

# ***MEGATENDENCIAS DEL COOPERATIVISMO***

## ***Informe 1.0***

***Etorkizuna eraikiz - GipuzkoaLab:***  
***“Pertsonen parte hartzea Gipuzkoako enpresa sarean”***



Gipuzkoako Foru Aldundia



***Objetivos***

***Enfocando las tendencias***

***Metodología y fases***

***Próximos pasos (Objetivo 2017)***

***Retos a valorar***

***Sobre la base de información accesible***

## **OBJETIVO GENERAL:**

***Identificación y análisis de las megatendencias que afectan en el desarrollo del cooperativismo, con el fin de generar conocimiento y herramientas con el fin de mejorar los resultados de las políticas públicas de la Diputación Foral en este ámbito.***

## **OBJETIVOS OPERATIVOS:**

***Filtración desde el foco de las cooperativas de Mondragón de las tendencias identificadas en los análisis de prospectiva.***

***Identificación de los retos y tendencias detectados en la práctica de las cooperativas.***

***Construcción de las bases de un relato que permita socializar la aportación del movimiento cooperativo a los retos del territorio.***

## **Propuesta: Transformar la estructura de la empresa capitalista**

- Transformando la estructura de poder interna (democracia, soberanía del trabajo sobre el capital, participación).
- Reconceptualizando la función social de la empresa (como agente de desarrollo comunitario)

## **¿Para qué? Para transformar la sociedad**

- Desarrollo económico, creación y distribución equitativa de la riqueza, oportunidades de empleo.
- Aspirando a humanizar la empresa: democracia empresarial, participación, solidaridad,...
- Igualdad de oportunidades en una sociedad marcadamente clasista para el desarrollo social y la promoción individual: educación, cultura, empleo digno, sanidad, cobertura social,...
- Una utopía cooperativa en el horizonte: Una persona autónoma y solidaria en una comunidad justa y autogestionada.

**[01] Tendencias económicas: El reto de la generación de riqueza en el escenario global complejo**

**[02] Tendencias sociales: El reto del desarrollo social cohesionado y sostenible**  
- El dilema del empleo.  
- La cohesión social.  
- El reto ecológico.

**[03] Tendencias empresariales: El reto de la transformación empresarial en el contexto del desarrollo de la industria 4.0**

**[04] Retos cooperativos del nuevo ciclo**

*Metodología y fases*

**3.1.**

***Marco  
Interpretativo***

**3.2.**

***Estudios de  
prospectiva***

**3.3.**

***Foco  
Mondragón***

### 3.1.

#### Marco Interpretativo

[01]

[Informe 01] 'Capacidad del tejido productivo vasco en la generación de riqueza, desarrollo económico y desarrollo social en el nuevo ciclo de la globalización'

[02]

[Informe 02] 'El dilema del empleo'

[03]

[Informe 03] 'El reto ecológico'

[04]

[Informe 04] 'El reto de la transformación empresarial'

[05]

[Informe 05] 'Retos cooperativos'



