prácticas que la empresa ha adoptado para garantizar que todos los empleados disfruten de condiciones laborales justas y seguras.

5. Promoción del Empleo y la Inclusión:

- Pregunta 5: "¿Qué programas o iniciativas tiene su empresa para promover el empleo juvenil, la inclusión de mujeres, personas con discapacidades y otros grupos vulnerables?"

- Propósito: La pregunta exploraba cómo la empresa está abordando la inclusión laboral, especialmente para grupos vulnerables, y cómo estas prácticas contribuyen al logro de los objetivos del ODS 8.

6. Crecimiento Económico Sostenible:

- Pregunta 6: "¿Cómo fomenta su empresa el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, y qué prácticas adopta para contribuir al desarrollo económico local?"

- Propósito: Se buscaba comprender las estrategias adoptadas por la empresa para promover un crecimiento económico que sea inclusivo y sostenible a largo plazo, en consonancia con el ODS 8.

Bloque 3: ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

El tercer bloque profundiza en las políticas y prácticas de las empresas que contribuyen a la transparencia, la participación democrática y la justicia, elementos clave del ODS 16.

7. Participación Democrática y Transparencia:

- Pregunta 7: "¿Qué mecanismos de participación democrática y transparencia existen en su empresa para la toma de decisiones?"

- Propósito: Esta pregunta examinaba cómo la empresa asegura que las decisiones se tomen de manera transparente y democrática, involucrando a todos los interesados en el proceso.

8. Ética y Anticorrupción:

- Pregunta 8: "¿Qué políticas de ética y anticorrupción tiene implementadas su empresa y cómo garantiza la responsabilidad y transparencia en sus operaciones y decisiones?"

- Propósito: La pregunta indagaba en las medidas adoptadas para prevenir la corrupción y garantizar que las operaciones de la empresa se realicen de manera ética y transparente.

9. Inclusión Social y No Discriminación:

- Pregunta 9: "¿Qué medidas adopta su empresa para garantizar la igualdad de acceso a oportunidades y recursos, eliminando cualquier forma de discriminación, y cómo contribuye a fortalecer la cohesión social en la comunidad?"

- Propósito: Aquí se exploraba cómo la empresa está abordando la inclusión social, eliminando la discriminación y promoviendo la cohesión social dentro y fuera de la organización.

2.3.4 Análisis de los Datos Recogidos

El análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad se llevó a cabo mediante un proceso de organización de las entrevistas para extraer y sintetizar la información más relevante sobre las prácticas de innovación social y la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por parte de las empresas de economía social asociadas a ANEL.

El análisis de los datos se desarrolló en varias etapas, utilizando NVivo para gestionar y codificar los datos de manera eficiente. Este enfoque permitió identificar y sintetizar los temas clave que surgieron de las entrevistas, garantizando que todos los aspectos relevantes fueran considerados en el análisis final.

1. Revisión Inicial y Generación de Códigos:

Después de transcribir las entrevistas, se realizó una primera lectura exhaustiva de todos los textos, lo que permitió familiarizarse con el contenido y comenzar a identificar conceptos clave. Durante esta fase inicial, se generaron aproximadamente 60 códigos, que cubrían una amplia gama de temas, desde aspectos específicos de la innovación social hasta detalles organizacionales y de gobernanza.

Estos códigos fueron filtrados por el investigador en Excel, lo que facilitó la organización de los datos y permitió una visualización clara de las áreas de interés emergentes.

2. Lecturas Sucesivas y Filtrado de Códigos:

A lo largo de las lecturas posteriores, se utilizó Excel para refinar y agrupar los códigos iniciales, reduciendo su número a aquellos que representaban de manera más precisa los temas centrales del estudio. Este proceso de filtrado resultó en la identificación de 13 códigos finales, que encapsulan las áreas más relevantes y recurrentes en las entrevistas.

3. Códigos Finales Identificados:

1. Innovación Social

2. Economía Social

3. Sociedad Laboral

3. Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico)

5. Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas)

6. Discapacidad e Inclusión Laboral

7. Calidad de Vida y Bienestar

8. Ética y Buen Gobierno

9. Participación Democrática y Transparencia

10. Crecimiento Económico Sostenible

11. Impacto Social y Comunitario

12. Idiosincrasia y Cultura Organizacional

13. Estrategias de Sostenibilidad

4. Agrupación Temática y Relación con los ODS:

Con los códigos finales identificados y organizados en NVivo, se procedió a agruparlos en temas más amplios que reflejan las principales áreas de interés de la investigación. Por ejemplo, los códigos relacionados con "Discapacidad e Inclusión Laboral" y "Crecimiento Económico Sostenible" se integraron en el análisis del ODS 8, mientras que "Ética y Buen Gobierno" y "Participación Democrática y Transparencia" se agruparon bajo el ODS 16, quedando de la siguiente forma (ver Tabla 9):

1. Innovación Social

2. Economía Social

    2.1 Sociedad Laboral

3. Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico)

    3.1 Crecimiento Económico Sostenible

    3.2 Calidad de Vida y Bienestar

    3.3 Participación Democrática y Transparencia

    3.4 Discapacidad e Inclusión Laboral

3.5 Estrategias de Sostenibilidad

4. Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas)

4.1 Ética y Buen Gobierno

4.2 Impacto Social y Comunitario

4.3 Idiosincrasia y Cultura Organizacional

TABLA 9 Nodos del proyecto

Nombre	***Archivos***	***Referencias***
Innovación Social	7	31
Economía Social	7	38
Sociedad Laboral	2	19
ODS 8 - Objetivo de Desarrollo Sostenible 8	6	13
Crecimiento económico sostenible	7	24
Calidad de vida y bienestar	7	35
Participación democrática y transparencia	7	33
Discapacidad e inclusión laboral	7	26
Estrategias de sostenibilidad	7	26
ODS 16 - Objetivo de Desarrollo Sostenible 16	6	14
Ética y buen gobierno	7	36
Impacto social y comunitario	7	45
Idiosincrasia y cultura organizacional	7	43

Fuente: elaboración propia a través de Nvivo 14.

5. Comparación entre Empresas y Síntesis de Resultados:

El análisis también incluyó una comparación entre las diferentes empresas participantes para identificar similitudes y diferencias en sus enfoques hacia la innovación social y los ODS.

La síntesis de estos resultados proporcionó *insights* valiosos sobre cómo las empresas están enfrentando los desafíos del desarrollo sostenible y la innovación social, y cómo estos esfuerzos se alinean con los principios de la economía social.

2.4 RESULTADOS DEL ANÁLISIS

En este apartado, se presentan y analizan los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad realizadas a los representantes de siete empresas de economía social asociadas a ANEL. El análisis se estructuró en torno a las nueve preguntas clave que guiaron las entrevistas, proporcionando una visión detallada de las respuestas y valoraciones de los entrevistados. Cada pregunta fue abordada de manera individual, explorando cómo los entrevistados interpretaron y respondieron a los temas planteados, y destacando los 13 códigos identificados en el proceso de análisis.

Este enfoque permitió no solo una comprensión profunda de las percepciones y prácticas de las empresas en relación con la innovación social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sino también una comparación entre las distintas perspectivas y estrategias adoptadas por las empresas. Además, se examinaron los puntos de convergencia y divergencia en las respuestas, proporcionando *insights* sobre los desafíos comunes y las mejores prácticas dentro del sector de la economía social en Navarra.

A medida que se desglosaron las respuestas, se prestó especial atención a cómo las empresas integran los conceptos de Innovación Social, Economía Social, y los ODS 8 y 16 en sus operaciones diarias, y cómo abordan temas como la inclusión laboral, la transparencia, la gobernanza democrática, y la sostenibilidad. Estos resultados ofrecieron una base sólida para comprender el impacto de las prácticas de economía social en el contexto regional y su potencial para contribuir a un desarrollo más equitativo y sostenible.

A continuación, se muestran figuras de elementos conglomerados por similitud de conceptos.

Figura 9. Dendograma. Fuente: elaboración propia a través de Nvivo 14.

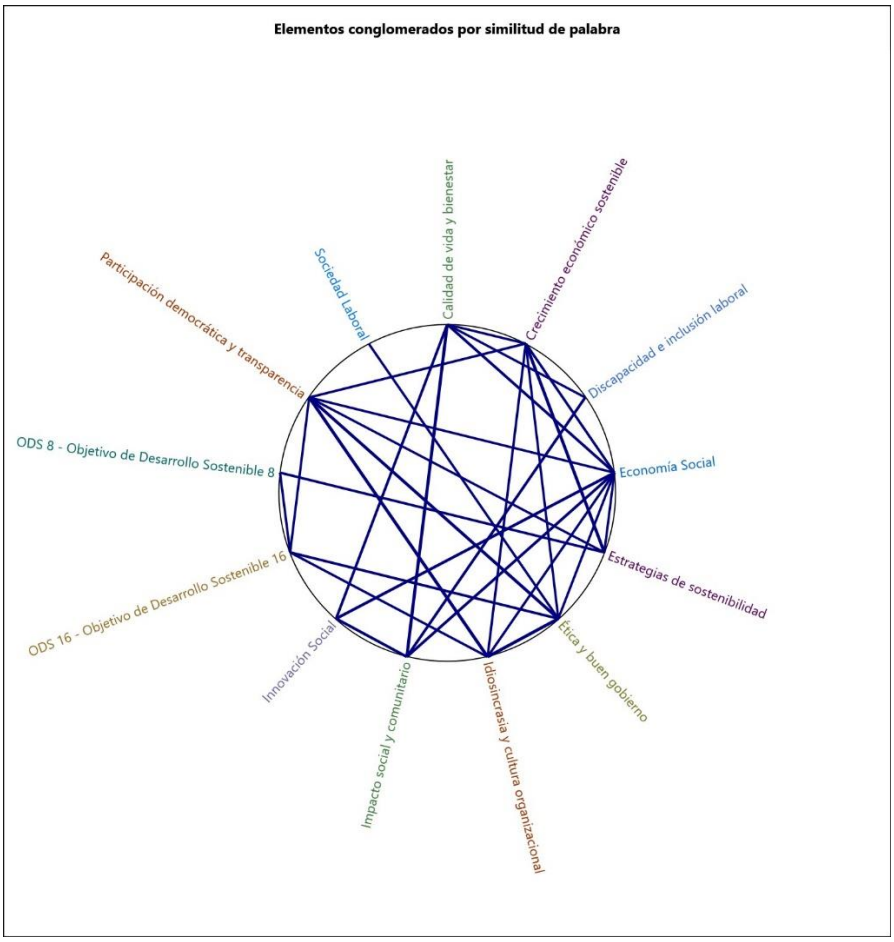


Figura 10. Análisis conglomerado por similitud de codificación. Fuente: elaboración propia a través de Nvivo 14.

2.4.1 Pregunta 1: "¿Qué es para usted y para su empresa la Innovación Social?"

Esta pregunta fundamental, planteada a los representantes de varias empresas de economía social, buscaba desentrañar cómo cada organización interpreta y aplica el concepto de innovación social en su operativa diaria y en su misión general. A través de estas entrevistas, se reveló cómo la innovación social no solo se percibe como un medio para mejorar la competitividad, sino también como un instrumento esencial para generar un impacto positivo en la sociedad.

Embega concibe la innovación social como un pilar esencial para su crecimiento sostenible y su contribución al bienestar de la comunidad. Según el entrevistado, “La innovación social para nosotros es la capacidad de desarrollar soluciones que no solo beneficien a la empresa, sino que también tengan un impacto real en la sociedad. Esto incluye desde la gestión ambiental hasta el apoyo a proyectos comunitarios.” Este compromiso se refleja en varias iniciativas clave. Por ejemplo, Embega ha establecido alianzas con universidades locales y

centros de formación profesional para desarrollar programas de prácticas y proyectos de investigación, lo que no solo fomenta el talento local, sino que también fortalece el vínculo entre la empresa y la comunidad. Además, su implementación de un sistema de gestión ambiental certificado bajo la norma ISO 14001 y la reducción de su huella de carbono mediante la inversión en energías renovables demuestran su compromiso con la sostenibilidad. Estas acciones no solo mejoran su desempeño ambiental, sino que también consolidan su reputación como una empresa socialmente responsable.

En Mapsa, la innovación social está intrínsecamente ligada a la inclusión y el bienestar de sus empleados. El representante de la empresa comentó: “Innovación social es poder adaptarnos a las necesidades de nuestros empleados, creando un entorno donde todos puedan desarrollarse, independientemente de sus limitaciones físicas.” Este enfoque inclusivo ha llevado a Mapsa a crear la "Sección de Adaptación Laboral", una unidad interna destinada a reubicar a empleados con limitaciones físicas en funciones más adecuadas, como roles administrativos, de mentoría o control de calidad. Esta iniciativa no solo garantiza la inclusión de empleados veteranos o con limitaciones físicas, sino que también refuerza el compromiso de la empresa con la sostenibilidad laboral a largo plazo. Adicionalmente, Mapsa ha invertido significativamente en tecnología de robotización y mejoras ergonómicas, facilitando la inclusión de mujeres en roles técnicos que tradicionalmente han estado ocupados por hombres. Este esfuerzo no solo promueve la equidad de género, sino que también mejora la competitividad de la empresa en un mercado que valora cada vez más la diversidad y la inclusión.

Frenos Iruña, por su parte, asocia la innovación social con la estructura cooperativa de la empresa, donde los empleados no solo trabajan, sino que también son socios. Este modelo cooperativo promueve un ambiente de trabajo donde todos los empleados tienen voz y pueden participar activamente en la toma de decisiones. Un socio de la empresa expresó: “Para nosotros, la innovación social es hacer que cada empleado sienta que tiene un papel importante en la dirección de la empresa. No se trata solo de beneficios económicos, sino de construir una comunidad empresarial donde todos tengan voz.” Esta estructura no solo fortalece el compromiso y la motivación de los empleados, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad colectiva. Además, Frenos Iruña participa activamente en consorcios industriales que buscan desarrollar tecnologías de frenado más ecológicas, reduciendo el uso de materiales contaminantes y mejorando la eficiencia energética. Estas prácticas no solo alinean a la empresa con los objetivos de sostenibilidad globales, sino que también demuestran su liderazgo en la innovación tecnológica dentro de su sector.

En Laneko, la innovación social se manifiesta como un puente entre la empresa y la sociedad, especialmente a través de la educación y la concienciación. El entrevistado explicó: “Innovación social es inspirar a las nuevas generaciones. Las visitas que organizamos para colegios no solo muestran nuestro trabajo, sino que también enseñan valores de sostenibilidad y responsabilidad social.” Laneko organiza visitas educativas para colegios en sus instalaciones, donde los estudiantes pueden aprender sobre los procesos productivos, la importancia de la

economía social y las prácticas sostenibles. Este enfoque no solo fortalece los lazos entre la empresa y la comunidad, sino que también contribuye a formar a las futuras generaciones en valores que son esenciales para un desarrollo sostenible. También, Laneko ha implementado programas de formación continua para sus empleados, permitiéndoles actualizar y ampliar sus habilidades. Esto asegura que la empresa mantenga su competitividad y se adapte a los cambios tecnológicos, fortaleciendo así su sostenibilidad a largo plazo.

Josenea, por su parte, tiene una visión de la innovación social centrada en la inclusión y el desarrollo sostenible. “Para nosotros, la innovación social significa crear oportunidades donde antes no las había, especialmente para aquellos en riesgo de exclusión social,” afirmó su responsable. Este enfoque se refleja en la creación de programas específicos de empleo para personas con discapacidad y jóvenes en situación de desempleo. Estos programas no solo ofrecen empleo, sino que también proporcionan formación y apoyo continuo, facilitando la integración efectiva de estos colectivos en el mercado laboral. Además, Josenea promueve un modelo de negocio basado en la agricultura ecológica y sostenible, lo que refuerza su compromiso con la sostenibilidad ambiental y social. La empresa ha obtenido certificaciones ecológicas reconocidas internacionalmente, lo que garantiza la calidad y sostenibilidad de sus productos, y participa activamente en redes locales de apoyo a la economía social, fortaleciendo su impacto en la comunidad.

Anasinf define la innovación social como la democratización del acceso a la tecnología. “Innovación social es hacer que la tecnología sea accesible para todos, independientemente de sus capacidades,” señaló la entrevistada. Este principio guía el desarrollo de soluciones tecnológicas inclusivas, diseñadas para ser accesibles a personas con diferentes tipos de discapacidad. Anasinf ha colaborado con organizaciones de personas con discapacidad para probar y mejorar la usabilidad de sus productos, asegurando que estos realmente satisfagan las necesidades de los usuarios. Además, la empresa ha implementado políticas de igualdad de género en todos los niveles de la organización, asegurando un entorno de trabajo justo e inclusivo. Anasinf también participa en proyectos colaborativos a nivel europeo para el desarrollo de nuevas tecnologías sostenibles, lo que refuerza su compromiso con la innovación y la sostenibilidad.

Finalmente, TIF entiende la innovación social como un enfoque que combina la eficiencia en los procesos industriales con un compromiso profundo con la sostenibilidad y la inclusión. Según su representante, “La innovación social es nuestra forma de contribuir al cambio, no solo optimizando nuestros procesos para ser más sostenibles, sino también asegurándonos de que todos, sin excepción, formen parte de ese cambio.” TIF ha optimizado sus procesos de manufactura para reducir el consumo de recursos, mejorando así la eficiencia energética y minimizando el impacto ambiental. Además, han implementado programas específicos para la inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad, proporcionando formación y oportunidades de empleo adaptadas a sus capacidades. Un ejemplo concreto es su colaboración con organizaciones locales para la inclusión de personas con discapacidad en sus procesos productivos. TIF también ha adoptado un enfoque

participativo en la toma de decisiones, asegurando que todos los empleados, independientemente de su rol, tengan la oportunidad de contribuir con ideas y propuestas que fomenten la innovación y la sostenibilidad.

El análisis concluyó que la innovación social se manifiesta en estas empresas de diversas maneras, pero con un objetivo común: mejorar no solo su competitividad, sino también su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. A través de estas prácticas, las empresas de economía social no solo responden a las necesidades de sus empleados y comunidades, sino que también contribuyen activamente a la construcción de un mundo más justo y sostenible. La innovación social, por tanto, se revela como un componente clave, aunque con distinta intensidad, en la estrategia y operativa de estas organizaciones, alineando sus objetivos económicos con su misión social.

2.4.2 Pregunta 2: "¿Cómo aplica su empresa la innovación social para mejorar las condiciones de trabajo y fomentar un crecimiento económico sostenible, inclusivo y productivo?"

Esta pregunta profundizó en las estrategias y acciones específicas que las empresas de economía social implementan para integrar la innovación social en su operativa diaria.

Embega ha aplicado la innovación social a través de múltiples iniciativas centradas en la sostenibilidad y el bienestar de sus empleados. “La sostenibilidad es la base de nuestro modelo de negocio, pero también lo es garantizar que nuestros empleados trabajen en un entorno seguro y motivador,” mencionó el directivo de Embega. La empresa ha adoptado un enfoque holístico que incluye la implementación de procesos de producción sostenibles, como la reducción de residuos y el uso de energías renovables, y un compromiso constante con la formación y desarrollo de sus empleados. Embega también se ha asociado con instituciones educativas para crear programas de prácticas que no solo benefician a los estudiantes, sino que también enriquecen la cultura laboral de la empresa, fomentando un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo.

Para Mapsa, la innovación social se manifiesta claramente en su enfoque hacia la inclusión laboral y la sostenibilidad económica. “Queremos que cada empleado sienta que tiene un lugar aquí, sin importar sus capacidades físicas,” comentó el entrevistado. La empresa ha desarrollado la "Sección de Adaptación Laboral", destinada a empleados que, debido a limitaciones físicas, requieren una reubicación en roles más adecuados. Esta iniciativa no solo promueve la inclusión, sino que también contribuye a la sostenibilidad laboral al asegurar que todos los empleados puedan continuar siendo productivos y se sientan valorados. Además, Mapsa ha invertido en la automatización de procesos y en la mejora de las condiciones ergonómicas, lo que no solo mejora la seguridad y el bienestar de los trabajadores, sino que también aumenta la eficiencia y productividad de la empresa, contribuyendo así a un crecimiento económico más inclusivo.

Frenos Iruña ha implementado la innovación social mediante la adopción de un modelo cooperativo, donde los empleados son socios y participan activamente en la toma de decisiones. “Aquí, cada voz cuenta, y eso nos permite crear un entorno de trabajo donde todos estamos comprometidos con el éxito de la empresa,” afirmó su gerente. Este modelo no solo fortalece la cohesión y el compromiso de los empleados, sino que también fomenta una cultura de responsabilidad compartida. Además, Frenos Iruña ha invertido en tecnologías sostenibles, como el desarrollo de sistemas de frenado ecológicos que reducen el impacto ambiental, alineando así su estrategia empresarial con los principios de sostenibilidad económica. La combinación de un modelo participativo y un enfoque en la innovación tecnológica ha permitido a Frenos Iruña mejorar las condiciones laborales, aumentar la productividad y contribuir a un crecimiento económico sostenible.

En Laneko, la innovación social se aplica a través de la educación continua y la promoción de la sostenibilidad. El representante de Laneko explicó: “Nuestra prioridad es que nuestros empleados estén bien preparados y que comprendan la importancia de la sostenibilidad en cada aspecto de su trabajo.” Para ello, Laneko ha desarrollado programas de formación continua que aseguran que los empleados estén siempre al día con las últimas tecnologías y prácticas sostenibles. Además, la empresa organiza visitas educativas para colegios, lo que no solo contribuye a la formación de las nuevas generaciones, sino que también refuerza la cultura de responsabilidad social y sostenibilidad dentro de la empresa. Estas iniciativas no solo mejoran la capacidad de adaptación de los empleados a un entorno en constante cambio, sino que también promueven un crecimiento económico que es inclusivo y productivo.

Josenea ha centrado sus esfuerzos en la inclusión laboral de personas en riesgo de exclusión y en la promoción de la agricultura ecológica como un modelo de negocio sostenible. “Nuestro compromiso es con aquellos que a menudo quedan fuera del mercado laboral; creemos que todos tienen derecho a una oportunidad,” comentó su responsable. La empresa ha creado programas específicos que ofrecen empleo y formación a personas con discapacidad y jóvenes en situación de desempleo. Al mismo tiempo, Josenea ha adoptado prácticas agrícolas sostenibles que no solo contribuyen al cuidado del medio ambiente, sino que también aseguran la viabilidad económica a largo plazo de la empresa. Esta combinación de inclusión laboral y sostenibilidad ambiental ha permitido a Josenea mejorar significativamente las condiciones de trabajo, mientras fomenta un crecimiento económico que es a la vez inclusivo y sostenible.

Anasinf aplica la innovación social mediante el desarrollo de tecnologías accesibles y la promoción de la igualdad de género en el entorno laboral. “Nuestro objetivo es que nuestras soluciones tecnológicas sean realmente inclusivas y que todo el mundo, sin importar sus capacidades, pueda beneficiarse de ellas,” señaló la directiva y responsable. La empresa ha diseñado productos que son accesibles para personas con discapacidad, asegurando que la tecnología esté al alcance de todos. Además, Anasinf ha implementado políticas de igualdad de género, promoviendo un entorno de trabajo equitativo donde todos los empleados tienen las mismas oportunidades de

desarrollo y progreso. Estas prácticas no solo mejoran las condiciones laborales, sino que también contribuyen a un crecimiento económico sostenible al asegurar que todos los empleados puedan contribuir plenamente al éxito de la empresa.

TIF ha aplicado la innovación social optimizando sus procesos industriales para ser más sostenibles y fomentando la inclusión laboral. “La sostenibilidad y la inclusión son los pilares de nuestra estrategia de innovación social. Queremos ser eficientes, pero también queremos ser justos,” expresó uno de los directivos de TIF. La empresa ha mejorado la eficiencia energética de sus procesos de manufactura, reduciendo significativamente el consumo de recursos y el impacto ambiental. Además, ha implementado programas específicos para la inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad, proporcionando formación adaptada y oportunidades de empleo que permiten a estos individuos integrarse en el mercado laboral de manera productiva. Este enfoque no solo mejora las condiciones de trabajo, sino que también contribuye a un crecimiento económico que es tanto sostenible como inclusivo.

En resumen, las empresas de economía social entrevistadas mostraron que aplican la innovación social de maneras diversas, pero todas comparten un objetivo común: mejorar las condiciones de trabajo y fomentar un crecimiento económico sostenible, inclusivo y productivo. A través de estas prácticas, no solo logran una mayor competitividad y sostenibilidad, sino que también contribuyen a crear un entorno laboral más justo y equitativo, alineado con los principios de la economía social.

2.4.3 Pregunta 3: "¿De qué manera la innovación social en su empresa contribuye a fortalecer las instituciones, promover la paz y la justicia, y garantizar la inclusión social y la transparencia en la gobernanza?"

Esta pregunta se centró en entender cómo las empresas de economía social integran la innovación social para contribuir a valores fundamentales como el fortalecimiento de las instituciones, la promoción de la paz y la justicia, y la inclusión social, todo ello en un marco de transparencia y buena gobernanza.

Embega aborda la innovación social como un medio para fortalecer la estructura institucional interna y promover la transparencia en su gobernanza. Según dijo el entrevistado, “La innovación social en Embega está orientada a crear un entorno de trabajo donde la transparencia y la participación sean pilares fundamentales.” La empresa ha desarrollado un código de conducta que establece normas claras para todos los empleados, promoviendo la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Este código es parte de un esfuerzo más amplio para garantizar que todos los empleados tengan una voz en la toma de decisiones, lo que no solo mejora la cohesión interna, sino que también refuerza la confianza en las instituciones de la empresa. Además, Embega

participa en iniciativas comunitarias que promueven la justicia social y la inclusión, como la colaboración con organizaciones locales para apoyar a grupos en riesgo de exclusión.

Por su parte, Mapsa ha integrado la innovación social en su estructura cooperativa para promover la paz y la justicia dentro de la empresa, así como en la comunidad. El gerente de Mapsa explicó: “Nuestra estructura cooperativa es un reflejo de nuestro compromiso con la justicia social y la inclusión. Aquí, cada socio tiene una voz, y eso es fundamental para nuestra identidad.” Mapsa ha implementado mecanismos que aseguran la participación activa de todos los socios en la gobernanza de la empresa, promoviendo así la transparencia y la justicia. Además, la empresa ha desarrollado programas de responsabilidad social corporativa que buscan fortalecer las relaciones con la comunidad y contribuir al bienestar social, tales como la financiación de proyectos educativos y la participación en iniciativas de paz y justicia a nivel local. Este enfoque no solo refuerza las instituciones internas de la empresa, sino que también contribuye a la cohesión social y a la promoción de valores democráticos.

Frenos Iruña ha adoptado un enfoque inclusivo en su gobernanza, asegurando que todos los empleados, en su rol de socios, participen activamente en la toma de decisiones. “En Frenos Iruña, creemos que la transparencia y la inclusión son esenciales para promover un ambiente de trabajo justo y pacífico,” comentó el entrevistado. Este modelo de gobernanza participativa no solo garantiza que todas las voces sean escuchadas, sino que también fomenta un sentido de responsabilidad compartida y equidad en la empresa. Además, Frenos Iruña ha sido activa en la promoción de prácticas sostenibles que contribuyen al bienestar de la comunidad y al fortalecimiento de las instituciones locales. Por ejemplo, la empresa colabora con entidades gubernamentales y organizaciones no gubernamentales en proyectos de desarrollo sostenible, lo que refuerza su compromiso con la paz y la justicia social.

En Laneko, la innovación social se manifiesta en la promoción de la inclusión social y la transparencia en su gobernanza. El directivo de Laneko señaló: “Nuestra misión es ser una empresa donde la transparencia y la inclusión no sean solo palabras, sino principios que guíen todas nuestras acciones.” Laneko ha implementado políticas de gobernanza que aseguran que todos los empleados, independientemente de su posición, tengan acceso a la información y puedan participar en la toma de decisiones. Además, la empresa ha desarrollado programas específicos para la inclusión de personas de grupos minoritarios y en riesgo de exclusión, asegurando que todos los miembros de la comunidad tengan oportunidades de desarrollo y crecimiento. Estas iniciativas no solo fortalecen las instituciones internas de Laneko, sino que también contribuyen a promover la paz y la justicia social a nivel local.

Josenea ha centrado su innovación social en la creación de un entorno de trabajo inclusivo y en el fortalecimiento de las instituciones comunitarias. “Para nosotros, la inclusión y la justicia son fundamentales.

Queremos ser una empresa que no solo hable de estos valores, sino que los practique en cada decisión que tomamos," afirmó el responsable de Josenea. La empresa ha implementado un sistema de gobernanza participativo que permite a todos los empleados contribuir con sus ideas y participar en la toma de decisiones estratégicas. Además, Josenea colabora con organizaciones locales y regionales para apoyar iniciativas de desarrollo comunitario y proyectos que promuevan la justicia social y la inclusión. Estas acciones no solo fortalecen la estructura institucional de la empresa, sino que también contribuyen a la creación de una comunidad más justa y equitativa.

Anasinf promueve la paz, la justicia y la inclusión social a través de la innovación social centrada en la accesibilidad tecnológica y la igualdad de género. "Creemos que la tecnología debe ser un medio para promover la justicia y la inclusión, y nuestra misión es asegurarnos de que eso se haga realidad," comentó la entrevistada. La empresa ha desarrollado soluciones tecnológicas diseñadas para ser accesibles a personas con discapacidad, garantizando que todos puedan beneficiarse de los avances tecnológicos. Además, Anasinf ha implementado políticas de igualdad de género en todos los niveles de la organización, promoviendo un entorno de trabajo donde la equidad y la transparencia son principios fundamentales. Estas iniciativas no solo mejoran la gobernanza interna, sino que también contribuyen a fortalecer las instituciones y promover la justicia social a través de la inclusión y la accesibilidad.

TIF aplica la innovación social para fomentar un entorno de trabajo inclusivo y transparente, con un enfoque en la sostenibilidad y la justicia. "Nuestra empresa se basa en la idea de que la inclusión y la transparencia son clave para un desarrollo justo y sostenible," señaló el directivo de TIF. La empresa ha optimizado sus procesos para ser más sostenibles y justos, asegurando que todos los empleados tengan acceso a las mismas oportunidades y que las decisiones se tomen de manera transparente. Además, TIF participa en proyectos comunitarios que promueven la inclusión social y el fortalecimiento de las instituciones locales, contribuyendo a la paz y la justicia a través de su compromiso con la sostenibilidad y la equidad.

En conjunto, estas empresas de economía social expusieron cómo la innovación social puede ser un motor para fortalecer las instituciones, promover la paz y la justicia, y garantizar la inclusión social y la transparencia en la gobernanza. A través de estas prácticas, no solo aseguran su sostenibilidad y competitividad, sino que también juegan un papel crucial en la construcción de un entorno más justo y equitativo, tanto dentro como fuera de sus organizaciones.

2.4.4 Pregunta 4: "¿Qué medidas implementa su empresa para asegurar condiciones de trabajo decente y seguras para todos sus empleados?"

Esta pregunta tenía como objetivo explorar las prácticas y políticas específicas que las empresas de economía social implementan para garantizar un entorno laboral seguro y digno para todos sus trabajadores, en línea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).

Embega se destaca por su enfoque en la sostenibilidad y la seguridad laboral como componentes clave de su política de recursos humanos. Según el entrevistado, “En Embega, la seguridad de nuestros empleados es una prioridad absoluta. Nos esforzamos por crear un entorno en el que todos puedan trabajar de manera segura y eficiente.” Para lograr esto, la empresa ha implementado un sistema integral de gestión de la seguridad que incluye formación continua en prevención de riesgos laborales, auditorías regulares de seguridad y la adopción de tecnologías de punta para minimizar los riesgos en el lugar de trabajo. Además, Embega ofrece programas de bienestar que incluyen desde atención médica hasta asesoramiento psicológico, asegurando que sus empleados no solo trabajen en un entorno seguro, sino que también cuenten con el apoyo necesario para su bienestar integral.

Mapsa ha implementado una serie de medidas diseñadas específicamente para mejorar la seguridad y la calidad del entorno laboral. “Para nosotros, un entorno de trabajo seguro y decente es fundamental para el éxito de nuestra empresa,” afirmó el representante de Mapsa. La empresa ha desarrollado un programa de formación intensiva en seguridad laboral que es obligatorio para todos los empleados, independientemente de su nivel o función. Además, Mapsa ha invertido en tecnología avanzada de robotización y mejoras ergonómicas en sus líneas de producción, lo que ha reducido significativamente el riesgo de lesiones laborales y ha mejorado la comodidad de los trabajadores en sus tareas diarias. Este enfoque no solo garantiza la seguridad física de los empleados, sino que también mejora su bienestar general, lo que a su vez contribuye a un entorno de trabajo más productivo y armonioso.

Frenos Iruña, a su vez, adopta un enfoque proactivo en la seguridad y bienestar de sus empleados, reflejado en su modelo cooperativo. “Cada uno de nosotros tiene un papel en garantizar que nuestro entorno de trabajo sea seguro y digno. Como socios, es nuestra responsabilidad colectiva cuidar unos de otros,” comentó el directivo. La empresa ha implementado políticas que fomentan una cultura de seguridad compartida, donde todos los empleados son responsables de identificar y reportar posibles riesgos. Además, Frenos Iruña ha invertido en la mejora de sus instalaciones, asegurando que todos los equipos cumplan con los más altos estándares de seguridad. Esto incluye la instalación de sistemas avanzados de ventilación y control de polvo, así como la adopción de prácticas sostenibles que reducen el impacto ambiental y mejoran las condiciones de trabajo para todos los empleados.

En Laneko, la seguridad laboral y las condiciones de trabajo decente son pilares fundamentales de su estrategia empresarial. El director de Laneko explicó: “Queremos que nuestros empleados se sientan seguros y valorados en todo momento. Eso significa no solo proporcionar un entorno físico seguro, sino también promover un ambiente de respeto y apoyo mutuo.” Para lograr esto, Laneko ha implementado un programa integral de salud y seguridad laboral que incluye evaluaciones de riesgos periódicas, formación continua en seguridad, y el uso de equipos de protección personal de última generación. Además, la empresa promueve una cultura de respeto y apoyo entre los empleados, asegurando que todos se sientan valorados y escuchados. Este enfoque holístico no solo mejora las condiciones de trabajo, sino que también refuerza la cohesión y el compromiso de los empleados con la empresa.

A su vez, Josenea ha centrado sus esfuerzos en asegurar un entorno de trabajo que sea seguro, inclusivo y justo para todos sus empleados. “En Josenea, creemos que la seguridad y la dignidad en el trabajo son derechos fundamentales, y trabajamos todos los días para asegurarnos de que se respeten,” comentó el responsable. La empresa ha implementado un sistema de gestión de la seguridad laboral que incluye protocolos estrictos para la prevención de accidentes, formación continua en prácticas seguras, y la promoción de un entorno de trabajo inclusivo que respete las diferencias individuales. Además, Josenea ha adoptado un enfoque centrado en el bienestar de los empleados, ofreciendo programas de apoyo que incluyen desde asesoramiento psicológico hasta actividades de recreación, lo que contribuye a un entorno laboral positivo y motivador.

Anasinf se enfoca en la creación de un entorno laboral que no solo sea seguro, sino también inclusivo y equitativo. “La seguridad es fundamental, pero también lo es asegurarnos de que todos nuestros empleados se sientan valorados y respetados,” señaló su directora. La empresa ha implementado políticas de seguridad laboral que cumplen con los más altos estándares internacionales, asegurando que todos los empleados trabajen en condiciones seguras. Además, Anasinf ha promovido políticas de inclusión y equidad de género, asegurando que todos los empleados, independientemente de su género o capacidad, tengan acceso a las mismas oportunidades y trabajen en un entorno libre de discriminación. Estas medidas no solo mejoran la seguridad física de los empleados, sino que también promueven un entorno de trabajo justo y equitativo.

Finalmente, TIF implementa un enfoque integral para asegurar que todos sus empleados trabajen en condiciones decentes y seguras. “Nuestro compromiso es con la seguridad y el bienestar de nuestros empleados, y eso significa que nos esforzamos por cumplir y superar los estándares de seguridad en todas nuestras operaciones,” comentó el entrevistado. La empresa ha invertido en la modernización de sus instalaciones, asegurando que todos los equipos y procesos cumplan con los más altos estándares de seguridad. Esto incluye la instalación de sistemas de seguridad avanzada y la adopción de protocolos estrictos para la prevención de accidentes. Además, TIF promueve una cultura de respeto y apoyo entre sus empleados,

asegurando que todos se sientan valorados y que sus preocupaciones sean escuchadas y abordadas de manera efectiva.

