

# Narrativas y Sistema de Valores en Gureak



**AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER**  
for Social and Political Studies

---

# Narrativas y Sistema de Valores en Gureak

---

DICIEMBRE 2020

MARIA LARRAZA MALKORRA  
XABIER BARANDIARÁN IRASTORZA  
GORKA ESPIAU IDOIAGA



1.

## Prólogo

**GUREAK es una iniciativa pionera y referencial creada en 1975 para la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad. 45 años después, con más 5.900 personas trabajando se puede afirmar que es un caso de éxito que hoy vive una profunda auto reflexión a la luz de las enormes transformaciones que vive nuestra sociedad (GUREAK 2019).**

### 1. Prólogo

La extraordinaria experiencia de GUREAK constituye un ejemplo claro e inequívoco de las formas de institucionalización que emergen en Gipuzkoa en los años sesenta del siglo pasado; institucionalizaciones económicas, sociales, culturales y políticas que se producen en un claro contexto cultural de carácter renacentista en el que era necesario construir un futuro diferente para una sociedad que incorporaba nuevas demandas y presentaba escenarios sustancialmente distintos a la postguerra en todos los órdenes. Tras la guerra civil española, la sociedad vasca se repliega al espacio privado y al espacio social no condicionado por las estructuras públicas que dependían de la dictadura franquista. La razón fundamental de este repliegue reside en la dura represión que ejerció el franquismo (IRUJO 2014). En los años sesenta, ese espacio no visible debido a las condiciones políticas impuestas eclosiona con unas actitudes, valo-

res y comportamientos que dieron lugar a nuevos procesos como las cooperativas, la creación de ikastolas, el euskera y un sinfín de institucionalizaciones que impulsaban desde la sociedad civil iniciativas de auto-organización del espacio público (BARANDIARAN 2004). El bien común de la sociedad (vasca o gipuzcoana) no era algo que se organizaba, estrictamente, desde las instituciones públicas, sino que se creaba desde la propia sociedad civil. Sin ánimo de reducir una compleja realidad a unos cuantos parámetros, se puede afirmar que valores como el compromiso, la solidaridad comunitaria, la capacidad de emprender, nuevas formas de interacción social y la permanente búsqueda de nuevas soluciones a realidades emergentes caracterizan una buena parte de las iniciativas que se instituyen en aquel momento (BARANDIARAN, 2005); BARANDIARAN y LEZAUN (2017); BARANDIARAN (2020).

## 2.

# Objetivos de la investigación

## 2. Objetivos de la investigación

La investigación que se presenta en este artículo ha intentado descifrar las motivaciones que hicieron posible la creación de GUREAK y las claves de su evolución mediante el análisis de las narrativas que sus miembros nos han relatado.

**El objetivo fundamental ha sido entender la dimensión cultural del proceso de transformación de Gureak**, identificando el sistema de valores y creencias (expresado a través de narrativas compartidas) que han influido en la toma de decisiones estratégicas tan extraordinarias como establecerse en empresa manufacturera cuando en aquella época este tipo de iniciativas se constituían como proyectos exclusivamente sociales. Esta investigación se ha llevado a cabo de forma colaborativa entre Gureak, Agirre Lehendakaria Center y un equipo de investigación de la Cooperativa Emun.

Existen muchos estudios sobre la dimensión cuantitativa de la transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca en las últimas décadas (ALBERDI 2012), pero apenas existen estudios cuali-

tativos sobre el porqué se tomaron tantas decisiones que respondían a una lógica muy diferente a la que marcaban las grandes instituciones y centros de pensamiento internacionales.

El análisis que se presenta en este artículo nos ha permitido comparar estas narrativas, sistema de creencias y valores con otras iniciativas<sup>1</sup> vinculadas al proceso de transformación socio-económica (IBARRETXE 2011) vivida en el territorio durante las últimas décadas. Gracias a esta información, en el apartado de conclusiones presentamos unas primeras características compartidas del modelo de desarrollo humano que opera en Gipuzkoa en particular.

Esta investigación desea realizar una contribución a la reflexión sobre cómo afrontar con la misma intensidad innovadora los retos a los que se enfrenta Gipuzkoa y el conjunto de la sociedad vasca en la actualidad, así como servir de contraste para muchas otras sociedades que desean construir modelos de desarrollo humano sostenible<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Esta investigación sobre el caso Gureak ha utilizado la misma metodología y marco teórico (FLYVBJERG) que se han aplicado a la investigación de las narrativas existentes sobre la transformación del territorio de Gipuzkoa (LSE 2019), la experiencia cooperativa de Mondragón (YOUNG FOUNDATION 2017), la recuperación del Euskera (EMUN), el sistema gastronómico vasco (EMUN-ELHUYAR 2020) o la aportación de la Universidad del País Vasco a la transformación de la sociedad vasca (EHU 2018).

<sup>2</sup> El concepto "Desarrollo Humano Sostenible" se establece en 1987 en el conocido como Informe Brundtland de Naciones Unidas. Este informe es elaborado por la ex-primer ministra noruega Gro Harlem Brundtland, con el propósito de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico en el contexto de la globalización y su impacto en el medio ambiente.

### 3.

## La dimensión cultural de los procesos de innovación

### 3. La dimensión cultural de los procesos de innovación

Esta investigación no trata, por lo tanto, de explicar cómo se constituyó y ha evolucionado GUREAK. El trabajo se ha centrado en descubrir por qué se tomaron decisiones tan extraordinarias en un contexto de máxima dificultad. El conocimiento de estas razones más profundas es lo que denominamos la dimensión cultural de los procesos de innovación (CASTELLS 1996, 2012) y nos permitirá alcanzar un conocimiento más profundo sobre esta realidad, realizar análisis más certeros sobre los retos actuales de la sociedad vasca y compartir esta experiencia con muchos otros lugares del mundo que desean abordar procesos de transformación socio-económica desde la perspectiva del desarrollo humano sostenible.

Los resultados de la investigación "The Basque Case, The Basque Case of Sustainable Human Development" (IBARRETXE 2011) indican que las claves fundamentales para entender el caso vasco se encuentran en los mecanismos de colaboración desarrollados y los factores culturales que han permitido dar una respuesta diferente a

una situación de extrema gravedad. Estos elementos explicarían por qué se ha intentado replicar en muchas ocasiones procesos similares (Guggenheim, Mondragón, política de clusters, recuperación del euskera, etc) pero siempre han fracasado al no poder incorporar las claves culturales locales (HABERMAS 2018)<sup>3</sup>

Tanto el estudio de los procesos de colaboración en el ámbito público y privado como la influencia de la dimensión cultural del proceso de transformación requieren metodologías cualitativas<sup>4</sup> (LINCOLN 2011) que nos permitan entender y medir el sistema de valores, las narrativas utilizadas para expresar estos valores (creencias) y los comportamientos (actitudes) que han permitido la transformación de la sociedad vasca en las últimas décadas (BARANDIARAN (2017,2018, 2018-B, 2019) Este conjunto de factores nos permiten comprender con mayor profundidad el porqué se tomaron determinadas decisiones asociadas a la creación y evolución de GUREAK que en su momento contradecían las tendencias que se daban en iniciativas similares.

<sup>3</sup>"Las innovaciones institucionales no tienen lugar en sociedades cuyas élites gubernamentales son capaces de tales iniciativas si no encuentran antes la resonancia y el apoyo en las orientaciones valorativas reformadas de sus poblaciones" (Habermas, 1998).

<sup>4</sup>Denzin Lincoln. The sage handbook of qualitative research.

# 4.

## Gureak en el contexto de la transformación vasca

### 4. Gureak en el contexto de la transformación vasca

La transformación social, económica y cultural que ha experimentado la sociedad vasca en las últimas décadas presenta una serie de indicadores positivos en materia de desarrollo humano (niveles educativos, renta per capita y esperanza de vida). La mayoría de las sociedades que han vivido situaciones similares no han sido capaces de transformar contextos tan complejos. Sin embargo, la sociedad vasca respondió muy positivamente a todas estas amenazas y desafíos. En lugar de seguir las tendencias mayoritarias de la época (apostar por una economía de servicios y políticas neoliberales), Euskadi optó por reinventar su estructura manufacturera, diseñar nuevos sistemas de gobernanza colaborativa y construir un modelo de competitividad basado en una distribución más justa de la riqueza (ALBERDI 2012).