**Anexo 01:**

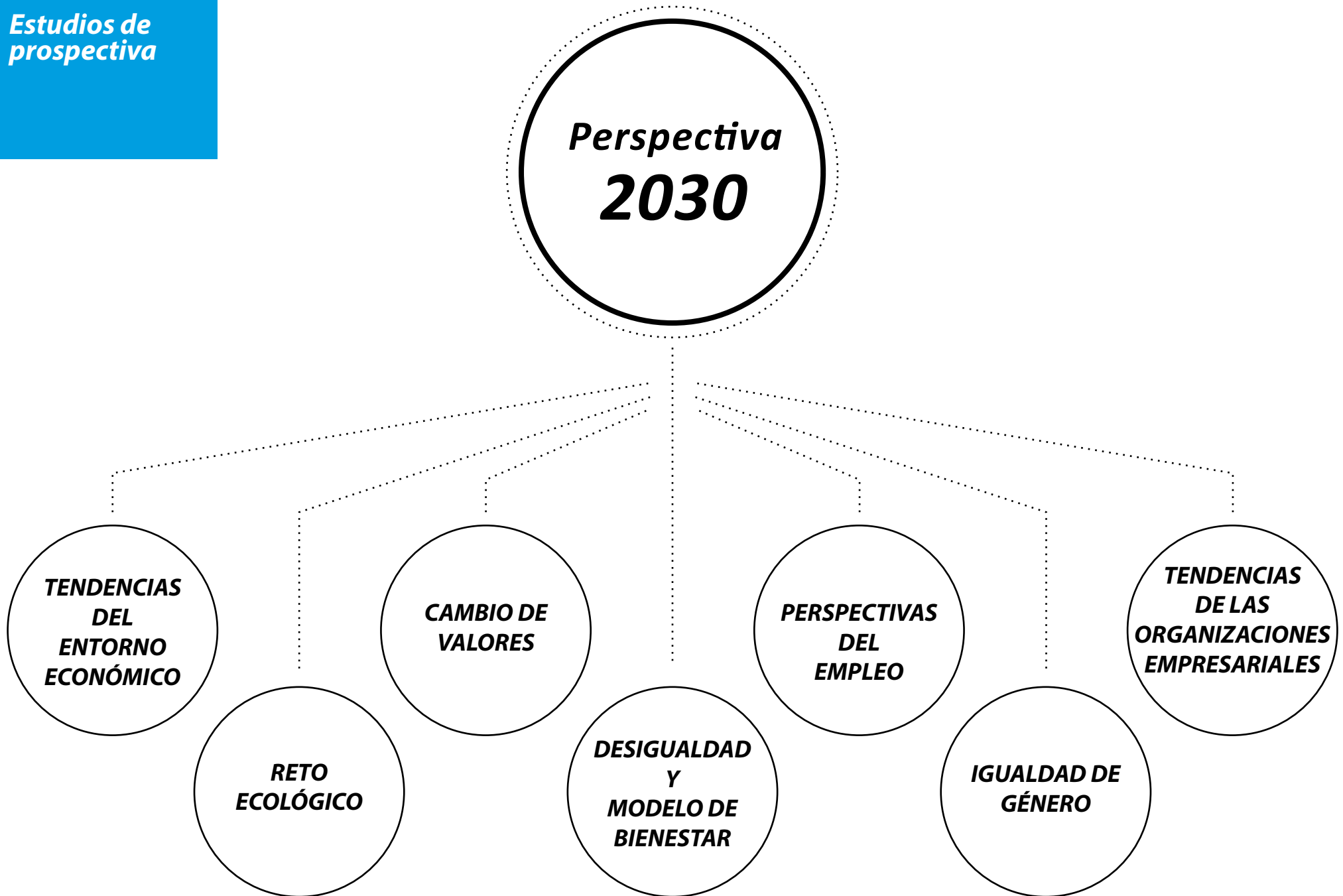
'Megatendencias del cooperativismo: Marco Interpretativo'

## 3.2.

### Estudios de prospectiva



Anexo 02:  
'Estudios de prospectiva - Síntesis'





### 3.2. Estudios de prospectiva. Referencias bibliográficas:

- Bizkaia Talent (2014). Análisis de las necesidades de talento en el País Vasco Horizonte 2020.*
- CES - Consejo Económico y Social Vasco (2015). CAV Memoria socioeconómica 2015.*
- CITI GPS - University of Oxford and CITI (2016). Technology at Work. V 2.0. CITI GPS: Global Perspectives and Solutions.*
- Costa-Campi. M.T, Garrido. A., Parellada, M. & Sanromà, E. (eds.).(2016). Economía Europea, crecimiento, competitividad y mercados. Madrid: Alianza editorial.*
- DENA, German Energy Agency (2016). Renewables-Made in Germany, video*
- European Commission. October (2012). A stronger European Industry for growth and economic recovery.*
- Eusko Jaurlaritz (2014). RIS3 Euskadi. Prioridades estratégicas de especialización inteligente de Euskadi.*
- Eusko Jaurlaritz (2015). Plan de Empleo 2014-2016.*
- Eusko Jaurlaritz (2016). Estrategia Vasca de Empleo 2020.*
- Gaindegia (2014). Lan merkatuaren egoera Euskal Herrian.*
- Gipuzkoako Foru Aldundia (2009). Gipuzkoa 2020.*
- Gipuzkoako Foru Aldundia (2016). Dossier sobre la participación de las personas en la empresa. Sin publicar.*
- IEA, International Energy Agency (2016). World Energy Outlook, 2016*
- IESE y CUATRECASAS (2008). El impacto de la Ley de igualdad en el ámbito de la empresa, los planes de igualdad.*
- Ikerfel (2016). Análisis de percepción de la marca Mondragón y sus cooperativas entre jóvenes titulados y graduados.*
- IPCC, Intergovernmental Panel on Climate Change (2014). Mitigation of climate change 2014.*
- Laboral Kutxa (2015). Prespectivas Sectoriales del empleo en la CAV.*
- Mondragon (2015). Ponencia Congreso Mondragon 2015*
- Mondragon (2016). Ponencia Congreso Mondragon 2016: Mondragon del futuro*
- Mondragon (2016). Ponencia Congreso Mondragon 2016: Política socio-empresarial 2017-2020*
- OIT (2014). Estudios sobre el crecimiento con equidad. España.*
- OIT (2015) El empleo en plena mutación.*
- OIT (2015). Las mujeres en el trabajo, Tendencias de 2016.*
- OIT (2015). Prepectivas Sociales y del Empleo en el mundo. Tendencias 2016.*
- OIT (2016). Las mujeres en el trabajo, Tendencias de 2017.*
- OIT (2016). Prepectivas Sociales y del Empleo en el mundo. Tendencias 2017.*
- OIT (2016). Revista Internacional del Trabajo. Volumen 135/4.*
- PNUD (2015). Informe sobre Desarrollo Humano 2015.*
- Prospektiker (2012). Estudio Delphi sobre el futuro de las organizaciones: Cooperativismo y otros modelos.*
- PwC España (2016). Trabajar en 2033.*
- REN21, Renewable Energy Policy Network (2016). Renewables Global status report 2016.*
- Social Inclusión Monitor Europe (2015). El mercado laboral en España: problemas, retos y tendencias de futuro.*
- SPRI (2016). La capacitación de las personas y organizaciones para la Industria 4.0.*
- UKCES – UK Commission for Employment and Skills (2014). The Future of Work: Jobs and skills in 2030.*
- WM, Worldometers (2016). World population clock*