Por tanto, se pudo concluir que las empresas de economía social entrevistadas implementan una variedad de medidas para asegurar que sus empleados trabajen en condiciones decentes y seguras. Estas prácticas no solo mejoran el bienestar y la seguridad de los empleados, sino que también contribuyen a crear un entorno laboral más productivo y cohesionado, alineado con los principios de la economía social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2.4.5 Pregunta 5: "¿Qué programas o iniciativas tiene su empresa para promover el empleo juvenil, la inclusión de mujeres, personas con discapacidades y otros grupos vulnerables?"

La pregunta se centró en identificar las políticas y programas específicos que las empresas de economía social implementan para fomentar la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo, abarcando a jóvenes, mujeres, personas con discapacidades y otros grupos vulnerables.

Embega ha implementado una serie de programas destinados a fomentar la inclusión y el empleo juvenil. Según su gerente, "Creemos firmemente en la importancia de dar oportunidades a aquellos que a menudo son pasados por alto en el mercado laboral." Embega colabora con universidades y centros de formación profesional para ofrecer prácticas remuneradas a jóvenes, brindándoles la oportunidad de adquirir experiencia y conocimientos en un entorno laboral real. Además, la empresa ha adoptado políticas que promueven la igualdad de género, asegurando que las mujeres tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo y ascenso que sus colegas masculinos. También han implementado un programa específico para la inclusión de personas con discapacidades, adaptando puestos de trabajo y proporcionando el apoyo necesario para que estos empleados puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva. Estas iniciativas no solo fomentan la diversidad dentro de la empresa, sino que también refuerzan su compromiso con la responsabilidad social.

Mapsa ha desarrollado una estrategia integral para promover la inclusión de mujeres, jóvenes y personas con discapacidades en su fuerza laboral. "Nuestra prioridad es crear un entorno inclusivo donde todos, sin importar su género, edad o capacidad, puedan prosperar," comentó el representante de Mapsa. La empresa ha implementado un programa de mentoría dirigido a jóvenes empleados, ayudándolos a integrarse en la empresa y desarrollarse profesionalmente. Además, Mapsa ha realizado esfuerzos significativos para aumentar la representación de mujeres en roles técnicos y de liderazgo, invirtiendo en programas de formación y desarrollo específicos para mujeres. En cuanto a la inclusión de personas con discapacidades, La empresa ha adaptado sus instalaciones y procesos para asegurar que todos los empleados puedan trabajar de manera segura y efectiva.

Estas iniciativas no solo promueven la diversidad, sino que también mejoran la cohesión y el rendimiento de la empresa.

En Frenos Iruña se promueve activamente el empleo juvenil y la inclusión de grupos vulnerables a través de su modelo cooperativo. “Como cooperativa, creemos que todos deben tener la oportunidad de contribuir y ser parte de nuestra comunidad empresarial,” afirmó el entrevistado. La empresa ha desarrollado programas específicos para la contratación de jóvenes, ofreciéndoles oportunidades de formación y desarrollo dentro de la organización. Además, Frenos Iruña ha implementado políticas que promueven la inclusión de personas con discapacidades, asegurando que los puestos de trabajo se adapten a las necesidades de estos empleados. La cooperativa también fomenta la participación de mujeres en todos los niveles de la organización, garantizando que tengan las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo que sus colegas masculinos. Estas políticas no solo fortalecen la diversidad dentro de la empresa, sino que también refuerzan su compromiso con la justicia social y la igualdad de oportunidades.

Laneko, por su parte, ha implementado varios programas destinados a promover la inclusión de mujeres, jóvenes y personas con discapacidades. El representante de Laneko explicó: “Queremos que todos tengan la oportunidad de desarrollarse en nuestra empresa, sin importar su género, edad o capacidad.” La empresa colabora con centros educativos para ofrecer programas de prácticas a jóvenes, proporcionando una entrada al mercado laboral a aquellos que de otro modo podrían tener dificultades para encontrar empleo. La empresa también ha desarrollado un programa de liderazgo femenino, diseñado para apoyar a las mujeres en su desarrollo profesional y ayudarlas a alcanzar posiciones de liderazgo dentro de la organización. Además, han adaptado sus instalaciones para ser accesibles a personas con discapacidades, asegurando que todos los empleados puedan trabajar en condiciones seguras y cómodas. Estas iniciativas no solo promueven la inclusión, sino que también contribuyen a un entorno laboral más diverso y dinámico.

A su vez, Josenea se ha centrado en la creación de oportunidades para jóvenes, mujeres y personas en situación de vulnerabilidad a través de su enfoque en la economía social. “Para nosotros, la inclusión no es solo un objetivo, es una parte integral de nuestra misión como empresa de economía social,” comentó su responsable. La empresa ha implementado programas específicos para la inclusión laboral de jóvenes en situación de desempleo, ofreciéndoles formación y empleo en el sector de la agricultura ecológica. Además, Josenea ha desarrollado iniciativas que promueven la inclusión de mujeres en roles que tradicionalmente han estado dominados por hombres, asegurando que tengan las mismas oportunidades de desarrollo y progreso. En cuanto a las personas con discapacidades, la compañía ha adaptado su modelo de negocio para crear un entorno de trabajo inclusivo que permita a todos los empleados contribuir de manera efectiva. Estas iniciativas no solo refuerzan la misión social de Josenea, sino que también contribuyen a la cohesión y sostenibilidad de la empresa.

Anasinf ha implementado políticas y programas que promueven la inclusión de jóvenes, mujeres y personas con discapacidades en el entorno laboral. “La diversidad es fundamental para nuestra innovación y éxito. Queremos asegurarnos de que todos, sin importar su situación, tengan un lugar en Anasinf,” señaló la entrevistada. La empresa ofrece programas de prácticas y formación continua para jóvenes, ayudándoles a adquirir las habilidades necesarias para prosperar en el sector tecnológico. Además, la empresa ha implementado políticas de igualdad de género que aseguran que las mujeres tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo y ascenso que los hombres. En cuanto a la inclusión de personas con discapacidades, Anasinf ha adaptado sus procesos y tecnologías para ser accesibles, asegurando que todos los empleados puedan contribuir plenamente a los objetivos de la empresa. Estas medidas no solo promueven la diversidad, sino que también refuerzan la competitividad y capacidad de innovación de la compañía.

Y TIF ha desarrollado una serie de iniciativas destinadas a promover la inclusión de mujeres, jóvenes y personas con discapacidades en su fuerza laboral. “La inclusión es un pilar de nuestra estrategia de recursos humanos, y estamos comprometidos a crear un entorno donde todos puedan prosperar,” afirmó el entrevistado. La empresa ha implementado un programa de mentoría para jóvenes, ayudándolos a integrarse en la empresa y desarrollarse profesionalmente. TIF también ha adoptado políticas que promueven la igualdad de género, asegurando que las mujeres tengan las mismas oportunidades de avanzar en sus carreras que sus colegas masculinos. Además, la empresa ha adaptado sus instalaciones para ser accesibles a personas con discapacidades, y ha implementado programas de apoyo que facilitan su integración en el lugar de trabajo. Estas iniciativas no solo fomentan la diversidad, sino que también contribuyen a un entorno laboral más inclusivo y equitativo.

Así pues, las empresas de economía social entrevistadas expusieron que han implementado una variedad de programas e iniciativas (por ejemplo, Asociación Josenea)[45] para promover la inclusión de jóvenes, mujeres, personas con discapacidades y otros grupos vulnerables. Estas prácticas no solo fortalecen la diversidad y la inclusión dentro de las organizaciones, sino que también contribuyen a crear un entorno laboral más equitativo y productivo, alineado con los valores de la economía social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

[45] https://www.josenea.bio/asociacion-josenea/

2.4.6 Pregunta 6: “¿Cómo fomenta su empresa el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, y qué prácticas adopta para contribuir al desarrollo económico local?"

Esta pregunta iba dirigida a indagar en las estrategias y prácticas que las empresas de economía social implementan para asegurar un crecimiento económico que sea constante, inclusivo y respetuoso con el medio ambiente, al tiempo que contribuyen al desarrollo de las comunidades locales donde operan.

Embega ha integrado el crecimiento económico sostenido y la sostenibilidad en el núcleo de su estrategia empresarial. “Nuestro objetivo es crear valor no solo para la empresa, sino también para la comunidad en la que operamos,” mencionó su directivo. Para ello, la sociedad ha implementado prácticas de producción sostenibles que incluyen la reducción de residuos, la optimización del uso de recursos y la inversión en energías renovables. Además, la empresa colabora activamente con proveedores locales, fomentando así el desarrollo económico de la región. Este enfoque no solo fortalece la economía local, sino que también asegura que el crecimiento de Embega sea inclusivo y respetuoso con el medio ambiente. La empresa también participa en iniciativas comunitarias que promueven la educación y la capacitación, contribuyendo al desarrollo de un capital humano más preparado y resiliente.

En Mapsa se enfocan hacia un modelo de negocio que combina la sostenibilidad con el desarrollo económico local. “Queremos que nuestro crecimiento económico sea un beneficio para todos, no solo para la empresa,” comentó su gerente. La empresa ha adoptado prácticas sostenibles en su producción, incluyendo la utilización de materiales reciclados y la implementación de procesos de fabricación más eficientes y menos contaminantes. Mapsa también colabora con pequeñas y medianas empresas locales, asegurando que el valor generado por la empresa se distribuya ampliamente en la comunidad. Además, la empresa apoya a las instituciones educativas locales mediante la financiación de becas y la oferta de programas de formación para jóvenes, contribuyendo al desarrollo económico local y asegurando un futuro más inclusivo para todos los miembros de la comunidad.

A su vez, Frenos Iruña fomenta el crecimiento económico sostenido e inclusivo a través de su estructura cooperativa y su compromiso con la sostenibilidad. “Nuestro modelo cooperativo asegura que todos los empleados tengan un interés directo en el éxito y el crecimiento de la empresa,” señaló su representante. Este enfoque garantiza que los beneficios económicos se distribuyan equitativamente entre todos los socios, fomentando un crecimiento inclusivo. Además, Frenos Iruña ha implementado prácticas sostenibles en su producción, como la optimización del uso de materiales y la reducción de su huella de carbono. La empresa también se involucra activamente en el desarrollo económico local, participando en consorcios y asociaciones que buscan promover el crecimiento económico de la región. Estas prácticas no solo aseguran un crecimiento económico sostenido para la compañía, sino que también contribuyen al bienestar de la comunidad local.

En Laneko se adopta un enfoque holístico para fomentar el crecimiento económico sostenido y el desarrollo económico local. El directivo entrevistado explicó: “Nuestro crecimiento económico no tiene sentido si no es sostenible e inclusivo. Queremos que nuestras acciones tengan un impacto positivo en la comunidad.” Para lograr esto, Laneko ha implementado prácticas de producción sostenible, como la reducción de residuos y el uso de tecnologías limpias. La empresa también promueve la inclusión mediante la contratación de personas de la comunidad local, asegurando que el crecimiento económico beneficie a todos. Además, Laneko colabora con instituciones educativas locales, ofreciendo programas de formación que preparan a los jóvenes para integrarse en el mercado laboral. Estas iniciativas no solo fomentan un crecimiento económico inclusivo y sostenible, sino que también contribuyen al desarrollo económico de la región.

Desde Josenea han basado su modelo de negocio en la sostenibilidad y el desarrollo económico local. “Para nosotros, el crecimiento económico solo tiene sentido si beneficia a toda la comunidad y respeta el medio ambiente,” afirmó el entrevistado. La empresa ha adoptado prácticas de agricultura ecológica, lo que no solo asegura la sostenibilidad ambiental, sino que también crea empleos en la comunidad local. La empresa también colabora con proveedores locales, fomentando así el desarrollo económico de la región. Además, la empresa promueve la inclusión social a través de programas específicos que ofrecen empleo y formación a personas en situación de vulnerabilidad. Estas acciones no solo aseguran un crecimiento económico sostenido para Josenea, sino que también contribuyen significativamente al bienestar y desarrollo de la comunidad local.

Anasinf fomenta el crecimiento económico sostenido e inclusivo mediante la innovación tecnológica y el apoyo al desarrollo local. “Nuestra misión es asegurar que nuestra tecnología no solo sea innovadora, sino también accesible y beneficiosa para la comunidad,” comentó su directora. La empresa ha desarrollado soluciones tecnológicas que optimizan los procesos productivos, reducen costos y mejoran la sostenibilidad, lo que contribuye a un crecimiento económico más inclusivo. Además, Anasinf colabora con proveedores y socios locales, asegurando que el valor creado se distribuya en la comunidad. La empresa también apoya iniciativas locales de desarrollo económico, participando en proyectos que buscan mejorar la infraestructura y el acceso a la educación en la región. Estas prácticas no solo fomentan un crecimiento económico sostenido y sostenible, sino que también fortalecen la economía local.

Por último, TIF promueve un crecimiento económico sostenido y sostenible a través de la optimización de sus procesos industriales y la colaboración con la comunidad local. “Queremos que nuestro crecimiento sea un motor para el desarrollo económico de la región,” afirmó el directivo de TIF. La empresa ha implementado prácticas de producción sostenibles, como la reducción de su huella de carbono y la optimización del uso de recursos, lo que no solo mejora su eficiencia, sino que también minimiza su impacto ambiental. Además, TIF colabora activamente con proveedores locales y apoya iniciativas comunitarias que fomentan el desarrollo

económico de la región. Estas prácticas no solo aseguran un crecimiento económico inclusivo y sostenible para TIF, sino que también contribuyen al bienestar y prosperidad de la comunidad local.

Con este análisis se pudo llegar a la conclusión de que las empresas de economía social entrevistadas han implementado diversas estrategias para fomentar un crecimiento económico que sea sostenido, inclusivo y sostenible, al tiempo que contribuyen al desarrollo económico de las comunidades locales. Estas prácticas no solo aseguran la viabilidad a largo plazo de las empresas, sino que también refuerzan su compromiso con los valores de la economía social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2.4.7 Pregunta 7: "¿Qué mecanismos de participación democrática y transparencia existen en su empresa para la toma de decisiones?"

Esta pregunta exploró las estructuras y prácticas que las empresas de economía social han establecido para garantizar que todos los miembros de la organización participen activamente en la toma de decisiones, en un entorno donde la transparencia y la responsabilidad son fundamentales.

En Embega han establecido un sistema de gobernanza que promueve la participación de todos sus empleados en la toma de decisiones. "La participación democrática no es solo un ideal; es una práctica diaria en Embega," dijo el entrevistado. La empresa ha implementado comités de trabajo que incluyen representantes de diferentes áreas, permitiendo que las decisiones estratégicas se tomen con la participación de todos los niveles de la organización. Además, Embega organiza asambleas generales periódicas donde todos los empleados tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y votar sobre cuestiones clave que afectan a la empresa. La transparencia es otro pilar fundamental, y la empresa asegura que toda la información relevante, desde informes financieros hasta planes estratégicos, esté disponible para todos los empleados. Este enfoque no solo fomenta la participación democrática, sino que también fortalece la confianza y el compromiso de los empleados con la empresa.

Desde Mapsa se ha desarrollado un modelo de gobernanza cooperativa que es un ejemplo de participación democrática y transparencia en la toma de decisiones. "Cada socio tiene una voz y un voto en todas las decisiones importantes de la empresa," comentó el representante de la cooperativa. La empresa organiza asambleas generales donde todos los socios participan en la deliberación y votación de las decisiones estratégicas, asegurando que las decisiones reflejen el consenso de toda la comunidad. Además, Mapsa ha implementado un sistema de comunicación interna que garantiza que toda la información relevante esté disponible para todos los socios en tiempo real. Esta transparencia permite a los socios tomar decisiones informadas y fortalece la cultura de responsabilidad compartida. La compañia también ha establecido

mecanismos de retroalimentación que permiten a los socios expresar sus opiniones y sugerencias de manera continua, lo que refuerza aún más la participación democrática dentro de la empresa.

A su vez, Frenos Iruña se caracteriza por su estructura cooperativa, que asegura que la participación democrática y la transparencia sean parte integral de su gobernanza. “Aquí, cada empleado es también un socio, lo que significa que todos tienen el derecho y el deber de participar en las decisiones de la empresa,” señaló uno de los socios. La empresa celebra asambleas regulares donde todos los socios participan en la toma de decisiones, y cada socio tiene un voto, independientemente de su posición en la empresa. Este modelo asegura que las decisiones se tomen de manera equitativa y con la participación de todos. Además, la empresa se compromete con la transparencia, asegurando que toda la información relevante, como estados financieros y planes estratégicos, sea accesible para todos los socios. Este enfoque no solo fortalece la cohesión y la confianza dentro de la empresa, sino que también garantiza que las decisiones se tomen de manera justa y en beneficio de toda la comunidad.

En Laneko se ha implementado un enfoque inclusivo para la toma de decisiones, que se basa en la participación democrática y la transparencia. El entrevistado explicó: “En nuestra empresa, creemos que la mejor manera de tomar decisiones es hacerlo de manera conjunta y transparente, asegurándonos de que todos tengan la oportunidad de contribuir.” Para ello, Laneko ha establecido comités de participación que incluyen a representantes de todos los departamentos, permitiendo que las decisiones estratégicas se tomen con una visión integral y consensuada. Además, la empresa realiza reuniones periódicas donde se comparten informes y se discuten los planes futuros, asegurando que todos los empleados estén informados y puedan expresar sus opiniones. Esta sociedad laboral también ha desarrollado una plataforma digital interna donde los empleados pueden acceder a información relevante y participar en encuestas y consultas sobre temas clave. Estas prácticas no solo fomentan la participación democrática, sino que también aseguran que la empresa opere de manera transparente y alineada con los intereses de todos sus miembros.

Josenea promueve la participación democrática y la transparencia a través de su modelo de economía social. “Creemos que la transparencia y la participación son esenciales para construir una empresa justa y equitativa,” comentó el responsable de Josenea. La empresa organiza asambleas generales donde todos los empleados pueden participar en la toma de decisiones, y cada uno tiene un voto igualitario. Además, Josenea ha implementado un sistema de gestión de la información que asegura que todos los empleados tengan acceso a los datos relevantes, como informes de rendimiento y planes de acción. Este sistema no solo facilita la transparencia, sino que también permite a los empleados tomar decisiones informadas y responsables. Josenea también ha establecido canales de comunicación directa entre los empleados y la dirección, lo que permite una retroalimentación continua y asegura que las preocupaciones y sugerencias de los empleados se tomen en cuenta en la toma de decisiones.

En Anasinf han desarrollado un modelo de gobernanza que promueve la participación democrática y la transparencia en todos los niveles de la empresa. “Queremos que todos nuestros empleados se sientan parte del proceso de toma de decisiones, y para eso es crucial que la información fluya libremente y que todos tengan voz,” señaló la entrevistada. La empresa organiza reuniones regulares donde se discuten los objetivos y las estrategias, y todos los empleados son invitados a participar y a expresar sus opiniones. Además, Anasinf ha implementado una plataforma de comunicación interna que permite a los empleados acceder a la información relevante en cualquier momento y participar en encuestas y consultas sobre temas importantes. Esta transparencia y apertura en la toma de decisiones no solo fomenta la participación democrática, sino que también fortalece el compromiso y la confianza de los empleados en la empresa.

En TIF se centran en asegurar que todos los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones de manera democrática y transparente. “La participación y la transparencia son valores fundamentales en TIF. Queremos que cada empleado sepa que su voz importa y que nuestras decisiones reflejan el consenso de todos,” afirmó su director. La empresa ha implementado un sistema de gobernanza participativa donde todos los empleados tienen la oportunidad de votar en decisiones clave, y la información relevante se comparte de manera abierta y transparente. TIF también realiza encuestas internas y reuniones periódicas para recoger la opinión de los empleados sobre temas estratégicos y operativos. Además, la empresa ha establecido un sistema de retroalimentación continua que permite a los empleados expresar sus inquietudes y sugerencias, lo que garantiza que las decisiones se tomen de manera inclusiva y equitativa.

Así pues, en conjunto, estas empresas de economía social evidenciaron que han implementado mecanismos efectivos de participación democrática y transparencia en la toma de decisiones, asegurando que todos los miembros de la organización tengan una voz en el proceso y que las decisiones se tomen de manera informada y equitativa. Estos mecanismos no solo refuerzan la cohesión interna y el compromiso de los empleados, sino que también aseguran que las empresas operen de manera justa y en línea con los valores de la economía social.

2.4.8 Pregunta 8: “¿Qué políticas de ética y anticorrupción tiene implementadas su empresa y cómo garantiza la responsabilidad y transparencia en sus operaciones y decisiones?"

Esta pregunta se centró en las medidas específicas que las empresas de economía social adoptan para asegurar un comportamiento ético en todas sus operaciones y decisiones, así como para prevenir la corrupción y garantizar la transparencia y la responsabilidad corporativa.

En Embega han desarrollado un marco robusto de políticas de ética y anticorrupción para asegurar que todas sus operaciones se lleven a cabo con los más altos estándares de integridad. “La ética no es solo una palabra, es el fundamento de todo lo que hacemos,” afirmó su director. La empresa ha implementado un código de conducta que establece claramente los principios éticos que deben seguir todos los empleados y directivos. Este código incluye políticas estrictas contra la corrupción, tales como la prohibición de sobornos y regalos inapropiados, y se complementa con programas de formación continua para asegurar que todos los empleados estén al tanto de las expectativas éticas de la empresa. Además, Embega realiza auditorías internas regulares para garantizar que todas las operaciones cumplan con las normas éticas establecidas, y mantiene canales de denuncia anónimos para que los empleados puedan reportar cualquier comportamiento indebido sin temor a represalias. Estas medidas no solo refuerzan la ética corporativa, sino que también aseguran que las operaciones de esta cooperativa se lleven a cabo con transparencia y responsabilidad.

Desde Mapsa se distinguen por su compromiso con la ética y la transparencia, integrando políticas anticorrupción como parte de su modelo cooperativo. “Nuestra estructura cooperativa nos obliga a mantener los más altos estándares de ética y transparencia. Cada socio es responsable de actuar con integridad,” comentó su representante. La empresa ha implementado un código ético que es obligatorio para todos los socios y empleados, el cual incluye políticas claras contra la corrupción y el conflicto de intereses. Además, esta cooperativa realiza formaciones periódicas en ética y cumplimiento normativo para asegurar que todos los miembros estén alineados con los valores de la empresa. Para garantizar la transparencia, Mapsa ha establecido un sistema de control interno que incluye auditorías regulares y la revisión continua de sus políticas y procedimientos. Asimismo, la cooperativa facilita la participación de sus socios en la revisión de las operaciones, promoviendo así una cultura de responsabilidad compartida y transparencia en la toma de decisiones.

Frenos Iruña ha integrado políticas de ética y anticorrupción como parte fundamental de su modelo cooperativo, asegurando que todos los socios y empleados actúen con integridad en todas las operaciones. “Como cooperativa, la transparencia y la responsabilidad son esenciales para nuestra existencia. Todos tenemos la obligación de mantener altos estándares éticos,” afirmó el entrevistado. La empresa ha desarrollado un código ético que establece las normas de conducta esperadas y prohíbe cualquier forma de corrupción o comportamiento no ético. Este código es revisado y actualizado periódicamente para asegurar su relevancia y efectividad. Además, Frenos Iruña ha implementado un sistema de auditorías internas y externas para monitorear el cumplimiento de estas políticas, y ofrece formación regular en ética y cumplimiento para todos sus empleados. La cooperativa también mantiene un canal confidencial de denuncia, que permite a los socios y empleados reportar cualquier irregularidad sin temor a represalias, garantizando así que las operaciones se realicen de manera transparente y ética.

Laneko, como sociedad laboral, ha adoptado un enfoque proactivo en la implementación de políticas de ética y anticorrupción, asegurando que todas sus operaciones se realicen de manera transparente y responsable. Su director explicó: “La ética es la base de nuestra empresa. No toleramos ningún tipo de comportamiento que pueda comprometer nuestros valores.” La empresa ha establecido un código de ética que es obligatorio para todos los empleados, y que incluye políticas estrictas contra la corrupción y el fraude. Este código es respaldado por un programa de formación continua en ética empresarial, que asegura que todos los empleados comprendan y cumplan con las expectativas éticas de Laneko. Además, la empresa realiza auditorías regulares para monitorear el cumplimiento de sus políticas, y mantiene un sistema de denuncias anónimas que permite a los empleados reportar cualquier conducta inapropiada. Estas medidas no solo refuerzan la integridad y la transparencia en Laneko, sino que también aseguran que la empresa opere de manera responsable y alineada con los más altos estándares éticos.

En Josenea han integrado la ética y la transparencia en el núcleo de su modelo de negocio, asegurando que todas sus operaciones se realicen de manera justa y responsable. “La ética no es negociable en Josenea. Nos aseguramos de que cada decisión que tomamos esté alineada con nuestros valores,” comentó el entrevistado. La empresa ha implementado un código ético que guía el comportamiento de todos los empleados y directivos, prohibiendo explícitamente cualquier forma de corrupción o comportamiento no ético. Josenea también realiza auditorías internas para garantizar el cumplimiento de sus políticas y ha establecido procedimientos claros para la denuncia de irregularidades, asegurando que cualquier problema se aborde de manera rápida y efectiva. Además, la empresa ofrece formación regular en ética y responsabilidad corporativa, asegurando que todos los empleados estén alineados con los valores de la empresa y comprendan la importancia de actuar con integridad en todas las operaciones.

Desde Anasinf se han comprometido a mantener altos estándares de ética y transparencia en todas sus operaciones, implementando políticas estrictas contra la corrupción y promoviendo la responsabilidad corporativa. “La ética es fundamental para nuestro éxito. No comprometemos nuestros valores por ninguna razón,” señaló su directora. La empresa ha desarrollado un código de conducta que establece las expectativas éticas para todos los empleados y directivos, prohibiendo explícitamente el soborno, el fraude y cualquier otro comportamiento no ético. También realizan auditorías regulares y ha implementado un sistema de control interno para monitorear el cumplimiento de sus políticas. Además, la empresa ha establecido un canal de denuncias que permite a los empleados reportar cualquier conducta inapropiada de manera anónima, garantizando que las operaciones se realicen con total transparencia y responsabilidad. Estas medidas no solo refuerzan la integridad y la transparencia en la compañia, sino que también aseguran que la empresa opere de manera ética y alineada con los valores de la economía social.

Por su parte, la cooperativa TIF ha implementado un marco sólido de políticas de ética y anticorrupción para garantizar que todas sus operaciones se lleven a cabo con los más altos estándares de integridad y transparencia. “La transparencia y la ética son fundamentales en TIF. Nos esforzamos por garantizar que todas nuestras operaciones sean responsables y justas,” afirmó su director. La empresa ha adoptado un código de ética que es obligatorio para todos los empleados y directivos, y que incluye políticas estrictas contra la corrupción, el fraude y los conflictos de intereses. Este código es respaldado por un programa de formación continua en ética y cumplimiento normativo, que asegura que todos los empleados comprendan la importancia de actuar con integridad en todas las operaciones. Esta cooperativa también realiza auditorías internas y mantiene un sistema de denuncias anónimas para garantizar que cualquier irregularidad sea reportada y abordada de manera efectiva. Estas políticas no solo aseguran la transparencia y la responsabilidad en las operaciones de TIF, sino que también refuerzan su compromiso con los valores de la economía social.

En una puesta en común se pudo apreciar que las empresas de economía social entrevistadas han implementado una variedad de políticas de ética y anticorrupción para garantizar que sus operaciones y decisiones se realicen de manera transparente, responsable y alineada con los más altos estándares éticos. Estas prácticas no solo refuerzan la integridad de las empresas, sino que también aseguran que actúen de manera justa y en beneficio de todos los miembros de la comunidad.

2.4.9 Pregunta 9: "¿Qué medidas adopta su empresa para garantizar la igualdad de acceso a oportunidades y recursos, eliminando cualquier forma de discriminación, y cómo contribuye a fortalecer la cohesión social en la comunidad?"

La pregunta se dirigió a explorar las políticas y prácticas que las empresas de economía social implementan para asegurar que todos los empleados y miembros de la comunidad tengan acceso equitativo a oportunidades y recursos, mientras se trabaja activamente para eliminar la discriminación y fortalecer la cohesión social.

En Embega se han comprometido firmemente con la igualdad de oportunidades y la no discriminación como parte de su política corporativa. “Creemos que todos deben tener las mismas oportunidades, sin importar su origen, género o capacidades,” comentó el entrevistado. La empresa ha implementado un plan de igualdad que asegura que todos los empleados tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo y promoción, independientemente de su género, edad, o cualquier otra característica. Este plan incluye políticas de contratación inclusiva, formación en igualdad y diversidad para todos los empleados, y mecanismos de denuncia para reportar cualquier caso de discriminación. Además, Embega colabora con organizaciones locales para promover la inclusión social y fortalecer la cohesión en la comunidad, participando en proyectos que apoyan a grupos vulnerables y fomentan la igualdad de oportunidades para todos.

Por su parte, Mapsa ha adoptado un enfoque integral para asegurar la igualdad de acceso a oportunidades y recursos dentro de la empresa y en la comunidad. “Nuestra meta es eliminar cualquier barrera que impida que alguien tenga las mismas oportunidades de crecer y desarrollarse,” afirmó su representante. La empresa ha implementado políticas de igualdad de género que promueven la participación de mujeres en todos los niveles de la organización, y ha establecido programas de mentoría para apoyar a empleados de grupos subrepresentados. Además, la cooperativa se asegura de que sus procesos de contratación sean inclusivos, dando prioridad a la diversidad y eliminando cualquier forma de discriminación. En la comunidad, Mapsa participa en iniciativas que buscan fortalecer la cohesión social, tales como la financiación de proyectos educativos para jóvenes en situación de vulnerabilidad y la colaboración con asociaciones locales para promover la inclusión social.

Desde Frenos Iruña se enfocan en garantizar que todos los empleados tengan igualdad de acceso a oportunidades y recursos, en línea con su modelo cooperativo. “En nuestra sociedad laboral, la igualdad es un hecho. Todos los socios deben tener las mismas oportunidades para contribuir y prosperar,” señaló su director. La empresa ha implementado un sistema de igualdad que asegura que todos los socios y empleados, independientemente de su género, edad o condición social, tengan acceso a las mismas oportunidades de formación, desarrollo y promoción. Además, Frenos Iruña ha adoptado políticas de inclusión que eliminan cualquier forma de discriminación en el lugar de trabajo y promueven un entorno de respeto y equidad. Para fortalecer la cohesión social en la comunidad, la cooperativa participa en proyectos que apoyan a grupos vulnerables, tales como programas de formación para jóvenes en riesgo de exclusión y colaboraciones con organizaciones que promueven la igualdad y la inclusión.

Laneko ha implementado diversas medidas para garantizar que todos los empleados y miembros de la comunidad tengan acceso equitativo a oportunidades y recursos. Su director explicó: “Nos esforzamos por crear un entorno donde todos tengan las mismas oportunidades y donde la discriminación no tenga cabida.” La empresa ha establecido políticas de igualdad de oportunidades que aseguran que todos los empleados tengan acceso a los mismos recursos y oportunidades de desarrollo, independientemente de su género, origen étnico o capacidades. Además, esta sociedad laboral ha implementado programas de formación en diversidad e inclusión para todos los empleados, y ha creado un comité de igualdad que supervisa la implementación de estas políticas.

Josenea ha centrado sus esfuerzos en crear un entorno laboral inclusivo donde todos los empleados tengan acceso igualitario a oportunidades y recursos. “Para nosotros, la igualdad es un principio fundamental. No solo queremos eliminar la discriminación, sino también asegurar que todos tengan las mismas oportunidades para crecer y desarrollarse,” comentó su responsable. La empresa ha implementado un plan de igualdad que incluye políticas específicas para asegurar que mujeres, jóvenes, y personas con discapacidades tengan las mismas

oportunidades de desarrollo y promoción que el resto de los empleados. La empresa también se compromete a eliminar cualquier forma de discriminación en el lugar de trabajo, y ha establecido mecanismos para reportar y abordar cualquier incidente de manera rápida y efectiva. Para fortalecer la cohesión social en la comunidad, Josenea colabora con organizaciones locales que trabajan para apoyar a grupos vulnerables, participando en proyectos que promueven la inclusión social y la igualdad de oportunidades para todos.

Desde Anasinf han implementado políticas robustas para garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación en todas sus operaciones. “Queremos que Anasinf sea un lugar donde todos, independientemente de su origen o capacidades, tengan las mismas oportunidades de éxito,” señaló su directora. La empresa ha desarrollado un plan de inclusión que incluye políticas de contratación inclusiva, asegurando que las decisiones de contratación se basen únicamente en el mérito y las capacidades, sin discriminación por género, edad, origen étnico o discapacidad. Además, la empresa ofrece formación en igualdad y diversidad para todos los empleados, y ha implementado un sistema de monitoreo para asegurar que estas políticas se apliquen correctamente. En la comunidad, Anasinf colabora con instituciones educativas y organizaciones no gubernamentales para apoyar proyectos que fomentan la inclusión y fortalecen la cohesión social, asegurando que todos los miembros de la comunidad tengan acceso a oportunidades justas y equitativas.

TIF se compromete a asegurar que todos los empleados y miembros de la comunidad tengan igualdad de acceso a oportunidades y recursos, eliminando cualquier forma de discriminación. “En TIF, creemos que la igualdad es esencial para el éxito y la cohesión social. Trabajamos para asegurar que todos tengan las mismas oportunidades,” afirmó un directivo de TIF. La empresa ha implementado políticas de igualdad de oportunidades que aseguran que todos los empleados, sin importar su género, edad, o capacidades, tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo y promoción. TIF también ha establecido un sistema de monitoreo para garantizar que no haya discriminación en el lugar de trabajo y ha implementado mecanismos para reportar cualquier incidente de discriminación de manera confidencial. Para contribuir a la cohesión social en la comunidad, TIF participa en iniciativas locales que apoyan la inclusión y la igualdad.

Así pues, las empresas de economía social entrevistadas evidenciaron que han implementado diversas políticas y medidas para garantizar la igualdad de acceso a oportunidades y recursos, eliminando cualquier forma de discriminación y fortaleciendo la cohesión social en sus comunidades. Estas prácticas no solo aseguran un entorno de trabajo justo y equitativo, sino que también contribuyen al bienestar y la inclusión social de todos los miembros de la comunidad, alineándose con los valores fundamentales de la economía social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2.5 ANÁLISIS DE BLOQUES DE PREGUNTAS Y CÓDIGOS. CONCLUSIÓN

El análisis de las entrevistas realizadas a las empresas de economía social asociadas a ANEL nos permitió extraer conclusiones significativas en torno a tres bloques principales de preguntas, organizadas según los temas clave abordados en la investigación: Innovación Social, Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), y Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas). A continuación, se presenta un resumen de los principales códigos identificados en cada bloque, así como las conclusiones derivadas de su análisis.

2.5.1 Bloque 1: Innovación Social

Códigos Principales: Innovación Social, Economía Social, Crecimiento Económico Sostenible, Calidad de Vida y Bienestar, Discapacidad e Inclusión Laboral, Impacto Social y Comunitario.

Análisis y Conclusiones:

Las respuestas dentro de este bloque revelaron que el código de Innovación Social es central en la definición y aplicación de las prácticas empresariales en las empresas entrevistadas. Este código se relaciona estrechamente con el de Crecimiento Económico Sostenible, lo que indica que las empresas ven la innovación social como una herramienta clave para lograr un crecimiento económico que sea sostenible e inclusivo.

Además, el código de Calidad de Vida y Bienestar apareció con frecuencia, sugiriendo que las empresas están comprometidas no solo en mejorar su competitividad, sino también en promover el bienestar de sus empleados y la comunidad en general. Los códigos de Discapacidad e Inclusión Laboral e Impacto Social y Comunitario también son prominentes, subrayando la importancia de la inclusión y el impacto positivo en la comunidad como pilares de la innovación social.

Así pues, se pudo concluir que las empresas de economía social analizadas consideran la innovación social no solo como una estrategia empresarial, sino como un compromiso integral con el crecimiento económico inclusivo, el bienestar de los empleados, y el impacto positivo en la comunidad. Este enfoque refuerza la alineación de las empresas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 8, relacionado con el trabajo decente y el crecimiento económico.

2.5.2 Bloque 2: ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico)

Códigos Principales: Crecimiento Económico Sostenible, Calidad de Vida y Bienestar, Discapacidad e Inclusión Laboral, Estrategias de Sostenibilidad, Participación Democrática y Transparencia.

Análisis y Conclusiones:

En este bloque, el código de Crecimiento Económico Sostenible fue el más destacado, lo que indica que las empresas priorizan un crecimiento económico que no solo sea continuo, sino también equitativo y beneficioso para todos los empleados. Este código se vio estrechamente vinculado con Calidad de Vida y Bienestar, lo que sugiere que las empresas entienden que el crecimiento económico sostenible debe ir de la mano con la mejora de las condiciones laborales.