Como explica Castells, cuando hablamos del factor cultural, no nos referimos únicamente a las expresiones o productos culturales, sino que nos referimos a las herramientas que utilizamos para definirnos y que explican la forma de compor-

tarnos (decisiones estratégicas) que hemos ido tomando a lo largo de la historia. La cultura de una sociedad es la forma en que se autodefine, expresa y actúa ante situaciones concretas. Si no fuera por este factor cultural, todas las sociedades responderían de manera similar a los mismos retos. Por tanto, este artículo pretende realizar una contribución específica a entender mejor la influencia de los factores culturales en los procesos de innovación y cambio.

Los ecosistemas de innovación y especialización inteligente más avanzados a nivel internacional (Finlandia, Baviera, Quebec, Estonia, etc.) son aquellas que han sido capaces de construirse sobre su especificidad cultural (NESTA 2014). Todos los países abordamos situaciones similares, pero respondemos de forma diferente. Vemos lo mismo, pero no interpretamos lo mismo. Por esta razón, quienes construyen su ecosistema de innovación o su estrategia de especialización inteligente sin añadir su factor cultural, su elemento diferenciador y su valor añadido, no son

capaces de competir en un mundo al alcance de todos los conocimientos técnicos.

En el caso vasco, la hipótesis de la investigación que presentamos considera que la forma propia de responder a la crisis socio-económica de los años 70 y 80 del siglo pasado fue capaz de combinar estrategias de competitividad con una apuesta por la equidad.

Esta apuesta permitió a la sociedad vasca construir un modelo de desarrollo humano avanzado. Los retos a los que se enfrentan las sociedades industrializadas exigen más que nunca modelos de desarrollo alternativo y evidencia empírica que combinan la competitividad económica con el equilibrio social (MAZZUCATO 2017). En este contexto, y con sus medidas y limitaciones institucionales, el pueblo vasco (su ciudadanía, sus organizaciones sociales, empresas

e instituciones) han podido proyectarse como un modelo de desarrollo humano sostenible en el mercado global internacional (MORGAN 2016).

Las investigaciones conducidas hasta la fecha por Agirre Lehendakaria Center sobre la experiencia cooperativa, la recuperación del euskera (EMUN 2016), la transformación del ecosistema gastronómico vasco (ELHUYAR 2020) o las políticas institucionales (ALC 2020), la igualdad ha sido el valor nuclear de este proceso de transformación. Este concepto de igualdad se relaciona con un sistema de valores y creencias compartidas más amplio que incluiría a la autoresponsabilidad, la resiliencia o la colaboración. Desde esta perspectiva, el estudio de Gureak nos permite profundizar en como un grupo de empresas han conjugado estos valores en la práctica.

## 5.

### ¿Qué es Gureak?

**GUREAK es un grupo empresarial vasco que genera y gestiona oportunidades laborales estables y convenientemente adaptadas para personas con discapacidad, y prioritariamente para personas con discapacidad intelectual en Gipuzkoa.**



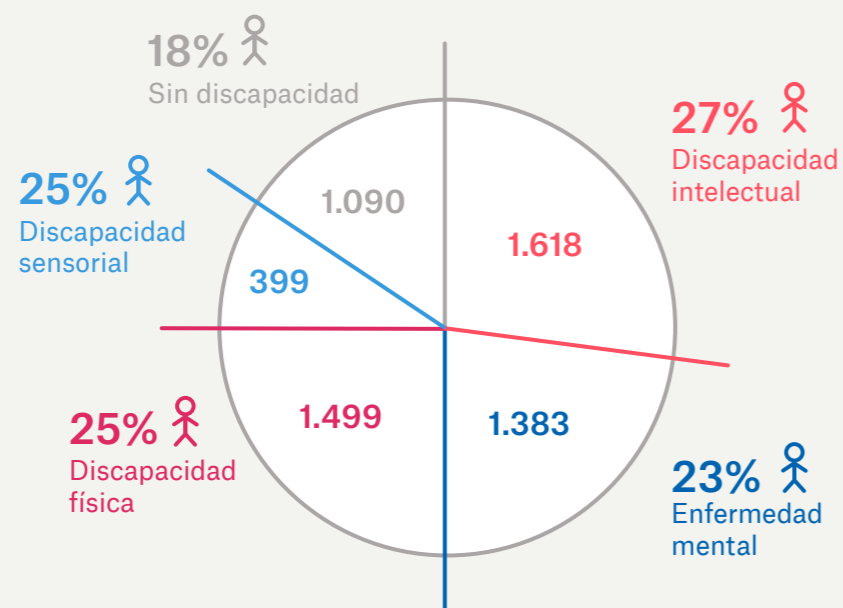
GUREAK es hoy en día un grupo sólido y diversificado, especialmente en los sectores industrial, servicios y marketing.

GUREAK es miembro de Workability Internacional y participa en la junta directiva del mismo. Esta organización reúne a empresas que crean oportunidades de empleo para personas con discapacidad a nivel mundial. Desde su creación en 1975 ha conseguido crear un modelo empresarial de inclusión sociolaboral que se ha convertido en referente en Europa. El objetivo de GUREAK es ofrecer oportunidades laborales adaptadas a cada persona en un entorno profesional

y competitivo. Gracias a la orientación, la formación y los itinerarios a medida, este trabajo contribuye al desarrollo personal de sus trabajadores y, con todo, a su inclusión sociolaboral.

La empresa se estructura en cuatro divisiones: Industrial, Servicios, Marketing y Itinerary. Esta última se encarga de dirigir y planificar las trayectorias de las personas para ofrecer oportunidades de formación, ocupación o empleo a través de las otras tres divisiones. En la actualidad, el grupo GUREAK está compuesto por cerca de 6.000 personas, de las que el 83% son personas con discapacidad.

### Composición del equipo humano



Fuente: Memoria GUREAK 2019

La base de GUREAK es la creación de oportunidades laborales para personas con discapacidad. Nació en la década de los setenta, a partir de la inquietud de los padres de la Asociación Pro Subnormales de Gipuzkoa (hoy ATZEGI). Desde 1972, se abrieron talleres de montaje en Bergara, Donostia y Legazpi. Aunque en esta primera etapa se contaba con escasos recursos, se sentaron las bases de lo que iba a ser GUREAK en el futuro. La apuesta fundamental de GUREAK se basa en conectar la cultura industrial del territorio con las necesidades socio-laborales de las personas con discapacidad. Esta conexión, muy diferente a los planteamientos de entidades similares de la época, permite ofrecer a cada persona una compensación económica por el trabajo realizado.

Ante la dificultad de la participación de personas con discapacidad intelectual u otras deficiencias psíquicas en la gestión como socio cooperativista, se abandonó la idea

de crear una cooperativa y se decidió crear una sociedad anónima social. Así, en 1975 GUREAK fue legalmente constituido como Talleres Protegidos Gureak S.A., constituyendo una sociedad anónima social en lugar de una fundación o asociación, en contra por tanto de la tendencia de la época en iniciativas similares. Varios empresarios industriales del territorio ayudaron a crear la empresa, aportando además de ideas, garantías personales.

El capital social inicial fue de 10 millones de pesetas. El 78% de esta cantidad fue aportada por la Asociación Pro Subnormales (hoy ATZEGI) a través de los activos de los talleres. Otro 20% fue abonado por la Caja de Ahorros Municipal de San Sebastián, actualmente KUTXA, así como los terrenos utilizados para la construcción de la nueva planta. El 2% restante del capital fue aportado por el vicepresidente de la asociación, José Antonio Zabala.