**Se profundiza el proceso de globalización económica en perspectiva 2030, al mismo tiempo que se desacelera el crecimiento del PIB en términos globales con marcadas diferencias regionales y entre países.**

**La presencia y el peso de algunos países/polos económicos en el escenario global se afianza mientras que el de otros retrocede. Especial relevancia de China e India en la economía mundial.**

*Aumento de las clases medias en los países emergentes.*

*La tendencia de los flujos migratorios se invierte.*

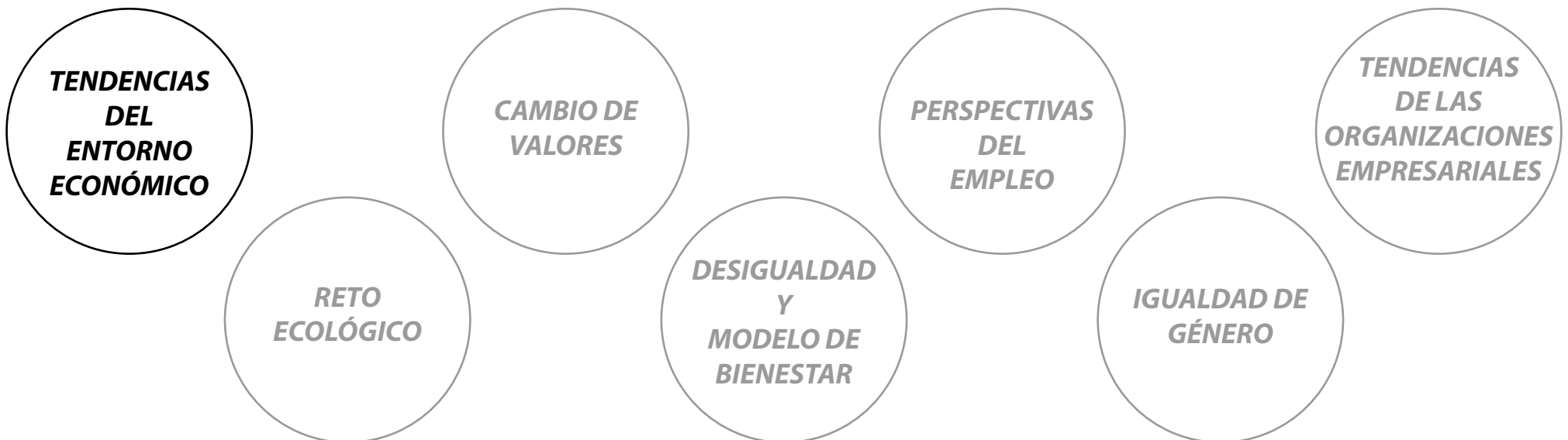
*La generación de conocimiento y las inversiones en I+D+I se desplaza progresivamente de los países desarrollados hacia países emergentes.*

*Cambios en los flujos internacionales de capital y en el peso del dólar.*

**Estancamiento de algunos procesos de integración regional y su peso en la economía mundial: repliegue del polo económico europeo.**

**El proceso de globalización económica convive con tendencias proteccionistas por parte de algunos estados.**

**Fortalecimiento del sector industrial y reorientación de las políticas industriales en el marco europeo para favorecer su impulso.**



**Las necesidades energéticas del mundo siguen creciendo, pero muchos millones de personas están quedándose al margen;** cientos de millones de personas en 2040 seguirán careciendo de los servicios energéticos básicos.

**La eficiencia es el motor del cambio: la economía circular emerge de manera determinante.** La sostenibilidad medioambiental va a entrañar cambios profundos en los procesos productivos a lo largo de las próximas décadas. Se requieren 23 billones USD adicionales para mejorar la eficiencia energética.

**Se necesitan cambios estructurales en el diseño y el funcionamiento del sistema eléctrico** para garantizar incentivos adecuados de inversión y para integrar proporciones elevadas de **energía eólica y solar variable**.

**Compromisos y objetivos contra el cambio climático.** En general, no basta para limitar el calentamiento a menos de 2 °C. Es necesaria una reducción drástica a corto plazo de las emisiones de CO2 del sector energético mediante todas las opciones tecnológicas, sociales y regulatorias conocidas.