El código de Discapacidad e Inclusión Laboral apareció con frecuencia, subrayando la importancia de asegurar que todos los empleados, incluidos aquellos de grupos vulnerables, tengan acceso a las mismas oportunidades. Además, Estrategias de Sostenibilidad y Participación Democrática y Transparencia también mostraron una fuerte presencia, reflejando un compromiso con prácticas laborales justas y sostenibles que beneficien tanto a los empleados como a la comunidad.

Por tanto, se apreció que las empresas entrevistadas muestran un enfoque integral hacia el crecimiento económico, donde la sostenibilidad y la inclusión son componentes esenciales. Asegurar condiciones de trabajo decentes y promover un crecimiento económico inclusivo son prioridades claras, alineándose con los objetivos del ODS 8. Este compromiso también refleja una responsabilidad social hacia la comunidad, asegurando que el crecimiento económico beneficie a todos los involucrados.

2.5.3 Bloque 3: ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas)

Códigos Principales: Ética y Buen Gobierno, Participación Democrática y Transparencia, Discapacidad e Inclusión Laboral, Impacto Social y Comunitario, Idiosincrasia y Cultura Organizacional.

Análisis y Conclusiones:

El análisis del tercer bloque evidenció que Ética y Buen Gobierno y Participación Democrática y Transparencia son los códigos más prominentes, lo que refleja el compromiso de las empresas con la transparencia y la responsabilidad en su gobernanza. Las empresas implementan políticas y prácticas para garantizar que sus

operaciones se realicen de manera ética, involucrando a todos los empleados en el proceso de toma de decisiones.

El código de Discapacidad e Inclusión Laboral también tiene una presencia significativa, destacando la importancia de la inclusión en la gobernanza empresarial. Impacto Social y Comunitario e Idiosincrasia y Cultura Organizacional subrayan la forma en que las empresas buscan fortalecer la cohesión social tanto dentro como fuera de la organización, promoviendo una cultura organizacional que es inclusiva y responsable.

En conclusión, las empresas entrevistadas reflejaron que valoran altamente la transparencia, la ética y la inclusión en su gobernanza. Estas prácticas no solo fortalecen las instituciones internas, sino que también contribuyen a la paz social y la justicia, alineándose con el ODS 16. Al promover una gobernanza ética y transparente, las empresas aseguran que su impacto social sea positivo y duradero, beneficiando tanto a sus empleados como a la comunidad en general.

2.5.4 Conclusión General

El análisis exhaustivo de las entrevistas realizadas a las empresas de economía social asociadas a ANEL reveló un panorama complejo y profundamente comprometido con los principios de sostenibilidad, inclusión, y ética, pilares fundamentales de la economía social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A través de los tres bloques principales de preguntas—Innovación Social, ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), y ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas)—se identificaron una serie de códigos recurrentes que no solo reflejan las prácticas actuales de estas empresas, sino que también ofrecen una visión clara de sus objetivos estratégicos a largo plazo.

Innovación Social como Eje Central

Innovación Social, como uno de los códigos más prominentes en todo el análisis, emergió como un eje central en la identidad y la estrategia de las empresas entrevistadas. Este concepto va más allá de la mera adopción de nuevas ideas o tecnologías; se trata de un compromiso integral con la creación de valor social, económico y ambiental. Las empresas no solo buscan ser competitivas en el mercado, sino también responsables en sus prácticas, asegurando que sus actividades beneficien a todos los involucrados, desde empleados hasta la comunidad en general.

La Innovación Social se encuentra intrínsecamente ligada a otros códigos como Crecimiento Económico Sostenible y Calidad de Vida y Bienestar. Esta interrelación sugiere que las empresas no conciben la innovación como un fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar un crecimiento que sea inclusivo, equitativo y

sostenible. La preocupación por la Calidad de Vida y Bienestar de los empleados, junto con el impacto positivo en la comunidad (Impacto Social y Comunitario), refleja un enfoque holístico donde la innovación está orientada a generar beneficios tanto internos como externos, alineándose claramente con los objetivos del ODS 8.

Compromiso con el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico

El segundo bloque de preguntas, centrado en el ODS 8, reveló un fuerte compromiso por parte de las empresas con la promoción de condiciones laborales justas, seguras y equitativas, así como con un crecimiento económico que no deje a nadie atrás. Crecimiento Económico Sostenible es el código más recurrente en este bloque, destacando la importancia que las empresas otorgan a la sostenibilidad como un factor clave en su desarrollo económico. Este crecimiento no solo busca la viabilidad financiera a largo plazo, sino que también se preocupa por la inclusión de grupos tradicionalmente marginados, como jóvenes, mujeres, y personas con discapacidades.

El código de Discapacidad e Inclusión Laboral aparece de manera significativa en este bloque, subrayando el esfuerzo consciente de las empresas por crear un entorno laboral inclusivo. Este enfoque no solo promueve la equidad, sino que también fortalece la cohesión social dentro de la empresa, contribuyendo a un ambiente de trabajo más colaborativo y justo.

La interrelación de estos códigos con Estrategias de Sostenibilidad y Participación Democrática y Transparencia indica que las empresas no solo se enfocan en los resultados económicos, sino también en los procesos que conducen a esos resultados. La sostenibilidad y la transparencia son vistas como componentes esenciales de un crecimiento económico que es verdaderamente inclusivo y equitativo. Estas prácticas reflejan un alineamiento claro con los objetivos del ODS 8, enfatizando la importancia de promover un trabajo decente y un crecimiento económico inclusivo que beneficie tanto a los empleados como a la comunidad.

Gobernanza Ética y Sólida: Alineación con el ODS 16

El tercer bloque de preguntas, relacionado con el ODS 16, subrayó la importancia de la Ética y Buen Gobierno como pilares fundamentales de las prácticas empresariales. Las empresas entrevistadas implementan políticas y estructuras de gobernanza que garantizan la transparencia, la responsabilidad y la justicia en todas sus operaciones. La gobernanza ética no solo fortalece las instituciones internas, sino que también contribuye a la paz social y a la cohesión comunitaria, aspectos cruciales en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

El código de Participación Democrática y Transparencia es particularmente prominente en este bloque, lo que sugiere que las empresas valoran altamente la participación de todos los empleados en la toma de decisiones. Esta participación no solo promueve la transparencia, sino que también fortalece la cohesión interna, creando un entorno en el que todos los empleados se sienten valorados y escuchados.

La presencia del código Discapacidad e Inclusión Laboral en este bloque también es significativa, destacando la importancia de la inclusión como parte integral de la gobernanza ética. Las empresas no solo buscan cumplir con sus obligaciones legales en materia de inclusión, sino que ven la inclusión como un valor fundamental que contribuye al fortalecimiento de sus instituciones internas y al bienestar de la comunidad.

El énfasis en Impacto Social y Comunitario e Idiosincrasia y Cultura Organizacional en este bloque subraya el compromiso de las empresas con la creación de un entorno organizacional que sea coherente con sus valores éticos y sociales. Este compromiso no solo refuerza la solidez de las instituciones internas, sino que también asegura que las empresas actúen como agentes de cambio positivo en sus comunidades, promoviendo la paz, la justicia y la inclusión, en línea con los objetivos del ODS 16.

Conclusión General

En conjunto, el análisis que se llevó a cabo revela que las empresas de economía social asociadas a ANEL están profundamente comprometidas con los principios de la innovación social, la sostenibilidad económica, la inclusión y la ética. Estos principios no solo guían sus operaciones diarias, sino que también definen su estrategia a largo plazo, alineándose claramente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente los ODS 8 y 16.

Innovación Social, Crecimiento Económico Sostenible, Ética y Buen Gobierno, y Discapacidad e Inclusión Laboral emergen como los códigos más recurrentes y significativos en todo el análisis. Estos códigos reflejan la forma en que las empresas integran la sostenibilidad, la inclusión y la ética en todas sus operaciones, no como un complemento, sino como elementos centrales de su identidad y misión.

El compromiso con la Innovación Social demuestra que estas empresas no solo buscan ser competitivas en un sentido económico, sino también responsables en un sentido social y ambiental. La innovación es vista como una herramienta para alcanzar un crecimiento económico que beneficie a todos, promoviendo un entorno laboral justo, seguro y equitativo.

El enfoque en Crecimiento Económico Sostenible y Discapacidad e Inclusión Laboral refleja un compromiso con la creación de oportunidades para todos, asegurando que el crecimiento económico sea verdaderamente inclusivo. Este enfoque está alineado con los principios del ODS 8, que busca promover un trabajo decente y un crecimiento económico que no deje a nadie atrás.

Finalmente, la fuerte presencia de Ética y Buen Gobierno y Participación Democrática y Transparencia en el análisis subraya la importancia de la gobernanza ética como un pilar fundamental para el éxito a largo plazo de estas empresas. Al promover una gobernanza que sea transparente, justa e inclusiva, las empresas no solo fortalecen sus instituciones internas, sino que también contribuyen a la creación de una sociedad más equitativa y justa, en línea con el ODS 16.

En conclusión, las empresas de economía social asociadas a ANEL demostraron que no solo están alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sino que también están a la vanguardia en la integración de estos principios en su estrategia empresarial. Su compromiso con la innovación social, la inclusión, la sostenibilidad y la ética no solo fortalece sus operaciones internas, sino que también asegura un impacto positivo duradero en la comunidad y la sociedad en general. Este enfoque integral y coherente ofrece un modelo a seguir para otras empresas que buscan equilibrar la rentabilidad económica con la responsabilidad social y ambiental, demostrando que es posible hacer negocios de manera sostenible, inclusiva y ética.

En la Tabla 10 se presenta una descripción detallada de casos reales implementados por las empresas entrevistadas, destacando cómo estas organizaciones llevan a cabo acciones concretas en línea con los principios de la economía social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Cada caso expone las prácticas adoptadas por las empresas para abordar desafíos como la sostenibilidad, la inclusión social y la innovación, al mismo tiempo que se busca mejorar la calidad de vida de sus empleados y comunidades.

Estas acciones no solo refuerzan el compromiso de las empresas con los valores de la economía social, sino que también ilustran su capacidad para generar un impacto social positivo a través de la Innovación Social, la participación democrática y la implementación de estrategias de sostenibilidad. Asimismo, la disposición de las empresas para involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones y fomentar la equidad e igualdad dentro de sus estructuras operativas destaca su enfoque hacia un crecimiento inclusivo y ético.

En la tabla se incluye el desglose de cada caso, así como los códigos asociados a las áreas clave identificadas durante el análisis, como Innovación Social, Estrategias de Sostenibilidad, Igualdad de Género y Participación Democrática. Estos códigos representan los ejes fundamentales sobre los que se estructuran las iniciativas, contribuyendo al desarrollo económico sostenible y a la cohesión social en el contexto de la economía social.

TABLA 10: Descripción de casos reales realizados por las empresas entrevistadas

Empresa	*Descripción del Caso Real*	*Códigos*
EMBEGA	Colaboraciones con universidades y centros de formación profesional para el desarrollo de programas de prácticas y proyectos de investigación.	Innovación Social, Impacto Social y Comunitario
	Implementación de un sistema de gestión ambiental certificado bajo la norma ISO 14001 y reducción de huella de carbono.	Estrategias de Sostenibilidad, Calidad de Vida
	Formación continua de socios en temas financieros y cooperativos para mejorar la gobernanza.	Ética y Buen Gobierno, Idiosincrasia y Cultura Organizacional
	Desarrollo e implementación de un Plan de Igualdad y participación en programas de conciliación laboral.	Discapacidad e Inclusión Laboral, Subvenciones y Apoyo Financiero
MAPSA	Creación de la "Sección de Adaptación Laboral" para empleados con limitaciones físicas, facilitando la reubicación y la jubilación flexible.	Crecimiento Económico Sostenible, Calidad de Vida
	Inversión en robotización y ergonomía mejorada para facilitar la inclusión de mujeres en roles técnicos.	Innovación Social, Igualdad de Género
	Desarrollo de un Código de Conducta y un reglamento interno para garantizar la ética en las operaciones.	Ética y Buen Gobierno, Participación Democrática y Transparencia
	Implementación de programas de deshabituación tabáquica y promoción de la salud entre empleados.	Calidad de Vida, Estrategias de Sostenibilidad
FRENOS IRUÑA	Adopción de un modelo cooperativo donde los empleados son socios y participan en la toma de decisiones.	Innovación Social, Empresas de Economía Social
	Implementación de un Plan de Igualdad y políticas de conciliación laboral para promover la inclusión.	Igualdad de Género, Discapacidad e Inclusión Laboral
	Participación en consorcios industriales para desarrollar tecnologías de frenado más ecológicas y prácticas de economía circular.	Estrategias de Sostenibilidad, Innovación Social
LANEKO	Organización de visitas educativas para colegios a sus instalaciones para promover la economía social y prácticas sostenibles.	Impacto Social y Comunitario, Innovación Social
	Implementación de programas de formación continua para empleados con un enfoque en sostenibilidad e innovación tecnológica.	Crecimiento Económico Sostenible, Calidad de Vida
	Adopción de políticas de gobernanza democrática que incluyen la participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones.	Participación Democrática y Transparencia, Ética y Buen Gobierno

JOSENEA	Creación de programas de empleo para la integración de personas con discapacidad y jóvenes en riesgo de exclusión social.	Discapacidad e Inclusión Laboral, Innovación Social
	Promoción de la agricultura ecológica y sostenible como modelo de negocio, con certificaciones internacionales.	Estrategias de Sostenibilidad, Crecimiento Económico Sostenible
	Participación en redes locales de apoyo a la economía social y en proyectos comunitarios.	Economía Social, Impacto Social y Comunitario
ANASINF	Desarrollo de soluciones tecnológicas inclusivas que promueven la accesibilidad para personas con discapacidad.	Innovación Social, Discapacidad e Inclusión Laboral
	Implementación de políticas de igualdad de género en todos los niveles de la organización.	Igualdad de Género, Ética y Buen Gobierno
	Participación en proyectos colaborativos a nivel europeo para el desarrollo de nuevas tecnologías sostenibles.	Crecimiento Económico Sostenible, Innovación Social
TIF	Optimización de procesos de manufactura para reducir el consumo de recursos y promoción de la sostenibilidad.	Estrategias de Sostenibilidad, Crecimiento Económico Sostenible
	Fomento de la inclusión laboral mediante programas específicos para personas en situación de vulnerabilidad.	Discapacidad e Inclusión Laboral, Innovación Social
	Adopción de un enfoque participativo en la toma de decisiones, involucrando a todos los empleados.	Participación Democrática y Transparencia, Ética y Buen Gobierno

Fuente: elaboración propia

2.5.5 La brecha entre Teoría y Realidad: un análisis crítico al Sistema Democrático y Cooperativo en las Empresas de Economía Social

El modelo de economía social se fundamenta en principios de igualdad, participación democrática y cooperación, los cuales son esenciales para su filosofía y estructura organizativa. Sin embargo, un análisis profundo de las entrevistas realizadas a diversas empresas de este sector reveló que la implementación de estos principios no está exenta de desafíos.

A continuación, se presentan las principales críticas expresadas por los entrevistados, analizando cómo estos desafíos impactan en el funcionamiento diario de las empresas de economía social.

Críticas al Sistema Democrático dentro de la Economía Social

El sistema democrático es un pilar fundamental en las empresas de economía social, ya que garantiza la participación equitativa de todos los miembros en la toma de decisiones. No obstante, tanto en Frenos Iruña como en Laneko, ambas sociedades laborales, se expresaron preocupaciones sobre la eficiencia de este modelo en situaciones que requieren decisiones rápidas y decisivas.

El entrevistado de Frenos Iruña comentó: "El sistema democrático en la empresa a veces ralentiza la toma de decisiones. No siempre es eficiente cuando se necesita actuar rápidamente. En situaciones críticas, se requiere un liderazgo más fuerte y decisiones más ágiles, pero el proceso democrático puede ser una barrera." De manera similar, el representante de Laneko señaló: "La democracia interna es fundamental, pero puede ser un obstáculo en momentos clave. No siempre podemos esperar a que todos lleguen a un consenso cuando la rapidez es crucial. Esto puede ralentizar el progreso y afectar la competitividad."

Estas críticas reflejan una tensión entre la necesidad de participación equitativa y la eficiencia operativa, sugiriendo que, en ciertos contextos, la democracia interna podría necesitar ser complementada con mecanismos de decisión más ágiles. Esta tensión pone de manifiesto la necesidad de balancear la participación democrática con la capacidad de respuesta rápida en situaciones críticas.

Riesgo de Abusos por Parte de los Trabajadores

Otro desafío identificado en las entrevistas fue el riesgo de abusos dentro de las estructuras de economía social, un aspecto señalado tanto por Laneko como por Mapsa.

En Laneko el entrevistado advirtió: "El sistema cooperativo es ideal en teoría, pero en la práctica, si no se gestiona bien, puede dar lugar a abusos. Hay casos donde algunos empleados aprovechan su posición para evitar responsabilidades o delegar en exceso, lo que afecta al rendimiento general."

Por su parte, en Mapsa se mencionó: "En una estructura democrática, existe el riesgo de que algunos socios utilicen la flexibilidad del sistema para evitar el trabajo arduo o para avanzar sus propios intereses en detrimento del colectivo."

Estas observaciones subrayan una de las críticas más fundamentales al modelo de economía social: la posibilidad de que, en ausencia de mecanismos de control adecuados, algunos miembros puedan explotar la estructura democrática para su beneficio personal, en detrimento de la eficiencia y el rendimiento colectivo. Esto sugiere que, además de fomentar la participación, es esencial que las empresas de economía social implementen políticas de supervisión y responsabilidad para prevenir tales abusos.

Desafíos en la Implementación de la Democracia Participativa

En cuanto a la implementación de la democracia participativa, TIF y Josenea expusieron desafíos particulares. El representante de TIF señaló: "Implementar un sistema de democracia participativa suena bien, pero en una empresa en crecimiento, puede ser complicado mantener a todos involucrados de manera efectiva. No todos tienen el mismo nivel de compromiso, y eso puede generar conflictos o decisiones ineficientes."

De manera similar, en Josenea se observó que "A medida que crecemos, la implementación de la democracia participativa se vuelve más compleja. No todos los empleados están igualmente comprometidos, y eso puede llevar a decisiones que no reflejan las necesidades reales de la empresa."

Estas críticas reflejan la dificultad de mantener un compromiso uniforme y una participación efectiva a medida que las empresas crecen y se diversifican. La complejidad de gestionar una estructura democrática en expansión puede llevar a la ineficiencia y a conflictos internos, lo que subraya la necesidad de adaptar los modelos participativos a las realidades cambiantes de las organizaciones.

Limitaciones del Modelo Democrático en la Gestión

Finalmente, tanto Mapsa como Anasinf destacaron destacan las limitaciones del modelo democrático en contextos de crisis. En Mapsa, el entrevistado comentó: "El modelo democrático es esencial, pero tiene sus limitaciones. En situaciones de crisis, necesitamos una gestión más centralizada y directa. El consenso es valioso, pero no siempre es lo más efectivo cuando el tiempo apremia."

A su vez Anasinf compartió esta perspectiva, al afirmar la entrevistada: "Durante momentos críticos, el consenso puede ser una barrera. A veces, necesitamos decisiones rápidas y claras, y el proceso democrático no siempre permite eso."

Estas observaciones sugieren que, si bien el consenso y la participación democrática son valores fundamentales en las empresas de economía social, en ciertas circunstancias, como durante una crisis, puede ser más efectivo adoptar un enfoque más centralizado para la toma de decisiones. Este enfoque permite una respuesta más ágil y efectiva, asegurando que la empresa pueda navegar con éxito a través de situaciones críticas.

Las críticas que fueron expuestas en estas entrevistas revelan algunas de las tensiones y desafíos más significativos que enfrentan las empresas de economía social en la implementación de sus modelos democráticos y cooperativos. Si bien estos modelos son esenciales para la filosofía y los valores de la economía social, su aplicación práctica puede ser compleja y, en algunos casos, contraproducente.

Es evidente que, aunque la participación democrática y la igualdad son principios fundamentales, las empresas de economía social deben equilibrar estos ideales con la necesidad de eficiencia operativa, especialmente en

situaciones de crisis o en contextos de crecimiento. Además, la implementación de mecanismos de responsabilidad y supervisión es crucial para evitar que el modelo democrático sea explotado en detrimento del colectivo.

Estas reflexiones sugieren que el modelo de economía social, aunque robusto en su concepción, requiere ajustes y adaptaciones para garantizar su efectividad en la práctica. A medida que estas empresas continúan evolucionando, será fundamental que desarrollen enfoques híbridos que mantengan los valores fundamentales de la economía social, mientras responden de manera efectiva a los desafíos operativos.

2.5.6 Impacto de las Críticas en la Promoción de la Innovación Social en las Empresas de Economía Social

Las críticas que se realizaron al sistema democrático y cooperativo en las empresas de economía social, aunque revelan ciertos desafíos, también ofrecen oportunidades para la promoción de la innovación social dentro de estas organizaciones. La necesidad de encontrar un equilibrio entre los principios democráticos y la eficiencia operativa, especialmente en contextos de crisis o rápido crecimiento, puede servir como un catalizador para el desarrollo de nuevas formas de organización, gobernanza y toma de decisiones que impulsen la innovación social de manera más efectiva.

En primer lugar, las críticas que se vertieron sobre la ineficiencia del sistema democrático en situaciones críticas, como las expresadas por empresas como Frenos Iruña y Laneko, subrayan la necesidad de adoptar estructuras de toma de decisiones más flexibles y ágiles que permitan responder rápidamente a los desafíos empresariales sin sacrificar los principios democráticos. Este reto plantea una oportunidad para la innovación organizativa: la creación de modelos híbridos de gobernanza que combinen la participación democrática con mecanismos más centralizados en momentos específicos, como las crisis. La implementación de estas estructuras puede generar valor social al promover una cultura de adaptabilidad que no solo fomente la participación, sino que también garantice la continuidad y sostenibilidad de la empresa en tiempos de incertidumbre.

Asimismo, las observaciones sobre el riesgo de abusos dentro de las estructuras cooperativas, como lo señalaron Laneko y Mapsa, revelan una importante área de mejora en la que la innovación social puede desempeñar un papel central. La implementación de sistemas de supervisión y responsabilidad dentro de estas organizaciones no solo puede mitigar estos riesgos, sino que también puede promover una mayor transparencia y equidad, pilares esenciales de la innovación social. De hecho, estudios recientes han demostrado que las empresas que implementan mecanismos efectivos de supervisión y participación tienden a ser más innovadoras y resilientes (Chalmers, 2013), ya que estos sistemas fomentan un entorno en el que todos los miembros se sienten responsables y comprometidos con el éxito colectivo.

Por otro lado, la crítica sobre la falta de compromiso uniforme en la democracia participativa, que mencionaron empresas como TIF y Josenea, plantea una cuestión relevante para la innovación social: ¿cómo motivar a los empleados y socios a participar activamente en la toma de decisiones? Este desafío ofrece una oportunidad para que las empresas de economía social desarrollen programas de empoderamiento y formación que fomenten una participación más comprometida e informada. Al crear espacios de formación continua sobre los principios cooperativos, la toma de decisiones y los beneficios de la participación democrática, las empresas pueden fortalecer el compromiso de los trabajadores.

2.6 DISCUSIÓN CON LA LITERATURA

2.6.1 Aspectos Clave del Impacto de la Innovación Social

La innovación social se ha consolidado como un componente esencial en las empresas de economía social, permitiéndoles adaptarse a un entorno económico dinámico y a la vez mantener su misión de promover el bienestar social. Como se ha expuesto en el Capítulo 1, las empresas de economía social, caracterizadas por su enfoque en la equidad, la sostenibilidad y la participación democrática, encuentran en la innovación social un motor clave para impulsar tanto su sostenibilidad como su impacto social. De esta forma se procedió a examinar cómo la innovación social influye en diversos aspectos críticos de estas empresas, tales como la sostenibilidad y adaptabilidad, la gobernanza democrática y participación, la inclusión y equidad laboral, el impacto comunitario, y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La sostenibilidad es uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas de economía social, especialmente en un contexto de competencia global y cambios tecnológicos acelerados. La literatura revisada en el Capítulo 1 subraya cómo la innovación social ofrece a estas empresas las herramientas necesarias para desarrollar estrategias que no solo aseguren su supervivencia económica, sino que también refuercen su capacidad para cumplir con su misión social. Bouchard (2012) destaca que la innovación social en el sector de la economía social permite a las empresas implementar soluciones creativas y sostenibles que abordan tanto sus necesidades internas como las de la comunidad en la que operan. Este enfoque integrado es fundamental para enfrentar los desafíos de la globalización y la creciente demanda de prácticas empresariales responsables.

Además, estudios como el de Rodríguez y Guzmán (2013) subrayan que las empresas de economía social tienden a ser más innovadoras cuando adoptan una gobernanza participativa y cuando promueven entornos laborales en los que se valoran el compromiso social y la inclusión. De igual forma, Sudolska (2016) analiza cómo la cultura organizacional basada en valores sociales genera un contexto propicio para la implementación de innovaciones que van más allá de lo económico, abarcando también lo ambiental y lo relacional.

En esta misma línea, los trabajos de Muñoz-Medraño et al. (2018) y de Briones-Peñalver et al. (2012) destacan el papel de la cooperación inter organizativa como factor facilitador clave. Las redes de colaboración entre entidades sociales fortalecen la capacidad innovadora colectiva, facilitando el intercambio de conocimiento, la generación de ideas y la implementación de prácticas socialmente transformadoras. Esta cooperación también permite enfrentar retos comunes mediante soluciones compartidas, promoviendo así la resiliencia del sector.

Asimismo, estudios recientes han analizado cómo ciertos territorios han funcionado como ecosistemas de innovación social gracias a la acción de empresas sociales vinculadas al desarrollo local. Por ejemplo, Hernik (2017) documenta cómo la economía social en Bałtów (Polonia) ha generado impactos significativos a través de iniciativas de turismo social y empleo inclusivo. Estos ejemplos territoriales confirman el potencial de la innovación social para dinamizar comunidades, un aspecto especialmente relevante en regiones con dificultades estructurales.

Por otro lado, investigaciones como las de Potts y Hartley (2015) y Florczak y Gardziński (2018) insisten en que el entorno institucional y cultural de las empresas de economía social constituye un terreno fértil para la generación de innovaciones emergentes. Estas empresas, al operar en la intersección entre el mercado, el Estado y la sociedad civil, son capaces de combinar enfoques económicos, éticos y sociales en sus procesos de innovación.

En cuanto a los marcos teóricos emergentes, autores como Acquier y Carbone (2018) proponen comprender la innovación social desde la lógica de la economía colaborativa y la gestión compartida de recursos. Esto permite vincular las prácticas de las empresas de economía social con tendencias globales como el consumo responsable, la economía circular y los modelos de gobernanza abierta.

Finalmente, Catala, Savall y Chaves-Ávila (2023) proponen un enfoque sistémico que considera a las empresas de economía social como nodos dentro de un ecosistema de innovación social. Este enfoque destaca la importancia del entorno institucional, las políticas públicas y las infraestructuras colaborativas como elementos esenciales para catalizar la innovación. A partir de estos aportes, puede entenderse que la capacidad innovadora de las empresas de economía social no reside solo en su interior, sino también en su conexión con redes de actores comprometidos con el cambio social.

En conjunto, esta literatura refuerza los hallazgos del presente estudio al mostrar que la innovación social no es un fenómeno espontáneo, sino que requiere condiciones organizativas, culturales y políticas específicas. Las empresas de economía social, por su propia naturaleza, parecen bien posicionadas para liderar estos procesos, aunque también enfrentan desafíos relacionados con la sostenibilidad financiera, la profesionalización de sus equipos y la articulación con el entorno institucional.

Innovación Social en las Empresas de Economía Social

La sostenibilidad es uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas de economía social, especialmente en un contexto de competencia global y cambios tecnológicos acelerados. La literatura revisada en el Capítulo 1 subraya cómo la innovación social ofrece a estas empresas las herramientas necesarias para desarrollar estrategias que no solo aseguren su supervivencia económica, sino que también refuercen su capacidad para cumplir con su misión social. Bouchard (2012) destaca que la innovación social en el sector de la economía social permite a las empresas implementar soluciones creativas y sostenibles que abordan tanto sus necesidades internas como las de la comunidad en la que operan. Este enfoque integrado es fundamental para enfrentar los desafíos de la globalización y la creciente demanda de prácticas empresariales responsables.

Chaves-Ávila y Monzón Campos (2012) argumentan que la innovación social en las empresas de economía social mejora su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, ya que les permite reconfigurar sus modelos de negocio y operativos de manera que estos sean más resilientes y sostenibles. A través de la incorporación de prácticas innovadoras, estas empresas pueden optimizar sus recursos, mejorar su eficiencia operativa y, al mismo tiempo, reforzar su compromiso con los valores sociales y medioambientales que las definen.

Por otra parte, la gobernanza democrática es una característica definitoria de las empresas de economía social, en las cuales la participación de los trabajadores y otros miembros en la toma de decisiones es esencial para su funcionamiento. La innovación social juega un papel crucial en el fortalecimiento de esta estructura de gobernanza, al introducir nuevas formas de participación y transparencia que no solo mejoran la cohesión interna, sino que también aumentan la legitimidad de la empresa frente a sus grupos de interés externos.

Chaves Ávila (2020) subraya que la innovación social fomenta una mayor participación democrática dentro de las empresas de economía social, lo que se traduce en una distribución más equitativa del poder y en una gestión más inclusiva. Bretos-Fernández y Morandeira-Arca (2016) añaden que la implementación de prácticas innovadoras en la gobernanza no solo involucra a todos los miembros en el proceso de toma de decisiones, sino que también refuerza la confianza en la gestión empresarial y en la misión social de la empresa. La transparencia en la gestión y la participación de los miembros son elementos fundamentales que aseguran la sostenibilidad y la estabilidad de estas organizaciones a largo plazo.

Así mismo, la inclusión social y la equidad en el lugar de trabajo son pilares fundamentales de las empresas de economía social, y la innovación social ha demostrado ser un instrumento eficaz para promover estos valores. Arrieta-Idiakez, López-Rodríguez, y Martínez-Etxeberria (2022) enfatizan que la innovación social ha permitido a las empresas de economía social integrar a grupos marginados, como inmigrantes y personas con discapacidad, en el mercado laboral. Este enfoque no solo responde a la misión social de estas empresas, sino que también contribuye a la creación de un entorno laboral más diverso y enriquecedor, lo cual, según Defourny y Nyssens (2012), tiene un impacto positivo en el rendimiento y la cohesión organizacional.

La capacidad de las empresas de economía social para implementar políticas de inclusión laboral innovadoras no solo mejora las oportunidades de empleo para los grupos vulnerables, sino que también refuerza el tejido social al crear un ambiente de trabajo más justo y equitativo. Estas iniciativas de inclusión y equidad son esenciales para cumplir con la misión social de las empresas y para asegurar su sostenibilidad en un entorno cada vez más exigente en términos de responsabilidad social.

También se debe considerar que el impacto de las empresas de economía social no se limita a su estructura interna, sino que se extiende significativamente a las comunidades en las que operan. Como se mencionó en el Capítulo 1, la innovación social permite a estas empresas desarrollar iniciativas que responden directamente a las necesidades de sus comunidades locales, generando un impacto positivo tanto en términos económicos como sociales.

Etxezarreta et al. (2014) argumentan que las empresas de economía social, a través de la innovación social, son capaces de generar empleo, promover el desarrollo económico local y fortalecer las relaciones comunitarias. Bouchard (2013) añade que estas empresas actúan como agentes de cambio social al implementar proyectos que no solo mejoran la calidad de vida de los miembros de la comunidad, sino que también contribuyen a la cohesión social y al bienestar general. El impacto comunitario de la innovación social es, por tanto, bidireccional: mientras que estas empresas mejoran su sostenibilidad y viabilidad, también contribuyen al desarrollo y fortalecimiento de las comunidades en las que están integradas.

Innovación Social y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La integración de la innovación social en las empresas de economía social también tiene un impacto significativo en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Olloqui (2019) sostiene que la innovación social es una herramienta clave para que estas empresas contribuyan a los ODS, en particular aquellos relacionados con la reducción de la pobreza (ODS 1), la promoción de la igualdad de género (ODS 5), y el fomento de un crecimiento económico inclusivo y sostenible (ODS 8). Las empresas de economía social, al adoptar prácticas innovadoras, pueden alinearse mejor con estos objetivos globales y desempeñar un papel activo en la construcción de un futuro más justo y sostenible.

Además, Olloqui et al. (2023) destacan que la innovación social facilita la colaboración entre diferentes sectores, lo que es esencial para avanzar hacia los ODS 16 y 17, que se centran en la paz, la justicia, instituciones sólidas y las alianzas para lograr los objetivos. Al fomentar la cooperación intersectorial y la adopción de prácticas sostenibles, las empresas de economía social no solo cumplen con sus propios objetivos, sino que también contribuyen a un impacto más amplio y duradero en la sociedad.

Por tanto, la innovación social se muestra como un elemento central para las empresas de economía social, permitiéndoles cumplir con su doble misión de sostenibilidad económica y responsabilidad social. Al integrar prácticas innovadoras en su estructura de gobernanza, en sus políticas de inclusión laboral y en sus iniciativas comunitarias, estas empresas no solo logran adaptarse mejor a los cambios del entorno, sino que también refuerzan su compromiso con la justicia social y el desarrollo sostenible. El análisis presentado en el Capítulo 1 subraya la importancia de continuar promoviendo la innovación social como una herramienta indispensable para el desarrollo económico y la cohesión social, así como para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2.6.2 Manifestación y Promoción de la Innovación Social en las Empresas de Economía Social

La innovación social, entendida como la implementación de nuevas ideas, prácticas y procesos que responden a desafíos sociales complejos, se manifiesta de manera prominente en las empresas de economía social. Estas organizaciones, que se caracterizan por su compromiso con la justicia social, la sostenibilidad y la participación democrática, encuentran en la innovación social un medio fundamental para cumplir con su misión y, al mismo tiempo, adaptarse a un entorno económico y social en constante cambio. En este contexto, ANEL juega un papel crucial como promotora y facilitadora de la innovación social en la región de Navarra, ofreciendo un modelo a seguir para otras organizaciones del sector.

Manifestación de la Innovación Social en la Gobernanza y la Cultura Organizacional

La gobernanza democrática es uno de los pilares fundamentales de las empresas de economía social, y la innovación social se manifiesta de manera significativa en la forma en que estas empresas estructuran sus procesos de toma de decisiones y su cultura organizacional. La literatura revisada en el Capítulo 1 subraya que, a través de la innovación social, las empresas de economía social pueden desarrollar modelos de gobernanza más inclusivos y participativos, que no solo fortalecen la cohesión interna, sino que también mejoran la transparencia y la legitimidad de la gestión empresarial.

ANEL desempeña un papel fundamental en la promoción de estos modelos de gobernanza innovadores, proporcionando a las empresas de economía social en Navarra las herramientas y el apoyo necesarios para

implementar prácticas de gobernanza que reflejen los valores de equidad, inclusión y participación democrática. Según Chaves-Ávila y Monzón-Campos (2018), la innovación social en la gobernanza es esencial para fomentar una cultura organizacional que esté alineada con los principios de la economía social. ANEL promueve activamente la adopción de estructuras organizativas más planas, en las cuales los trabajadores no solo son empleados, sino también socios y co-gestores de la empresa. Este enfoque permite a las empresas de economía social en Navarra mejorar su capacidad para responder a los desafíos internos y externos, al tiempo que refuerzan su compromiso con la misión social que las define.

La cultura organizacional en las empresas de economía social es otro ámbito en el que la innovación social se manifiesta de manera clara. ANEL trabaja estrechamente con las empresas para desarrollar culturas organizacionales que promuevan la colaboración, la solidaridad y la orientación al bien común. Estas prácticas culturales, que incluyen desde la promoción de la igualdad de género hasta la implementación de políticas de conciliación laboral y familiar, no solo mejoran el ambiente de trabajo, sino que también contribuyen a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Olloqui et al. (2021) argumentan que una cultura organizacional innovadora es esencial para que las empresas de economía social puedan atraer y retener talento, así como para mejorar su competitividad en un mercado cada vez más exigente.

Promoción de la Innovación Social a través de la Inclusión Laboral y el Desarrollo Económico Sostenible

La inclusión laboral es un principio central de la economía social, y la innovación social ha sido instrumental en la promoción de políticas y prácticas que aseguren la plena integración de todos los individuos en el mercado laboral. ANEL es un actor clave en la promoción de la inclusión laboral en Navarra, trabajando con empresas para desarrollar programas y políticas que no solo cumplan con las normativas legales, sino que también vayan más allá al integrar activamente a personas en situación de vulnerabilidad, como inmigrantes, personas con discapacidad y jóvenes en riesgo de exclusión social.