Las referencias que GUREAK tuvo en estos primeros momentos fueron publicadas en el informe GAUR; estudio sociológico sobre las necesidades de atención y las propuestas de planificación de servicios de los guipuzcoanos con discapacidad intelectual. En él se hacía un análisis exhaustivo sobre la puesta en marcha de fórmulas de trabajo protegido en Europa y la introducción de estrategias de integración en el mercado de trabajo. El sector estaba descubriendo cómo construir nuevos modelos de actuación y ese informe se convirtió en una referencia a nivel estatal.

La principal aportación de GUREAK al sector de la "discapacidad o diversidad funcional" fue considerar al trabajo como la principal herramienta de inclusión social para este colectivo. Las personas que conforman GUREAK consideran que el trabajo es el instrumento más eficiente para abrir las puertas a los servicios que ofrece la socie-

dad, a la vez que proporciona a las personas una gran dosis de autoestima y autonomía económica.

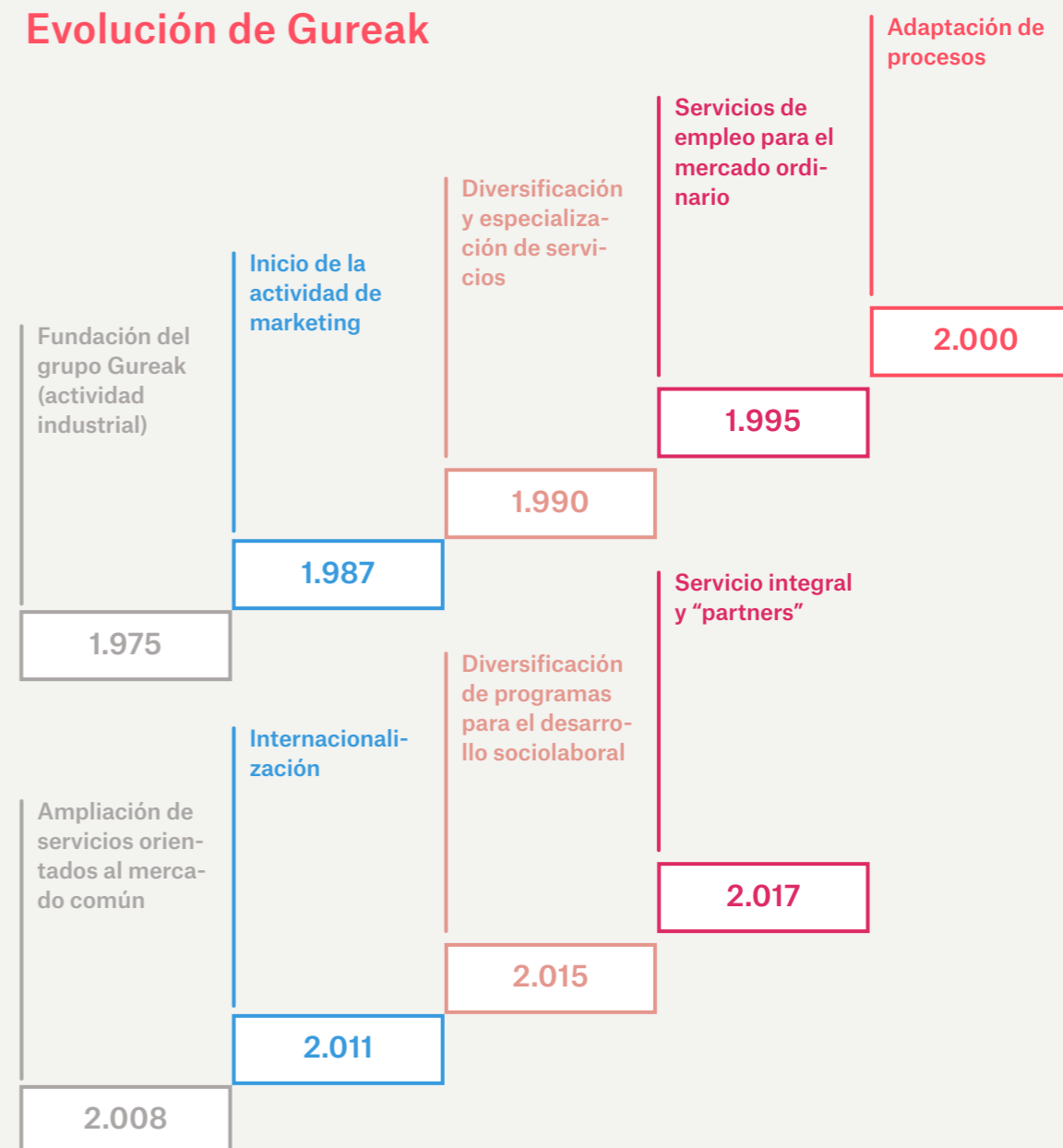
En 1982 se modifica la normativa en los programas del Ministerio de Trabajo y se aprueba la Ley 13/1982 de Integración Social de Minusválidos, facilitando así que en GUREAK se firmara el primer contrato de trabajo para personas con discapacidad en régimen de empleo especial en Gipuzkoa. En consecuencia, se procedió a la contratación laboral de las personas de los talleres de GUREAK.

A pesar del nuevo marco legal, las siguientes etapas de GUREAK también están marcadas por las numerosas barreras que aún se mantienen en la inclusión de personas con discapacidad. De hecho, esa misma ley de 1982 también establece que todas las empresas de más de 50 trabajadores deben reservar el 2% de los puestos de trabajo a personas con discapaci-

dad, pero aún hoy esta normativa se vulnera sistemáticamente. Por tanto, los agentes mediadores como GUREAK ejercen de promotor para que las empresas incorporen una actitud favorable a la inclusión social de las personas con discapacidad. La forma en la que se desarro-

lla esta tarea de mediación también nos proporciona mucha información sobre la forma en la que se autodefine GUREAK. En palabras de sus miembros directivos deben "mediar entre dos mundos imposibles, sin esperar a que las leyes resuelvan nada".