**El gas natural y el petróleo, seguirán siendo la base del sistema energético mundial durante muchas décadas,** pero la industria de los combustibles fósiles no puede permitirse ignorar los riesgos que podría entrañar una transición más brusca.

**La interdependencia entre la energía y el agua va a intensificarse en los próximos años,** ya que las necesidades de agua del sector de la energía –y las necesidades de energía del sector del agua– van en aumento, y a su vez, la escasez de recursos naturales y la degradación de los ecosistemas va in-crescendo.

### Objetivos de la Estrategia Energética de Euskadi 3E2030 ( EVE, 2016)

TENDENCIAS  
DEL  
ENTORNO  
ECONÓMICO

CAMBIO DE  
VALORES

PERSPECTIVAS  
DEL  
EMPLEO

DE LAS  
ORGANIZACIONES  
EMPRESARIALES

RETO  
ECOLÓGICO

DESIGUALDAD  
Y  
MODELO DE  
BIENESTAR

IGUALDAD DE  
GÉNERO

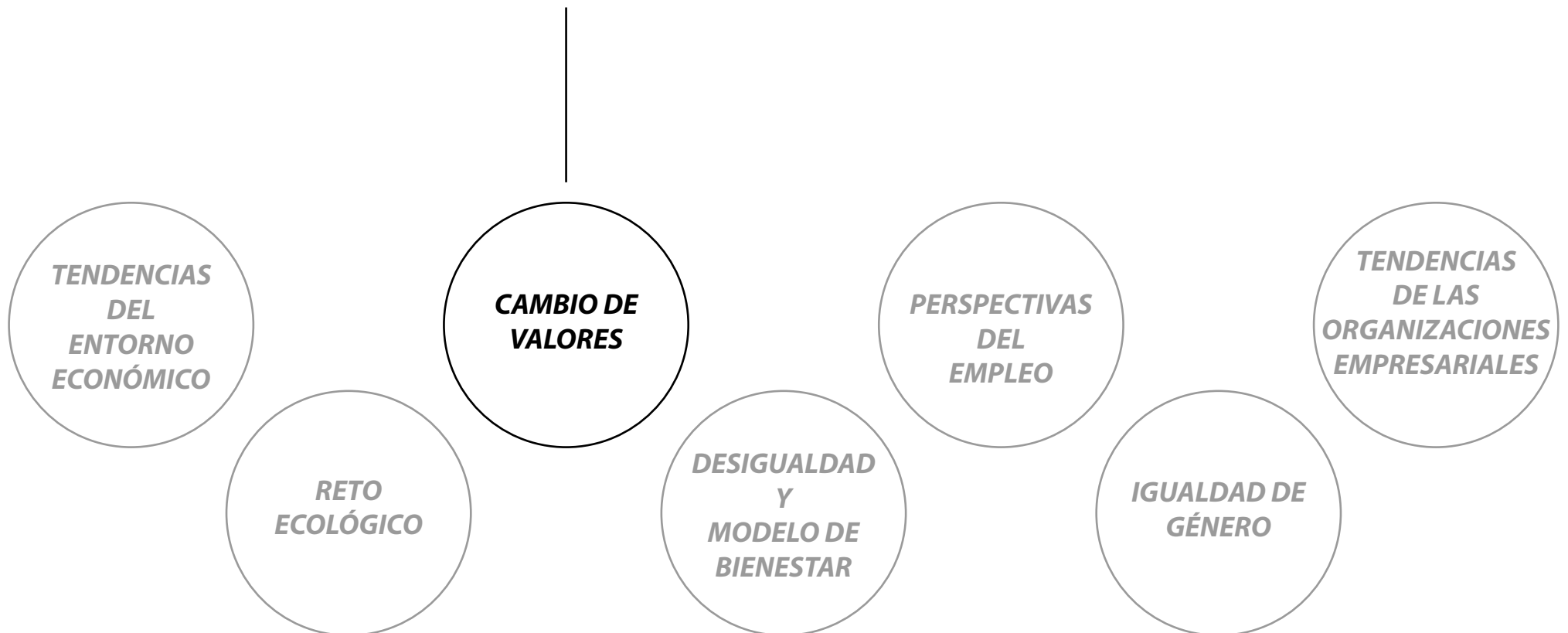
***El salario sigue siendo el elemento más valorado en el puesto de trabajo, pero comienzan a repuntar factores y valores ligados con el bienestar, la felicidad del profesional y la calidad de vida.***

***Replanteamiento de la utilidad de los dos principales indicadores internacionales de bienestar, PIB per cápita e IDH, por no incluir todos los aspectos del bienestar nacional y criterios de la calidad de vida.***

***La sociedad demandará proyectos empresariales con una serie de principios éticos y morales, en los que la creciente participación e involucración de las personas tengan cabida.***