Arrieta-Idiakez, López-Rodríguez, y Martínez-Etxeberria (2022) subrayan que la innovación social en la inclusión laboral no solo mejora las oportunidades de empleo para estos grupos, sino que también contribuye a la cohesión social y a la mejora de la calidad de vida en las comunidades locales. ANEL promueve programas de formación y empleo que están diseñados para mejorar las habilidades y competencias de estos trabajadores, asegurando que puedan contribuir de manera significativa al éxito de la empresa. Estos programas, que incluyen desde la formación profesional hasta el apoyo en la búsqueda de empleo, demuestran ser eficaces no solo en la integración laboral de estos grupos, sino también en la creación de un entorno laboral más diverso, inclusivo y equitativo.

En el ámbito del desarrollo económico sostenible, ANEL desarrolla un papel fundamental en la promoción de prácticas empresariales que no solo minimizan el impacto ambiental, sino que también fomentan un

crecimiento económico equilibrado y responsable. Chaves-Ávila y Monzón Campos (2018) destacan que las empresas de economía social, al implementar prácticas innovadoras en sus operaciones, no solo contribuyen a la sostenibilidad ambiental, sino que también fortalecen su posición competitiva en el mercado. ANEL apoya a las empresas en la adopción de tecnologías limpias, la implementación de sistemas de gestión ambiental y la promoción de prácticas empresariales que fomenten la economía circular. Estas iniciativas no solo ayudan a las empresas a cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sino que también les permiten posicionarse como líderes en responsabilidad social y sostenibilidad.

Contribución de ANEL a la Mejora de las Condiciones Laborales a través de la Innovación Social

Las condiciones laborales en las empresas de economía social son un reflejo de su compromiso con la justicia social y la equidad. ANEL es un actor clave en la mejora de estas condiciones, promoviendo la innovación social como una herramienta para lograr un entorno de trabajo más justo, seguro y equitativo. A través de sus programas de formación y asesoramiento, ANEL ayuda a las empresas a implementar políticas laborales que no solo mejoran la seguridad y la salud en el trabajo, sino que también promueven la igualdad de oportunidades y la conciliación laboral y familiar.

Olloqui et al. (2021) argumentan que la innovación social en las condiciones laborales no solo beneficia a los trabajadores, sino que también contribuye al éxito general de la empresa al aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. ANEL fomenta la adopción de prácticas laborales que no solo cumplen con las normativas legales, sino que también establecen un estándar más alto en términos de responsabilidad social empresarial. Estas prácticas incluyen la implementación de políticas de salario justo, el fomento de la formación continua, la creación de entornos de trabajo seguros y saludables, y la promoción de la igualdad de género en todos los niveles de la organización.

Innovación Social y ANEL en el Contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

ANEL cubre un papel fundamental en la promoción de la innovación social en el contexto de los ODS, en particular los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas). A través de su trabajo, ANEL demuestra que la innovación social no es solo un objetivo en sí mismo, sino también un medio para alcanzar metas más amplias en términos de sostenibilidad y justicia social.

De esta forma, ANEL promueve activamente la adopción de prácticas empresariales que contribuyen al cumplimiento de los ODS, alentando a las empresas de economía social a integrar la sostenibilidad en el núcleo de sus operaciones. Esto incluye desde la promoción de la igualdad de género y la inclusión laboral hasta el fomento de prácticas empresariales que minimicen el impacto ambiental y promuevan el crecimiento

económico sostenible. La innovación social, tal como es promovida por ANEL, se convierte así en un pilar central para la realización de los ODS en la región de Navarra y más allá.

ANEL también trabaja en colaboración con organismos internacionales, gobiernos locales y otras organizaciones de la sociedad civil para desarrollar e implementar políticas y programas que no solo fomenten la innovación social, sino que también aseguren que estas innovaciones contribuyan de manera tangible a la consecución de los ODS. Este enfoque colaborativo ha permitido a la asociación posicionarse como un líder en la promoción de la innovación social a nivel regional, demostrando que las empresas de economía social pueden ser motores clave para el desarrollo sostenible y la justicia social.

Así pues, la manifestación y promoción de la innovación social en las empresas de economía social, con ANEL como actor principal, evidencian ser un factor clave en la mejora de la gobernanza, la inclusión laboral, el desarrollo económico sostenible y las condiciones laborales. A través de su trabajo, la asociación no solo fortalece a las empresas de economía social en Navarra, sino que también contribuye de manera significativa al avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El enfoque de ANEL en la innovación social proporciona un modelo valioso para otras organizaciones que buscan equilibrar el éxito económico con la responsabilidad social y la sostenibilidad.

2.7 SUGERENCIAS PARA ANEL EN LA PROMOCIÓN DE LA INNOVACIÓN SOCIAL Y LOS ODS 8 Y 16

ANEL ha sido durante décadas un pilar fundamental en el desarrollo económico y social de Navarra, actuando como un nexo entre el tejido empresarial de economía social y las instituciones públicas.

Su labor, en estrecha colaboración con el Gobierno de Navarra y las instituciones políticas, ha permitido la consolidación de un modelo empresarial basado en los principios de la cooperación, la inclusión y la sostenibilidad. Esta alianza estratégica no solo ha fortalecido a las empresas asociadas, sino que ha contribuido de manera significativa al progreso social y económico de toda la comunidad.

El papel de ANEL como interlocutor clave con las instituciones públicas ha sido crucial para garantizar que las políticas de fomento de la economía social sean efectivas y alineadas con las necesidades reales de las empresas. A través de un diálogo constante y constructivo con el Gobierno de Navarra, ANEL ha logrado impulsar iniciativas que no solo favorecen el crecimiento económico, sino que también promueven la Innovación Social y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular los ODS 8 y 16, que abogan por el trabajo decente, el crecimiento económico inclusivo, la paz y la justicia.

La colaboración de ANEL con las autoridades políticas es un ejemplo de buena gobernanza y compromiso social. Este trabajo conjunto ha permitido la implementación de políticas públicas que apoyan el desarrollo de empresas sostenibles, socialmente responsables y comprometidas con el bienestar de sus comunidades. Gracias a esta sinergia, Navarra se ha posicionado como un referente en el ámbito de la economía social, demostrando que cuando el sector privado y las instituciones públicas trabajan de la mano, es posible alcanzar grandes logros en beneficio de toda la sociedad.

En este capítulo, se presentan una serie de sugerencias y planes de acción diseñados para fortalecer aún más esta colaboración, enfocándose en el desarrollo de la Innovación Social y la implementación de los ODS 8 y 16 entre las empresas asociadas a ANEL. Estas propuestas no solo buscan mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas, sino también maximizar su impacto positivo en la comunidad, alineándose con las prioridades estratégicas del Gobierno de Navarra y contribuyendo al desarrollo integral de la región.

2.7.1 Diagnóstico Actual

Actualmente, las empresas asociadas a ANEL muestran un compromiso significativo con los principios de la economía social, incluyendo la Innovación Social y la integración de los ODS en sus operaciones. Sin embargo, el análisis de las entrevistas y la documentación revisada revela que existen áreas donde se pueden mejorar y fortalecer estas iniciativas.

Se perciben fortalezas como pueden ser, un fuerte compromiso con la participación democrática y la equidad, o la existencia de políticas inclusivas que promueven la igualdad de oportunidades y la inclusión laboral, y también iniciativas de sostenibilidad ambiental que han sido implementadas con éxito.

Pero de la misma forma se perciben ciertas debilidades como, por ejemplo, dificultades en la implementación eficiente del modelo democrático en contextos de crecimiento y crisis, también existe el riesgo de abusos dentro de las estructuras cooperativas debido a la falta de mecanismos de control adecuados. E incluso cierta falta de cohesión y compromiso uniforme en la participación democrática a medida que las empresas crecen.

Así pues, se generan también oportunidades de mejora, como por ejemplo se percibe un potencial para desarrollar redes de colaboración y compartir buenas prácticas entre las empresas asociadas. Y también la oportunidad de liderar en la región como un ejemplo de integración efectiva de los ODS en el sector empresarial. E incluso la posibilidad de aprovechar alianzas estratégicas con instituciones educativas y organizaciones no gubernamentales.

De la misma forma, existe amenazas como la complejidad de mantener el equilibrio entre la participación democrática y la eficiencia operativa o el riesgo de que la falta de adaptación a nuevas demandas sociales y ambientales pueda afectar la competitividad de las empresas.

2.7.2 Sugerencias Generales para ANEL

Esta tesis, fruto de un análisis exhaustivo y un profundo respeto por la labor que ANEL ha desempeñado durante años en el ámbito de la economía social, así como agradecimiento por su ayuda y colaboración en la misma, se propone ofrecer una serie de sugerencias y recomendaciones que podrían servir como herramientas adicionales en el continuo esfuerzo por fortalecer el impacto social y económico de sus empresas asociadas. Lejos de cuestionar la experiencia y el éxito de ANEL, estas propuestas nacen con la intención de complementar y enriquecer las estrategias existentes, aportando nuevas perspectivas que contribuyan al desarrollo sostenible y al bienestar colectivo. Con esta aportación, se espera sumar al valioso trabajo que ANEL ya realiza, apoyando sus esfuerzos por promover la Innovación Social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Navarra.

Fomento de la Innovación Social

Para fomentar la Innovación Social entre sus empresas asociadas, ANEL podría desarrollar programas de formación y capacitación que aborden tanto los aspectos teóricos como prácticos de la Innovación Social.

Estos programas pueden incluir talleres, seminarios y cursos en línea que capaciten a directivos y empleados en la identificación y desarrollo de proyectos innovadores que generen valor social y económico.

Además, ANEL podría crear una red de innovación abierta que facilite la colaboración entre empresas, permitiendo compartir experiencias, buenas prácticas e ideas innovadoras que puedan ser implementadas colectivamente.

Incorporación del ODS 8

Para alinear las operaciones de las empresas con el ODS 8, ANEL podría ayudar a sus socios a establecer objetivos específicos para mejorar las condiciones laborales y fomentar un crecimiento económico sostenible e inclusivo. Esto incluiría la implementación de políticas de igualdad de oportunidades, la inclusión laboral de personas con discapacidad, y el desarrollo de programas de formación continua para los empleados. Además, ANEL podría promover iniciativas que fomenten el empleo juvenil y la inclusión de grupos vulnerables en el mercado laboral, asegurando que las empresas asociadas no solo contribuyan al desarrollo económico, sino que también mejoren las condiciones de vida de sus comunidades.

Implementación del ODS 16

Para promover la paz, la justicia y la construcción de instituciones sólidas, ANEL ayudaría a las empresas de economía social a fomentar la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo. Esto incluiría la creación de mecanismos de participación democrática que aseguren la inclusión de todos los socios y empleados en la toma de decisiones, así como la adopción de políticas de transparencia y rendición de cuentas. Además, ANEL podría desarrollar programas de responsabilidad social corporativa que promuevan la cohesión social y la justicia en las comunidades donde operan las empresas.

Planes de Acción Específicos

1. *Capacitación y Formación en Innovación Social*

Este plan consistiría en el desarrollo de un programa de formación que incluiría talleres, seminarios y cursos en línea sobre Innovación Social. ANEL podría colaborar con expertos y aliados estratégicos para diseñar un currículo que aborde tanto los fundamentos de la Innovación Social como su aplicación práctica en el contexto de la economía social. El plan incluiría un cronograma con metas a corto, mediano y largo plazo, permitiendo que las empresas asociadas a ANEL adquieran las habilidades necesarias para implementar proyectos innovadores que generen un impacto positivo tanto dentro de la organización como en la comunidad.

2. *Red de Innovación Colaborativa*

La creación de una red de innovación colaborativa sería fundamental para aprovechar las sinergias entre las diferentes empresas asociadas a ANEL. Esta red podría ser una plataforma digital que facilitase el intercambio de ideas, proyectos y buenas prácticas en Innovación Social. La red también serviría como un espacio para el desarrollo de proyectos conjuntos que aborden desafíos comunes, como la sostenibilidad, la inclusión social y el desarrollo económico local. ANEL podría organizar encuentros periódicos, tanto presenciales como virtuales, para promover el *networking* y la colaboración entre sus miembros. La red incluiría mecanismos de evaluación y seguimiento del impacto de los proyectos implementados, asegurando que cada iniciativa contribuya de manera efectiva a los objetivos de Innovación Social y ODS.

3. *Mejora de Condiciones Laborales y Creación de Empleo*

Para alinear las operaciones de las empresas con el ODS 8, este plan de acción propondría la implementación de políticas inclusivas de empleo que promoviesen la igualdad de oportunidades y mejoren las condiciones laborales en las empresas asociadas. ANEL podría desarrollar un marco de políticas que incluyera la promoción del empleo juvenil, la inclusión de personas con discapacidades y otros grupos vulnerables, así como la

formación continua de los empleados. Además, se podrían establecer indicadores de éxito para medir el impacto de estas políticas, como la tasa de empleo juvenil, la inclusión de personas con discapacidades, y la satisfacción laboral. El seguimiento de estos indicadores permitiría a ANEL ajustar las políticas y programas para maximizar su eficacia.

4. Buen Gobierno y Transparencia

El fortalecimiento de la gobernanza y la transparencia en las empresas asociadas es esencial para el cumplimiento del ODS 16. ANEL podría promover la adopción de códigos de ética y conducta que establezcan estándares claros para la toma de decisiones empresariales. Además, se podrían desarrollar estrategias para asegurar la participación democrática en la toma de decisiones, garantizando que todos los socios y empleados tengan una voz en la dirección de la empresa. ANEL también podría implementar mecanismos para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas, como la publicación regular de informes de sostenibilidad y responsabilidad social. Estos informes permitirían a las empresas comunicar sus avances en términos de gobernanza y transparencia a sus *stakeholders*, fortaleciendo su reputación y confianza en la comunidad.

5. Responsabilidad Social Corporativa en Favor del ODS 16

Aquí se sugiere la identificación de áreas clave donde las empresas podrían contribuir a la paz, justicia e inclusión social en sus comunidades, alineándose con el ODS 16. ANEL podría guiar a las empresas en el desarrollo de proyectos o iniciativas de responsabilidad social que aborden problemas locales, como la violencia, la exclusión social, o la falta de acceso a la justicia. Ejemplos de tales iniciativas podrían incluir programas de mediación comunitaria, apoyo a víctimas de violencia, o el desarrollo de proyectos de inclusión social para personas marginadas. Además, ANEL podría ofrecer metodologías para medir el impacto social de estas acciones, asegurando que las empresas puedan evaluar y comunicar los resultados de sus esfuerzos en favor del ODS 16.

Este análisis ha presentado un conjunto integral de sugerencias y planes de acción para ANEL, con el objetivo de promover la Innovación Social y los ODS 8 y 16 entre sus empresas asociadas. A través de la implementación de estos planes, ANEL podría no solo fortalecer la competitividad y sostenibilidad de sus empresas, sino también maximizar su impacto positivo en la sociedad.

Así pues, la Innovación Social debe ser un eje central en la estrategia de las empresas de economía social, permitiéndoles no solo adaptarse a los cambios del entorno, sino también liderar en la creación de valor social y económico. Asimismo, la incorporación de los ODS 8 y 16 en las operaciones empresariales garantiza que las empresas contribuyan a la construcción de un futuro más inclusivo, justo y sostenible.

Ya, por último, se percibe que ANEL tendría la oportunidad de liderar este cambio, guiando a sus empresas asociadas en la implementación de estas estrategias y asegurando que se conviertan en modelos de referencia en la economía social. La adopción de estos planes no solo beneficiará a las empresas individualmente, sino que contribuirá al desarrollo económico y social de la región en su conjunto.

CAPÍTULO 3: TRABAJO EMPÍRICO 2 – SOCIEDAD LABORAL, BILDU LAN

3.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo se centra en el estudio de caso de Bildu Lan Maquinaria Especial y Automatización S.L.L. (en adelante, Bildu Lan[46]), una empresa de economía social fundada en 1973 y miembro activo de ANEL. Al igual que otras empresas del capítulo anterior, Bildu Lan opera bajo principios de participación democrática, sostenibilidad y compromiso social. En su condición de sociedad limitada laboral (S.L.L.), el 100% del capital de la empresa está en manos de sus trabajadores, lo que garantiza un modelo de gobernanza participativo y equitativo, reflejando los valores de la economía social (Bengoetxea-Alkorta & Morandeira-Arca, 2021).

Bildu Lan comparte diversas características con otras empresas destacadas en el Capítulo 2, como Josenea, Frenos Iruña y Laneko. Una de las similitudes clave es la gobernanza democrática que permite a los socios-trabajadores desempeñar un papel activo en la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque no solo potencia el compromiso de los empleados, sino que también alinea los intereses empresariales con los objetivos sociales, contribuyendo a la cohesión interna (Briones-Peñalver et al., 2012).

Al igual que Frenos Iruña, Bildu Lan también ha adoptado prácticas responsables mediante su participación en el programa INNOVARSE[47], promovido por el Gobierno de Navarra, lo que le ha permitido fortalecer su enfoque en la sostenibilidad ambiental, la equidad laboral y la innovación. Estos esfuerzos han posicionado a la empresa entre las más competitivas, logrando certificaciones como ISO 9001 (calidad) y ISO 14001 (gestión ambiental), y siguen la línea de Olloqui, Recalde & Alfaro-Tanco (2021).

En cuanto a su colaboración comunitaria, Bildu Lan se distingue por su compromiso con el desarrollo local. Este compromiso se refleja en sus políticas inclusivas orientadas a la creación de empleo estable y de calidad. Aunque no cuenta con un programa formal de contratación de personas con discapacidad, la empresa ha implementado políticas para mejorar la conciliación laboral y familiar, siguiendo el ejemplo de otras organizaciones como TIF y Laneko (Canalda-Criado, 2019). Estas iniciativas son esenciales para fomentar la inclusión y el bienestar de los empleados.

[46] www.bildulan.com
[47] https://innovarsenavarra.es/sistema-innovarse/

Innovación Social en el contexto de las empresas de Economía Social

La innovación social, según lo discutido en el marco teórico de esta tesis, abarca más allá de la simple maximización del beneficio económico, proponiendo soluciones innovadoras que beneficien tanto a la empresa como a la comunidad. En el caso de Bildu Lan, esta innovación es clave en su modelo de negocio. Como sociedad laboral, donde los empleados son también socios, la innovación se traduce en la implementación de modelos organizativos y procesos de toma de decisiones que promueven la equidad y la participación (Bretos-Fernández & Morandeira-Arca, 2016).

A lo largo de los años, Bildu Lan ha implementado una serie de iniciativas tanto internas como externas. Internamente, destacan sus programas para mejorar las condiciones laborales, fomentar la igualdad de género y facilitar la conciliación. Trabajos similares pueden encontrarse en Olloqui (2019). Externamente, la empresa ha trabajado en el desarrollo de productos y servicios sostenibles, colaborando estrechamente con proveedores locales para impulsar el desarrollo comunitario, en equivalencia con lo que indicaba Bouchard (2012).

Responsabilidad Social Empresarial y su rol en Bildu Lan

El compromiso de Bildu Lan con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es otro pilar fundamental en su estructura organizativa. En 2021, la empresa formalizó este compromiso mediante la integración de un Plan de Actuación en RSE, desarrollado tras un diagnóstico basado en la metodología INNOVARSE. Este proceso permitió identificar áreas de mejora en dimensiones clave como la sostenibilidad económica, social y medioambiental (Bengoetxea-Alkorta & Morandeira-Arca, 2021).

A diferencia de enfoques tradicionales de RSE, Bildu Lan concibe la innovación social como una estrategia integral para generar valor compartido. Siguiendo a Martínez et al. (2012), la empresa no solo busca beneficios financieros, sino también asegurarse de que los grupos de interés se beneficien de manera equitativa. Este enfoque ha permitido que la empresa aborde cuestiones críticas, como la formalización de políticas de igualdad de género y la adopción de tecnologías sostenibles en sus operaciones, en la línea de Chaves-Ávila & Monzón-Campos, (2018).

Metodología *Action Research* en el Estudio de Caso

El enfoque metodológico utilizado para estudiar a Bildu Lan es *Action Research* (investigación en acción), un enfoque participativo y práctico que combina la investigación académica con la implementación de mejoras organizativas. Este enfoque es especialmente adecuado para empresas de economía social, ya que fomenta la

participación activa y continua de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones (Chaves Ávila et al., 2013).

La metodología *Action Research* permite no solo obtener datos empíricos valiosos, sino también intervenir directamente en los procesos organizativos para mejorar la innovación social dentro de la empresa. En el caso de Bildu Lan, esta metodología ha sido crucial para garantizar que los trabajadores y socios sean parte activa en la transformación de la empresa.

Aportes del Estudio al Conocimiento sobre Innovación Social en Empresas de Economía Social

Esta investigación no solo buscó contribuir a la mejora de la gestión de Bildu Lan, sino también ofrecer un aporte significativo al conocimiento académico sobre innovación social y su implementación en empresas de economía social. A través del análisis empírico de una sociedad laboral, se esperó proporcionar una visión clara de cómo los principios de participación, equidad y sostenibilidad pueden integrarse exitosamente en modelos de negocio que beneficien tanto a la empresa como a la comunidad (Florczak & Gardziński, 2018).

Finalmente, este trabajo podría servir como ejemplo para otras organizaciones que deseen integrar la innovación social en sus operaciones, mostrando los desafíos y oportunidades que enfrentan las sociedades laborales en este proceso (Rodríguez & Guzmán, 2013).

Estructura del Capítulo 3

El Capítulo 3 de esta investigación está estructurado para ofrecer un análisis en profundidad de Bildu Lan como un caso ejemplar de innovación social y sostenibilidad en el contexto de la economía social. Este capítulo se divide en varias secciones clave, cada una de las cuales aborda aspectos específicos de la empresa y su modelo de gestión, proporcionando una visión integral de cómo se materializan los principios de la economía social en su operativa y en sus prácticas empresariales.

La primera sección del capítulo hace una introducción y contexto de Bildu Lan, establece el marco de análisis, presentando a Bildu Lan como una sociedad laboral y destacando su papel en el tejido empresarial de Navarra. Se examina cómo su modelo de negocio y sus objetivos alineados con la economía social la posicionan como un referente en innovación social, en especial por su enfoque en la participación democrática y la sostenibilidad. Esta sección también hace referencia a los resultados previos del Capítulo 2, estableciendo comparaciones y destacando los aspectos diferenciadores de Bildu Lan respecto a otras empresas de economía social.

La segunda sección, Bildu Lan como Sociedad Laboral y su alineación con la Economía Social, ofrece una descripción detallada de la estructura organizativa de Bildu Lan, abordando su historia, misión, visión y valores. Se examinan los mecanismos de gobernanza participativa que caracterizan a la empresa y su impacto en la cohesión y el compromiso de los trabajadores-socios. Además, se analiza cómo Bildu Lan se ha adaptado a los cambios del mercado sin perder de vista sus principios de economía social, destacando prácticas que aseguran tanto la rentabilidad como el bienestar de sus empleados.

En la tercera sección, Metodología de Investigación-Acción (*Action Research*), se expone la metodología utilizada en este estudio, justificando la elección de la investigación-acción como un enfoque adecuado para observar y fomentar el cambio dentro de Bildu Lan. Se detallan los objetivos duales de esta metodología: el objetivo práctico, orientado a generar mejoras tangibles en la organización, y el objetivo académico, que busca aportar conocimientos teóricos sobre la innovación social en la economía social. Esta sección también describe el equipo de trabajo, los métodos de recolección de datos empleados (entrevistas, observación participante y análisis documental), y el diseño del Plan de Acción implementado en la empresa, asegurando una aproximación participativa en cada fase del estudio.

La cuarta sección, Resultados de la investigación en Bildu Lan, presenta un análisis de los resultados obtenidos, enfocados en las prácticas específicas de innovación social y sostenibilidad que la empresa ha desarrollado. Se analizan en detalle las iniciativas de Bildu Lan en áreas como la sostenibilidad ambiental, la inclusión laboral, la conciliación de la vida laboral y familiar, y la gobernanza democrática. Este apartado examina cómo estas prácticas han generado beneficios específicos, tanto para la empresa como para la comunidad, y ofrece ejemplos concretos de mejoras implementadas a través del Plan de Acción. Asimismo, se destacan las innovaciones tecnológicas que Bildu Lan ha introducido en sus procesos productivos para reducir su impacto medioambiental y promover un crecimiento más sostenible.

A continuación, la sección Evaluación de los Resultados y Discusión con la Literatura aborda una evaluación crítica de los hallazgos en relación con la literatura académica existente. Se analizan los resultados de Bildu Lan en el contexto de estudios sobre economía social e innovación social, examinando en qué medida la empresa contribuye al desarrollo de modelos sostenibles y responsables en su sector. Esta sección incluye un análisis de cómo las prácticas de Bildu Lan se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con un enfoque particular en el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas). Además, se exploran los desafíos y oportunidades que Bildu Lan ha enfrentado al integrar estos objetivos en su operativa, ofreciendo una visión comparativa con las prácticas observadas en otras empresas de economía social.

La sexta sección, Extrapolación de los Resultados, explora la aplicabilidad de las prácticas de Bildu Lan en otras empresas y organizaciones de economía social. Esta sección destaca cómo los logros de Bildu Lan en gobernanza democrática, sostenibilidad y conciliación laboral ofrecen un modelo adaptable para otras empresas que deseen integrar la innovación social en sus operaciones. Se discuten los factores específicos que podrían facilitar la adaptación de estas prácticas en diferentes contextos empresariales, especialmente en aquellos que buscan implementar estructuras participativas y sostenibles.

Finalmente, el capítulo concluye con Conclusiones Generales del Capítulo 3, una síntesis de los principales hallazgos y aportes de la experiencia de Bildu Lan para el campo de la economía social. Esta sección resume las prácticas y modelos exitosos implementados por Bildu Lan, subrayando su relevancia como caso de estudio para la economía social en Navarra. Se enfatiza cómo la empresa ha logrado integrar un enfoque de innovación social que es tanto eficiente como inclusivo, destacando el potencial de su modelo para inspirar futuras investigaciones y para guiar a otras organizaciones en su transición hacia modelos de negocio más sostenibles y responsables.

3.2 SOCIEDAD LABORAL BILDU LAN

Bildu Lan Maquinaria Especial y Automatización S.L.L. es una sociedad limitada laboral (S.L.L.), fundada en 1973, que se especializa en la fabricación de maquinaria industrial a medida y en la integración de soluciones industriales personalizadas. Con sede en la localidad de Torres de Elorz en Navarra, esta empresa se ha consolidado a lo largo de los años como un actor clave en su sector, principalmente en los ámbitos de la automoción, la industria eléctrica-electrónica y la alimentación. A través de un modelo de economía social, donde los trabajadores son también socios, Bildu Lan ha logrado equilibrar la eficiencia operativa con un fuerte compromiso hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social.

3.2.1. Historia y evolución de Bildu Lan

Bildu Lan fue fundada en 1973 por un grupo de 15 socios que compartían un fuerte compromiso con la cooperación y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. La empresa comenzó como un taller de mecanizado localizado en la población de Berriozar, en la Comarca de Pamplona, y rápidamente fue expandiendo sus actividades al diseñar y fabricar maquinaria especial. En 1975, la creación de su propia Oficina Técnica permitió a Bildu Lan realizar proyectos de mayor envergadura y adentrarse en sectores más exigentes como la automoción, la electricidad y la electrónica.

La empresa se relocalizó en la población de Torres de Elorz en el año 1983 (ver Figura 11), y uno de los hitos más significativos en la evolución de la empresa fue la ampliación de sus instalaciones en 1999, lo que le permitió alcanzar una capacidad productiva de 3.500 m², adaptándose así a las crecientes demandas del mercado.

Figura 11. Imagen de Bildu Lan en 1983. Fuente, archivo Bildu Lan.

Este proceso de expansión estuvo acompañado por un constante esfuerzo en la mejora de la calidad y la adopción de prácticas sostenibles, lo que llevó a Bildu Lan a obtener las certificaciones ISO 9001 en gestión de calidad en 2003 e ISO 14001 en gestión medioambiental en 2005.

En 2013 (ver figura 12), la empresa emprendió una transformación organizativa clave al pasar de una estructura organizativa jerárquica por departamentos a una organización basada en equipos especializados, lo que facilitó una mayor agilidad en la ejecución de proyectos. Este cambio permitió a Bildu Lan optimizar sus dos principales líneas de negocio: la fabricación de maquinaria especial y los servicios de mantenimiento, recambios y utillajes.

En 2015, la empresa adoptó la estructura legal de Sociedad Limitada Laboral (S.L.L.), lo que consolidó su modelo de gobernanza participativa, donde el capital es propiedad exclusiva de los socios-trabajadores. Este cambio permitió a Bildu Lan fortalecer su estructura interna, facilitando una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias del mercado.

Figura 12. Vista aérea de la fábrica Bildu Lan. Fuente, archivo Bildu Lan.

3.2.2. Modelo de Negocio y Estructura Organizativa

Bildu Lan es una sociedad limitada laboral (S.L.L.) que opera bajo un modelo de economía social, en el que la propiedad de la empresa recae íntegramente en los trabajadores-socios. Este modelo se basa en principios de participación democrática y en la distribución equitativa de los beneficios, lo que permite a los empleados participar directamente en las decisiones estratégicas y operativas de la empresa. Esta estructura organizativa fomenta un fuerte sentido de pertenencia y compromiso entre los trabajadores, quienes no solo están involucrados en la ejecución diaria de los proyectos, sino que también influyen en la dirección y estrategia a largo plazo de la empresa.

Integración de la Innovación Social con la Misión, Visión y Valores de Bildu Lan

En el marco de su compromiso con la innovación social, Bildu Lan ha logrado una alineación coherente entre su misión, visión y valores. Este vínculo fortalece su compromiso con la economía social y la responsabilidad empresarial. La misión de la empresa se centra en innovar para mejorar los procesos industriales y promover el desarrollo sostenible, lo que se refleja en su enfoque hacia la innovación social. Asimismo, su visión de consolidarse como un referente en innovación social y tecnológica se materializa en prácticas inclusivas que fomentan el desarrollo profesional y la participación democrática. Los valores fundamentales de Bildu Lan —respeto, compromiso, compañerismo y actitud proactiva— son esenciales para guiar sus iniciativas de innovación social, asegurando que cada acción esté en consonancia con su propósito organizacional y contribuya al bienestar de sus empleados y la comunidad.

A continuación, se detalla cómo la innovación social en Bildu Lan se integra de manera coherente con estos tres pilares fundamentales.

1. *Misión: Innovar para mejorar los procesos industriales y promover el desarrollo sostenible*

La misión de Bildu Lan es proporcionar soluciones industriales innovadoras y personalizadas que mejoren la eficiencia y productividad de sus clientes, manteniendo al mismo tiempo un compromiso con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Esta misión se refleja directamente en su enfoque hacia la innovación social.

Bildu Lan se ha distinguido por desarrollar maquinaria industrial que no solo optimiza los procesos productivos, sino que lo hace de manera responsable, minimizando el impacto medioambiental. La adopción de tecnologías más eficientes en términos energéticos, que reducen el consumo de recursos y limitan las emisiones contaminantes, es un ejemplo clave de cómo la empresa ha integrado la innovación social en su misión. Este enfoque no solo beneficia a los clientes, quienes obtienen soluciones tecnológicas avanzadas y sostenibles, sino que también contribuye a la protección del medio ambiente y al bienestar general de la sociedad.

Además, la misión de Bildu Lan va más allá de los resultados económicos. La implementación de programas como el de Conciliación Laboral y Familiar y el fomento de la participación democrática en la toma de decisiones son claros ejemplos de cómo la empresa busca mejorar no solo los resultados productivos, sino también el entorno laboral de sus empleados. Este enfoque centrado en las personas y el bienestar laboral es una manifestación directa de la misión de la empresa, en la que la innovación tecnológica y social están profundamente entrelazadas.

Para ello se aplica la Política de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales.

En línea con esta misión, Bildu Lan trabaja estrechamente con sus clientes para ofrecer soluciones a medida que integran las últimas tecnologías en automatización, robótica y control industrial. Su enfoque centrado en la innovación le ha permitido diferenciarse en el mercado, ofreciendo productos que no solo optimizan los procesos industriales, sino que también contribuyen al desarrollo sostenible y la responsabilidad social.

2. *Visión: Ser un referente en innovación social y tecnológica*

La visión de Bildu Lan es consolidarse como un referente en el ámbito de la innovación tanto tecnológica como social, siendo reconocida no solo por la calidad de sus productos, sino también por su contribución a la sostenibilidad y el bienestar de la comunidad. Esta visión se materializa a través de la incorporación constante de nuevas tecnologías en sus procesos, pero también mediante un enfoque inclusivo que favorece la igualdad y el desarrollo profesional de sus empleados.

La visión de Bildu Lan está claramente alineada con su compromiso con la certificación ISO 14001, que demuestra su responsabilidad en la gestión medioambiental, así como con su inversión continua en programas de formación. El fomento del desarrollo profesional de sus empleados, especialmente a través de la adquisición de nuevas competencias técnicas y de gestión, es esencial para que la empresa se mantenga a la vanguardia tanto en el ámbito de la innovación tecnológica como en el social. Este enfoque no solo garantiza que la empresa sea capaz de afrontar los retos futuros del sector, sino que también refuerza su papel como una organización comprometida con la mejora continua y la sostenibilidad.

Un ejemplo concreto de esta visión es el compromiso de Bildu Lan con la participación en redes de economía social como ANEL, donde comparte sus mejores prácticas en innovación social con otras empresas del sector. A través de esta participación, Bildu Lan ha podido expandir su influencia, contribuyendo a la creación de un tejido empresarial más fuerte y colaborativo, que fomente la sostenibilidad y la cohesión social en Navarra.

Para ello se aplica, por ejemplo, el Plan de Formación 2023.

3. Valores: Respeto, Compromiso, Compañerismo y Actitud Proactiva

Los valores de Bildu Lan —respeto, compromiso, compañerismo y actitud proactiva— son la base sobre la cual se construyen todas sus actividades de innovación social. Estos valores no solo guían el comportamiento interno de la empresa, sino que también informan sus interacciones con los clientes, proveedores y la comunidad en general.

Respeto: El respeto es un valor fundamental en Bildu Lan, que se manifiesta tanto en sus relaciones laborales internas como en su relación con el entorno. Internamente, este respeto se refleja en la creación de un ambiente laboral inclusivo y en el fomento de la participación democrática. El hecho de que los trabajadores-socios tengan una voz activa en la toma de decisiones no solo respeta su dignidad como individuos, sino que también fortalece la cohesión y el compromiso con los objetivos empresariales.

En cuanto al respeto por el entorno, Bildu Lan ha demostrado su compromiso adoptando prácticas sostenibles que minimizan el impacto de su actividad industrial en el medio ambiente. La implementación de procesos de gestión ambiental certificados y la optimización del consumo de recursos naturales son claros ejemplos de cómo este valor se extiende más allá de las relaciones internas de la empresa.

Compromiso: Bildu Lan se compromete no solo con sus empleados y clientes, sino también con la comunidad local y con el desarrollo sostenible. Este compromiso se manifiesta en la implementación de programas de conciliación laboral que mejoran la calidad de vida de los empleados, así como en su participación en iniciativas regionales de economía social. El hecho de que la empresa sea miembro activo de ANEL demuestra su compromiso con el fortalecimiento de la economía social en Navarra y su disposición a compartir y aprender de otras empresas para mejorar continuamente.

Compañerismo: El compañerismo es un valor que fomenta la colaboración entre los empleados, un aspecto esencial para generar un entorno de trabajo que favorezca la innovación social. En Bildu Lan, el compañerismo se refleja en su modelo de formación continua, donde la empresa no solo busca mejorar las competencias técnicas de sus empleados, sino también fortalecer la cohesión interna y promover la ayuda mutua en el aprendizaje de nuevas tecnologías y procesos. Este enfoque crea un ambiente donde la innovación

puede florecer, ya que los empleados sienten que forman parte de un equipo comprometido con el éxito común.

Actitud Proactiva: La actitud proactiva es clave en Bildu Lan para impulsar la innovación social. La empresa fomenta una cultura donde los empleados son alentados a tomar la iniciativa y a proponer mejoras en los procesos productivos y en las prácticas laborales. Esta proactividad es especialmente evidente en el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica y en la implementación de prácticas de sostenibilidad, donde los empleados juegan un papel activo en la identificación de oportunidades para mejorar la eficiencia y reducir el impacto medioambiental.