### Evolución de Gureak

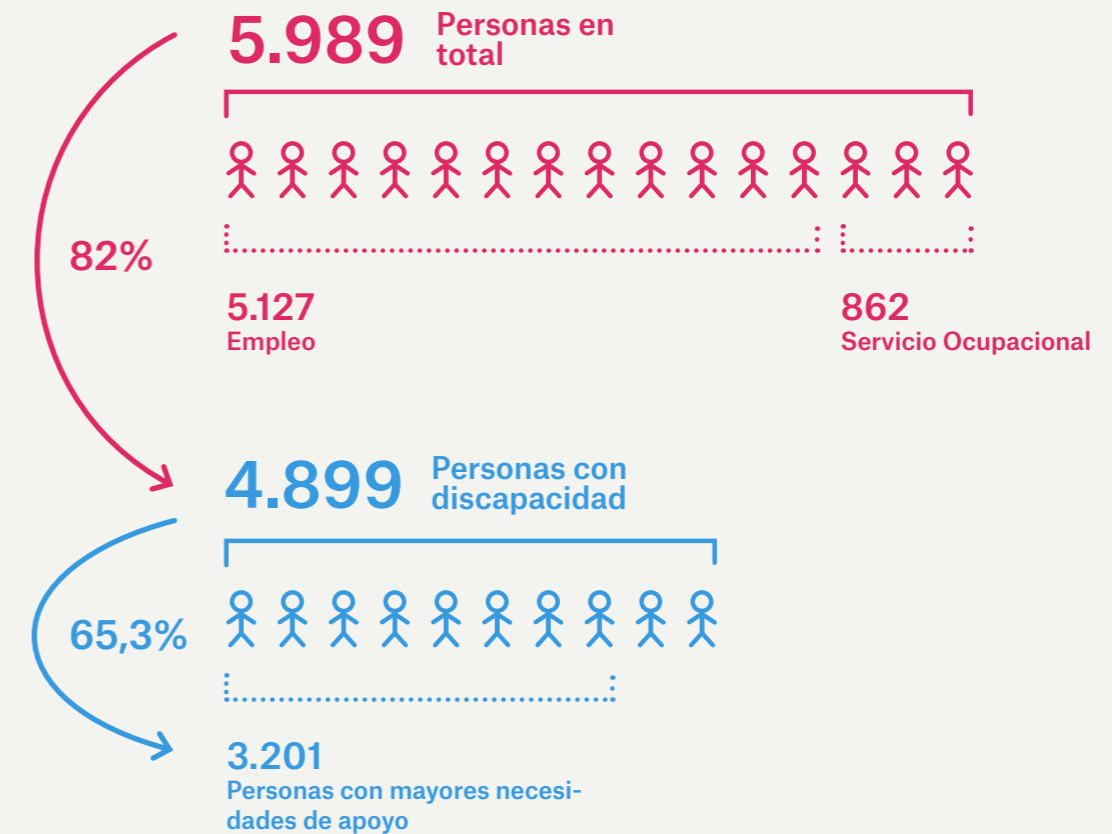


Entretanto, GUREAK ha mantenido 45 años de crecimiento sostenido, alcanzando un volumen de negocio superior a los 240M€ anuales, con un equipo de cerca de 6.000 personas (GUREAK, 2019). Este crecimiento ha estado sustentado, por una parte, en la individualización y el diseño de itinerarios laborales personalizados a través de la orientación, formación, acompañamiento y adaptaciones de carácter integral; y por otra parte, en la competitividad y diversificación de negocios y oportunidades de empleo. En palabras de la propia organización “el equilibrio entre ambos pilares, el de la individualización y el de la competitividad, es el que ha permitido el modelo de Gureak sea sostenible y exitoso”.

De hecho, los dos indicadores clave que explican por qué el modelo empresarial de inclusión socio-laboral de GUREAK es hoy un referente en Europa están relacionados con dichos pilares. Primero, el dato de que más de la mitad del equipo de Gureak (el 65,3% concretamente) está formado por personas con

más necesidades de apoyo<sup>5</sup>, es decir, aquellas que a priori tienen más dificultades para acercarse al mundo laboral y que son el grupo prioritario para GUREAK. Y segundo, el hecho de que GUREAK esté autofinanciado en cerca de un 80%, cuando otras empresas homólogas en Europa aún buscan acercarse al 60%. Ambos indicadores son hoy de gran actualidad y relevancia, pero cabe recordar que están anclados en el origen de GUREAK; en la motivación de ofrecer oportunidades laborales a quienes más difícil lo tenían (la discapacidad intelectual en origen, hoy las personas con más necesidades de apoyo); y en la necesidad de ser competitivos en el mercado porque no había financiación pública que sostuviera el proyecto. Asimismo, la colaboración público-privada también se muestra clave en la sostenibilidad del modelo a través de la apuesta por las políticas activas de empleo desde las instituciones, y de la reversión social por parte de GUREAK. Así, por cada euro que se invierte en GUREAK, la empresa calcula que devuelve tres a la sociedad.

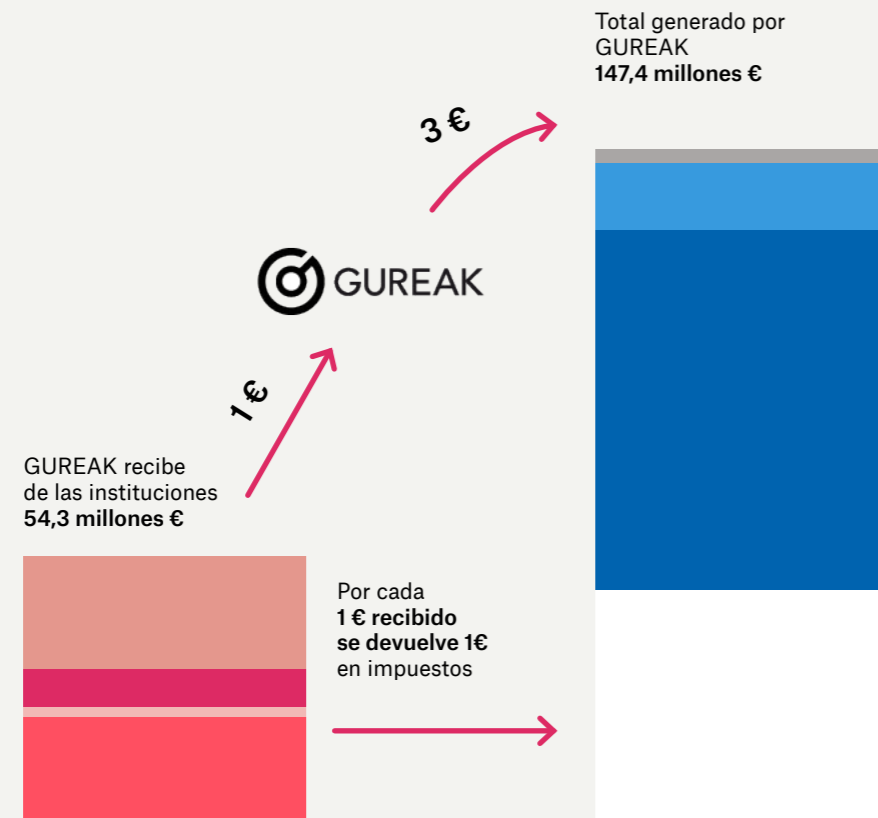
## El 72% de las personas con discapacidad que se incorporaron en 2019 son personas con mayores necesidades de apoyo



Fuente: Memoria GUREAK 2019

<sup>5</sup> Personas con mayores necesidades de apoyo: personas con discapacidad intelectual, enfermedad mental o discapacidad física y sensorial superior al 65%.

## Reversión Social



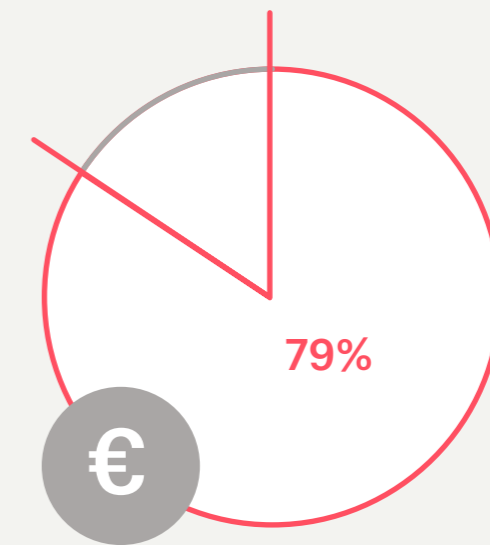
Ayudas					
	Lanbide	24.028.000,00 €		Impuestos	50.184.431,20 €
	Convenio DFG	6.909.000,00 €		Salarios	79.382.000,00 €
	UAAP <sup>1</sup> y otros	2.579.000,00 €		Ahorro en SS.SS <sup>2</sup>	14.142.520,00 €
	Bonificaciones SS	20.788.000,00 €		Ahorro en PNC s <sup>3</sup>	3.682.408,80 €
<b>TOTAL RECIBIDO</b>		<b>54.304.000,00 €</b>	<b>TOTAL GENERADO</b>		<b>147.391.360,00 €</b>

<sup>1</sup> Unidades de apoyo a Actividades Profesionales de Centros Especiales de Empleo

<sup>2</sup> Servicios Sociales

<sup>3</sup> Pensiones No Contributivas

## Financiación propia por ventas



Fuente: Memoria GUREAK 2019

# 7.

## Metodología de la investigación

### 7. Metodología de la investigación

Como hemos señalado, el objetivo de esta investigación ha sido entender mejor la dimensión cultural de GUREAK. Al estudiar la forma en la que las personas vinculadas al grupo empresarial cuentan su historia, hemos tratado de identificar un sistema de creencias y valores que es coherente con las decisiones estratégicas tomadas por el grupo. De esta forma podemos comprender mejor elementos claves de su trayectoria y los podemos comparar con los procesos culturales vividos en otras expresiones de la transformación vivida por la sociedad vasca en las últimas décadas.

Metodológicamente, hemos optado por utilizar herramientas etnográficas para recoger e interpretar las narrativas internas que operan

dentro de GUREAK. Estas narrativas nos permiten profundizar en cómo el colectivo interpreta lo vivido, así como el sistema de valores y creencias con las que se identifica la iniciativa.