***Los/as trabajadores prefieren trabajar en empresas con las que logran identificarse, las organizaciones deberán introducir una nueva cultura organizativa que adopte éstos nuevos valores.***

***La identificación del trabajador/a con la empresa será fundamental para retener a los mejores talentos.***

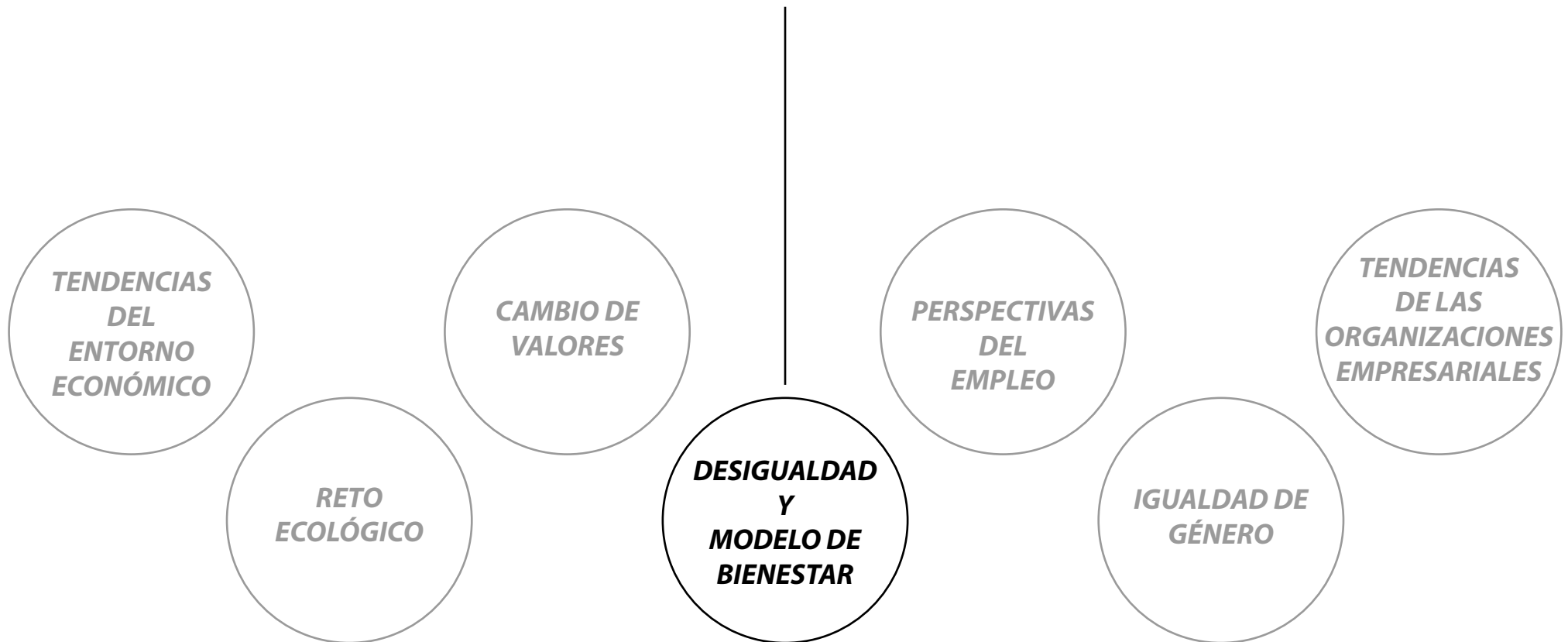


***Aumento de la pobreza y las desigualdades en los países desarrollados.***

***Aumento del desempleo, aumento de la precariedad laboral y disminución de las rentas de trabajo.***

***El aumento de las desigualdades y la crisis del Estado del Bienestar amenazan la cohesión social .***

***Las desigualdades de género persisten en el mundo del trabajo.***



### **Perspectivas de creación de empleo:**

**La creación de empleo no podrá absorber la mayor incorporación a la población activa necesaria para compensar el envejecimiento de la población y lograr el reemplazo generacional en el mercado de trabajo.**

**El mayor incremento del empleo entre 2015 y 2025 en el conjunto de la UE se producirá en el sector servicios comerciales y a empresas, seguido de distribución y transporte y en el de servicios no comerciales.**