La coherencia entre Innovación Social y Misión, Visión y Valores

La integración de la innovación social con la misión, visión y valores de Bildu Lan es evidente en cada una de las iniciativas que la empresa ha desarrollado. Tanto las prácticas relacionadas con la sostenibilidad medioambiental, como la conciliación laboral, la formación continua y la participación democrática, son expresiones concretas de cómo la empresa vive sus principios. Esta coherencia no solo fortalece la cultura organizativa de Bildu Lan, sino que también refuerza su posición en el mercado como una empresa responsable, innovadora y comprometida con el bienestar de sus empleados y su comunidad.

La misión de Bildu Lan de proporcionar soluciones industriales innovadoras y sostenibles no sería posible sin una fuerte base de valores que impulse a la empresa a seguir adelante. Del mismo modo, su visión de convertirse en un referente en innovación no podría materializarse sin el compromiso continuo con la inclusión, la participación y el respeto por el medio ambiente.

Modelo de Negocio

El modelo de negocio de Bildu Lan está centrado en ofrecer soluciones integrales a medida para sus clientes en el ámbito de la maquinaria especial y la automatización industrial. La empresa cubre todas las fases del proceso productivo, desde el diseño conceptual hasta la instalación y el mantenimiento de las máquinas, garantizando así un control absoluto sobre la calidad y el rendimiento de sus productos.

Bildu Lan opera bajo dos principales líneas de negocio:

1) *Fabricación de maquinaria especial*: La empresa diseña y fabrica máquinas a medida para sectores industriales que requieren soluciones específicas y de alta precisión. Este tipo de maquinaria incluye desde sistemas de automatización hasta máquinas diseñadas para mejorar procesos industriales en sectores como la automoción, la alimentación y la electrónica (ver Figura 13).

Figura 13. Máquina fabricada por Bildu Lan. Fuente, archivo Bildu Lan.

2) *Servicios de mantenimiento, recambios y utillajes*: Bildu Lan ofrece un servicio postventa robusto que incluye la fabricación de repuestos y componentes según los planos proporcionados por el cliente, así como el mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas instaladas (ver Figura 14).

Un aspecto clave del modelo de negocio de Bildu Lan es su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes. La empresa no solo diseña y fabrica maquinaria nueva, sino que también se especializa en la actualización y optimización de máquinas ya existentes, lo que permite a sus clientes prolongar la vida útil de sus equipos y mejorar la eficiencia de sus procesos productivos. Este enfoque no solo genera valor económico para los clientes, sino que también contribuye a la sostenibilidad, reduciendo la necesidad de desechar máquinas antiguas y maximizando la amortización de las inversiones iniciales.

Figura 14. Máquina siendo reparada por Bildu Lan. Fuente, archivo Bildu Lan.

Sostenibilidad y Responsabilidad Social

El compromiso de Bildu Lan con la sostenibilidad y la responsabilidad social es uno de los pilares fundamentales de su modelo de negocio (ver Figura 15). La empresa ha integrado prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) en su estrategia a través de su participación en programas como INNOVARSE, una iniciativa promovida por el Gobierno de Navarra para fomentar la responsabilidad social en las empresas.

Figura 15. Dimensiones de la sostenibilidad. Fuente, archivo Bildu Lan.

Además de las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001, que aseguran la calidad de sus procesos y su compromiso con la gestión ambiental, Bildu Lan sigue un Plan de Compliance (ver Figura 16) que garantiza que todas sus operaciones se realicen bajo los principios de ética empresarial y cumplimiento legal. Este enfoque holístico hacia la sostenibilidad refuerza la reputación de Bildu Lan como un proveedor confiable y responsable, que no solo entrega soluciones técnicas avanzadas, sino que también contribuye activamente al bienestar social y al cuidado del medio ambiente.

Figura 16. Pilares de Compliance. Fuente, archivo Bildu Lan.

3.2.3. Capacidades Técnicas y Productos

Las capacidades técnicas de Bildu Lan abarcan un amplio espectro de servicios y productos. Entre los principales se encuentran:

1) *Maquinaria especial*: Diseño y fabricación de máquinas personalizadas para satisfacer necesidades industriales específicas. Bildu Lan se destaca en la capacidad de integrar soluciones innovadoras en líneas productivas existentes, lo que permite a sus clientes mejorar la eficiencia sin necesidad de realizar grandes inversiones en nuevas infraestructuras.
2) *Reformas y actualizaciones*: La empresa ofrece servicios de actualización y optimización de maquinaria, adaptando las máquinas existentes a las nuevas exigencias del mercado en términos de ergonomía, seguridad y tecnología.
3) *Utillajes y robótica*: Bildu Lan también fabrica utillajes personalizados y garras para robots industriales, ofreciendo soluciones especializadas que se adaptan a las necesidades de cada cliente.
4) *Servicios de mantenimiento y recambios*: Con un taller propio y un equipo especializado en asistencia técnica, Bildu Lan asegura un servicio postventa de alta calidad, fabricando repuestos bajo plano y manteniendo la maquinaria operativa.

3.2.4. Infraestructura, recursos técnicos y Localización

Bildu Lan cuenta con una infraestructura moderna y bien equipada, diseñada para ofrecer soluciones de alta calidad en la fabricación de maquinaria especial y la automatización industrial. La empresa opera en dos plantas productivas que combinan recursos tecnológicos avanzados con equipos altamente cualificados, permitiendo una gestión eficiente y un control riguroso sobre cada fase del proceso de fabricación.

Planta Principal y Planta Auxiliar

La planta principal de Bildu Lan está ubicada en Torres de Elorz (Navarra) y cuenta con una superficie de 2.400 m² de producción y 700 m² de oficinas (ver Figura 17). Esta planta está equipada con talleres especializados en mecanizado, montaje mecánico y eléctrico, lo que proporciona a la empresa la capacidad de realizar internamente una amplia gama de procesos productivos. La planta auxiliar, con 800 m² de producción y 200 m² de oficinas, complementa las capacidades de la planta principal, proporcionando espacio adicional para la fabricación y el montaje.

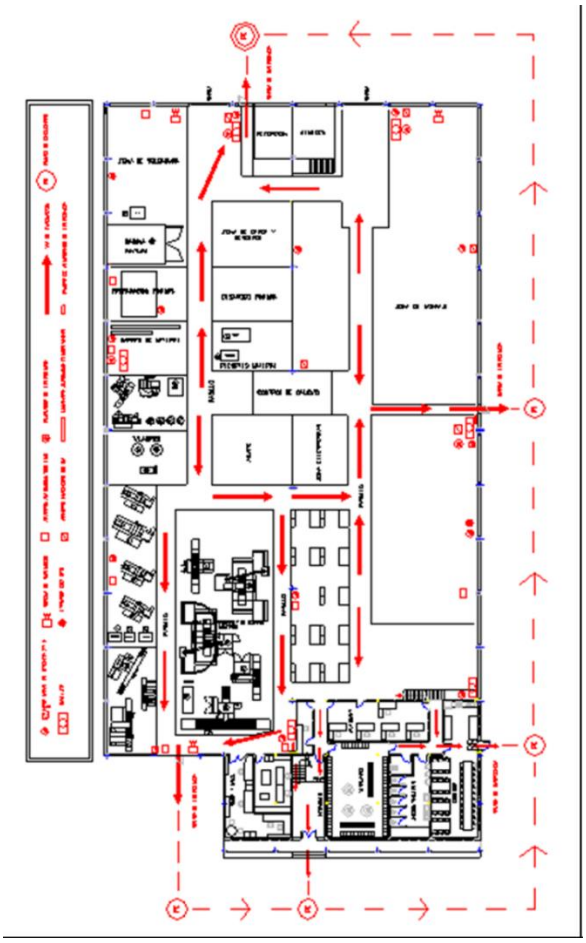


Figura 17. Plano panta principal de Bildu Lan. Fuente, archivo Bildu Lan.

Maquinaria y Equipos Técnicos

Bildu Lan dispone de un amplio parque de maquinaria de última generación, lo que le permite ofrecer soluciones a medida con altos estándares de precisión y calidad (ver Figura 18). A continuación, se detallan algunos de los equipos clave disponibles en la empresa:

Centros de mecanizado CNC: Bildu Lan cuenta con varios centros de mecanizado de control numérico (CNC), que permiten la fabricación de componentes complejos con alta precisión. Estos centros son esenciales para la producción de piezas personalizadas en maquinaria especial, donde se requieren tolerancias exactas y acabados de alta calidad. Los equipos CNC de Bildu Lan incluyen fresadoras y tornos, capaces de trabajar con una amplia variedad de materiales.

Máquinas de electroerosión: Estas máquinas son utilizadas para el mecanizado de materiales difíciles o cuando se requieren formas extremadamente precisas que no pueden ser obtenidas con métodos tradicionales de

corte. La electroerosión permite fabricar piezas con geometrías complejas, lo que es clave en la producción de componentes para sectores como la automoción y la aeronáutica.

Tornos y fresadoras convencionales: Además de los centros CNC, Bildu Lan mantiene un conjunto de tornos y fresadoras convencionales que complementan su capacidad de mecanizado, permitiendo realizar operaciones personalizadas o de menor volumen de manera eficiente.

Equipos de soldadura automatizada: En el taller de montaje y mecanizado, Bildu Lan dispone de tecnología avanzada de soldadura, tanto manual como automatizada, que asegura la máxima calidad en las uniones de componentes metálicos. Estos sistemas de soldadura son fundamentales para garantizar la robustez y durabilidad de las máquinas fabricadas.

Prensas hidráulicas y neumáticas: Utilizadas para el ensamblaje de componentes y la fabricación de utillajes, las prensas de Bildu Lan permiten realizar operaciones de conformado y ajuste con gran precisión y control.

Equipos de control de calidad y metrología: Bildu Lan dispone de instrumentos avanzados para la inspección de calidad y el control dimensional de las piezas fabricadas. El departamento de metrología utiliza brazos de medición y sistemas de escaneado láser para garantizar que cada componente cumple con las especificaciones exigidas por los clientes y las normativas de calidad internacionales.

Figura 18. Imagen panta principal de Bildu Lan. Fuente, archivo Bildu Lan.

Automatización y Control

La empresa cuenta con un equipo especializado en automatización y programación, compuesto por seis técnicos expertos en robótica industrial, controladores lógicos programables (PLC), y sistemas de visión artificial. Estos sistemas permiten a Bildu Lan desarrollar soluciones avanzadas para la automatización de procesos industriales, integrando maquinaria personalizada en líneas de producción existentes.

Los sistemas de visión artificial implementados por Bildu Lan son particularmente útiles para mejorar la eficiencia y precisión en tareas de inspección y control de calidad en tiempo real. Además, el uso de robots industriales en combinación con sistemas automatizados de control permite a la empresa ofrecer soluciones de alta productividad y flexibilidad, optimizando los tiempos de ciclo en las líneas de montaje de sus clientes.

Software de Diseño y Gestión

Para el diseño y desarrollo de proyectos, Bildu Lan utiliza software CAD avanzado que le permite crear modelos 3D detallados de cada máquina y sus componentes. Este software no solo facilita la visualización de los proyectos, sino que también asegura la exactitud en la fabricación de los prototipos y la integración de las máquinas en los sistemas productivos del cliente. La utilización de este tipo de herramientas garantiza que todas las fases del proyecto, desde la concepción hasta la entrega final, se realicen bajo los más altos estándares de calidad.

Además, la empresa ha implementado un sistema de gestión ERP (*Enterprise Resource Planning*) que integra todas las actividades de la organización, desde la gestión de proyectos y recursos hasta el control de inventarios y las operaciones de fabricación. Este sistema permite una mayor eficiencia en la planificación y ejecución de los proyectos, asegurando que se cumplan los plazos de entrega y los estándares de calidad establecidos.

Certificaciones y Compromiso con la Calidad

Bildu Lan opera bajo las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001, que garantizan tanto la calidad de sus procesos como su compromiso con la gestión medioambiental responsable. Estas certificaciones reflejan el compromiso de la empresa con la mejora continua y la sostenibilidad, elementos clave en su estrategia corporativa. Además, Bildu Lan sigue el modelo de gestión EFQM (*European Foundation for Quality Management*) para asegurar la excelencia operativa en todas las áreas de su negocio.

El cumplimiento de las normativas CE para todas las máquinas fabricadas garantiza que cada proyecto entregado cumpla con los más estrictos estándares de seguridad y fiabilidad, protegiendo tanto a los operadores de las máquinas como a los usuarios finales de los productos fabricados con estas.

Localización Estratégica

Bildu Lan está ubicada en la Autovía A-21 Pamplona-Huesca, a la altura del kilómetro 9, en Torres de Elorz (Navarra). Esta localización estratégica facilita el acceso tanto a los mercados nacionales como internacionales, permitiendo a la empresa ofrecer soluciones logísticas ágiles para la entrega de maquinaria y servicios de postventa a sus clientes en toda Europa.

Así pues, se puede concluir que Bildu Lan, con sus más de 50 años de historia, dispone de una infraestructura moderna y versátil, equipada con maquinaria avanzada y un equipo técnico especializado, que le permite ofrecer soluciones personalizadas a las necesidades de sus clientes en sectores exigentes como la automoción, la alimentación y la aeronáutica. Su capacidad para integrar todas las etapas del proceso productivo, desde el diseño hasta la instalación y el mantenimiento, le ha permitido consolidarse como un referente en la fabricación de maquinaria especial y automatización industrial. Este enfoque, combinado con su compromiso con la calidad y la sostenibilidad, garantiza que Bildu Lan continúe siendo un actor clave en su sector.

3.2.5. Sectores y Clientes

Bildu Lan trabaja con una amplia gama de sectores industriales que requieren soluciones altamente personalizadas y de alta precisión. Entre los sectores más importantes en los que opera se encuentran:

1) *Automoción*: La empresa diseña y fabrica maquinaria para la automatización de procesos en plantas de ensamblaje de automóviles.
2) *Alimentación*: Proporciona soluciones de automatización que mejoran la eficiencia y seguridad en las líneas de producción de alimentos.
3) *Aeronáutica*: Participa en la producción de maquinaria para la fabricación de componentes aeronáuticos, un sector que exige los más altos estándares de calidad y trazabilidad.

Bildu Lan colabora estrechamente con sus clientes en todas las fases del proyecto, desde la definición de los requerimientos iniciales hasta la entrega y el soporte postventa. Este enfoque colaborativo garantiza que las soluciones desarrolladas por la empresa no solo cumplan con las especificaciones técnicas, sino que también

aporten valor añadido a través de la optimización de los recursos y la mejora continua de los procesos productivos.

Por ejemplo, Bildu Lan está homologado con el sello NQC[48] que es requerido para los proveedores de los fabricantes de Automoción que exigen los más altos estándares de calidad.

3.2.6 El papel de Bildu Lan en la Economía Social

Bildu Lan se posiciona como un actor clave dentro del ecosistema de la economía social en Navarra, un modelo empresarial que pone a las personas y la sociedad en el centro de su estrategia.

Como sociedad limitada laboral (S.L.L.), su estructura organizativa y modelo de gobernanza responden a los principios fundamentales de la economía social: la participación democrática, la gestión compartida, y el compromiso social y medioambiental. Estos valores no solo determinan la forma en que la empresa opera internamente, sino también cómo interactúa con su comunidad, sus socios y el entorno socioeconómico en general.

Economía Social y Bildu Lan

La economía social abarca una amplia variedad de entidades que, como Bildu Lan, adoptan modelos cooperativos o laborales donde los trabajadores son, a su vez, propietarios. Esto crea un contexto en el que las decisiones empresariales no se basan exclusivamente en el beneficio económico, sino en criterios más amplios como el bienestar de los empleados, la sostenibilidad y la contribución al desarrollo de la comunidad. En Bildu Lan, los socios-trabajadores son propietarios del 100% del capital, lo que fomenta una mayor implicación en los resultados y en los proyectos, reforzando el compromiso con los objetivos sociales de la empresa.

La estructura de Bildu Lan refleja los valores centrales de la economía social. A través de un modelo de participación democrática, los trabajadores tienen una voz activa en la dirección estratégica de la empresa. Las decisiones sobre la gestión y el desarrollo de proyectos no solo consideran el impacto financiero, sino también las repercusiones sociales y medioambientales, alineándose con los principios de la sostenibilidad y el bienestar

[48] https://nqc.com/supplyassurance

colectivo. Este modelo ha permitido a Bildu Lan no solo asegurar su viabilidad económica a largo plazo, sino también contribuir activamente al desarrollo de un entorno empresarial más justo y equitativo.

Bildu Lan como miembro de ANEL

Un aspecto clave del rol de Bildu Lan en la economía social es su membresía en ANEL (Asociación Navarra de Empresas Laborales y Participadas). ANEL es una asociación que representa a las empresas de economía social de Navarra, promoviendo un modelo económico que prioriza a las personas por encima del capital. Como miembro de ANEL, Bildu Lan se beneficia de una red de apoyo y de colaboración que le permite compartir experiencias y conocimientos con otras empresas del sector.

ANEL ofrece a sus miembros formación y asesoramiento en áreas críticas como la gestión participativa, la innovación social y la responsabilidad social corporativa. Para Bildu Lan, su participación en ANEL ha facilitado el acceso a herramientas y recursos que mejoran la gestión interna, reforzando su capacidad para innovar y mantenerse competitiva en un entorno industrial cambiante. Además, ANEL también permite a Bildu Lan participar en foros de colaboración donde se discuten y comparten las mejores prácticas en la economía social, lo que refuerza su compromiso con este modelo.

La colaboración entre Bildu Lan y ANEL no solo refuerza la identidad de la empresa como parte de la economía social, sino que también la posiciona como un referente dentro del sector en Navarra, contribuyendo al crecimiento y fortalecimiento del tejido empresarial basado en valores de equidad y sostenibilidad.

Colaboración con la Comunidad y la Sociedad Navarra

El compromiso de Bildu Lan con su comunidad y la sociedad navarra va más allá de su enfoque en la sostenibilidad interna. La empresa colabora activamente con actores locales e instituciones públicas para fomentar el desarrollo económico, social y medioambiental de la región. A través de su colaboración con la Fundación Industrial Navarra[49] y su participación en iniciativas promovidas por el Gobierno de Navarra[50], Bildu Lan contribuye al fortalecimiento del tejido industrial local y a la creación de empleo de calidad.

Bildu Lan ha participado en mesas temáticas de trabajo impulsadas por la Fundación Industrial Navarra, donde se discuten temas relevantes para la industria, como la gestión de recursos humanos, la mejora continua y la seguridad laboral. Estas mesas no solo permiten a la empresa mejorar sus prácticas internas, sino que también

[49] https://fundacionindustrialnavarra.com/mesa_innovacion/
[50] https://www.navarra.es/es/inicio

ofrecen una plataforma para compartir experiencias y contribuir al desarrollo colectivo de la industria en la región.

En términos de impacto social, Bildu Lan promueve la inclusión y la igualdad de oportunidades en su plantilla, ofreciendo condiciones de empleo justas y promoviendo un entorno de trabajo que favorece la conciliación de la vida laboral y personal. Aunque no tiene una política formal para la contratación de personas con discapacidad, la empresa ha realizado esfuerzos para ser inclusiva y no discriminatoria en sus procesos de selección y en la gestión de su capital humano.

Innovación Social y su Impacto en la Economía Social

Uno de los aspectos más destacados del papel de Bildu Lan dentro de la economía social es su capacidad para impulsar la innovación social. La innovación social, entendida como la creación de nuevas soluciones que mejoran la calidad de vida de las personas y la sostenibilidad de las empresas, es un elemento clave en la estrategia de Bildu Lan. La empresa ha implementado esta innovación tanto en sus productos y servicios como en sus procesos internos, fomentando una cultura organizativa orientada al cambio y la mejora continua.

A través de la metodología INNOVARSE , Bildu Lan ha adoptado un enfoque integral de la responsabilidad social corporativa (RSC), que no solo busca generar valor económico, sino también tener un impacto positivo en la comunidad y en el medio ambiente. Esta metodología permite a la empresa evaluar sus prácticas, identificar áreas de mejora y diseñar planes de acción que refuercen su compromiso con los valores de la economía social.

Además, Bildu Lan se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, contribuyendo especialmente a los objetivos de trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) y paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16). La empresa no solo se esfuerza por crear un entorno laboral justo y seguro, sino que también implementa procesos de gobernanza transparentes y éticos que garantizan el respeto por los derechos humanos y el medio ambiente.

Así pues, el papel de Bildu Lan dentro de la economía social en Navarra va mucho más allá de su estructura interna. Como miembro de ANEL y colaborador activo en proyectos locales y regionales, la empresa no solo ha consolidado su posición como un referente en la industria de la maquinaria especial y la automatización, sino que también ha contribuido de manera significativa al desarrollo social y económico de la región.

3.3 TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Objetivo dual de la metodología de investigación Action Research

La metodología Action Research, o investigación-acción, aplicada en Bildu Lan responde a un objetivo dual: lograr resultados significativos tanto en el contexto práctico de la empresa como en el ámbito académico. Este enfoque convierte a Bildu Lan en un *Practitioner* activo que implementa un Plan de Acción orientado a cambios estructurales y operativos. A través de este proceso, la empresa no solo mejora sus propias prácticas, sino que también contribuye a enriquecer la literatura académica sobre innovación en la economía social. Esta metodología permite documentar prácticas y factores que facilitan la innovación, proporcionando hallazgos que pueden servir de referencia para otras organizaciones de economía social y para el desarrollo teórico del campo.

Objetivo Empresarial: Bildu Lan como *Practitioner* de la Innovación Social

En su papel de *Practitioner*, Bildu Lan asume un rol activo y transformador, convirtiéndose en protagonista del cambio organizacional. En lugar de ser solo un objeto de estudio, la empresa y sus empleados participan directamente en la identificación de áreas de mejora y en la implementación de soluciones a través de un Plan de Acción estructurado. Este plan abarca diversas áreas estratégicas y operativas y permite a Bildu Lan adoptar prácticas que refuerzan su compromiso con la economía social y la sostenibilidad. Los objetivos empresariales específicos incluyen:

1) *Implementación de un Plan de Acción Participativo*: El Plan de Acción, como elemento central de la investigación-acción, permite a Bildu Lan integrar una serie de prácticas que fomentan la innovación y la sostenibilidad, tales como el uso eficiente de recursos, la adopción de tecnologías limpias y la creación de entornos de trabajo equitativos y participativos. La elaboración e implementación de este plan, desarrollado en colaboración entre el equipo de investigación y los empleados, permite a Bildu Lan alinear sus metas organizativas con los principios de la economía social, logrando que cada acción sea relevante y esté orientada al bienestar común.
2) *Fomento de la Gobernanza Democrática y la Participación Interna*: La metodología de investigación-acción aplicada a través del Plan de Acción garantiza que los empleados de Bildu Lan participen en las decisiones estratégicas y en la formulación de políticas internas. Este enfoque participativo permite a Bildu Lan optimizar sus procesos internos, logrando una mayor cohesión y compromiso organizativo. Los

socios-trabajadores no solo contribuyen a la identificación de problemas y soluciones, sino que también juegan un rol activo en la implementación de las mejoras, fortaleciendo así la cultura de participación democrática dentro de la organización.

3) *Promoción de la Sostenibilidad mediante Innovación Social y Tecnológica*: El Plan de Acción estructura una serie de prácticas sostenibles que abarcan desde la minimización de la huella ecológica hasta la adopción de tecnologías de bajo impacto ambiental. Bildu Lan, en su rol de *Practitioner*, prueba y adapta estas prácticas de manera iterativa, estableciendo un ciclo continuo de retroalimentación que permite ajustar las acciones en función de los resultados obtenidos y los desafíos emergentes. Esto convierte a la empresa en un modelo de sostenibilidad en la economía social, demostrando cómo las empresas pueden integrar la responsabilidad ambiental en su operatividad diaria.
4) *Desarrollo de Capital Humano y Competencias Técnicas*: En el contexto del Plan de Acción, Bildu Lan prioriza el desarrollo de sus empleados mediante programas de formación que abarcan desde habilidades técnicas avanzadas hasta conocimientos en sostenibilidad y gestión de proyectos. Este enfoque en el desarrollo de competencias permite a la empresa formar un equipo de alto nivel, capacitado para enfrentar desafíos y proponer innovaciones que beneficien tanto a la organización como a la comunidad. La formación continua fortalece el papel de cada empleado como agente de cambio y contribuye al objetivo organizativo de ser un referente en innovación social.

Al asumir el rol de *Practitioner*, Bildu Lan implementa el Plan de Acción de manera iterativa y flexible, adaptándose a los cambios del contexto organizacional. Este proceso de adaptación y evaluación constante convierte a Bildu Lan en un laboratorio de innovación social, cuyas prácticas y aprendizajes pueden replicarse en otras organizaciones de economía social interesadas en integrar modelos de sostenibilidad y participación.

Objetivo Académico: Generación de Conocimiento y Enriquecimiento de la Literatura en Economía Social

El objetivo académico de la investigación-acción en Bildu Lan va más allá del estudio de caso para generar contribuciones significativas a la literatura sobre economía social e innovación organizativa. Al documentar y analizar el proceso de transformación de Bildu Lan, el estudio proporciona conocimientos empíricos que enriquecen la comprensión académica de los factores y prácticas que facilitan la innovación en la economía social. En este contexto, el rol de Bildu Lan como *Practitioner* y el desarrollo del Plan de Acción permiten explorar en profundidad la aplicación práctica de metodologías participativas, así como su efectividad en el sector de la economía social. Los componentes clave de este objetivo académico son:

1) *Desarrollo de un Modelo Teórico de Innovación Social en Economía Social*: La investigación-acción en Bildu Lan contribuye al desarrollo de un marco teórico que describe cómo las empresas de economía

social pueden implementar prácticas de innovación que mejoren tanto el rendimiento organizativo como el impacto social y ambiental. Este modelo teórico documenta prácticas y factores de éxito específicos de empresas participativas y sostenibles, proporcionando una base empírica que enriquece la literatura académica en economía social y responsabilidad corporativa.

2) *Aportación al Conocimiento sobre Gobernanza Democrática y Participación en Empresas de Economía Social*: A través del análisis del Plan de Acción en Bildu Lan, este estudio contribuye a la literatura sobre modelos de gobernanza democrática en empresas de economía social, documentando cómo estos modelos pueden mejorar la cohesión organizativa y la efectividad operativa. Al analizar el impacto de la participación de los empleados en la toma de decisiones estratégicas, el estudio ofrece conocimientos relevantes sobre el papel de la gobernanza inclusiva como factor de éxito en la innovación organizativa, contribuyendo a la comprensión teórica de la democracia participativa en el ámbito empresarial.
3) *Identificación de Prácticas de Sostenibilidad y su Impacto en el Rendimiento Organizativo*: Este estudio documenta prácticas de sostenibilidad implementadas en el contexto del Plan de Acción, proporcionando una visión detallada de cómo estas prácticas pueden integrarse de manera efectiva en la operatividad de una empresa de economía social. Este análisis contribuye al conocimiento académico sobre sostenibilidad organizativa, demostrando cómo las empresas pueden mejorar su rendimiento al incorporar la responsabilidad ambiental y social en sus modelos de negocio, y aportando a la literatura ejemplos concretos de estrategias sostenibles en el sector industrial.
4) *Generación de Conocimientos Transferibles para Empresas de Economía Social*: La documentación y análisis de las prácticas y factores de éxito en Bildu Lan ofrecen un conjunto de recomendaciones aplicables a otras empresas de economía social que buscan implementar prácticas de innovación social. Estos hallazgos contribuyen a la literatura académica en economía social, proporcionando un modelo replicable que puede ser adaptado por otras organizaciones interesadas en adoptar modelos de sostenibilidad y participación democrática, y que desean equilibrar la rentabilidad económica con el impacto social.

Al integrar el Plan de Acción en un contexto de investigación-acción, el estudio sobre Bildu Lan no solo aborda objetivos empresariales y académicos, sino que también genera una contribución teórica que enriquece la literatura sobre prácticas innovadoras y factores de éxito en la economía social. Este estudio destaca la importancia de la participación de los empleados y de la gobernanza democrática como elementos fundamentales para la innovación organizativa y el fortalecimiento de la cultura corporativa en las empresas de economía social.

Los hallazgos obtenidos en Bildu Lan permiten a la literatura académica avanzar en la comprensión de las condiciones que favorecen la innovación en entornos de economía social. El análisis detallado de las prácticas de

sostenibilidad, la implementación de procesos democráticos y el desarrollo de competencias técnicas en el equipo de trabajo ofrece una visión integral que puede servir de guía para futuras investigaciones y para el diseño de políticas en empresas de economía social.

La aplicación de la metodología de investigación-acción en Bildu Lan también permite examinar el impacto a largo plazo de estas prácticas y evaluar su efectividad en la construcción de un modelo de negocio sostenible y equitativo. En conjunto, este estudio no solo amplía el conocimiento práctico sobre la innovación en empresas de economía social, sino que también proporciona a la academia una referencia concreta sobre cómo la integración de modelos participativos y sostenibles contribuye al desarrollo de organizaciones resilientes y socialmente responsables en el sector industrial.

3.3.2 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo constituido para llevar a cabo esta investigación-acción estuvo compuesto por individuos clave que aportaron una diversidad de conocimientos y habilidades. El profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra, Dr. José Antonio Alfaro-Tanco, en calidad de director de tesis, fue fundamental en la orientación académica del estudio, mientras que la responsable de Recursos Humanos de Bildu Lan, proporcionó una visión práctica sobre la gestión del talento humano. Por su parte el director gerente de Bildu Lan y autor de esta tesis doctoral, actuó como puente entre la teoría y la práctica, asegurando que los resultados de la investigación se integrasen en las operaciones diarias de la empresa. La participación de otros miembros de Bildu Lan en áreas como Calidad y Producción enriqueció el proceso investigativo, garantizando que la investigación estuviera alineada con las realidades operativas y estratégicas de la organización.

3.3.3 Recogida de información

La recolección de información fue un proceso metódico y sistemático, sustentado en dos fuentes clave: entrevistas con personal estratégico de Bildu Lan y una amplia variedad de documentos internos que sirvieron como base para el análisis en el contexto de la investigación en acción llevada a cabo en la empresa.

Para profundizar en el análisis de las prácticas organizativas y los procesos internos de Bildu Lan, se llevaron a cabo entrevistas con los responsables de los departamentos de Recursos Humanos, Calidad y Producción. Estas entrevistas permitieron capturar perspectivas clave sobre la implementación de políticas de innovación social, sostenibilidad y participación democrática, proporcionando información complementaria a los documentos

internos analizados. El enfoque en estos departamentos responde a su rol estratégico en la operativa diaria y en el desarrollo de las iniciativas alineadas con los objetivos organizacionales de Bildu Lan.

Además, estas entrevistas enriquecieron significativamente la comprensión del impacto que las prácticas de innovación social tienen tanto en los procesos productivos como en la cohesión del equipo de trabajo, reforzando la validez de los hallazgos obtenidos mediante el análisis documental. A partir de esta información, se obtuvo una visión integral de las dinámicas internas de la empresa, garantizando un marco empírico robusto para el desarrollo del presente estudio.

Así mismo se llevó a cabo un profundo análisis de documentación interna, desglosada en la Tabla 11.

En primer lugar, se revisaron los planes de formación anuales, que delinean las competencias y habilidades que la organización prioriza para su personal. Estos planes no solo ofrecen una visión clara de las estrategias de desarrollo profesional implementadas, sino que también reflejan la alineación de la formación con los objetivos estratégicos de Bildu Lan. Al evaluar estos documentos, se identificaron las áreas de conocimiento que la empresa considera críticas para la mejora continua, asegurando que los trabajadores cuenten con las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del entorno industrial.

Asimismo, las actas de reunión del comité de Seguridad y Salud fueron consultadas como fuente clave. Estas actas registran las decisiones y políticas implementadas para garantizar un ambiente laboral seguro y saludable. En ellas se documentan los acuerdos alcanzados, las acciones correctivas propuestas y la evaluación de riesgos realizadas de manera periódica. La revisión de estas actas permitió evaluar no solo el cumplimiento normativo, sino también cómo Bildu Lan aborda proactivamente la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, destacando su compromiso con el bienestar de sus empleados.

El procedimiento interno de Seguridad y Medioambiente también resultó fundamental en este proceso. Este documento establece directrices para el cumplimiento normativo y promueve buenas prácticas medioambientales en las operaciones diarias. A través de la revisión de este procedimiento, se identificaron las medidas adoptadas por la empresa para minimizar su impacto ambiental, lo que resalta su responsabilidad social y el compromiso hacia la sostenibilidad.

El Plan de acción de ejes de Mejora Continua fue otro documento de gran relevancia. Este plan identifica oportunidades de optimización de procesos dentro de la organización y se basa en un análisis exhaustivo de las prácticas actuales. La integración de estos ejes de mejora en el análisis permitió resaltar las iniciativas que Bildu Lan ha implementado para fomentar la innovación y adaptarse a un entorno industrial en constante evolución.

Se incluyó también el diagnóstico del proceso de Diseño y de Producción en planta, el cual proporcionó una visión crítica de las operaciones y permitió identificar áreas de mejora. Este diagnóstico es esencial para

comprender cómo Bildu Lan puede innovar en sus procesos productivos y aumentar su competitividad en el mercado.

Además, el informe de planificación INNOVARSE fue considerado, ya que proporciona un marco para la implementación de prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad en la empresa. Este informe no solo resalta las acciones emprendidas por Bildu Lan en el ámbito de la innovación social, sino que también establece indicadores de rendimiento que permiten evaluar el impacto de dichas iniciativas. A través de este documento, se pudo entender cómo la empresa articula sus esfuerzos en sostenibilidad con su estrategia global.

El código ético y de conducta fue otro componente esencial. Este documento guía las prácticas empresariales y establece los estándares éticos que rigen el comportamiento de todos los empleados. La revisión del código permitió analizar el compromiso de Bildu Lan con la responsabilidad social, la transparencia y la equidad en sus operaciones. Este compromiso no solo influye en la cultura organizacional, sino que también contribuye a fortalecer la confianza entre la empresa y sus grupos de interés.

Adicionalmente, se revisaron documentos como el archivo de formación dual CIP FP Lumbier IIP, que detalla las colaboraciones con instituciones educativas para la formación práctica de estudiantes, evidenciando el compromiso de Bildu Lan con la formación y el desarrollo del talento local.

También se tuvo en cuenta el archivo de formación para el puesto de trabajo de oficina con acceso a taller, conforme a los artículos 18 y 19 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995, que establece las obligaciones del empresario en materia de seguridad y salud laboral. Este documento subraya la importancia de formar a los empleados en aspectos que garantizan su seguridad y salud en el entorno laboral.

El informe sobre medidas de conciliación implementadas por Bildu Lan fue analizado para evaluar cómo la empresa promueve un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados. Este informe refleja el compromiso de la empresa con el bienestar de sus trabajadores y su reconocimiento de la importancia de crear un ambiente laboral flexible y adaptado a las necesidades individuales.

La memoria de sostenibilidad también fue fundamental, ya que documenta el impacto social y ambiental de las actividades de Bildu Lan, destacando su compromiso con la sostenibilidad. Este documento proporciona una visión integral de cómo la empresa gestiona su responsabilidad social y las acciones implementadas para mitigar su impacto en el entorno.

El procedimiento de Calidad de Auditorías Internas fue consultado para comprender cómo Bildu Lan evalúa y asegura la calidad de sus procesos. Este procedimiento garantiza que la empresa cumpla con los estándares de calidad requeridos, promoviendo una cultura de mejora continua.

Se incluyeron, además, el plan de Igualdad, que busca promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el entorno laboral, y la política de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales, que establece las directrices generales que guían las operaciones de la empresa en estos ámbitos.

Las actas de reunión anual Calidad – Gerencia de revisión de cumplimiento de planes medioambientales fueron revisadas para analizar el cumplimiento de los objetivos ambientales establecidos y las acciones tomadas para mejorar el desempeño ambiental.

Por último, el plan de Responsabilidad Social Empresarial fue evaluado, ya que este documento define el marco estratégico para las acciones de responsabilidad social de la empresa y su alineación con los principios de la economía social.

El VSM (*Value Stream Mapping*) de procesos se utilizó para identificar y optimizar flujos de trabajo, permitiendo una visualización clara de las áreas de mejora dentro de la organización.

En conjunto, la recolección de información a partir de estos documentos no solo proporcionó una base sólida para el análisis, sino que también facilitó la identificación de las sinergias entre las prácticas organizacionales y los objetivos de innovación social. Este enfoque sistemático permitió a Bildu Lan establecer un marco claro para la mejora continua y la sostenibilidad, reflejando su compromiso con la excelencia y la responsabilidad en el ámbito de la economía social.