El equipo de campo liderado por EMUN ha recogido numerosas narrativas que nos hablan de las percepciones más compartidas sobre la contribución de Gureak a la sociedad, sus principales retos y oportunidades. Las opiniones personales agrupadas en narrativas nos sirven para comprender cómo estas personas dan sentido a su actividad profesional y coherencia al proceso de toma de decisiones. Las narrativas nos aportan elementos para entender el “así somos” y “aquí las cosas se hacen así”.

Con el objetivo de identificar las narrativas más compartidas en GUREAK, se han utilizado las siguientes fuentes:

**1. Conversaciones etnográficas** no estructuradas acompañadas de herramientas de observación etnográfica. Estas conversaciones han tenido diferentes niveles de profundidad y estructuración a medida que el proceso ha ido avanzando.

**2. Espacios de interpretación colectiva** de la información (sensemaking).

**3. Fuentes de datos cuantitativas:** estadísticas y análisis socioeconómicos (relacionados directamente con GUREAK - estadísticas internas y datos - y con el territorio de Gipuzkoa - tasas de empleo, etc.).

**4. Fuentes cualitativas de datos:** Archivo histórico de GUREAK, informes sobre empresas similares, artículos y análisis de empresas con la misma temática a nivel internacional.

**5. Observación.** El equipo de investigación ha recogido información adicional sobre las impresiones que determinadas situaciones y conversaciones han podido generar. Esta información ha sido compartida en los espacios de interpretación colectiva.

**6. Imágenes.** GUREAK pidió a todos los trabajadores de la empresa que representarán su actividad en una foto. Esta información se ha utilizado como otra fuente de expresión narrativa. Queríamos recoger diferentes formas hacer partícipe a personas que no habían participado directamente en la investigación (entrevistas o interpretaciones colectivas). Para ello les pedimos una imagen y un breve texto que exprese un día normal de Gureak. Participaron 49 personas.

El estudio se ha centrado en personas que forman o han formado parte de la empresa. Las conversaciones que hemos mantenido han sido entrevistas semi-guiadas, no han sido estructuradas mediante un cuestionario tradicional. Durante la

primera ronda de conversaciones se han identificado las temáticas más repetidas y posteriormente se ha profundizado en cuestiones específicas durante una segunda ronda de conversaciones.

**Ronda 1 (38 entrevistas)**



**Ronda 2 (8 entrevistas)**



**Entrevistas**

Realizamos un total de 49 entrevistas divididas en 3 rondas, aquí quedan reflejados los datos relativos a cada perfil

**Ronda 3 (3 entrevistas)**



Fuente: Elaboración propia

· **Fase 1:** El equipo de investigación realizó 38 entrevistas cualitativas no estructuradas. Estas conversaciones abordaron 4 cuestiones fundamentales: qué es GUREAK; cuáles son los retos de GUREAK; cuál es la contribución de GUREAK; y qué tipo de dinámicas de poder están operando (FLYVBERG, 2010). Este marco de diálogo ha cubierto dos etapas de GUREAK: su nacimiento (1975) y el momento actual (2019), con el objetivo de entender mejor su evolución. En esta primera fase, el equipo de investigación identificó las narrativas más públicas. Esta información permitió segmentar las diferentes percepciones en una serie de arquetipos o patrones con las narrativas más repetitivas.

Aunque el equipo no ha utilizado un cuestionario tradicional, se estableció una guía para definir los objetivos de los diálogos. La guía garantizó que todos los entrevistadores participantes trabajasen de la misma manera. Todos los diálogos han sido grabados y se elaboró un modelo de ficha para recoger las impresiones más significativas extraídas por los investigadores sobre

el propio encuentro. Esta ficha se rellenaba inmediatamente después de la conversación para recoger las primeras conclusiones e impresiones. El equipo de investigación hizo una transcripción de todos los diálogos.

Tras analizar la información, se identificaron las narrativas personales más relevantes de cada entrevista. Una tabla de análisis de datos nos ha permitido visualizar y comparar todas las narrativas. Para clasificar la información se utilizaron diferentes indicadores: narrativas positivas, negativas y neutras, así como las temáticas asociadas a ellas.

Los temas se identificaron a medida que avanzaban las conversaciones basándose en los patrones más expuestos (una vez concluida esta primera fase). No eran temas predefinidos desde el principio. La clasificación de temas definitiva fue trabajada en los grupos de interpretación colectiva para verificar que esas eran las cuestiones más relevantes.

La identificación del sistema de

valores sigue un proceso similar al de la generación de los prototipos. Después de analizar y codificar las narrativas identificadas, se agrupan las ideas más repetidas con el objetivo de extraer los valores asociados a ellas.

· **Fase 2:** A través de una segunda ronda de diálogos, el equipo de investigación fue profundizando en los elementos más significativos identificados en la 1ª ronda (8 entrevistados en total). En esta

Así, se organizaron 4 interpretaciones colectivas:

· Interpretación Colectiva 1

Duante la fase 1, el equipo de investigación realizó una primera sesión de interpretación con trabajadores las diferentes áreas de negocio.

· Interpretación Colectiva 2

En la fase 1, se celebró una sesión de interpretación colectiva con el equipo directivo de Gureak.

· Interpretación Colectiva 3

Realizada al final de la ronda 2 con el objetivo de contrastar las narrativas recogidas con agentes externos (expertos en comunicación, responsables de otras empresas, agentes sociales...).

· Interpretación Colectiva 4

Interpretación colectiva 4: La última sesión de interpretación pudo reunir a perfiles muy diversos con el objetivo de confirmar las narrativas identificadas.

<sup>6</sup> El término anglosajón "Collective sensemaking" hace referencia a la comprensión conjunta de la situación, a la búsqueda conjunta de sentido de lo realizado hasta ahora, pudiendo cada una de las partes implicadas realizar las aportaciones necesarias.

# 8.

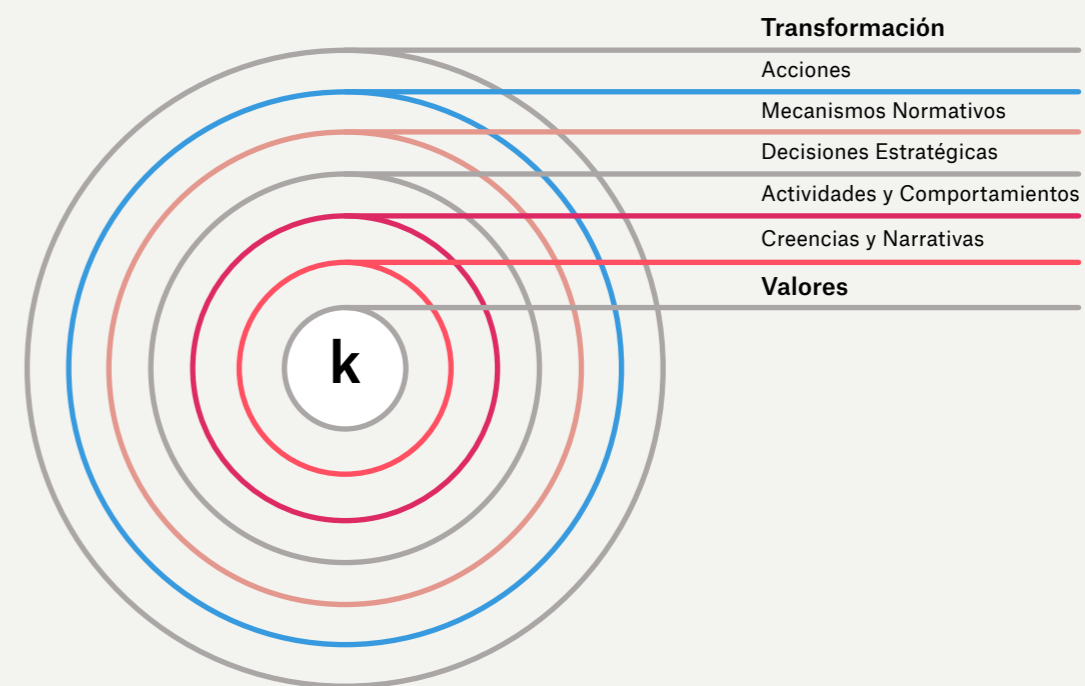
## Principales narrativas identificadas

### 8. Principales narrativas identificadas

La investigación de campo sobre la que se construye este artículo ha identificado las siguientes narrativas principales compartidas por las personas de GUREAK. Estas narrativas nos permiten entender la lógica que ha permitido a GUREAK tomar decisiones estratégicas diferentes a otras entidades similares. Como veremos a continuación, las

narrativas identificadas son coherentes con las decisiones estratégicas y responden al sistema de valores y creencias. En definitiva, estas narrativas nos permiten visualizar la dimensión cultural del proceso de transformación de GUREAK.