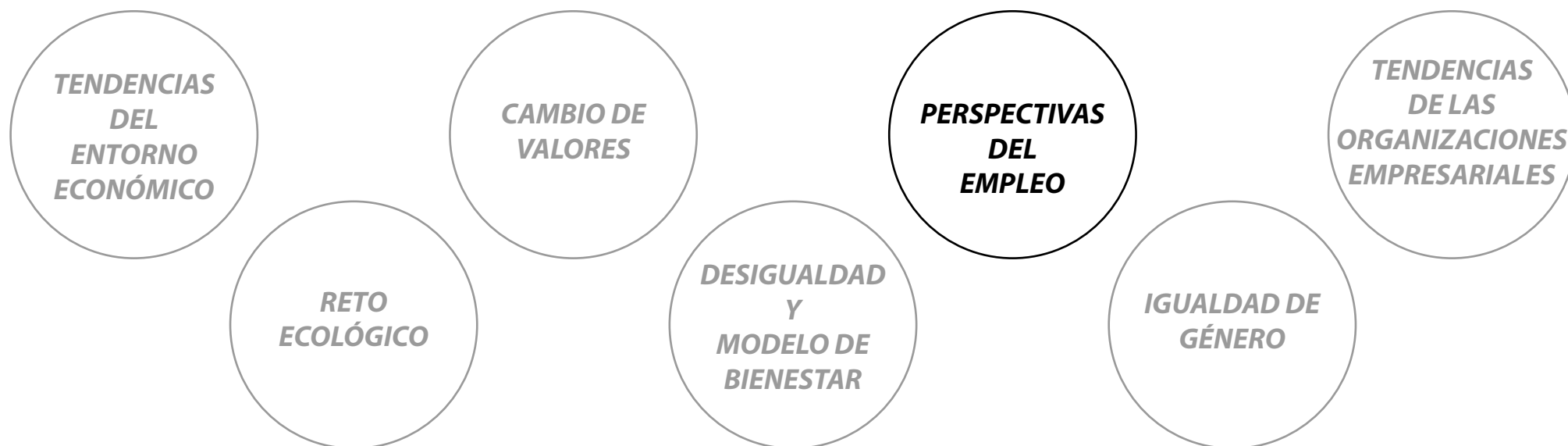
**Declive generalizado del volumen de empleo generado por el sector primario y por el sector manufacturero, y pérdida de peso de la industria.**

**La mayoría de los puestos vacantes a cubrir estarán destinados a profesionales científicos, técnicos de nivel alto, seguidos por puestos para trabajadores de servicios y de ventas y puestos para técnicos de nivel medio.**

### **Perspectivas de creación de empleo en la CAV:**

**En la próxima década, importantes oportunidades de empleo en el País Vasco:** ligero incremento de empleo derivado del dinamismo económico, acompañado de un muy elevado número de puestos de trabajo que requerirán ser reemplazados por la jubilación.

**Sectores que tendrán una creación neta de empleo:** sector terciario, los puestos que surjan en el ámbito de los Servicios Socioculturales y a la Comunidad y en el Comercio y Marketing. Dentro de la industria, en la esfera de la Fabricación Mecánica.



**Empleo en perspectiva de la automatización:**

**Reducción del tamaño y reestructuración de la empresa: ajustes de plantilla de la mano de obra poco cualificada y sustitución de mano de obra por capital tecnológico introduciendo automatismos en tareas y funciones.**

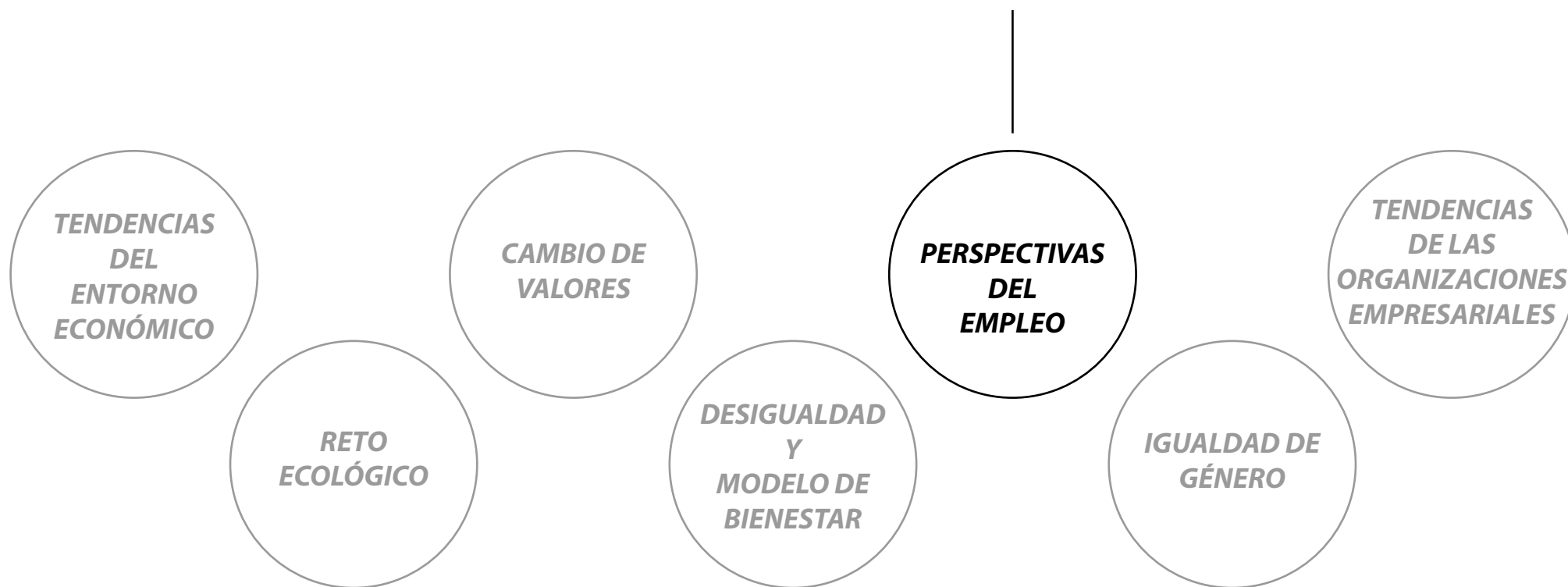
**Avance hacia organizaciones más flexibles que se relacionan con otras empresas sobre la base de la colaboración: un colaboración fundamentada sobre todo en el talento.**