TABLA 11 Principales documentos internos utilizados en la recogida de información

Actas de reunión del Comité de Seguridad y Salud
Auditorías externas
Auditorías internas
Código ético y de conducta
Encuestas a trabajadores
Estatutos de la empresa
Informe planificación INNOVARSE
Informes de diagnóstico empresarial
Inspecciones de Seguridad y Medioambiente
Macro proceso VSM (Value Stream Mapping)
Medidas de conciliación
Memoria de sostenibilidad
Plan de Igualdad
Planes de acción
Planes de formación anuales y por áreas
Política empresarial integrada

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, la investigación en acción en Bildu Lan no se limitó a un ejercicio académico aislado, sino que se configuró como un proceso dinámico e interactivamente enriquecedor que integró la teoría con la práctica. Este enfoque colaborativo no solo generó un impacto positivo en la organización, sino que también estableció un modelo replicable para otras empresas de economía social que buscan incorporar la innovación social en sus modelos de negocio. La capacidad de Bildu Lan para equilibrar la generación de conocimiento y su aplicación práctica sirve como un referente para la transformación organizacional, destacando la relevancia de la investigación-acción como un medio para alcanzar objetivos sociales y económicos en un contexto de creciente complejidad y demanda de sostenibilidad.

3.3.4 Consideraciones Éticas

En el contexto de la investigación llevada a cabo con Bildu Lan, se establecieron medidas específicas para garantizar la ética durante el proceso de recolección de datos. Los datos obtenidos abarcaron información sensible relacionada con políticas internas, estrategias organizativas y entrevistas con individuos en posiciones clave dentro de la empresa. Con el objetivo de asegurar un enfoque ético, se implementaron las siguientes medidas:

1) *Transparencia con los participantes*: Todos los miembros del equipo directivo y los empleados entrevistados fueron debidamente informados sobre el propósito de la investigación, el uso académico de los datos y los beneficios potenciales que la divulgación de los resultados podría representar para la empresa.
2) *Compromiso con la empresa*: Para formalizar el uso de los datos de Bildu Lan en esta investigación, se presentó una Declaración de Autorización y Compromiso de Confidencialidad, firmada por el director Gerente de Bildu Lan . En esta declaración, se autorizó el uso de la información perteneciente a Bildu Lan con fines estrictamente académicos, garantizando que toda la información se manejaría con el máximo rigor y respeto por la confidencialidad de los datos. Asimismo, se comprometió a mantener la confidencialidad y proteger toda la información de carácter confidencial a la que se accediera durante la realización de la tesis, asegurando que dicha información no se divulgaría a terceros sin el consentimiento expreso de Bildu Lan, salvo en los casos requeridos por los procesos de evaluación académica de la tesis.

Además, se garantizó que el tratamiento de los datos se llevaría a cabo en cumplimiento con la normativa vigente sobre protección de datos personales, asegurando que los datos sensibles o estratégicos de Bildu Lan serían utilizados únicamente en el marco de la investigación, adoptando todas las medidas necesarias para garantizar su seguridad y confidencialidad.

3.4 RESULTADOS

3.4.1 Prácticas de Innovación Social en Bildu Lan

La innovación social es un componente esencial en la estrategia de Bildu Lan Maquinaria Especial y Automatización S.L.L., y está intrínsecamente vinculada a su misión, visión y valores, como se puede observar anteriormente en este capítulo.

Esta empresa de economía social no solo busca la eficiencia y el rendimiento económico a través de la fabricación de maquinaria especial, sino que también trabaja activamente para crear soluciones que tengan un impacto positivo tanto en sus empleados como en la comunidad en la que opera. La innovación social en Bildu Lan va más allá de la tecnología y los productos que desarrolla; se centra también en generar nuevas dinámicas sociales dentro y fuera de la empresa, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promover la sostenibilidad y fortalecer su impacto en el entorno social y económico navarro.

La capacidad de Bildu Lan para implementar innovación social dentro de su estructura organizativa y en sus procesos productivos refleja su compromiso con un modelo de empresa que no solo busca la rentabilidad económica, sino que también persigue objetivos sociales y medioambientales.

A lo largo de los años, Bildu Lan ha desplegado diversas iniciativas que, dentro del marco de la economía social, han fomentado tanto el bienestar de sus empleados como la sostenibilidad de sus operaciones. Estos casos no solo han demostrado ser efectivos en términos de rendimiento organizacional, sino que también han reforzado el rol de Bildu Lan como agente de cambio social y promotor de buenas prácticas empresariales en Navarra.

A continuación, se exponen las cinco prácticas de innovación social identificadas en el análisis de la información, detallando su impacto y relevancia en la empresa y en su entorno.

3.4.1.1 Programa de Conciliación Laboral y Familiar

El Programa de Conciliación Laboral y Familiar de Bildu Lan constituyó uno de los pilares fundamentales en la gestión del capital humano, reflejando su compromiso con la mejora de las condiciones laborales y el bienestar integral de sus empleados. A través de diversas políticas y medidas, Bildu Lan buscó garantizar que sus trabajadores pudieran equilibrar sus responsabilidades familiares y laborales, contribuyendo tanto a la estabilidad emocional de sus empleados como a la productividad general de la empresa.

Bildu Lan implementó un sistema de licencias retribuidas, que permitió a los trabajadores ausentarse del trabajo sin pérdida salarial en momentos importantes de la vida familiar. Estas licencias incluyeron:

Licencia por matrimonio, con una duración de 18 días naturales.

Licencia por nacimiento de hijos, que otorgó 4 días naturales, de los cuales 2 eran disfrutados inmediatamente después del hecho causante y los otros 2 dentro de los 15 días siguientes.

Licencia por fallecimiento de familiares cercanos, como el cónyuge, con una duración de hasta 7 días naturales, y de 3 días para otros parientes de primer grado.

Además, Bildu Lan ofreció licencias no retribuidas para situaciones excepcionales, como el acompañamiento a citas médicas de familiares directos. Estas licencias no afectaron la antigüedad de los trabajadores, pero garantizaban el derecho a atender asuntos familiares urgentes. Esta medida reflejó el compromiso de la empresa con la flexibilidad y la comprensión hacia las necesidades personales de los empleados.

Uno de los elementos clave del programa fue la posibilidad de adaptar la jornada laboral a las necesidades personales y familiares de los trabajadores. Bildu Lan promovió el teletrabajo y el trabajo flexible en situaciones excepcionales, como la atención de familiares enfermos o la necesidad de ajuste temporal de horarios por razones personales. Estas medidas permitieron que los empleados pudieran cumplir con sus responsabilidades familiares sin afectar su rendimiento laboral, mejorando así la conciliación entre la vida personal y profesional. Esta flexibilidad siempre se gestionó bajo un control estricto por parte de Recursos Humanos, asegurando que las horas de trabajo se ajustaran a los estándares de la empresa.

El programa también contempló la posibilidad de que los empleados tomaran excedencias para el cuidado de familiares. Los trabajadores tenían derecho a solicitar hasta tres años de excedencia para cuidar de hijos recién nacidos o adoptados, y hasta dos años para el cuidado de familiares directos que no pudieran valerse por sí mismos debido a una enfermedad o discapacidad. Durante este periodo, el empleado mantenía su derecho a reincorporarse a su puesto de trabajo o a uno equivalente, garantizando la seguridad laboral una vez finalizado el periodo de cuidado.

Este enfoque de Bildu Lan permitió a los empleados tomar el tiempo necesario para atender a sus responsabilidades familiares sin temer por la pérdida de su empleo. Además, durante el primer año de la excedencia, los empleados conservaron todos sus derechos laborales, incluyendo la posibilidad de asistir a cursos de formación profesional para mantenerse actualizados y facilitar su reincorporación.

La política de reducción de jornada fue otro aspecto esencial del programa. Los empleados que tenían hijos prematuros o que requerían atención médica especial tras el nacimiento podían reducir su jornada laboral hasta en dos horas al día, sin comprometer su puesto de trabajo. Esta medida, además de los permisos de lactancia, otorgaba a los trabajadores la flexibilidad necesaria para atender a sus hijos durante los primeros meses de vida, mejorando su calidad de vida y facilitando la conciliación entre el trabajo y la familia.

El Programa de Conciliación Laboral y Familiar implementado por Bildu Lan no solo fue beneficioso para los empleados, sino que también fortaleció el desempeño organizacional. Los estudios internos demostraron que los trabajadores que gozaban de estas políticas presentaron un mayor grado de satisfacción laboral, lo que repercutió positivamente en su rendimiento y compromiso con la empresa.

Este programa también se alineó directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En concreto, con el ODS 8, que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico, dado que las políticas de conciliación facilitaron el bienestar de los empleados y mejoraron su productividad. Asimismo, las medidas de conciliación contribuyeron al ODS 16, que promueve la justicia, la inclusión y la construcción de instituciones sólidas, garantizando un entorno laboral equitativo, respetuoso y comprometido con los derechos familiares de los empleados.

Un caso relevante fue el de una trabajadora que, durante el año 2022, se acogió al programa de teletrabajo flexible para poder cuidar de su hijo recién nacido, que requería atención médica especializada. Gracias a la flexibilidad horaria y a la posibilidad de trabajar desde casa, pudo atender a su hijo sin renunciar a sus responsabilidades laborales, manteniendo su productividad y contribuyendo al éxito de su equipo de trabajo.

Otro caso significativo ocurrió en 2023, cuando un grupo de empleados se benefició de las licencias retribuidas y la reducción de jornada para atender a familiares con enfermedades crónicas, lo que les permitió cumplir con sus obligaciones laborales y personales de manera equilibrada y sin afectar su desempeño profesional.

3.4.1.2 Participación Democrática en la Toma de Decisiones

Otro caso notable de innovación social en Bildu Lan es su sistema de participación democrática en la toma de decisiones. Como empresa de economía social organizada como sociedad limitada laboral (S.L.L.), Bildu Lan sigue un modelo de gobernanza en el que los trabajadores son también propietarios y, por lo tanto, tienen un rol activo en la gestión y la toma de decisiones estratégicas. Este sistema de gobernanza democrática, inherente a las sociedades laborales, fomenta la inclusión de los trabajadores en la formulación de políticas y decisiones clave que afectan tanto a la operación de la empresa como a su futuro.

El modelo participativo de Bildu Lan se concreta en la asamblea general de socios-trabajadores, en la que todos los empleados-socios tienen derecho a voto. Esta asamblea no es solo un espacio formal de participación, sino un mecanismo esencial para la deliberación colectiva sobre aspectos fundamentales de la empresa, como la planificación de proyectos, las inversiones en maquinaria y tecnología, o la formulación de estrategias de crecimiento y expansión. La democratización en la toma de decisiones refuerza la transparencia y la confianza dentro de la organización, al tiempo que permite que los trabajadores aporten sus ideas y perspectivas desde la experiencia diaria en la producción.

Uno de los beneficios más claros de este sistema es que genera un alto grado de cohesión entre los empleados, quienes se sienten verdaderamente parte del proyecto empresarial. Este sentido de pertenencia y empoderamiento conduce a una mayor implicación y motivación para contribuir activamente a los objetivos de la empresa. Además, la inclusión de múltiples voces en la toma de decisiones promueve la diversidad de ideas y soluciones, lo que facilita la identificación de oportunidades de mejora y la resolución innovadora de problemas. Así, la participación democrática no solo refuerza la estructura organizativa de Bildu Lan, sino que también impulsa su capacidad de adaptarse a los cambios del mercado con soluciones creativas y viables.

Un caso destacable de la participación democrática en la toma de decisiones es el acuerdo de los trabajadores para el descuelgue del Convenio Colectivo del Metal de Navarra, a fin de apoyar a las necesidades de la empresa.

3.4.1.3 Acciones de Sostenibilidad y Seguridad

Bildu Lan se ha establecido como un referente en la implementación de prácticas de sostenibilidad y seguridad laboral, enmarcando su enfoque dentro de un compromiso sólido con la excelencia operativa. Este compromiso se evidencia en las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001, que no solo garantizan la calidad en los procesos, sino que también promueven una gestión ambiental responsable.

Altura Segura de Ganchos de Grúa: Se asegura que los ganchos de los puentes grúa estén instalados a una altura adecuada, previniendo posibles golpes y, por ende, accidentes en el entorno laboral.

Mantenimiento de Luminarias: La empresa verifica que las luminarias se encuentren en condiciones óptimas, limpias y con todas las bombillas operativas, asegurando una iluminación adecuada en todas las áreas de trabajo.

Estado de Cuadros Eléctricos: Los cuadros eléctricos son visibles, permanecen cerrados y cumplen con la señalización de riesgo eléctrico correspondiente, lo que contribuye a la seguridad eléctrica en el entorno laboral.

Equipos de Elevación Certificados: Se garantiza que los ganchos y cadenas de elevación disponen del marcado CE y pestillos de seguridad, asegurando su conformidad con las normativas vigentes.

Manejo de Eslingas: Las eslingas están correctamente ubicadas y en condiciones adecuadas para su uso, evitando riesgos durante las operaciones de elevación.

Orden y Limpieza en el Área de Mecanizado: Los pasillos se mantienen libres de obstáculos, y se asegura un alto grado de orden y limpieza, facilitando la circulación y minimizando el riesgo de accidentes.

Protección en Máquinas: Las protecciones de las máquinas se mantienen operativas y correctamente colocadas, previniendo el contacto accidental con partes móviles durante el funcionamiento.

Control de Derrames: Se implementan medidas rigurosas para que el suelo esté libre de derrames de aceites, taladrinas u otros fluidos, reduciendo el riesgo de resbalones y accidentes.

Etiquetado de Productos Químicos: Todos los recipientes que contienen productos químicos están debidamente etiquetados, garantizando la identificación correcta y evitando confusiones peligrosas.

Segregación de Residuos: La empresa lleva a cabo una correcta segregación de residuos en cubos designados para material contaminado y basura general, promoviendo un manejo responsable de los desechos.

Almacenamiento Estable de Materia Prima: Las estanterías del almacén están organizadas para asegurar un almacenamiento correcto y estable, minimizando el riesgo de caídas o deslizamientos.

Condiciones en la Zona de Soldadura: En el área de soldadura, se verifica que los cables de las máquinas estén en perfecto estado y que el sistema de extracción de humos funcione adecuadamente, garantizando la salud de los operarios.

Mantenimiento de Equipos de Protección Individual (EPIs): Se asegura que todos los trabajadores utilicen EPIs obligatorios, como calzado de seguridad, gafas de protección y protectores auditivos, reforzando la cultura de seguridad en la organización.

Gestión de Áreas de Carga y Descarga: Las áreas reservadas para la carga y descarga de camiones se mantienen libres de obstáculos, asegurando un flujo de trabajo eficiente y seguro.

Almacenamiento Controlado de Productos Químicos: Todos los productos químicos se almacenan en estantes claramente identificados y dotados de medidas de seguridad adecuadas, minimizando el riesgo de incidentes.

Estrategia de Limpieza en Áreas Comunes: Se observa un alto grado de limpieza y orden en las áreas comunes, lo que contribuye al bienestar de los empleados y a un ambiente laboral saludable.

Evaluación Continua de Riesgos: La empresa realiza evaluaciones periódicas de riesgos laborales y aplica medidas correctivas en función de los resultados, garantizando la mejora continua en las condiciones de trabajo.

Compromiso con la Capacitación: Bildu Lan invierte en la formación continua de su personal en temas de seguridad y sostenibilidad, asegurando que todos estén al tanto de las mejores prácticas y normativas aplicables.

Revisión de Puntos Pendientes de Mejora: Se lleva un registro de los puntos pendientes de mejora identificados durante las inspecciones, permitiendo la implementación de acciones correctivas y el ajuste de las prácticas operativas.

En conclusión, las acciones de sostenibilidad y seguridad implementadas por Bildu Lan no solo reflejan un compromiso integral con la salud de sus empleados y la protección del medio ambiente, sino que también subrayan su enfoque hacia la innovación social. La empresa ha adoptado prácticas innovadoras, como la implementación de tecnologías limpias en sus procesos de producción y el uso de maquinaria eficiente en términos energéticos, lo que contribuye a la reducción de su huella ecológica. Estas iniciativas no solo permiten cumplir con las normativas medioambientales, sino que también promueven un modelo empresarial que integra la sostenibilidad como parte fundamental de su estrategia.

El nexo entre la innovación social y la sostenibilidad ambiental en Bildu Lan se manifiesta a través de su capacidad para desarrollar soluciones que benefician tanto a la comunidad como al entorno natural. Al fomentar la colaboración entre los empleados y la dirección para identificar áreas de mejora, Bildu Lan no solo potencia la calidad de su producción, sino que también fortalece su responsabilidad social, creando un impacto positivo en la economía local y contribuyendo a un desarrollo más sostenible. Así, la empresa se posiciona como un modelo a seguir en la industria, demostrando que la integración de prácticas sostenibles y acciones innovadoras es esencial para afrontar los retos del futuro.

3.4.1.4 Formación y Desarrollo de Competencias y Habilidades

El desarrollo profesional y la formación continua constituyen un pilar esencial de la innovación social en Bildu Lan. La empresa ha implementado un programa de formación orientado a mejorar las competencias técnicas de sus empleados, facilitando su adaptación a las nuevas demandas tecnológicas del sector de la automatización

industrial. Este programa abarca tanto la formación técnica específica, como el manejo de tecnologías avanzadas como el control numérico computarizado (CNC), la robótica y la visión artificial, como la formación en áreas relacionadas con la gestión de proyectos, la sostenibilidad y la innovación.

El objetivo de Bildu Lan no es solo garantizar que sus trabajadores estén capacitados para enfrentar los desafíos tecnológicos del futuro, sino también empoderarlos para que puedan asumir roles de mayor responsabilidad dentro de la organización. La inversión en la formación de los empleados genera un capital humano altamente cualificado y mejora la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a las exigencias del mercado. De hecho, la formación continua ha permitido que muchos trabajadores de Bildu Lan aporten ideas innovadoras que han mejorado la eficiencia operativa y desarrollado soluciones más sostenibles y personalizadas para los clientes.

Además de sus programas de formación, Bildu Lan ha implementado diversas acciones de atracción de talento, reconociendo que contar con un equipo altamente capacitado es fundamental para su crecimiento y competitividad. Estas acciones incluyen:

1) *Colaboración con Instituciones Educativas*: Bildu Lan establece alianzas estratégicas con centros educativos, como el Centro Integrado Politécnico de Lumbier de Formación Profesional[51], para colaborar en la formación de estudiantes de Formación Profesional. Este tipo de colaboración no solo proporciona a los estudiantes experiencia práctica, sino que también permite a la empresa identificar y atraer a jóvenes talentos que pueden integrarse en su equipo tras finalizar sus estudios.
2) *Programas de Prácticas Profesionales*: La empresa ofrece programas de prácticas profesionales que permiten a los estudiantes aplicar sus conocimientos en un entorno real. Estas experiencias prácticas son fundamentales para formar a la próxima generación de profesionales y, al mismo tiempo, constituyen una oportunidad para que Bildu Lan evalúe el potencial de los futuros empleados.
3) *Promoción de un Entorno Inclusivo*: Bildu Lan se esfuerza por crear un entorno laboral inclusivo y diverso, donde todos los empleados tengan las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Esta cultura de inclusión no solo atrae a un amplio espectro de talentos, sino que también fomenta la creatividad y la innovación dentro de la organización.
4) *Ofertas de Desarrollo Profesional*: La empresa promueve oportunidades de desarrollo profesional, como cursos de actualización y certificaciones especializadas, que son altamente valoradas por los empleados y potenciales candidatos. Esto no solo mejora la satisfacción y retención del talento existente, sino que también convierte a Bildu Lan en un empleador atractivo para aquellos que buscan oportunidades de crecimiento.

[51] https://cipfplumbieriip.web.educacion.navarra.es/

5) *Comunicación Transparente y Accesible*: La promoción de la cultura organizacional se apoya en una comunicación abierta y accesible, donde los empleados son alentados a expresar sus ideas y sugerencias. Este enfoque no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también atrae a profesionales que valoran un ambiente colaborativo y participativo.
6) *Participación en Ferias de Empleo y Eventos del Sector*: Bildu Lan también ha participado en ferias de empleo y eventos del sector industrial, lo que le permite dar a conocer su propuesta de valor como empleador y atraer a talentos interesados en unirse a la empresa. Estas actividades no solo aumentan la visibilidad de la organización, sino que también ayudan a construir una red de contactos con potenciales futuros empleados.

La cultura del aprendizaje continuo en Bildu Lan no solo se traduce en una mayor competitividad, sino que también refuerza los valores de inclusión, respeto y compañerismo. Al permitir que todos los empleados accedan a las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, Bildu Lan fomenta un ambiente laboral enriquecedor que no solo beneficia a sus trabajadores, sino que también potencia la capacidad de la empresa para innovar socialmente.

Este enfoque de innovación social se manifiesta en la creación de soluciones que abordan necesidades sociales y ambientales, promoviendo un impacto positivo en la comunidad. A través de la colaboración y el intercambio de ideas, Bildu Lan impulsa la implementación de prácticas que no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también contribuyen al desarrollo sostenible y al bienestar social, asegurando que el crecimiento de la empresa esté alineado con el progreso de la sociedad en la que opera.

3.4.1.5 Acciones de colaboración con la comunidad local y ANEL

Por último, un ejemplo crucial de innovación social en Bildu Lan es su colaboración con la comunidad local y su participación en la red de empresas de economía social agrupadas en ANEL. Bildu Lan ha fortalecido su rol como actor social clave en Navarra a través de su participación en mesas de trabajo temáticas y su colaboración con instituciones como la Fundación Industrial Navarra. Estos espacios de colaboración no solo permiten a la empresa compartir y aprender de otras organizaciones, sino que también fomentan la creación de soluciones conjuntas para los desafíos comunes que enfrentan las empresas de economía social, tales como la sostenibilidad y la gestión del talento.

A través de estas colaboraciones, Bildu Lan ha logrado promover iniciativas que benefician a la comunidad, como la creación de empleo inclusivo y la participación en proyectos de innovación regionales. Además, su rol en ANEL ha reforzado su capacidad para adaptarse a los cambios normativos y tecnológicos, al tiempo que fortalece su compromiso con los valores de la economía social.

A continuación, se presenta una tabla relacionando los casos de Innovación Social con los ODS de estudio, así como los códigos expuestos en el capítulo 2.

TABLA 12 Casos Innovación Social y nexo con ODS 8 y ODS 16

Empresa	*Descripción del caso real de Innovación Social*	*Códigos*	*ODS 8*	*ODS 16*
Bildu Lan	**Programa de Conciliación Laboral y Familiar**: Implementación de políticas de flexibilidad laboral para empleados, con el fin de mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, reduciendo el absentismo y mejorando el bienestar de los trabajadores.	Innovación Social, Calidad de Vida, Bienestar Laboral	Sí	N/A
	Participación Democrática en la Toma de Decisiones: Gobernanza democrática donde los trabajadores participan en las decisiones estratégicas de la empresa, lo que fomenta la inclusión, la transparencia y el empoderamiento de los empleados.	Participación Democrática, Ética y Buen Gobierno, Transparencia	N/A	Sí
	Certificación ISO 14001 y Sostenibilidad Ambiental: Obtención de la certificación ISO 14001 por la implementación de sistemas de gestión ambiental que minimizan el impacto de la producción industrial y optimizan el consumo de recursos.	Estrategias de Sostenibilidad, Innovación Social, Responsabilidad Ambiental	Sí	N/A
	Formación Continua y Desarrollo Profesional: Programas de formación regular para el personal, orientados a mejorar sus competencias técnicas y adaptarlas a las nuevas tecnologías, fomentando la inclusión de todos los empleados en proyectos de innovación.	Innovación Social, Crecimiento Económico Sostenible, Calidad de Vida	Sí	N/A
	Colaboración con ANEL y Redes Locales: Participación activa en ANEL y otras redes locales de economía social, promoviendo el intercambio de mejores prácticas y el desarrollo de proyectos de impacto comunitario.	Economía Social, Impacto Social y Comunitario, Innovación Social	N/A	Sí

Fuente: elaboración propia.

Los casos de innovación social en Bildu Lan reflejan un enfoque holístico y estratégico que abarca tanto la dimensión interna de la organización (bienestar de los empleados, participación democrática, formación) como su impacto externo en términos de sostenibilidad ambiental y contribución a la comunidad. A través de estas iniciativas, Bildu Lan ha logrado posicionarse como una empresa que no solo busca el éxito económico, sino que también promueve un cambio social positivo dentro de su sector y en su entorno.

3.4.2 Análisis de la entrevista sobre la Innovación Social

En este apartado, se presentan los resultados de una entrevista realizada en colaboración con el equipo de trabajo de Bildu Lan, en el marco de un ejercicio de investigación-acción (*Action Research*).

El equipo abordó una serie de preguntas clave relacionadas con la innovación social en la empresa, apoyándose en la documentación interna disponible, que incluyó informes de sostenibilidad, el Plan de Igualdad, memorias de responsabilidad social empresarial y otros documentos que reflejan las prácticas y políticas implementadas por la organización.

El objetivo de esta entrevista fue proporcionar una perspectiva detallada sobre cómo Bildu Lan aborda la innovación social dentro del marco de la economía social y cómo esta innovación contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular los ODS 8 y 16.

A través de este proceso de reflexión interna, se exploró cómo la empresa integra principios de sostenibilidad, inclusión, gobernanza democrática y ética en sus operaciones, contribuyendo no solo al desarrollo económico, sino también al bienestar de la comunidad y al fortalecimiento de las instituciones.

A continuación, se presentan un análisis de las respuestas a las preguntas que fueron formuladas también a las empresas asociadas a ANEL en el capítulo 2 de esta tesis.

Pregunta 1: ¿Qué es para usted y para su empresa la Innovación Social?

La primera pregunta de la entrevista se centró en lo que significa la innovación social para Bildu Lan. En este marco, se definió como un proceso integral mediante el cual la empresa ha integrado soluciones innovadoras que no solo mejoran la eficiencia de sus procesos productivos, sino que también generan un impacto positivo en sus empleados y en la comunidad en general. A lo largo de los años, este concepto ha tomado forma en diversas áreas clave.

Entre las iniciativas destacadas se incluye la implementación de políticas de conciliación laboral y flexibilidad horaria, así como el desarrollo de productos que optimizan el uso de recursos naturales, promoviendo así la sostenibilidad ambiental. Un caso emblemático es la adopción de un sistema de gestión ambiental certificado bajo la norma ISO 14001, lo que ha permitido a la empresa reducir sus emisiones de CO_2 y optimizar el uso de energía en sus plantas de producción.

Este tipo de innovación no solo ha contribuido a la competitividad de Bildu Lan, sino que también ha reforzado su compromiso con la responsabilidad social. Además, la empresa ha participado activamente en proyectos

colaborativos con la Fundación Industrial Navarra, orientados a promover prácticas empresariales sostenibles en su sector. Estas iniciativas han incluido la optimización de procesos que minimizan el desperdicio de materiales y mejoran la eficiencia energética.

El análisis de estas acciones concluye que la innovación social en Bildu Lan trasciende la mera mejora de la eficiencia operativa y se convierte en un factor de diferenciación en el mercado. Al integrar la responsabilidad social en sus prácticas empresariales, Bildu Lan no solo cumple con las expectativas de sostenibilidad, sino que también genera valor económico. Este enfoque pone de manifiesto cómo la innovación social puede ser un motor clave para las empresas de economía social, donde los beneficios sociales y ambientales son tan valorados como los económicos. La capacidad de Bildu Lan para equilibrar estos elementos ha sido fundamental para su éxito sostenido en un entorno competitivo y en constante evolución.

Pregunta 2: Innovación Social y ODS 8: ¿Cómo aplica su empresa la innovación social para mejorar las condiciones de trabajo y fomentar un crecimiento económico sostenible, inclusivo y productivo?

La segunda pregunta de la entrevista se centró en cómo Bildu Lan aplica la innovación social para mejorar las condiciones de trabajo y fomentar un crecimiento económico sostenible, inclusivo y productivo. En este contexto, la empresa ha implementado un enfoque que prioriza la creación de un entorno laboral que promueve el bienestar y la inclusión de todos sus empleados. Un ejemplo destacado de este compromiso es el Programa de Conciliación Laboral y Familiar, que introduce medidas de flexibilidad horaria y opciones de teletrabajo, permitiendo así a los trabajadores equilibrar de manera efectiva sus responsabilidades familiares y laborales. Esta política ha resultado fundamental para aumentar la satisfacción de los empleados y mejorar la retención del talento.

Además, Bildu Lan ha establecido un robusto programa de formación continua, garantizando que todos los empleados tengan acceso a cursos que les permitan actualizar sus habilidades técnicas y adaptarse a las exigencias del sector de la maquinaria especial y la automatización. Un aspecto notable de esta iniciativa es la colaboración con programas de formación dual en asociación con instituciones educativas, lo que ha facilitado la incorporación de jóvenes cualificados al mercado laboral, contribuyendo así a un crecimiento económico inclusivo y sostenible.

Bildu Lan ha demostrado que sus políticas de conciliación laboral y formación continua no solo mejoran el bienestar de los empleados, sino que también impulsan un crecimiento económico sostenible y equitativo. La alineación de estas políticas con el ODS 8 es evidente, ya que promueven el acceso a empleos decentes y la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores. Este enfoque no solo beneficia a los empleados, sino

que también fortalece la competitividad de la empresa, subrayando la interdependencia entre la innovación social y el crecimiento económico. En el contexto de la economía social, Bildu Lan se presenta como un ejemplo paradigmático de cómo la innovación social puede constituir una estrategia eficaz para el desarrollo sostenible.

Pregunta 3: Innovación Social y ODS 16: ¿De qué manera la innovación social en su empresa contribuye a fortalecer las instituciones, promover la paz y la justicia, y garantizar la inclusión social y la transparencia en la gobernanza?

La tercera pregunta de la entrevista exploró el impacto de la innovación social en Bildu Lan en términos de fortalecimiento institucional, promoción de la paz y la justicia, así como la garantía de inclusión social y transparencia en la gobernanza. En este contexto, la empresa ha realizado aportaciones significativas mediante la implementación de un modelo de gobernanza democrática. Este enfoque permite que los empleados-socios participen activamente en la toma de decisiones estratégicas, creando así un entorno que promueve la inclusión y la responsabilidad compartida. Este modelo asegura que todas las decisiones se tomen de manera transparente, reflejando los intereses de los trabajadores en las políticas de la empresa.

Además, Bildu Lan ha adoptado un Código Ético y de Conducta que guía todas sus actividades, promoviendo el cumplimiento de normas de responsabilidad social y transparencia en la gestión. Este código abarca aspectos cruciales como la prevención de la corrupción, el respeto a los derechos humanos y la promoción de la equidad en el entorno laboral, estableciendo así un marco de actuación que fortalece la confianza entre la empresa y sus grupos de interés.

Un ejemplo notable de cómo Bildu Lan contribuye a la inclusión social es su participación activa en mesas de trabajo promovidas por ANEL y la Fundación Industrial Navarra. Estas plataformas permiten discutir y compartir buenas prácticas relacionadas con la justicia social y la transparencia en la gobernanza, creando un espacio colaborativo donde se generan sinergias entre diferentes actores del sector.

El análisis de estas iniciativas revela que la adopción de un Código Ético y la promoción de una gobernanza democrática dentro de Bildu Lan subrayan el compromiso de la empresa con los principios del ODS 16. Estas acciones no solo fomentan la inclusión social dentro de la organización, sino que también contribuyen al fortalecimiento de las instituciones locales y regionales con las que colabora. La transparencia en la toma de decisiones y la participación activa de los empleados han sido factores clave en el éxito de este modelo, demostrando que la innovación social puede actuar como un mecanismo para la creación de instituciones más justas y sólidas.

Pregunta 4: Condiciones de Trabajo y Seguridad: ¿Qué medidas implementa su empresa para asegurar condiciones de trabajo decente y seguras para todos sus empleados?

La cuarta pregunta de la entrevista abordó las medidas que Bildu Lan ha implementado para asegurar condiciones de trabajo decente y seguras para todos sus empleados. En este sentido, la empresa ha establecido un sistema integral de gestión de la seguridad y salud laboral, que incluye auditorías internas periódicas y capacitación continua del personal en prevención de riesgos laborales. Además, ha contratado un servicio de prevención externo que colabora en la evaluación y mejora constante de las condiciones de trabajo.

Un caso concreto que ilustra el éxito de estas iniciativas es la notable reducción de los índices de accidentes laborales, atribuible a la implementación de mejoras ergonómicas en las estaciones de trabajo, así como a la modernización de los equipos de protección individual para los operarios en el taller de mecanizado. Estas medidas, en conjunto con las políticas de conciliación laboral, no solo han contribuido a mejorar las condiciones de trabajo, sino que también han incrementado la satisfacción de los empleados y reducido el absentismo laboral.

La implementación de un robusto sistema de seguridad y salud laboral se ha convertido en un componente esencial de la estrategia de Bildu Lan para garantizar condiciones dignas y seguras. Este enfoque no solo ha disminuido los accidentes laborales, sino que también ha fortalecido la cultura de seguridad dentro de la organización. Las mejoras ergonómicas y las políticas de conciliación laboral evidencian que la innovación social no se limita a promover el bienestar general, sino que también se centra en garantizar un entorno laboral seguro.

Estas acciones subrayan cómo el bienestar laboral y la productividad pueden coexistir y reforzarse mutuamente. En un contexto empresarial más amplio, Bildu Lan ha demostrado que invertir en seguridad y salud laboral no solo reduce los riesgos para los empleados, sino que también contribuye a una mayor sostenibilidad organizativa, mejorando el rendimiento y la retención del talento a largo plazo. Esta estrategia ejemplifica cómo las empresas de economía social pueden utilizar la innovación social para cumplir con los estándares del ODS 8 y mejorar las condiciones de trabajo.

Pregunta 5: Promoción del Empleo y la Inclusión: ¿Qué programas o iniciativas tiene su empresa para promover el empleo juvenil, la inclusión de mujeres, personas con discapacidades y otros grupos vulnerables?

La quinta pregunta de la entrevista se enfocó en las iniciativas que Bildu Lan ha implementado para promover el empleo juvenil y la inclusión de mujeres, personas con discapacidades y otros grupos vulnerables. En este contexto, la empresa ha desarrollado un Plan de Igualdad que, aunque no es obligatorio por el tamaño de la

organización, ha permitido avanzar en la inclusión de mujeres y en la igualdad de oportunidades en todos los niveles. Este plan incluye medidas concretas dirigidas a incrementar la participación femenina en roles técnicos y de liderazgo, además de fomentar la inclusión de personas con diversidad funcional en el entorno laboral.

Respecto a la inclusión de personas con discapacidades, Bildu Lan ha promovido activamente la contratación de empleados con diversidad funcional, evidenciando su compromiso con la no discriminación. Aunque no existe una política formal específica al respecto, la empresa ha mostrado un enfoque proactivo en la creación de políticas de promoción interna, garantizando que todos los empleados, sin distinción de género o condición, tengan las mismas oportunidades de ascenso dentro de la organización.

La implementación del Plan de Igualdad y la contratación de personas con diversidad funcional reflejan el firme compromiso de Bildu Lan con la inclusión social y la igualdad de oportunidades. Estas iniciativas no solo cumplen con la legislación de igualdad, sino que también refuerzan la cohesión interna y mejoran el clima laboral. En términos de desarrollo social, Bildu Lan se posiciona como un ejemplo de cómo las empresas de economía social pueden liderar la inclusión de grupos vulnerables, demostrando que la diversidad es una fuente inestimable de innovación y fortaleza. Así, estas acciones contribuyen al ODS 8, al crear empleos decentes, y al ODS 16, al garantizar una mayor justicia e igualdad en el entorno laboral.

Pregunta 6: Crecimiento Económico Sostenible: ¿Cómo fomenta su empresa el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible y qué prácticas adopta para contribuir al desarrollo económico local?

La sexta pregunta de la entrevista se centró en cómo Bildu Lan fomenta el crecimiento económico sostenible y qué prácticas adopta para contribuir al desarrollo económico local. La empresa ha promovido un crecimiento económico sostenible mediante la implementación de tecnologías y prácticas productivas alineadas con principios de sostenibilidad. Un ejemplo notable de este compromiso es la adopción de la certificación ISO 14001, que ha permitido a Bildu Lan optimizar su uso de recursos y reducir su huella ambiental. Esta certificación ha sido fundamental para mejorar la eficiencia energética y disminuir los costos operativos, promoviendo así un crecimiento más sostenible.

Asimismo, Bildu Lan ha adoptado una política de apoyo al desarrollo económico local, colaborando estrechamente con proveedores de la región y participando en iniciativas que refuerzan el tejido industrial de Navarra. Esta estrategia no solo ha contribuido a la sostenibilidad de la empresa, sino que también ha favorecido el crecimiento de pequeñas y medianas empresas locales, promoviendo un desarrollo inclusivo y equitativo.