### Valores – Transformación



Agirre Lehendakaria Center

## 8.1

## “Gureak ha sido valiente, somos diferentes”

Valentía es una de las palabras que más se repiten cuando sus protagonistas recuerdan los momentos de la fundación de GUREAK:

*“Hasierak oso gogorak izan ziren, ez zegoen berrikuntzako departamenturik, arratsaldetan tabernan hitz egiten genuen honi buruz... Duela 50 urte ez genuen imajinatu ere egiten noraino helduko ziren.”*

Muchas de las personas entrevistadas mencionan también que históricamente “se tomaron decisiones que no se hubieran tomado en otras empresas”. A modo de ejemplo y decisión estratégica, se repite en numerosas ocasiones la apuesta por poner en marcha un taller ocu-

pacional y convertirlo en una sociedad anónima desde los primeros momentos. Esta decisión chocaba frontalmente con la manera en la que se apoyaba a los colectivos con los que trabajaba Gureak en esa época. Tanto en el estado español como en el entorno europeo, la práctica totalidad de iniciativas en este campo se estructuraban como entidades sociales, programas de servicio público o proyectos de filantropía. Sin embargo, en palabras de uno de los entrevistados, “Gureak ha puesto proyectos sociales en manos de gestores competentes.”

Esta apuesta se valora muy positivamente por todas las personas que forman parte de esta experiencia: “Es evidente que GUREAK es una empresa especial, pero no sólo porque trabaja con personas con discapacidad, también por su crecimiento como empresa y por

su gran capacidad de gestionar adecuadamente los recursos.” Las narrativas recogidas inciden en la importancia de institucionalizar el carácter “empresarial” del proyecto y se interpreta esta decisión como la pieza clave para haber llegado hasta el escenario actual: “Para sobrevivir necesitamos tanto a las personas como al mercado. Es una tensión permanente, pero sin esa tensión no habríamos avanzado.”

La valentía se asocia también con la capacidad de innovación mostrada desde el comienzo. “Ha sido un trabajo hecho desde los pequeño y poco a poco ha ido creciendo”. Las personas trabajadoras de Gureak viven la evolución que ha tenido Gureak desde la sorpresa y la admiración. Poco a poco, trabajando

día a día ha llegado donde está: “Ahora lo que llamamos innovación social siempre ha sido ser inconformista (inventar) y creer que el colectivo podrá hacer lo que nadie cree que pueden hacer. Eso es lo que hizo Gureak.” “Oigo a compañeros que se está dando una realidad que tiene que ver con la enfermedad mental. Y Gureak ya en los 90 empieza a trabajarlo y a juntar a personas con diferentes capacidades, eso es lo innovador.”

Unido a esto, las personas trabajadoras actuales (con perfiles muy diversos) muestran una gran admiración por las personas fundadoras, trabajadoras y promotoras. Los califican de “revolucionarios”, “lo hicieron porque no sabían que era imposible”.



## 8.2

### El éxito de Gureak reside en la fuerza de su “misión compartida”

Las narrativas recogidas nos hablan también de una iniciativa que trasciende el proyecto empresarial. *“Misioak ekarri gaitu gauden lekura, etorkizunean ere oinarri bezala hartu behar dugu.”*; *“Agian mundu denak ez dauka misioa barneratuta.”* Se destaca el hecho de haber podido encontrar un punto de equilibrio entre la necesaria tensión para competir en el mercado y el compromiso social; *“Gureak hace todo a contracorriente, la misión es lo que da sentido al trabajo.”*

El reto fundamental de cara al futuro se asocia con la forma de transmitir esta misión compartida a las nuevas personas que se incorporan a la iniciativa: *“El entender o no la misión condiciona después todo el trabajo”*. Muchos testimonios demandan reforzar este proceso, aunque reconocen que la misión ha evolucionado: *“Misioaren baloreak*

*transmititu behar dira, langile denek ez dute misioa ezagutzen”*.

El cambio se asocia principalmente con el volumen adquirido entre todas las empresas vinculadas al grupo GUREAK. Las narrativas identificadas entienden que el número de personas vinculadas y el volumen de actividad obligan a una adaptación de su misión fundacional. *“El tamaño tiene inconvenientes como la burocratización y ser rígida.”* *“El gran crecimiento de Gureak, ha hecho que ya no seamos una familia, somos una pequeña sociedad. Ya no nos conocemos entre nosotros”*. *“Surgen intereses contrapuestos y dificultan el desarrollo.”*

La investigación ha recogido también múltiples narrativas que resaltan la necesidad de mejorar los procesos de comunicación interna y externa para reforzar este proce-

so de transmisión de valores. Los testimonios recogidos no diferencian entre procesos de formación, comunicación, estrategia o marke-

ting: *“El sentimiento de pertenencia en Industrial es más elevado que en servicios. En Servicios hay quién ni siquiera dice que es de Gureak.”*

## 8.3

### Gureak tiene la capacidad de reinventarse constantemente

En GUREAK *“se percibe la presión por innovar, se percibe en la cultura, siempre hay una manera diferente de hacer las cosas”*. Las principales narrativas identificadas hablan de Gureak como una empresa muy competitiva, pero centrada al mismo tiempo en *“la inclusión de las personas con discapacidad”*. El objetivo fundamental es *“aprovechar la actividad económica para crear nuevos puestos de trabajo para estas personas, y puestos de trabajo adaptados a ellos hace que siempre estemos reinventándonos, siempre buscamos más allá”*.

De cara al futuro, la nueva reinención pasa por generar *“productos de mayor valor añadido. La innovación es imprescindible, no hay nada estático aquí y no puede haberlo. Hay que introducir la innovación en la calidad del empleo y crear empleo en nuevos sectores. Hay que abrir nuevos negocios, aumentar el abanico.”* La necesidad de crear puestos de trabajo para estas personas, y puestos de trabajo adaptados a ellos hace que siempre estemos reinventándonos, siempre buscamos más allá”.

Este punto, tal y como recoge la mención anterior, se vincula al empleo de calidad, con la subida de sueldos, la adaptación de los puestos de trabajo: “Tenemos que encontrar formas alternativas al salario de dar valor al trabajo.”

Mantener el trabajo y tener la “opción” de elegir son también retos para el futuro. *“Tenemos que dar un mensaje de tranquilidad. GUREAK seguirá aquí, nosotras y nosotros no vamos a ningún sitio, estamos en Gipuzkoa y seguiremos aquí”.* *“Uno de los retos es la sostenibilidad - que dure en el tiempo.”*

La necesidad de ser competitivos en el mercado laboral y la pérdida de puestos de trabajo que puede originar la robotización genera tensión e incertidumbre. *“Necesitamos un equilibrio entre la robotización/automatización y la creación de puestos de trabajo, tenemos que utilizar la empresa 4.0, la transformación digi-*

*tal... para la adaptación.”*

Queremos “mantener a este grupo de personas”. Robotización/ automatización sí, pero como complemento, no para quitar puestos de trabajo, sino para favorecer tanto su competitividad como su adaptación a las personas. Que sea un componente para ser competitivos y adaptar los puestos de trabajo.

## 8.4

### Las narrativas externas sobre Gureak

Además de las narrativas internas identificadas en esta investigación, se han recogido percepciones adicionales de los principales agentes del territorio sobre GUREAK. El objetivo ha sido comparar si las narrativas que operan dentro de la organización son similares o contradictorias con las percepciones externas.