**Prácticas de gestión flexible: subcontratación de trabajo en otros países, utilización de empleo temporal (a tiempo parcial) combinando con subcontratación de autónomos.**

**Tendencia global a la exclusión de los trabajadores semi-cualificados debido a la automatización.**

**Crecimiento del empleo de alta y media cualificación: La mayoría de las oportunidades de empleo exigirán un alto nivel de cualificación.**

**Creación de nuevos perfiles profesionales: La cuarta revolución industrial (la industria 4.0) , la economía digital y la digitalización de la economía demandan nuevos profesionales con habilidades y competencias específicas.**



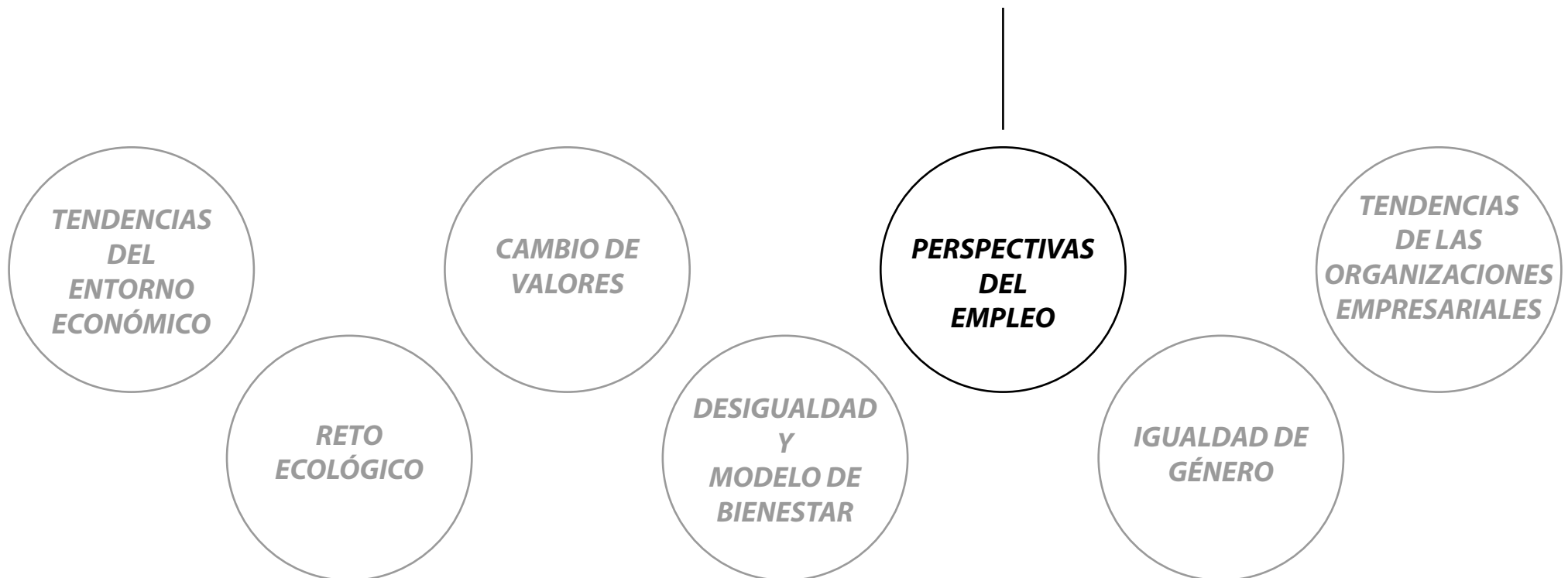
***El envejecimiento de la población y por lo tanto de las plantillas de trabajadores: la gente tendrá una vida laboral más prolongada, sostenida por los avances científicos y médicos.***