Por tanto, Bildu Lan ha logrado vincular sus políticas de sostenibilidad con su objetivo de crecimiento económico, demostrando que ambos conceptos son complementarios en lugar de excluyentes. A través de la

certificación ISO 14001 y la adopción de prácticas de economía circular, la empresa no solo ha reducido su impacto ambiental, sino que también ha mejorado su competitividad y disminuido sus costos operativos. Al colaborar con proveedores locales, Bildu Lan contribuye activamente al desarrollo económico regional, reforzando su papel como motor de crecimiento sostenible dentro de la economía navarra. Esta alineación con el ODS 8 subraya la idea de que el crecimiento económico puede ser inclusivo y respetuoso con el medio ambiente.

Pregunta 7: Participación Democrática y Transparencia: ¿Qué mecanismos de participación democrática y transparencia existen en su empresa para la toma de decisiones?

La séptima pregunta de la entrevista se centró en los mecanismos de participación democrática y transparencia implementados en Bildu Lan para la toma de decisiones. El modelo de gobernanza de la empresa se fundamenta en la participación activa de los empleados-socios, quienes poseen el derecho a votar en las decisiones estratégicas más significativas. Esta estructura no solo fomenta una cultura de transparencia, sino que también asegura que todos los trabajadores estén debidamente informados sobre los resultados económicos, los planes de sostenibilidad y los desafíos futuros.

Bildu Lan organiza reuniones periódicas en las que se presentan los estados financieros y los avances en materia de sostenibilidad, brindando así a los empleados una visión clara de la situación de la empresa y la oportunidad de participar activamente en el proceso de toma de decisiones.

Se concluye que la participación democrática en Bildu Lan no es un mero ideal, sino una realidad tangible que ha mejorado significativamente la transparencia y el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales. Al otorgar a los trabajadores-socios un papel proactivo en la toma de decisiones, la empresa ha creado un ambiente donde la transparencia se convierte en la norma y las decisiones reflejan los intereses colectivos. Esta estructura no solo fomenta la cohesión interna, sino que también garantiza que los empleados se sientan empoderados y responsables del éxito de la organización. La experiencia de Bildu Lan ilustra cómo la innovación social puede fortalecer la gobernanza democrática y la transparencia, contribuyendo así a los ODS 8 y 16.

Pregunta 8: Ética y Anticorrupción: ¿Qué políticas de ética y anticorrupción tiene implementadas su empresa y cómo garantiza la responsabilidad y transparencia en sus operaciones y decisiones?

La octava pregunta de la entrevista se centró en las políticas de ética y anticorrupción que Bildu Lan ha implementado y en los mecanismos que la empresa utiliza para garantizar la responsabilidad y la transparencia en sus operaciones y decisiones. En este contexto, Bildu Lan ha establecido un Código Ético que regula la conducta de todos sus empleados y socios, priorizando la prevención de la corrupción, el respeto a los derechos humanos y la sostenibilidad. Este código se revisa anualmente para asegurarse de que se mantenga alineado con las mejores prácticas y con los compromisos adquiridos en materia de responsabilidad social.

Para fortalecer la transparencia en sus operaciones, la empresa lleva a cabo auditorías internas y externas de sus procesos financieros y operativos. Este enfoque garantiza que todas las actividades cumplan con los más altos estándares de ética y responsabilidad, contribuyendo a una gestión empresarial más íntegra y confiable.

En conclusión, la implementación de un Código Ético robusto y la realización de auditorías periódicas reflejan el compromiso de Bildu Lan con la ética y la transparencia en sus operaciones. Estas medidas no solo aseguran la responsabilidad en la toma de decisiones, sino que también fomentan un entorno de confianza tanto internamente entre los empleados como externamente hacia sus socios y la comunidad. De este modo, la empresa se posiciona como un modelo a seguir en la promoción de prácticas empresariales éticas y responsables, alineándose con los principios del ODS 16, que busca promover sociedades pacíficas e inclusivas.

Pregunta 9: Inclusión Social y No Discriminación: ¿Qué medidas adopta su empresa para garantizar la igualdad de acceso a oportunidades y recursos eliminando cualquier forma de discriminación y cómo contribuye a fortalecer la cohesión social en la comunidad?

La novena pregunta de la entrevista se centró en las medidas que Bildu Lan adopta para garantizar la igualdad de acceso a oportunidades y recursos, así como en su contribución al fortalecimiento de la cohesión social en la comunidad. En este sentido, el Plan de Igualdad implementado por la empresa promueve la no discriminación en todas las etapas de la vida laboral de sus empleados, desde el proceso de contratación hasta las oportunidades de promoción interna. Este plan asegura que todos los empleados, sin distinción de género, edad o condición, tengan acceso equitativo a las oportunidades dentro de la organización.

Además, Bildu Lan ha participado activamente en diversas iniciativas comunitarias diseñadas para fortalecer la cohesión social en Navarra. A través de su colaboración con la Fundación Industrial Navarra y ANEL, la empresa promueve la inclusión y el desarrollo económico local. En particular, ha apoyado proyectos orientados a la creación de empleo para jóvenes y colectivos vulnerables, contribuyendo así a la construcción de una comunidad más justa y equitativa.

De esta forma, el Plan de Igualdad implementado en Bildu Lan ha sido fundamental para eliminar las barreras de discriminación y garantizar igualdad de oportunidades en el acceso a recursos y ascensos dentro de la empresa. Estas políticas no solo fortalecen la cohesión interna, sino que también tienen un impacto positivo en la comunidad local, donde Bildu Lan se ha posicionado como un referente en inclusión y justicia social. Al colaborar con organizaciones como ANEL y la Fundación Industrial Navarra, Bildu Lan promueve la cohesión social y demuestra que las empresas pueden actuar como agentes de cambio en sus comunidades. Estas acciones están directamente alineadas con los objetivos del ODS 8 y ODS 16, evidenciando que la inclusión y la no discriminación son prácticas responsables, rentables y sostenibles a largo plazo.

3.4.3 Factores clave para el desarrollo de más Innovación Social en Bildu Lan

Para que Bildu Lan continúe impulsando la innovación social de manera efectiva y sostenible, es fundamental identificar y fortalecer una serie de factores clave que han sido decisivos en el éxito de sus iniciativas hasta ahora.

Estos factores están relacionados tanto con la estructura organizativa de la empresa, su entorno económico y social, como con las relaciones que ha construido con otras organizaciones dentro del ecosistema de la economía social.

A continuación, se desarrollan en detalle los principales factores que permitirán a Bildu Lan seguir avanzando en la implementación de prácticas innovadoras y sostenibles.

1. Fortalecimiento de la gobernanza participativa y la autonomía de los trabajadores

Uno de los pilares fundamentales para el desarrollo continuo de la innovación social en Bildu Lan es el modelo de gobernanza participativa, que otorga a los trabajadores-socios un papel activo en la toma de decisiones estratégicas. Este modelo de participación no solo promueve una democracia interna efectiva, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo que facilita la co-creación de soluciones innovadoras. El proceso de traspaso de datos y validación de proyectos con los empleados, tal como se muestra en el flujo de trabajo (Anexo 8), es un claro ejemplo de cómo la colaboración interna impulsa el éxito en la implementación de proyectos.

Continuar fortaleciendo estos mecanismos participativos será esencial para que Bildu Lan mantenga una cultura de innovación social sostenible. El modelo de autogestión dentro de los equipos de trabajo refuerza este enfoque, alineando las decisiones de producción con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

2. Formación continua y desarrollo profesional

La formación continua ha sido un factor clave en la capacidad de Bildu Lan para innovar socialmente. En un entorno altamente especializado como la maquinaria industrial y la automatización, la actualización constante de competencias es imprescindible. Bildu Lan ha adoptado un enfoque estructurado para el desarrollo profesional, ofreciendo programas de formación tanto técnicos como en materia de responsabilidad social y sostenibilidad.

El acceso a programas de formación dual y el desarrollo de planes formativos en colaboración con instituciones educativas y redes sectoriales refuerzan las capacidades de los empleados y mejoran la competitividad de la empresa. La implementación de un plan de formación estructurado no solo beneficia a la empresa en términos de productividad, sino que también promueve una cultura de aprendizaje continuo que favorece la innovación.

Para continuar desarrollando más innovación social, Bildu Lan debe seguir invirtiendo en la capacitación de sus empleados en áreas clave como la sostenibilidad, el diseño de productos ecoeficientes y la automatización de procesos, garantizando que el equipo humano esté siempre a la vanguardia tecnológica y comprometido con los valores sociales y ambientales de la empresa.

3. Colaboración con redes de economía social y alianzas estratégicas

Bildu Lan ha aprovechado con éxito su pertenencia a redes como ANEL para compartir buenas prácticas, acceder a recursos formativos y fortalecer su capacidad de innovación. La colaboración con otras empresas del sector de la economía social ha facilitado la implementación de soluciones innovadoras en áreas como la gestión medioambiental, el desarrollo de políticas de igualdad de género y la mejora de las condiciones laborales.

El fortalecimiento de estas redes de colaboración y la expansión hacia alianzas estratégicas a nivel regional e internacional serán fundamentales para el desarrollo de nuevas prácticas de innovación social. Bildu Lan debería continuar participando en proyectos conjuntos con otras empresas de economía social, intercambiando conocimiento y desarrollando soluciones conjuntas para los desafíos sociales y medioambientales. La participación en redes de apoyo y formación, como las promovidas por InnovaRSE, proporciona acceso a recursos técnicos y económicos que refuerzan la capacidad de la empresa para innovar.

4. Compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo de tecnologías ecoeficientes

El compromiso de Bildu Lan con la sostenibilidad es uno de los factores más importantes que impulsan la innovación social dentro de la empresa. La adopción de un Sistema de Gestión Ambiental certificado bajo la ISO 14001 ha permitido a Bildu Lan implementar prácticas sostenibles en toda su cadena de valor, desde la fabricación de maquinaria hasta la reducción del impacto ambiental de sus operaciones.

La empresa ha demostrado su capacidad para desarrollar soluciones tecnológicas que optimizan el consumo de energía y minimizan los residuos, lo que no solo contribuye a su competitividad, sino que también refuerza su compromiso con el medio ambiente.

Para que Bildu Lan continúe desarrollando más innovación social, es esencial que siga invirtiendo en tecnologías ecoeficientes y en la implementación de prácticas de economía circular. El desarrollo de productos sostenibles que cumplan con los estándares más altos de calidad y responsabilidad ambiental será clave para mantener su liderazgo en el mercado y su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

5. Adaptabilidad a la normativa y a las nuevas demandas del mercado

La capacidad de Bildu Lan para adaptarse rápidamente a los cambios normativos y a las nuevas demandas del mercado ha sido crucial para su éxito en la innovación social. En un contexto donde la sostenibilidad y la responsabilidad social son cada vez más importantes para los clientes y las autoridades, Bildu Lan ha demostrado una gran capacidad para cumplir con las normativas más exigentes en términos de seguridad, salud laboral y gestión ambiental.

El fortalecimiento de su capacidad de adaptación será clave para seguir desarrollando innovación social en el futuro. Bildu Lan debe continuar monitorizando y anticipándose a los cambios regulatorios, especialmente en áreas como la transición energética y la economía circular, lo que le permitirá implementar soluciones innovadoras y sostenibles que no solo cumplan con la normativa, sino que también respondan a las nuevas expectativas de los clientes y la sociedad.

A continuación, se detalla una tabla que sintetiza los principales factores clave y muestra cómo cada uno de ellos se relaciona tanto con el ODS 8, al fomentar el trabajo decente y el crecimiento económico, como con el ODS 16, al promover instituciones más justas, democráticas y sostenibles.

TABLA 13 factores clave para el desarrollo de Innovación Social en Bildu Lan

Factor para desarrollo IS	*Caso de Innovación Social*	*Implicación ODS 8*	*Implicación ODS 16*
Participación activa de los trabajadores	Modelo de **gobernanza democrática** en el que los trabajadores participan en la toma de decisiones estratégicas.	Promueve condiciones de trabajo dignas y equitativas, asegurando una mayor participación de los trabajadores.	Fomenta la participación democrática, la transparencia y la equidad en la toma de decisiones.
Formación continua y desarrollo profesional	**Programas de formación** en sostenibilidad y nuevas tecnologías, con el objetivo de mejorar la competitividad y las competencias de los empleados.	Fomenta el crecimiento económico sostenible y mejora las oportunidades de empleo decente.	Desarrolla instituciones sólidas a través del fomento del conocimiento y la capacitación.
Colaboración con redes de economía social	Participación en **ANEL** y en proyectos colaborativos para compartir mejores prácticas en economía social y sostenibilidad.	Facilita la creación de empleos decentes y fomenta la cooperación entre empresas para el crecimiento inclusivo.	Refuerza la cooperación internacional y local para fortalecer instituciones y promover la justicia social.
Compromiso con la sostenibilidad	**Certificación ISO 14001** para la gestión ambiental, con prácticas sostenibles en toda la cadena de valor de la empresa.	Contribuye a un entorno de trabajo seguro y sostenible, reduciendo el impacto ambiental y promoviendo prácticas responsables.	Fomenta la construcción de una sociedad más justa a través de la protección del medio ambiente y la sostenibilidad.
Adaptabilidad a la normativa y demandas del mercado	Implementación de soluciones de **economía circular** y cumplimiento de las nuevas normativas de sostenibilidad.	Garantiza el crecimiento económico alineado con la normativa, asegurando un desarrollo inclusivo y sostenible.	Asegura la justicia social al cumplir con normativas que promueven la transparencia y la protección ambiental.

Fuente: elaboración propia.

Por tanto, los factores clave para que Bildu Lan continúe desarrollando más innovación social se basan en un enfoque integral que incluye el empoderamiento de los trabajadores, la formación continua, la colaboración con redes de economía social, el compromiso con la sostenibilidad y la adaptabilidad normativa. Al fortalecer estos pilares, Bildu Lan no solo asegura su competitividad en el sector, sino que también se posiciona como un referente en la creación de valor social y ambiental.

3.4.4 Plan de Acción para Bildu Lan en la promoción de la Innovación Social

Bildu Lan, en su rol de empresa de economía social y como parte de su compromiso con la innovación social, ha asumido un modelo de gestión basado en los principios de responsabilidad social, sostenibilidad y participación democrática. Este Plan de Acción busca guiar a la empresa en la implementación de iniciativas que fortalezcan su impacto social y medioambiental, a la vez que contribuyan al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial los ODS 8 y 16, que abogan por el trabajo decente, el crecimiento económico inclusivo, la paz y la justicia.

La propuesta de este plan tiene como finalidad facilitar a Bildu Lan una hoja de ruta que le permita mejorar sus prácticas organizativas y maximizar su impacto positivo en la comunidad, consolidando su liderazgo como referente de innovación social en la economía social.

Diagnóstico Situacional

Actualmente, Bildu Lan destaca por su compromiso con la innovación social y la economía sostenible, así como por sus políticas inclusivas y de respeto a la participación democrática en la toma de decisiones. Sin embargo, el análisis interno sugiere que existen áreas de oportunidad en la implementación de prácticas de sostenibilidad a largo plazo, la mejora de políticas de igualdad en la gestión de recursos humanos y la formalización de estructuras de gobernanza que garanticen la transparencia y la inclusión de todos sus trabajadores-socios.

En la siguiente tabla se expone un resumen DAFO-CAME del diagnóstico actual.

TABLA 14 DAFO – CAME en Bildu Lan

DAFO		CAME	
Debilidades	- Falta de formalización en los mecanismos de rendición de cuentas y gobernanza democrática.	**Corregir**	- Formalizar los mecanismos de rendición de cuentas y gobernanza democrática.
	- Necesidad de consolidar programas de formación continua y desarrollo de competencias.		- Implementar programas de formación continua para el desarrollo de competencias.
	- Limitada visibilidad de sus logros en sostenibilidad y responsabilidad social ante sus grupos de interés.		- Incrementar la visibilidad de los logros en sostenibilidad y responsabilidad social mediante informes y comunicación efectiva.
Amenazas	- Riesgo de perder competitividad en un contexto de cambio si no se consolidan prácticas de sostenibilidad y gobernanza.	**Afrontar**	- Desarrollar estrategias para equilibrar la eficiencia operativa y la participación democrática, especialmente en contextos de crisis o expansión.
	- Dificultades en mantener el equilibrio entre eficiencia operativa y participación democrática en momentos de crisis o expansión.		- Asegurar prácticas de sostenibilidad y gobernanza para mantener competitividad a largo plazo.
	- Incremento de exigencias normativas y burocráticas asociadas a políticas públicas y certificaciones, que puede dificultar la agilidad operativa de las empresas de economía social.		Desarrollar mecanismos de adaptación rápida para responder a nuevas demandas sociales y ambientales, asegurando que la empresa pueda ajustar sus prácticas sin comprometer la participación democrática.
Fortalezas	- Fuerte compromiso con los principios de economía social y participación democrática.	**Mantener**	- Consolidar el compromiso con la economía social, la participación democrática, y las prácticas de inclusión laboral.
	- Implementación de prácticas sostenibles y de inclusión laboral.		- Mantener y reforzar la capacidad innovadora en el diseño de maquinaria industrial con impacto sostenible.
	- Capacidad innovadora en el diseño de maquinaria industrial con impacto positivo en la sostenibilidad y la productividad.		- Fortalecer el enfoque en prácticas inclusivas y sostenibles, asegurando que estas políticas se adapten al crecimiento y cambios de la empresa.
Oportunidades	- Potencial para liderar en la región como referente de integración de los ODS en el sector industrial.	**Explotar**	- Liderar como referente en integración de los ODS en el sector industrial.
	- Oportunidad de construir redes de colaboración y compartir prácticas innovadoras con otras empresas de economía social.		- Crear redes de colaboración y alianzas estratégicas con otras empresas, instituciones educativas y ONG para promover la innovación social y la sostenibilidad.

	- Posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas con instituciones educativas y ONG para promover la innovación social y la sostenibilidad.		Establecer convenios con universidades y ONG para co diseñar proyectos de innovación social aplicados al entorno empresarial.

Fuente: elaboración propia.

Acciones Estratégicas para Bildu Lan

Para que la sociedad laboral investigada logre alcanzar las metas expuestas, se proponen a continuación algunas medidas estratégicas.

1. Fomento de la Innovación Social en el Ámbito Industrial

Para posicionarse como líder en innovación social en el sector de la maquinaria industrial, Bildu Lan podría desarrollar un programa interno de innovación social. Este programa incluiría la implementación de talleres y formaciones continuas, enfocadas en prácticas innovadoras que generen valor social y económico. Estas capacitaciones estarían orientadas tanto a la optimización de los procesos industriales como a la creación de iniciativas que beneficien a la comunidad y refuercen la sostenibilidad de la empresa.

2. Red de Innovación Abierta y Colaborativa

Bildu Lan puede promover la creación de una red de colaboración con otras empresas de economía social y entidades académicas. Esta red permitiría el intercambio de buenas prácticas y la implementación conjunta de proyectos de innovación social, abordando desafíos comunes como la sostenibilidad, la eficiencia energética y la inclusión social. La red también podría servir como un espacio para compartir experiencias y metodologías en la adopción de los ODS 8 y 16 en el sector industrial, contribuyendo a una comunidad empresarial más unida y comprometida.

3. Mejora de Condiciones Laborales y Políticas de Inclusión (ODS 8)

Para fortalecer su compromiso con el ODS 8, Bildu Lan puede implementar un marco de políticas laborales inclusivas que promuevan la igualdad de oportunidades, mejoren las condiciones de trabajo y fomenten la conciliación laboral y familiar. Este marco puede incluir programas específicos para la inclusión de personas con discapacidad, la formación continua para el desarrollo profesional de sus empleados, y políticas que promuevan el empleo juvenil y la integración de grupos vulnerables en la fuerza laboral. Para asegurar el éxito de estas políticas, se podrían establecer indicadores de impacto y de éxito que reflejen avances en la satisfacción laboral y la inclusión.

4. Transparencia y Gobernanza Democrática (ODS 16)

El fortalecimiento de las estructuras de gobernanza democrática y la transparencia en la toma de decisiones son aspectos esenciales para el éxito de Bildu Lan en el cumplimiento de los ODS. La empresa podría formalizar códigos de ética y conducta que establezcan estándares claros de toma de decisiones y adopción de políticas transparentes. Esto incluiría la creación de mecanismos que garanticen la participación equitativa y democrática en la gobernanza, permitiendo que todos los trabajadores-socios tengan una voz activa en la dirección de la empresa. Para reforzar la transparencia, Bildu Lan podría publicar informes periódicos de sostenibilidad y responsabilidad social, comunicando así sus logros y avances a sus grupos de interés.

5. Programas de Responsabilidad Social Corporativa para la Cohesión Social (ODS 16)

Para contribuir a la paz, la justicia y la inclusión social en las comunidades en las que opera, Bildu Lan puede desarrollar proyectos de responsabilidad social que aborden problemas locales como la exclusión social, la falta de acceso a la educación y la desigualdad. Estos proyectos podrían incluir programas de apoyo a la formación de jóvenes en áreas técnicas, programas de mediación y resolución de conflictos, y proyectos de inclusión social para colectivos vulnerables. La empresa también podría implementar metodologías para medir el impacto social de estas acciones, asegurando que las iniciativas contribuyan de manera efectiva al bienestar de la comunidad.

Implementación y Seguimiento del Plan de Acción

Para asegurar la eficacia y sostenibilidad de este Plan de Acción, Bildu Lan establecerá un sistema de seguimiento y evaluación continua de cada una de las iniciativas. Este sistema incluirá indicadores de éxito que permitan medir el impacto de las acciones implementadas, así como la realización de revisiones periódicas para ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos y de las necesidades emergentes.

1. Monitoreo y Evaluación de Impacto:

Cada acción propuesta en el Plan de Acción será acompañada de indicadores específicos de impacto, tales como el nivel de satisfacción de los empleados, la reducción de la huella ambiental, la inclusión de grupos vulnerables en la fuerza laboral y la participación de los empleados en la gobernanza de la empresa. Estos indicadores serán evaluados periódicamente para medir el progreso y hacer ajustes necesarios en el plan.

2. Ajuste Continuo y Retroalimentación:

El plan permitirá que Bildu Lan adapte sus estrategias en función de los resultados obtenidos y de los cambios en el entorno empresarial y social. La empresa establecerá espacios de retroalimentación y diálogo interno para asegurar que el Plan de Acción siga alineado con las necesidades y expectativas de sus empleados y de la comunidad.

3. Comunicación de los Resultados y Buenas Prácticas:

Para reforzar su posición como referente en economía social, Bildu Lan compartirá sus avances y buenas prácticas con otras empresas y actores sociales. Esto incluirá la publicación de informes y la participación en foros y redes de economía social, donde se presenten los logros y aprendizajes derivados de este Plan de Acción.

A través de este plan, Bildu Lan busca no solo fortalecer su competitividad y sostenibilidad, sino también consolidarse como un modelo de innovación social en el sector industrial, demostrando que las empresas de economía social pueden liderar en la creación de valor social y económico.

3.5 DISCUSIÓN CON LA LITERATURA

La investigación sobre Bildu Lan reveló un enfoque estratégico hacia la innovación social, alineando sus acciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 y 16. Las iniciativas de la empresa no solo buscaban mejorar su competitividad, sino también enfatizar su compromiso con el bienestar social, la sostenibilidad ambiental y la participación democrática.

Diversos estudios han señalado que las empresas de economía social que integran modelos de gobernanza participativa y prácticas sostenibles tienden a ser más resilientes, inclusivas e innovadoras. En este sentido, los resultados obtenidos en el estudio de caso de Bildu Lan permiten establecer un diálogo fructífero con la literatura existente, confirmando y ampliando algunos de los principales postulados sobre la innovación social en contextos organizacionales.

Tal como subraya Padilla-Meléndez et al. (2014), uno de los principales desafíos de las empresas de economía social radica en la capacidad de convertir sus valores fundacionales en prácticas innovadoras tangibles. En Bildu Lan, la implementación de medidas relacionadas con la conciliación de la vida laboral y familiar, la sostenibilidad ambiental y la gobernanza democrática se traduce en políticas concretas que generan valor social y organizativo. Esta realidad confirma lo planteado por Potts y Hartley (2015), quienes argumentan que la economía social puede producir formas de innovación menos visible pero más profundas, orientadas a la transformación estructural y cultural de las organizaciones.

Además, estudios como los de Bouchard (2012) y Catalá et al. (2023) han demostrado que la innovación social no ocurre de forma aislada, sino que se inserta dentro de un ecosistema que incluye prácticas colaborativas, marcos normativos y relaciones comunitarias. En este sentido, el trabajo realizado por Bildu Lan a través de su Plan de Acción —que combina sostenibilidad, gobernanza participativa e inclusión laboral— constituye un ejemplo paradigmático de innovación sistémica orientada al bien común.

Desde una perspectiva organizativa, Briones-Peñalver et al. (2012) y Muñoz-Medraño et al. (2018) destacan que la cooperación interna y externa es un factor determinante para la innovación. Bildu Lan refleja esta lógica al integrar la participación de sus trabajadores en la definición de objetivos estratégicos y al mantener relaciones de colaboración con otros agentes de la economía social, reforzando así su capacidad adaptativa y su alineación con los ODS.

Por otra parte, la revisión crítica de Vargas-Hernández y Navarro (2012) sobre el desarrollo local y sostenible resalta que el valor de las empresas de economía social va más allá de su actividad económica, extendiéndose a su rol como motores de cohesión territorial y fortalecimiento comunitario. Bildu Lan encarna este principio al promover la inclusión de colectivos vulnerables y al participar en iniciativas de economía circular, consolidando su papel como actor transformador en su entorno.

Asimismo, las reflexiones de Rodríguez y Guzmán (2013) sobre los factores que estimulan la innovación en la economía social enfatizan la importancia de estructuras organizativas horizontales, la confianza entre los miembros y la orientación al impacto social. Estos elementos están claramente presentes en la experiencia de Bildu Lan, donde la cultura organizacional, basada en la corresponsabilidad y la transparencia, constituye un motor clave para el cambio organizativo.

Finalmente, la experiencia de Bildu Lan contribuye al debate sobre la sostenibilidad organizativa en el marco de los modelos alternativos de empresa. Según Acquier y Carbone (2018), las organizaciones de la economía colaborativa y social deben desarrollar capacidades dinámicas para articular su misión social con modelos de negocio viables. Bildu Lan, al integrar mecanismos participativos, tecnologías limpias y políticas de equidad, representa una aplicación concreta de estos planteamientos, confirmando la posibilidad de generar innovación social sin renunciar a la sostenibilidad económica.

En suma, este estudio de caso aporta evidencia empírica valiosa que respalda la literatura sobre innovación social, y a la vez propone una visión aplicada que contribuye al desarrollo de un marco operativo para su implementación en empresas de economía social. La experiencia de Bildu Lan puede servir como modelo inspirador para otras organizaciones interesadas en alinear su estrategia con los principios de sostenibilidad, democracia y justicia social.

Programa de Conciliación Laboral y Familiar

El Programa de Conciliación Laboral y Familiar implementado por Bildu Lan es un ejemplo notable de cómo la innovación social puede impactar positivamente en la calidad de vida de los empleados. Este programa incluye políticas de flexibilidad laboral, que permiten a los empleados gestionar de manera equilibrada sus responsabilidades laborales y personales. Según el estudio de Calvo-Martínez et al. (2019), tales medidas son cruciales para fomentar un entorno laboral saludable y productivo. La conciliación laboral se ha asociado con la reducción del absentismo y un aumento en la satisfacción de los trabajadores, lo que, a su vez, mejora la retención del talento (Chalmers, 2013; Jiménez-Escobar & Morales-Gutiérrez, 2011). Estas políticas reflejan el

argumento de Olloqui et al. (2021) sobre la necesidad de crear entornos laborales que favorezcan el bienestar de los empleados en el contexto de la economía social.

Este enfoque se alinea con el ODS 8, que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico sostenible. La implementación de estas políticas no solo beneficia a los empleados, sino que también contribuye a la creación de un ambiente laboral inclusivo y equitativo, reflejando los principios de la economía social que priorizan el bienestar de las personas (Canalda-Criado, 2019).

Participación Democrática en la Toma de Decisiones

La participación democrática en la toma de decisiones es otro pilar fundamental de la estructura organizativa de Bildu Lan. La empresa ha establecido un modelo de gobernanza que permite a los empleados participar activamente en decisiones estratégicas. Este enfoque promueve la inclusión y el empoderamiento, y también contribuye a una cultura de transparencia. Según Chaves-Ávila y Monzón-Campos (2018), la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones refuerza la confianza en la organización y fomenta una mayor cohesión interna. Además, Bouchard (2013) sostiene que la inclusión en la gobernanza es clave para la innovación social, ya que permite a las organizaciones beneficiarse de una diversidad de perspectivas y habilidades.

Este modelo se alinea con el ODS 16, que busca promover sociedades pacíficas e inclusivas. Al fomentar un entorno donde los empleados se sienten valorados y escuchados, Bildu Lan crea un ambiente de trabajo que mejora la moral y potencia la productividad (Bretos-Fernández & Morandeira-Arca, 2016). La inclusión de todos los empleados en la toma de decisiones estratégicas puede ser vista como un mecanismo para garantizar la responsabilidad y la ética en la gestión empresarial (Hernández-Ascanio et al., 2016).

Certificación ISO 14001 y Sostenibilidad Ambiental

La obtención de la certificación ISO 14001 subraya el compromiso de Bildu Lan con la sostenibilidad ambiental. Esta certificación implica la implementación de un sistema de gestión ambiental que permite a la empresa optimizar su uso de recursos y minimizar el impacto ambiental de sus operaciones. La literatura sugiere que la adopción de prácticas sostenibles no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la reputación y competitividad de la empresa (Hernández-Ascanio et al., 2016; Bouchard, 2012). En este sentido, el trabajo de Olloqui et al. (2021) enfatiza que las iniciativas de sostenibilidad son esenciales para lograr un desarrollo económico que respete el medio ambiente.

La alineación de estas prácticas con el ODS 8 es clara, ya que la mejora en la eficiencia energética y la reducción de residuos no solo benefician a Bildu Lan, sino que también tienen un impacto positivo en la comunidad y en el medio ambiente en general. Además, Chaves-Ávila (2020) señala que la certificación ISO 14001 es un indicador de la responsabilidad social de las empresas y de su capacidad para innovar de manera sostenible, resaltando que la innovación social y la sostenibilidad son componentes interrelacionados que pueden fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Formación Continua y Desarrollo Profesional

La formación continua es un componente clave de la estrategia de Bildu Lan, permitiendo que los empleados adquieran nuevas competencias y se adapten a las demandas del sector. Este enfoque se ha materializado en programas de formación regular, que no solo benefician a los empleados individualmente, sino que también contribuyen a la capacidad de innovación de la empresa. Según Morales-Gutiérrez (2012), la formación en competencias técnicas es fundamental para fomentar la inclusión y el acceso a oportunidades laborales en la economía social.

La colaboración de Bildu Lan con instituciones educativas para desarrollar programas de formación dual se alinea con la necesidad de preparar a las nuevas generaciones para un mercado laboral en constante cambio. Estas iniciativas demuestran un compromiso con el ODS 8 al facilitar la creación de empleos decentes y de calidad para los jóvenes y otros grupos vulnerables (Clemente-López et al., 2009). Además, el fomento de la formación continua en áreas como la sostenibilidad y la innovación se vincula con el enfoque de la economía social en la mejora de las condiciones laborales y el desarrollo humano (Sáez-Fernández et al., 2003).

Colaboración con ANEL y Redes Locales

La participación de Bildu Lan en ANEL y otras redes locales de economía social resalta su compromiso con el desarrollo comunitario. A través de estas colaboraciones, la empresa promueve el intercambio de buenas prácticas y el desarrollo de proyectos de impacto social. Esta cooperación no solo refuerza el tejido social y económico de la región, sino que también subraya el papel de la economía social como un agente clave en la promoción de la inclusión y la justicia económica (Sanchís-Palacio & Campos-Climent, 2008; Monzón-Campos, 2013).

La literatura apoya la idea de que las redes locales son esenciales para la promoción de la cohesión social, ya que facilitan la colaboración entre diferentes actores y contribuyen al desarrollo sostenible de las comunidades

(Montolio, 2002). De hecho, Olloqui & Alfaro-Tanco (2023) destacan cómo la colaboración entre empresas de economía social puede amplificar el impacto de las iniciativas de innovación social, fortaleciendo así el tejido social. Esto es especialmente relevante en contextos de crisis económica, donde la colaboración puede facilitar la resiliencia comunitaria (Chaves-Ávila, 2020).

Conclusiones Generales

Las acciones de Bildu Lan en el ámbito de la innovación social, articuladas en torno a los ODS 8 y 16, apuntaron a un modelo empresarial que prioriza el bienestar de los empleados, la sostenibilidad ambiental y la inclusión social. La literatura respalda la premisa de que estas prácticas son efectivas para promover un desarrollo económico inclusivo y sostenible.

En el estudio, Bildu Lan se posicionó, así como un referente en la economía social, demostrando que la responsabilidad social y la competitividad pueden coexistir y reforzarse mutuamente en un contexto de innovación y desarrollo sostenible.

A través de su enfoque integral, Bildu Lan evidenció que la innovación social no solo genera valor económico, sino que también contribuye significativamente al bienestar de las comunidades en las que opera. La alineación de sus acciones con los ODS demuestra que las empresas pueden ser agentes de cambio, impulsando el desarrollo sostenible y mejorando la calidad de vida de las personas.

Así pues, el caso de Bildu Lan subraya la importancia de la innovación social en el fortalecimiento de las economías locales, la inclusión social y la sostenibilidad.

3.6 EXTRAPOLACIÓN DE LOS RESULTADOS A OTRAS EMPRESAS

Los resultados de esta investigación en Bildu Lan ofrecen prácticas que pueden servir como referencia para otras empresas, tanto en aspectos específicos de su contexto industrial como en estrategias más generales aplicables a diversas organizaciones de economía social:

1) *Diseño de Maquinaria con Enfoque en Sostenibilidad*: Bildu Lan ha desarrollado maquinaria que optimiza la eficiencia y reduce el consumo energético, un modelo replicable para empresas que buscan equilibrar productividad y sostenibilidad.
2) *Modelo Democrático en Procesos Industriales*: Bildu Lan permite la participación de los trabajadores en decisiones clave dentro de un entorno técnico, mostrando que la gobernanza democrática puede integrarse en contextos industriales sin afectar la operatividad.
3) *Flexibilidad Laboral en Producción*: La implementación de políticas de conciliación laboral en un entorno de producción industrial ofrece un ejemplo replicable para empresas que deseen mejorar el bienestar laboral sin sacrificar eficiencia.
4) *Red de Innovación y Colaboración*: Bildu Lan fomenta el intercambio de ideas y prácticas sostenibles mediante redes colaborativas, una estrategia adaptable para fortalecer la innovación social a través de la cooperación entre empresas.
5) *Alineación con los ODS*: Bildu Lan ha integrado los ODS en su operativa, en especial los ODS 8 y 16, con prácticas que fomentan el trabajo decente, la inclusión y la transparencia. Este enfoque puede guiar a otras empresas en el cumplimiento de los objetivos globales de sostenibilidad.

Estos casos específicos y generales demuestran que Bildu Lan ofrece un modelo adaptable de integración entre eficiencia industrial, innovación social y sostenibilidad.

3.7 CONCLUSIONES

Este capítulo ha proporcionado un análisis detallado de Bildu Lan, una organización que ejemplifica los principios de la economía social mediante la integración de innovación social, sostenibilidad y una estructura de gobernanza democrática. A través de esta investigación, se han identificado prácticas que no solo posicionan a la empresa como un referente en su sector, sino que también sirven como un modelo adaptable para otras organizaciones que deseen incorporar un enfoque de economía social en sus estrategias.

Innovación Social y gobernanza democrática

Uno de los aspectos más destacados en el análisis de Bildu Lan es su compromiso con una gobernanza democrática que permite la participación de todos los socios-trabajadores. Este modelo de toma de decisiones inclusivo contribuye al fortalecimiento de la cohesión interna, generando un sentido de pertenencia y compromiso que potencia la efectividad organizacional. A diferencia de estructuras jerárquicas más tradicionales, el enfoque democrático de Bildu Lan no solo mejora el clima organizacional, sino que también asegura que las decisiones estratégicas reflejen las necesidades y aspiraciones de sus integrantes. Este modelo de gobernanza es particularmente relevante en el contexto de la economía social, donde la equidad, la transparencia y la participación son valores esenciales. Así, Bildu Lan presenta un caso valioso para otras empresas que buscan equilibrar eficiencia y participación democrática, especialmente en sectores industriales tradicionalmente menos abiertos a este tipo de estructuras.

Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad ambiental

Bildu Lan ha demostrado una integración efectiva de la sostenibilidad en sus operaciones y políticas de negocio, abordando tanto la dimensión ambiental como la social de la responsabilidad corporativa. A través de la adopción de tecnologías eficientes y prácticas de bajo impacto ambiental, la empresa ha reducido significativamente su huella ecológica y ha mejorado su competitividad en el mercado. Además, su compromiso con la obtención de certificaciones medioambientales, como la ISO 14001, y su participación en programas como INNOVARSE refuerzan su posición como una organización responsable y orientada a la mejora continua. Estos logros no solo benefician a la empresa, sino que también contribuyen al desarrollo sostenible de la región en la que opera, posicionándola como un referente de buenas prácticas en el sector industrial.

Impacto en la Economía Social y aplicación de los ODS

La alineación de las prácticas empresariales de Bildu Lan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), ofrece un ejemplo tangible de cómo una empresa de economía social puede contribuir activamente al cumplimiento de los objetivos globales. La implementación de políticas inclusivas de empleo, la mejora continua de las condiciones laborales y el compromiso con la transparencia en la gestión reflejan una integración significativa de estos principios en su operativa diaria. Bildu Lan ha demostrado que una empresa puede ser tanto socialmente responsable como económicamente viable, brindando un modelo para otras organizaciones interesadas en incorporar los ODS en sus estrategias de crecimiento.

Extrapolación de los resultados y relevancia para el sector

La experiencia de Bildu Lan proporciona lecciones clave para otras empresas de economía social y organizaciones interesadas en la innovación social. La integración de la sostenibilidad y la responsabilidad social en un entorno industrial desafiante demuestra que es posible desarrollar un modelo de negocio que no solo cumpla con los objetivos financieros, sino que también genere un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. Los resultados de esta investigación ofrecen un marco adaptable que puede guiar a otras empresas en la adopción de prácticas de innovación social y sostenibilidad, fortaleciendo su contribución al desarrollo económico y social de sus comunidades.

Conclusión Final

El caso de Bildu Lan destaca la viabilidad y relevancia de la economía social como modelo para enfrentar los retos contemporáneos, al combinar eficiencia operativa y un fuerte compromiso social. Al integrar la innovación social con un enfoque de sostenibilidad, Bildu Lan demuestra que el éxito empresarial y el impacto positivo en la sociedad no son excluyentes, sino que pueden reforzarse mutuamente. Las prácticas y aprendizajes derivados de esta investigación subrayan la importancia de los modelos de gobernanza inclusiva, la responsabilidad ambiental y la orientación hacia los ODS, ofreciendo una guía práctica y teórica para el fortalecimiento de la economía social y el desarrollo de organizaciones comprometidas con un futuro más equitativo y sostenible.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

4.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo sintetiza las contribuciones más significativas de esta tesis doctoral en los ámbitos académico y empresarial, al tiempo que reflexiona sobre las lecciones aprendidas en el proceso de investigación. Además, se proponen líneas futuras de investigación que pueden fortalecer y ampliar el conocimiento generado, contribuyendo al desarrollo teórico y práctico de la economía social y la innovación social.

Este trabajo analiza cómo las empresas de economía social, en particular las sociedades laborales, pueden integrar la innovación social en su operativa, promoviendo una combinación de objetivos económicos y sociales. Utilizando la metodología *Action Research*, he investigado cómo estas empresas contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y cómo su modelo organizativo permite abordar retos complejos en un contexto empresarial global.

4.2 CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA

La tesis realiza aportaciones relevantes en diversos niveles del conocimiento académico:

1. *Nuevos Enfoques en Innovación Social*: Se amplió el marco conceptual de la innovación social, integrando los principios de economía social y destacando su papel en la resolución de problemáticas sociales críticas. Así mismo, la investigación destaca la importancia de la innovación social no solo como herramienta para el impacto social, sino también como factor de competitividad para las empresas de economía social.

2. *Aporte a la Economía Social*: El estudio profundizó en las sociedades laborales como un modelo singular dentro de la economía social, con especial énfasis en su capacidad para democratizar la toma de decisiones y promover el bienestar colectivo. También se identificaron las dinámicas que permiten a estas empresas superar barreras estructurales y optimizar recursos en entornos de alta complejidad.

3. *ODS y Gobernanza Democrática*: La tesis proporcionó evidencias sobre cómo las sociedades laborales contribuyen a los ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), demostrando la viabilidad de un modelo empresarial que prioriza tanto la rentabilidad como el impacto social positivo. La inclusión de casos prácticos como Bildu Lan validó cómo los principios democráticos y participativos fortalecen la sostenibilidad organizativa.

La metodología *Action Research* se aplicó de manera rigurosa y efectiva, demostrando su potencial como metodología que integra intervención práctica con generación de conocimiento académico. Este enfoque permitió desarrollar soluciones adaptadas a contextos específicos, fomentando la co-creación de valor entre académicos y *practitioners*.

4.3 RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Tras la investigación se pudo llegar a conclusiones y respuestas a las preguntas de esta tesis.

RQ1: ¿Qué percepción tienen las empresas de economía social sobre la innovación social?

Las empresas de economía social percibieron la innovación social como un medio para abordar necesidades sociales insatisfechas, mejorar el bienestar de las comunidades y promover la sostenibilidad organizativa. Este enfoque trascendió la simple mejora económica, destacando la participación de actores clave en la co-creación de soluciones.

Factores como la cultura organizativa, los valores democráticos y la participación de los trabajadores influyeron significativamente en esta percepción, reforzando el compromiso hacia la inclusión y la equidad.

RQ2: ¿Cuáles son los factores clave para que una empresa de economía social aumente el impacto de la innovación social en sus resultados?

Los factores clave identificados incluyeron: Liderazgo transformador, directivos que promovieron la innovación y la colaboración interna; recursos financieros y humanos adecuados, para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas innovadoras; redes de colaboración, alianzas estratégicas con otras empresas, administraciones públicas y comunidades locales; marco normativo favorable, políticas públicas que incentivaron la economía social y la innovación. Y en el caso de Bildu Lan, estos factores permitieron implementar prácticas sostenibles y fortalecer su modelo de gobernanza participativa.

RQ3: ¿Cómo se aplican estos conceptos y factores en el ámbito concreto de las sociedades laborales?

Las sociedades laborales, como Bildu Lan, destacaron por su capacidad para integrar la innovación social en su estructura organizativa gracias a su modelo de gobernanza democrática. Este modelo facilitó la toma de

decisiones colectivas, fomentando la inclusión y el compromiso de los trabajadores. Además, permitió alinear las estrategias empresariales con los valores de sostenibilidad, equidad e impacto comunitario.

La implementación de proyectos de sostenibilidad ambiental y conciliación laboral demostró cómo las sociedades laborales generaron valor compartido mientras contribuyeron a los ODS.

4.4 CONTRIBUCIÓN EMPRESARIAL

El impacto de esta investigación trascendió el ámbito académico y ofreció beneficios tangibles para las empresas de economía social y otros sectores empresariales:

Bildu Lan como Caso Modelo: Se fortaleció la alineación de la misión, visión y valores de Bildu Lan con su estrategia corporativa, integrando prácticas de innovación social en su operativa diaria.

Las mejoras implementadas en áreas como sostenibilidad ambiental, conciliación laboral y participación de los trabajadores son replicables en otras organizaciones de economía social.

Recomendaciones para ANEL: El estudio ofreció una propuesta de plan de acción basado en las mejores prácticas observadas, con directrices claras para fomentar la innovación social entre sus empresas asociadas.

Las propuestas permitieron escalar las iniciativas de economía social hacia redes de colaboración más amplias, multiplicando su impacto positivo.

Extrapolación Nacional e Internacional: Las lecciones aprendidas de Bildu Lan y otras empresas de ANEL pueden servir como referencia para adaptar modelos de economía social en diferentes contextos geográficos y culturales. Este enfoque tiene implicaciones significativas para países que buscan promover economías inclusivas y sostenibles, demostrando cómo las estructuras democráticas pueden integrarse en diversas industrias.

4.5 LECCIONES APRENDIDAS

La investigación doctoral generó aprendizajes profundos tanto en el ámbito profesional como personal, aportando una transformación integral en las capacidades del investigador:

Como Practitioner: La experiencia consolidó habilidades de liderazgo participativo, integrando principios académicos en la toma de decisiones empresariales. La aplicación de conceptos teóricos a problemas prácticos fortaleció la capacidad para diseñar estrategias alineadas con objetivos de sostenibilidad y equidad.

Como Doctorando: El proceso de investigación potenció la capacidad analítica, permitiendo desarrollar un pensamiento crítico orientado a resolver problemas complejos. La colaboración con diversos actores amplió la perspectiva sobre la importancia de la interdisciplinariedad y el aprendizaje continuo.

Reflexión Global: Realizar una tesis doctoral demostró ser un ejercicio transformador, no solo en términos de conocimiento generado, sino también en la capacidad para influir positivamente en entornos empresariales y sociales.

4.6 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación abre un horizonte amplio y prometedor para profundizar en el estudio de la economía social y la innovación social, ofreciendo múltiples posibilidades para abordar las complejidades y potencialidades de estas áreas desde perspectivas novedosas. Las líneas de investigación aquí propuestas buscan enriquecer tanto el conocimiento teórico como las aplicaciones prácticas, fomentando la intersección entre disciplinas y el desarrollo de modelos sostenibles, inclusivos y escalables.

Evaluación de Impacto:

Uno de los principales desafíos que persiste en el ámbito de la innovación social es la ausencia de metodologías robustas y métricas precisas que permitan evaluar de manera integral su impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Diseñar herramientas específicas que midan no solo los resultados cuantitativos, sino también los efectos cualitativos en el bienestar social y ambiental, constituye una prioridad investigativa. Esto implicaría explorar nuevas aproximaciones metodológicas que combinen técnicas cualitativas y cuantitativas, adaptándose a los contextos específicos de las empresas de economía social.

Además, se propone la realización de investigaciones longitudinales que analicen la evolución de las prácticas de innovación social a lo largo del tiempo. Este enfoque permitiría identificar patrones, dinámicas de adaptación y barreras estructurales, proporcionando una visión holística de cómo estas prácticas pueden ser sostenidas y escaladas para maximizar su impacto positivo en la sociedad.

Ampliación Sectorial:

La riqueza del enfoque *Action Research*, aplicada con éxito en el presente estudio, invita a extender su implementación a sectores distintos al de las empresas tradicionales de economía social. Ámbitos como la

tecnología, la educación y la salud presentan un terreno fértil para explorar cómo los principios de economía social pueden integrarse y transformarse en industrias con características organizativas y culturales diversas. Este tipo de investigación no solo contribuiría a ampliar el alcance de los modelos de economía social, sino también a fortalecer su capacidad de generar innovaciones disruptivas en sectores críticos para el desarrollo humano.

Comparaciones Internacionales:

Una línea de investigación de gran relevancia es la realización de estudios comparativos internacionales que analicen cómo los modelos de economía social son adaptados e implementados en diferentes contextos geográficos y culturales. Estas investigaciones permitirían identificar prácticas exitosas y factores clave que influyen en la efectividad de las estrategias de innovación social en diversos entornos normativos, económicos y sociales. Asimismo, se podrían establecer marcos teóricos más inclusivos que consideren las particularidades de regiones con niveles de desarrollo desigual.

En paralelo, sería enriquecedor analizar la influencia de las diferencias culturales y normativas en la adopción y éxito de los modelos de innovación social. Este enfoque facilitaría la creación de estrategias que sean culturalmente sensibles y operativamente efectivas, contribuyendo a la construcción de una economía global más equitativa y colaborativa.

Transformación Organizacional:

Por último, se vislumbra una línea de investigación centrada en el análisis de cómo las estructuras democráticas de gobernanza, características de las empresas de economía social, influyen en la resiliencia organizativa frente a crisis económicas, sociales y ambientales. Este tipo de estudios podría ofrecer valiosos aprendizajes sobre la capacidad de estas estructuras para fomentar la cohesión interna, la innovación y la sostenibilidad en entornos adversos. Además, se podrían identificar mecanismos de gobernanza que sean transferibles a organizaciones tradicionales interesadas en adoptar prácticas más participativas y sostenibles.

Así pues, estas líneas de investigación proponen un camino para seguir profundizando en el entendimiento y la práctica de la economía social y la innovación social, destacando su capacidad para responder a los retos contemporáneos mientras contribuyen a la construcción de un futuro más justo y sostenible.

4.7 CONCLUSIÓN FINAL

Esta tesis doctoral demostró que las sociedades laborales, como parte de la economía social, tienen un potencial significativo para integrar sostenibilidad, innovación y equidad en sus operaciones. Los hallazgos académicos y prácticos presentados contribuyen no solo al desarrollo teórico del campo, sino también al fortalecimiento de las empresas y comunidades que buscan modelos más justos y sostenibles. Con este trabajo, se sientan las bases para futuras investigaciones que profundicen en la comprensión y aplicación de los principios de la economía social en un mundo en constante cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acquier, A., & Carbone, V. (2018). Sharing economy and social innovation. *The Cambridge Handbook of the Sharing Economy and Law*, 51-64. https://doi.org/10.1017/9781108255882.005

Alfaro Tanco, J. A., & Avella Camarero, L. (2013). Investigación en acción: Cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *UNIE Business Research*, 2(2), 89-101.

Arrieta-Idiakez, F. J., López-Rodríguez, J., & Martínez-Etxeberria, G. (2022). Workers' cooperatives as a tool to promote labour market inclusion for migrants. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (60), 19-46. http://dx.doi.org/10.18543/baicd.2273

Becattini, G. (Ed.). (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. il Mulino.

Bengoetxea Alkorta, A., & Morandeira Arca, J. (2021). Sociedades laborales en Euskadi: su relato. *Sociedades laborales en Euskadi: su relato*, 115-137.

Beraud, P., & Cormerais, F. (2011). Économie de la contribution et innovation sociétale. *Innovations*, (1), 163-183. https://doi.org/10.3917/inno.034.0163

Blanc, L. (1841). *Organisation du travail*. Administration de librairie.

Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. *Service Business*, 6, 47-59. https://doi.org/10.1007/s11628-011-0123-9

Bouchard, M. J. (Ed.). (2013). Innovation and the social economy: The Québec experience. *University of Toronto Press*. https://doi.org/10.1007/s11266-014-9536-0

Bretos-Fernández, I., & Morandeira-Arca, J. (2016). La economía social ante la actual crisis económica en la Comunidad Autónoma del País Vasco. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (122), 7-33. http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v122.52020

Briones-Peñalver, A. J., Cegarra-Navarro, J. G., & López Cano-Vieira, C. I. L. (2012). Cooperación e innovación en empresas de economía social. *Tecnología en Marcha*, 25(6), 12-22.

Bunders, D. J., & Akkerman, A. (2023). Commitment issues? Analysing the effect of preference deviation and social embeddedness on member commitment to worker cooperatives in the gig economy. *Economic and Industrial Democracy*, *44*(4), 1007-1026. https://doi.org/10.1177/0143831X221101425

Calvo Martínez, S., Morales Pachón, A., Martín Martín, J. M., & Molina Moreno, V. (2019). Solidarity economy, social enterprise, and innovation discourses: understanding hybrid forms in postcolonial Colombia. *Social Sciences*, 8(7), 205. https://doi.org/10.3390/socsci8070205

Canalda Criado, S. (2019). El fomento del empleo decente y sostenible en cooperativas y sociedades laborales. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos. 2019 Sep 06; 132: 77-96*. http://dx.doi.org/10.5209/REVE.65485

Cancelo, M., Esteban, P., & Pérez, I. (2021). Impacto de la crisis de la COVID-19 en el empleo de las cooperativas y sociedades laborales en España en el año 2020: Un análisis shift-share sectorial. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (104), 45–70. https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_104_02_Cancelo_et_al.pdf

Catala, B., Savall, T., & Chaves-Avila, R. (2023). From entrepreneurial and innovation ecosystems to the social economy ecosystem. *Journal of Business Research*, 163, 113932.

CES Consejo Económico y Social de España. (2023). *Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral de España 2022*. https://www.ces.es/documents/10180/5311931/Memoria_CES_2023-Web.pdf

Chalmers, D. (2013). Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. *Local economy*, 28(1), 17-34. https://doi.org/10.1177/0269094212463677

Chaves Ávila, R. (2020). Crisis del Covid-19: impacto y respuestas de la economía social. *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa, 2020, vol. 63, p. 28-43*.

Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. L. (2012). Beyond the crisis: the social economy, prop of a new model of sustainable economic development. *Service Business*, *6*(1), 5-26.

Chaves Ávila, R., Monzón Campos, J. L., De Uralde, J. M. P., & Radrigán, M. (2013). La economía social en clave internacional. Cuantificación, reconocimiento institucional y visibilidad social en Europa, Iberoamérica y Norte de África. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (112), 122-150. http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2013.v112.43069

Chaves-Ávila, R., & Monzón-Campos, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común,

empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa, 2018, num. 93, p. 5-50*. http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901

Chein, I. (1948). The Field of Action Research. *The American Psychologist*, 3(2), 43-50

Chesbrough, H. W. (2006). The era of open innovation. *Managing innovation and change*, *127*(3), 34-41.

Clemente-López, J. Díaz-Foncea, M. & Marcuello-Servós, C. (2009). Sociedades cooperativas y sociedades laborales en España: estudio de su contribución a la creación de empleo y al crecimiento económico. *REVESCO. Revista de Estudios cooperativos*, (98), 35-69.

Clouet, M. E., Alfaro-Tanco, J. A., & Recalde-Viana, M. (2021). La cultura como motor de la innovación social corporativa: descifrando sus factores clave. *Revista Empresa y Humanismo*, 9-35. http://dx.doi.org/10.15581/015.XXIV.2.9-35

Coghlan, D., Shani, A. B., Roth, J., & Sloyan, R. M. (2014). Executive development through insider action research: Voices of insider action researchers. *Journal of Management Development*, 33(10), 991–1003. https://doi.org/10.1108/JMD-06-2012-0072

Collier, J. (1945). *Social Research/An International Quarterly of Social Sciences*. New York, NY: Graduate Fac.

Coughlan, P., & Coghlan, D. (2002). Action Research for Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220-240.

Craig, B., Pencavel, J., Farber, H., & Krueger, A. (1995). Participation and productivity: a comparison of worker cooperatives and conventional firms in the plywood industry. *Brookings papers on economic activity. Microeconomics*, *1995*, 121-174.

Cuadrado-Serrán, M., & Ciruela-Lorenzo, A. (2015). Las Sociedades Cooperativas y Laborales como artífices del emprendimiento empresarial. Análisis comparativo del Perfil del emprendedor de ambas figuras en el contexto de Andalucía. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (84), 5-34.

Curle, A. (1949). A Theoretical Approach to Action Research. *Human Relations*, 2(3), 269-280.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *Ciriec-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (75), 6-34.

Demoustier, D. (2011). Les concepts philosophiques et sociaux de l'ESS dans ses rapports à l'activité économique et aux territoires. *Économie sociale et solidaire: animation et dynamiques des territoires, Paris: L'Harmattan*, 47-60.

Di Gregorio, S. (2000, September). Using Nvivo for your literature review. In *Strategies in qualitative research: Issues and results from analysis using QSR NVivo and NUD* IST Conference at the Institute of Education, London* (pp. 29-30).

Domínguez Cabrera, M. D. P. (2016). Los principios de la economía social en la Ley de sociedades laborales y participadas. CIRIEC España. Revista jurídica de economía social y cooperativa.

Dunoyer, C. (1830). *Nouveau traité d'économie sociale, ou Simple exposition des causes sour l'influence desquelles les hommes parviennent à user de leurs forces avec le plus de liberté, c'est-à-dire avec le plus de facilité et de puissance* (Vol. 2). A. Sautelet et cie.

Echevarría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, *184*(732), 609-618.

Española, C. (1978). Constitución española. *Boletín Oficial. Del Estado*, *311*, 29313-29424.

Etxezarreta, E., Etxezarreta, A., Zurbano, M., & Estensoro, M. (2014). La innovación social en la Economía social y solidaria. Un marco teórico y metodológico para las entidades de REAS. *Universidad del País Vasco y Orkestra, Instituto vasco de la competitividad, XIV Jornadas de economía crítica, perspectivas económicas alternativas, Valladolid, España*, *4*.

Florczak, E., & Gardziński, T. (2018). Social innovations in the aspect of the social economy. *International Journal of New Economics and Social Sciences*, (7 (1), 101-116. https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.2692

Fourier, C. (1946). *El falansterio* (Vol. 6). Intermundo.

Freire, P. (1970). Cultural action and conscientization. *Harvard educational review*, *40*(3), 452-477. https://doi.org/10.1590/0104-4060.52442

Garteiz-Aurrecoa, J. D. (2015). Noticia de las principales novedades de la nueva Ley de Sociedades Laborales y Participadas. *Deusto Estudios Cooperativos*, (7), 13-17. http://dx.doi.org/10.18543/dec-7-2015pp13-17

Gummesson, E. (2000). Qualitative Methods in Management Research. Thousand Oaks: Sage

Gupta, A., Dey, A., & Singh, G. (2017). Connecting corporations and communities: Towards a theory of social inclusive open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *3*(3), 17. https://doi.org/10.1186/s40852-017-0062-3

Gurrutxaga Abad, A. (2013). No todo es innovación social. https://doi.org/10.15366/ria2013.7.007

Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (88), 164-199.

Hernik, K. (2017). Social economy in Bałtów as social innovation. *Acta Innovations*, (24), 65-73.

Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of business research*, *68*(7), 1468-1474. http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036

Hillenkamp, I., & Bessis, F. (2012). L'innovation sociale par l'économie solidaire en Bolivie: une démocratisation des conventions de production et de genre 1. *Innovations*, (2), 85-105. https://doi.org/10.3917/inno.038.0085

Jessop, B., Moulaert, F., Hulgård, L., & Hamdouch, A. (2013). Social innovation research: a new stage in innovation analysis. *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*, 110-130.

Jiménez Escobar, J., & Morales Gutiérrez, A. C. (2011). Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. *Ciriec-España. Revista De Economia pública, Social Y Cooperativa*, (73), 33-60.

Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard business review*, *77*(3), 122-123.

Laursen, K., & Salter, A. J. (2014). The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration. *Research policy*, *43*(5), 867-878. https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.004

Laville, J. L. (2004). El marco conceptual de la economía solidaria. *Economía social y solidaria. Una visión europea*, 207-236.

Levin, H. M. (1984). Employment and productivity of producer cooperatives. *Worker cooperatives in America*, 16-31.

Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.

Martinez, F., O'Sullivan, P., Smith, M., & Esposito, M. (2017). Perspectives on the role of business in social innovation. *Journal of Management Development*, *36*(5), 681-695. http://dx.doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0212

Martín-López, S., Lejarriaga-Pérez de las Vacas, G., & Iturrioz-del Campo, J. (2007). La naturaleza del capital social como aspecto diferenciador entre las sociedades cooperativas y las sociedades laborales. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, (58), 59-82.

Matthies, A. L., Peeters, J., Hirvilammi, T., & Stamm, I. (2020). Ecosocial innovations enabling social work to promote new forms of sustainable economy. *International Journal of Social Welfare*, 29(4), 378-389. https://doi.org/10.1111/ijsw.12424

Melgarejo, Z., Arcelus, F. J., & Simón, K. (2007). Una evaluación crítica del potencial de supervivencia de las sociedades laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (59), 181-202.

Mill, J. S. (1966). *On liberty* (pp. 1-147). Macmillan Education UK.

Mill, J. S. (2019). *Principios de Economía Política-Stuart Mill*. LeBooks Editora.

Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, *69*(11), 5014-5021. http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.073

Montolio, J. M. (2002). Economía social: concepto, contenido y significación en España. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, (42), 5-31.

Monzón Campos, J. L. (2013). Empresas sociales y economía social: perímetro y propuestas metodológicas para la medición de su impacto socioeconómico en la UE.

Monzón Campos, J. L., & Chaves Ávila, R. (2012). La economía social en la Unión Europea.

Morales-Contreras, M. F., Bellón, C., & Barcos, L. (2024). Promoting Insider Action Research: A Practitioner-Scholar Perspective. *International Journal of Qualitative Methods*, 23. https://doi.org/10.1177/16094069241289285

Morales-Gutiérrez, A. C. (2012). Innovación social y cooperativas: convergencias y sinergias. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (79), 146-167.

Morandeira-Arca, J., Etxezarreta-Etxarri, E., Azurza-Zubizarreta, O., & Izagirre-Olaizola, J. (2021). Social innovation for a new energy model, from theory to action: contributions from the social and solidarity economy in the Basque Country. Innovation: *The European Journal of Social Science Research*, 1-27. https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1890550

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model (s) of local innovation. *Urban studies*, *42*(11), 1969-1990. http://dx.doi.org/10.1080/00420980500279893

Müller-Armack, A. (1978). The social market economy as an economic and social order. *Review of Social Economy*, *36*(3), 325-331.

Muñoz-Medraño, M. D. C., Briones-Peñalver, A. J., & Santos, J. A. C. (2018). Innovation management and cooperation in the government of social economy entities. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 77, 684-687

OECD. (2022). Policy brief on access to finance for inclusive and social entrepreneurship. OECD Publishing. https://www.oecd.org/publications/policy-brief-on-access-to-finance-for-inclusive-and-social-entrepreneurship_77a15208-en.html

OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 4th ed., OECD Publishing, Paris.

Olloqui, I. (2019). Innovación social: un nuevo reto para las empresas. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, *135*, 41-62.

Olloqui, I., Alfaro-Tanco, J. A., & Recalde, M. (2023). How to promote social innovation within Sustainable Development Goals (SDGs): The case of the Audiovisual Industry in Navarre. *European Public & Social Innovation Review*, *8*(2), 16-27. https://doi.org/10.31637/epsir.23-2.2

Olloqui, I., Recalde, M., & Alfaro-Tanco, J. A. (2021). FACTORES PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN SOCIAL EN EL ÁMBITO DE LA CADENA DE SUMINISTRO: NUEVOS RETOS Y OPORTUNIDADES. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, *18*(2), 180-221. http://dx.doi.org/10.3232/UBR.2021.V18.N2.04

Ozzano, L. (2019). Social Movements, Innovation, and Governance: The Case of the Economy of Communion in Italy. *Политикологија религије*, 13(2), 267-284.

Padilla-Meléndez, A., Rosa Del Aguila-Obra, A., & Lockett, N. (2014). All in the mind: understanding the social economy enterprise innovation in Spain. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(5), 493-512. https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2013-0164

Pérez-González, M. D. C., & Valiente-Palma, L. (2017). La localización sectorial del cooperativismo: una aproximación a nivel territorial español. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (123), 198-224. http://dx.doi.org/10.5209/REVE.54916

Pérez-Suárez, M., Sánchez-Torné, I. & Pérez-Troncoso, D. (2021). La empresa social: realidad de la economía social en España. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (139), 61-70. http://dx.doi.org/10.5209/REVE.77445

Potts, J., & Hartley, J. (2015). How the social economy produces innovation. *Review of Social Economy*, 73(3), 263-282. https://doi.org/10.1080/00346764.2015.1067756

Proudhon, P. J. (1868). *El principio federativo*. Librería de Alfonso Duran.

Real Academia Española (Madrid), & Imprenta Nacional (Madrid). (1852). *Diccionario de la lengua castellana*. Imp. Nacional.

Richez-Battesti, N., & Vallade, D. (2009). Économie sociale et solidaire et innovation sociale: Premières observations sur un incubateur dedié en Languedoc Roussillon 1. *Innovations*, (2), 41-69. https://doi.org/10.3917/inno.030.0041

Rodríguez, M.J., & Guzmán, C. (2013). Innovation in social economy firms. *Management Decision*, 51(5), 986-998. https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0538

Rubalcaba, L. Innovación social y economía de la experiencia en las actividades de servicios (2019). *Empresa, política e innovación social*, *135*, 23.

Sáez-Fernández, F. J., Gómez, F. G., & Martínez, M. T. S. (2003). Cooperativas, sociedades laborales y mutualidades de previsión social: 25 años de progreso de la economía social de mercado bajo la Constitución de 1978. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (47), 175-198.

Saint-Simon, H. (2013). *Œuvres complètes (4 volumes sous coffret): Introduction, notes et commentaires sous la direction de Pierre Musso*. PUF.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.

Sala-Rios, M., Farré-Perdiguer, M., & Torres-Solé, T. (2014). Un análisis del comportamiento cíclico de las cooperativas y sociedades laborales españolas y de su relación con la actividad económica. http://dx.doi.org/10.5209/re_REVE.2014.v115.45279

Sánchez Álvarez, C. (2021). La economía social en la Cuarta Revolución Industrial: hacia un ecosistema de innovación social. *Revista de la Universidad de La Salle*, *2020*(86), 235-245. http://dx.doi.org/10.19052/ruls.vol1.iss86.16

Sanchís-Palacio, J. R., & Campos-Climent, V. (2008). La innovación social en la empresa: el caso de las cooperativas y de las empresas de economía social en España. *Economía industrial*, (368), 187-196.

Sanz-Abad, J. (2019). Economía social y solidaria, emprendimiento social y economía popular en la sociedad post-crisis. http://dx.doi.org/10.5209/raso.65612

Schieb-Bienfait, N., Charles-Pauvers, B., & Urbain, C. (2009). Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire: acteurs, projets et logiques d'action 1. *Innovations*, (2), 13-39. https://doi.org/10.3917/inno.030.0013

Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles* (Vol. 1, pp. 161-174). New York: Mcgraw-hill.

Stamm, I. P., Hirvilammi, T., Matthies, A. L., & Närhi, K. (2017). Ecosocial innovations as part of social and solidarity economy: local models for a sustainable development. *RISUS-Revista de Inovação e Sustentabilidade*, 8(4). http://dx.doi.org/10.24212/2179-3565.2017v8i4p200-218

Sudolska, A. (2016). Social innovations in companies and in social economy enterprises. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 19(3), 169-191. https://doi.org/10.1515/cer-2016-0026

Susman, G. I. and Evered, R. D. (1978), "An assessment of the scientific merits of action research", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp.582–601.

United Nations. Department of Economic and Social Affairs. (2022). *The Sustainable Development Goals: Report 2022*. UN.

Vargas, C., & Navarro, J. R. H. (2012). Desarrollo local: reflexiones desde el desarrollo humano sostenible. *Tecnología en Marcha*, 25(6), 93-103.

Vezina, M., MALO, M. C., & Ben Selma, M. (2017). Mature social economy enterprise and social innovation: The case of the Desjardins Environmental Fund. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2), 257-278. https://doi.org/10.1111/apce.12169

Weisbrod, B. A. (1986). Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy. In *The economics of nonprofit institutions*. Oxford University Press.

Welbourne, T. M., & Cyr, L. A. (1999). Using ownership as an incentive: Does the "too many chiefs" rule apply in entrepreneurial firms?. *Group & Organization Management*, *24*(4), 438-460.

Westbrook, R. (1995). Action research: a new paradigm for research in production and operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 12, pp. 6-20. https://doi.org/10.1108/01443579510104466

Wiksell, K., & Henriksson, A. (2023). Friends against capitalism: Constructive resistance and friendship compliance in worker cooperatives. *Current Sociology*, *71*(7), 1274-1292. https://doi.org/10.1177/00113921221100583

Wilhelm, M., & Dolfsma, W. (2018). Managing knowledge boundaries for open innovation–lessons from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, *38*(1), 230-248. https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0337

Yáñez-Galdames, M. J., Alfaro-Tanco, J. A., & Gutiérrez-García, E. (2023). The role of communication in open innovation processes: an action research study in the automotive industry. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *21*(2), 194-214. http://dx.doi.org/10.108/MRJIAM-01-2022-1259

ANEXO 1 Detalle de los 25 artículos seleccionados

CITA	AÑO	METODOLOGÍA	PAÍSES ESTUDIO	SECTOR	OBJETIVO
Acquier y Carbone	2018	Estudio de casos	FRANCIA	Bienes materiales	Examinar las diferentes iniciativas de economía colaborativa en el sector de bienes materiales, examinando sus mecanismos de creación de valor, potencial de escalado e impactos en la innovación social.
Beraud y Cormerais	2011	Revisión de literatura	FRANCIA	Tecnología	Definir la economía de la contribución y la innovación social como formas de organización económica que van más allá de los modelos tradicionales de mercado, público y donación.
Bouchard	2012	Estudio de casos	CANADÁ	Vivienda	Comprender cómo la innovación social se manifiesta en el sector de la economía social, específicamente en el ámbito de la vivienda en Quebec.
Bouchard et al.	2013	Revisión de literatura	CANADÁ	Generalista Economía Social	Analizar la relación entre la economía social y la innovación social en Quebec.
Briones-Peñalver et al.	2012	Estudio de casos	ESPAÑA	Cooperativas / Sociedades Laborales	Analizar las medidas de colaboración entre empresas de economía social y los procesos de cooperación diseñados para impulsar la innovación en estas empresas.
Calvo-Martínez et al.	2019	Estudio de casos	COLOMBIA	Creación sector Economía Social en Colombia	Analizar la evolución histórica de la práctica de la economía social y solidaria en Colombia.
Catala et al.	2023	Estudio de casos	ESPAÑA / ITALIA	Generalista Economía Social	Conceptualizar y caracterizar los social economy ecosystems.
Chalmers	2013	Revisión de literatura	UK	Generalista Economía Social	Explorar las barreras que enfrentan las organizaciones innovadoras en la economía social.
Florczak y Gardziński	2018	Revisión de literatura	POLONIA	Generalista Economía Social	Destacar la importancia de las innovaciones sociales en el contexto de la economía social y las empresas sociales.
Hernik	2017	Estudio de casos	POLONIA	Generalista Economía Social	Analizar la intersección entre la economía social y la innovación social.
Hillenkamp y Bessis	2012	Estudio de casos	BOLIVIA	Agricultura	Evaluar el potencial de innovación social a través de la democratización en la economía solidaria en Bolivia.
Jiménez-Escobar y Morales-Gutiérrez	2011	Revisión de literatura	ESPAÑA	Cuarto Sector	Explicar la relación entre la innovación social y la economía social.
Matthies et al.	2020	Estudio de casos	FINLANDIA	Reciclaje	Explorar cómo las ecosocial innovations pueden contribuir a promover una economía sostenible.
Morandeira-Arca et al.	2021	Estudio de casos	ESPAÑA	Energía	Analizar las experiencias de innovación social en el sector energético en el País Vasco.
Muñoz-Medrano et al.	2018	Estudio de casos	ESPAÑA	Agricultura	Demostrar cómo las empresas y entidades de la Economía Social implementan medidas innovadoras y estrategias de responsabilidad social.
Ozzano	2019	Estudio de casos	ITALIA	Industria, Servicios, Consultoría	Analizar la Economía de Comunión en Italia como un caso de innovación social y economía social.
Padilla-Meléndez et al.	2014	Estudio de casos	ESPAÑA / UK	Generalista Economía Social	Identificar la relevancia del pensamiento individual del emprendedor social en la innovación de las empresas de economía social en España.
Potts y Hartley	2015	Descriptivos	AUSTRALIA / UK	Internacional	Investigar cómo la economía social contribuye a la generación de innovación.
Richez-Battesti-Vallade	2009	Estudio de casos	FRANCIA	Generalista Economía Social	Analizar la experiencia de un incubador de innovación social en Languedoc-Roussillon.
Rodríguez y Guzmán	2013	Estudio de casos	ESPAÑA	Agricultura	Examinar si los factores determinantes de la innovación en empresas tradicionales también influyen en la innovación en empresas de economía social en España.
Schieb-Bienfait et al.	2009	Estudio de casos	FRANCIA	Generalista Economía Social	Analizar la emergencia empresarial y la innovación social contemporánea en el contexto de la economía social.
Stamm et al.	2017	Estudio de casos	FINLANDIA	Agricultura, Empleo	Analizar el trabajo y la importancia de las innovaciones ecosociales en el contexto de la economía social y solidaria.
Sudolska	2016	Estudio de casos	POLONIA	Generalista Economía Social	Analizar la percepción y la implementación de innovaciones sociales en empresas y entidades de economía social en Polonia.
Vargas-Elizondo y Hernández-Navarro	2012	Descriptivos	COSTA RICA	Generalista Economía Social	Explorar y analizar los conceptos de desarrollo local, desarrollo humano sostenible y su aplicación en la comprensión e intervención a nivel local.
Vezina et al.	2017	Encuestas	CANADÁ	Financiero	Analizar cómo una empresa de economía social madura puede impulsar la innovación social.