Estas narrativas externas coinciden en que GUREAK tiene un “enorme valor para el conjunto de la sociedad”. Para las instituciones del territorio, GUREAK *“lleva implícito el valor humanista de la persona, el desarrollo de sus derechos fundamentales y el valor de la inclusión social”.* Otras entidades destacan su competitividad y estructura: *“GUREAK es una empresa competitiva, muy competitiva, centrada en solucionar una necesidad social, “la inclusión de las personas con discapacidad”, a través del mejor vehículo para la integración social, que es el empleo, y además*

*gestionada con un itinerario personal que ya nos gustaría a todas las empresas tener.*

El trabajo se percibe como *“una herramienta de primer orden para construir la identidad de las personas, su dignidad, su independencia y la oportunidad para participar desde el esfuerzo individual en un proceso colectivo”.* Por lo que *“iniciativas como la de GUREAK convierten a personas con diversidad funcional en sujetos activos de su propio desarrollo lejos de abandonarlos como sujetos pasivos receptores de la solidaridad social tal y como se ha impulsado históricamente”.*

*“GUREAK hace frente a la exclusión social a través del trabajo”.* Esta es otra de las narrativas más asentadas. Esto es posible en un contexto (como el vasco o el guipuzcoano) en el que el bien del trabajo tiene una función que trasciende la individualidad. En este contexto, *“el trabajo además de garantizar las funciones*

de supervivencia articula otros procesos vitales en nuestra sociedad: crea un espacio de sociabilidad y desarrollo individual y comunitario, genera nuevos espacios de conocimiento, crea valor social, responsabilidad social etc”. “Este proceso de integración se lleva a cabo con mayor garantía cuando el sujeto de legitimación del trabajo es la comunidad frente al individuo”.

“GUREAK parte de la propia sociedad”. El valor de la “auto responsabilidad” es esencial en esta iniciativa. “El Capital Social Comunitario es capaz de articular procesos empresariales de respuesta social sin esperar que el cien por cien de las políticas sociales sean articuladas desde las instituciones públicas”.

Otras narrativas existentes inciden en GUREAK como caso de Gobernanza Colaborativa “muy a tener en cuenta como fórmula de futuro para la gestión del espacio público y las políticas públicas”<sup>7</sup>.

Finalmente, las narrativas ex-

ternas valoran su competitividad. “No es una organización que busca su legitimación y su validación exclusivamente en la sociedad civil o en las instituciones públicas; genera valor añadido en el mercado; su valor no viene de sólo de un reconocimiento social por sus características, valores o idiosincrasia sino que viene legitimado por su trabajo, por su valor en el mercado; viene avalado porque ha sido capaz de generar valor añadido en distintas cadenas de valor con personas que presentan diversidad funcional; es decir, con personas que es posible que en algunos aspectos no puedan competir pero en algunos otras cuestiones son altamente competitivas. Esto es un enorme caso de innovación social; innovación social en la consideración integral de la persona, innovación social en hacer frente a la exclusión social, innovación social en el logro de mayores cotas de igualdad entre las personas e innovación social en la institucionalización de un proceso a través del modelo de gobernanza colaborativa público-privada (social) que garantiza la sostenibilidad del sistema”.

---

<sup>7</sup> GUREAK no es el único caso en el País Vasco y en Gipuzkoa que apuesta por este modelo pero es muy interesante observar que este modelo (en el que, no hay que olvidar, las instituciones públicas participan de manera activa) identifica la sostenibilidad del bien público a la autoresponsabilidad de la sociedad civil superando las dificultades del mercado y planteando un ejercicio de auto-exigencia que no se ha producido en muchos procesos e iniciativas que dependían en exclusiva del erario público. La cuestión de la Gobernanza Colaborativa es también una cuestión enorme actualidad. Hoy, en las transformaciones que se están produciendo en el contexto de la globalización y debido a la crisis de la democracia liberal y de la sociedad del bienestar, la ciencia política busca desesperadamente respuestas en fórmulas de co-gobernanza para la sostenibilidad de las políticas públicas.

# 9.

## Valores asociados a estas narrativas

### 9. Valores asociados a estas narrativas

Una vez recogidas y agrupadas estas narrativas, hemos procedido a identificar el sistema de valores subyacente. Como señalábamos al explicar la metodología de trabajo, se han codificado las ideas más repetidas y las hemos agrupado en torno a los valores a las que están asociadas. De esta manera, podemos comparar la evolución de las narrativas durante el tiempo y los cambios en su contenido. Además, hemos procurado establecer un orden en función del nivel de importancia teniendo en cuenta las veces en las que se repite la misma idea en las diferentes conversaciones que se han mantenido. El equipo de investigadores ha identificado el sistema de valores asociado a las narrativas de las primeras etapas de GUREAK de la siguiente manera.

#### RESILIENCIA

Las narrativas identificadas interpretan este valor como la "capacidad de salir reforzados de los momentos más duros". En opinión de sus protagonistas, "GUREAK nació para hacer frente a una situación dura, de 0, como respuesta a unas necesidades específicas".

"Había una resiliencia y siempre la va a haber".

#### COMPROMISO

Este concepto se utiliza en numerosas ocasiones "para describir un deber, una tarea o la palabra dada". "Se habla del compromiso entendido desde una militancia". "El trabajo, en este caso, era una militancia que tenía como objetivo transformar la sociedad."

#### COLECTIVIDAD

El valor de la acción colectiva se describe como la capacidad de "Trabajar más allá del individualismo, desde la sensación de pertenencia a la sociedad." "Existía una fuerte colectividad que formaba parte de la cultura guipuzcoana de la época". "La cooperación, la empatía, el bien común, la inclusión social, la diversidad... Se ha puesto en valor el avance conseguido como grupo."

#### INNOVACIÓN

Las personas de GUREAK interpretan la innovación como la capacidad y el valor positivo de "implantar algo nuevo" como respuesta a las necesidades que iban surgiendo

de forma constante. La necesidad hizo que desarrollase la capacidad de reinventarse permanentemente. “Ser pioneras y pioneros no es fácil”. También se ha mencionado en numerosas ocasiones la necesidad de diversificar y la capacidad para hacerlo. Se ha repetido en numerosos testimonios que el cambio “era parte de la cultura, parte del día a día”.

### TRANSPARENCIA

Este valor se define como la “consecuencia de empezar desde lo pequeño”. Como característica compartida con muchas empresas pequeñas que surgieron como respuesta al contexto de crisis social y económica de la época. “Todas y todos se conocían”. La transparencia se identifica con “la familiaridad, la sensación de que todo estaba cerca y de que todas y todos estaban cerca”.

### AUTONOMÍA

El valor de la autonomía se entiende como “la capacidad para la autofinanciación, el autoanálisis y la autocrítica”. Desde un principio se

entendió que GUREAK era una empresa autónoma y que debía tomar sus propias decisiones” a pesar de formar parte de un sistema interconectado.

### COMPETITIVIDAD

Unido al valor de la autonomía, las narrativas identificadas incorporan de manera recurrente la necesidad de poder competir en el mercado “frente a empresas tradicionales”. Demostrar esta capacidad se convierte en un valor fundamental dentro del sistema de creencias que opera en GUREAK.

Según los datos recogidos por EMUN y comparando las narrativas, el sistema de valores evoluciona durante la trayectoria de GUREAK. La comparación se basa en el número de veces que se repite la misma idea en diferentes momentos de la investigación. Observamos que algunos valores salen reforzados (Innovación, Autonomía y Competitividad), otros se debilitan (Resiliencia y Cercanía) y algunos se mantienen de forma similar (Compromiso y Colectividad).