***Flexibilidad y fin de la pauta fordista del empleo***

***El trabajo a tiempo completo y de por vida será una excepción: mayor movilidad entre empresas y trabajadores, así como entre puestos de trabajo.***

***Aumento de la flexibilidad laboral: Las modalidades de contratación temporal, la contratación parcial, los 'mini jobs', los contratos por proyectos o los trabajos de fin de semana cobrarán relevancia.***

***El modelo de empleo estándar es cada vez menos representativo del mundo del trabajo actual, ya que menos de uno de cada cuatro trabajadores está empleado hoy en condiciones que corresponden a ese modelo.***





**La brecha de género en las tasas de empleo y de participación en la fuerza de trabajo apenas se ha reducido .**

**Las mujeres jóvenes se enfrentan al mayor riesgo de desempleo.**

**Segregación sectorial y ocupacional.**

**Brecha salarial entre hombres y mujeres.**



**Apuestan por nuevos productos, de alta calidad, con características distintivas, y a mejores precios.**

**Se caracterizan por una difusión extensa e intensa de las TICs de empresas, se centran en innovación tecnológica y organizativa y asumen como actividad estratégica la gestión del conocimiento.**

**Funcionan con menores costes de capital en un escenario de carestía del capital.**

**Mejoran sus capacidades a medio largo plazo a través de la valorización de factores extra-financieros: capital intelectual, marca, cultura empresarial, imagen (además de los mencionados en los puntos anteriores).**

**Gestionan la relación con los clientes de acuerdo al nuevo marco de valores, necesidades y comportamientos del consumidor.**

**Trabajan en red, están abiertas al intercambio de conocimientos y la creación de conocimientos en común .**

**Integran nuevas formas de trabajo y de gestión en respuesta a nuevos valores.**

**Promueven la participación de los trabajadores y la colaboración y el trabajo en equipo.**

**Generan nuevos negocios ligados a las nuevas tecnologías, los adelantos científicos y la revolución digital.**

**Atraen y retienen el talento como factor clave de competitividad ofreciendo condiciones atractivas.**

**Cuenten con trabajadores con un perfil exigente: polivalencia, multiculturalidad, diversidad y competencias de diferente naturaleza.**

TENDENCIAS  
DEL  
ENTORNO  
ECONÓMICO

CAMBIO DE  
VALORES

PERSPECTIVAS  
DEL  
EMPLEO

TENDENCIAS  
DE LAS  
ORGANIZACIONES  
EMPRESARIALES

RETO  
ECOLÓGICO

DESIGUALDAD  
Y  
MODELO DE  
BIENESTAR

IGUALDAD DE  
GÉNERO

### 3.3.

## Foco Mondragon.



### Anexo 03:

'Foco Mondragon - Entrevistas'

### Fuentes documentales MONDRAGON

- Documentación interna proceso MONDRAGON DEL FUTURO.
- Ponencia Congreso Mondragon 2016.
- Política Socioempresarial 2017-2020.
- Informe de incidencia 2016.
- Informe Memoria Mondragon 2016.
- Planes Estratégicos divisionales.

### Fuentes adicionales de análisis

- Documentos, estudios, informes recopilados en el departamento de Gestión Social.
- Documentos, estudios, informes recopilados en las divisiones de Mondragón.
- Informes del Instituto de Estudios Cooperativos LANKI

### ENTREVISTAS a informantes cualificados

**Visión Responsable Gestión Social**

**Visión Responsable de departamento de Control y Planificación**

**Visión división Automoción**

**Visión responsable desarrollo talento Gestión Social**

**Visión Responsable Innovación Mondragón**

**Visión Máquina- Herramienta**

**Visión División Componentes**

**[01] *Elaboración y publicación del informe***  
***MEGATENDENCIAS DEL COOPERATIVISMO***

- *Sondear fuentes adicionales de información.*
- *Completar análisis y conclusiones.*
- *Redacción del informe.*
- *Definición diseño del informe.*

**[02] *Preparación de material didáctico para su uso en dinámica de intervención y programas de Formación cooperativa.***

## Informe periódico (bianual ?) tendencias del cooperativismo

- *Herramienta de socialización y divulgación del cooperativismo en el territorio.*
- *Anticipación de tendencias en base a la plataforma representativa del tejido productivo que supone Mondragón.*
- *Facilitar un contexto de diálogo Mondragón- agentes públicos y sociales del territorio.*
- *Construcción de un relato compartido de retos de país.*
- *Valorar la incorporación experiencias cooperativas externas a Mondragon.*

- *INFORMACIÓN SISTEMATIZADA:*
- *POSIBILIDAD DE INFORMES AD HOC.*
- *ACCESO A INFORMES DE TENDENCIAS FILTRADOS Y ORIENTADOS A LA ACCIÓN*
- *INFORMANTES CUALIFICADOS:*  
*Entrevistas individuales.*  
*Cuestionarios semi-estructurados.*

***Eskerrik asko!***