Tras esta primera fase de identificación de narrativas y valores, la investigación ha vinculado una serie de decisiones estratégicas con esta información. El siguiente cuadro resume estas interrelaciones:

Valor	Decisión estratégica	Resultado
<b>RESILIENCIA</b>	GUREAK hace una apuesta por la manufactura en un sector donde lo normal era la actividad exclusiva en servicios	Esta apuesta obliga a adaptar los procesos de producción a las capacidades de cada persona y no al revés como en la mayoría de empresas.
<b>COMPROMISO</b>	Mantener el foco en las situaciones de discapacidad más complejas	El desempleo entre estos colectivos es el más bajo del estado
<b>COLECTIVIDAD</b>	Alianza estratégica con la Diputación de Gipuzkoa (y otras instituciones)	La Diputación de Gipuzkoa construye todos sus programas en este campo en colaboración con Gureak
<b>INNOVACIÓN</b>	Diseñar y activar Itinerary	La adaptación del proceso a las capacidades de las personas no sólo se aplica a la manufactura
<b>CERCANÍA</b>	Presencia en todas las comarcas. Descentralización	Mayor interrelación con todo el tejido de Gipuzkoa
<b>AUTONOMÍA</b>	Las empresas son autónomas y forman un mismo grupo empresarial	Este modelo permite que las crisis en un área de actividad (restauración, automoción, etc) no pongan en peligro el conjunto del proyecto
<b>COMPETITIVIDAD</b>	Establecerse como una SA	GUREAK ha aumentado su plantilla hasta los 6000 trabajadores

Fuente: Elaboración propia

# 10.

## Conclusiones

### 10. Conclusiones

Esta investigación nos ha permitido identificar las narrativas (y los valores asociados a ellas) que han influido en la trayectoria de GUREAK. Como hemos visto, esta dimensión cultural de GUREAK (su sistema de creencias) nos ayuda a entender mejor una serie de decisiones estratégicas que han sido clave en el éxito de esta organización (la apuesta por la manufactura, establecerse como Sociedad Anónima, diseñar los procesos de producción en base a las capacidades de las personas y no al contrario, etc).

Los valores que representa GUREAK son la resiliencia, el compromiso, la comunidad, la innovación, la cercanía, la autonomía y la competitividad. Estos valores se articulan en un sistema con tres pilares fundamentales: el desarrollo integral de la persona, la "auto responsabilidad" y la innovación en los procesos de gobernanza.

Las narrativas identificadas destacan el valor y la capacidad de tracción que tiene la misión de GUREAK. A pesar de la mayor necesidad de socialización interna y externa de esta misión que reclaman sus trabajadores, la capacidad de integración de esta iniciativa en torno a estos valores es enorme. Y el equilibrio alcanzado entre la misión y las exigencias del mercado (una tensión que previsiblemente crecerá en la medida en que el mercado y el concepto del trabajo sufran enormes transformaciones) es extraordinaria. Ser capaces de hacer frente a los nuevos retos derivados de la digitalización y de un sistema de generación de valor en el sistema financiero que no depende del concepto trabajo son retos fundamentales a los que se enfrenta GUREAK y el conjunto la sociedad vasca.

## 10.1

# La referencialidad de Gureak en el modelo de desarrollo humano de Gipuzkoa

Todos los análisis de la fortaleza de GIPUZKOA en materia de desarrollo humano (ORKESTRA 2019) destacan un modelo económico diversificado con una intensa cultura industrial donde el trabajo constituye un valor social y comunitario de primer orden (al menos durante todo el siglo XX e inicios del siglo XXI) (BARANDIARAN 2004). Gipuzkoa es también un territorio con una importante cohesión social; la apuesta de las instituciones por fortalecer un sistema avanzado de protección social es respaldado por una sociedad que valora el reparto de la riqueza (EUSTAT 2012). A pesar de la tendencia de cambio que se aprecia en los últimos indicadores de desarrollo humano, se puede afirmar que el territorio de Gipuzkoa todavía apuesta por el binomio “creación de riqueza-reparto de riqueza” en términos comparativos con otros países y regiones del

contexto europeo. BARANDIARAN (2017,2018, 2018-B, 2019). Estas serían las bases fundamentales de su modelo de desarrollo humano.

Todos estos datos nos confirman que GUREAK no es una iniciativa aislada; se produce en el contexto de una cultura y unos valores compartidos por el conjunto del territorio, en un tiempo y en un espacio social más amplio (GLUCKSBERG 2019). Según las investigaciones impulsadas por Agirre Lehendakaria Center con el mismo marco teórico y metodología que los utilizados en el caso de GUREAK, podríamos hablar de un modelo de actuación que es compartido por instituciones públicas y privadas. Este investigación sobre GUREAK nos confirma que el modelo de desarrollo humano en Gipuzkoa, a grandes rasgos, se caracteriza por una serie de valores vertebradores:

esfuerzo colectivo, competitividad, cohesión social, gobernanza colaborativa, orientación a la innovación y al futuro.

**- Esfuerzo colectivo.** Gipuzkoa se ha caracterizado históricamente por la importancia de la comunidad y del esfuerzo colectivo en la articulación de procesos económicos, sociales y políticos. La “casa” o la “anteiglesia” o el “auzolan” constituyen buenos ejemplos históricos de los valores de la cooperación y el trabajo, pero hay otros que emergen con una renovada fuerza modernizadora en los años sesenta como son la justicia social o la apertura; incluso se pueden incorporar a esta ecuación valores de una tradición más liberal que vienen a compatibilizar la libertad individual, la competitividad con el valor de la comunidad, el esfuerzo y la identidad colectiva como motor de transformación. Un análisis profundo de la estructura axiológica de Gipuzkoa excede del objetivo de estas páginas, pero lo cierto es que este territorio se ha caracterizado por un elevado nivel de Capital Social Comunitario que

ha posibilitado la incorporación de este capital social al desarrollo de iniciativas sociales, culturales y políticas. BARANDIARAN (2017,2018, 2018-B, 2019). Este Capital Social (PUTNAM 2000), BARANDIARAN y LUNA (2018) está en la base de la comprensión de la situación actual del nivel de competitividad del territorio, de su cohesión social, de su modelo de gobernanza y también de una marcada orientación a la innovación. (NAVARRO 2017).

**- Competitividad.** Gipuzkoa es un territorio industrial y con un PIB que soporta su peso en la industria (EUSTAT 2019); con una cultura del esfuerzo, del trabajo que ha posibilitado la institucionalización y consolidación de muchos proyectos empresarial competitivos. Pero esta competitividad ha estado regulada socialmente en gran medida por una comprensión social y comunitaria del trabajo. En Gipuzkoa emerge el mayor movimiento cooperativo del mundo (HODGSON 2017), pero con independencia de la titularidad jurídica, la empresa de Gipuzkoa se ha caracterizado por una importan-

te responsabilidad social (ARRIETA 2012): menores diferencias salariales, capacidad de reparto, capacidad de reinversión y de innovación, capacidad para generar empleo de calidad, una estructura de competitividad, infraestructuras físicas y de conocimiento que han democratizado las oportunidades de emprendimiento etc. En este contexto la industria de Gipuzkoa ha estado muy orientada a la innovación, a la internacionalización y, ya en una época reciente, ha realizado una apuesta por la especialización inteligente. (NAVARRO, ARANGUREN, MAGRO 2011).

**- La cohesión social:** La generación de riqueza y unos valores de responsabilidad social comunitaria han permitido la creación de una enriquecedora red social que ha consolidado un sistema de respuesta para las personas más vulnerables de la sociedad. Las instituciones públicas y las distintas políticas sociales, educativas, sanitarias etc. son deudoras de esta visión y han articulado políticas públicas que han venido a fortalecer en gran medida esta red. Se ha desarrollado

un trabajo compartido entre agentes públicos y sociales. El nivel de asociacionismo para hacer frente a la exclusión social en Gipuzkoa está directamente vinculado a su capital social.

**- La Gobernanza colaborativa:** En el modelo de Gipuzkoa es necesario hablar del modelo de gobernanza del territorio. No estamos hablando sólo del modelo de políticas públicas o los valores y principios que inspiran estas políticas. La fortaleza de la sociedad civil ha permitido una articulación compartida del espacio público y una mejora cualitativa en la respuesta social en la medida en que es la propia sociedad que identifica las necesidades y las respuestas. El liderazgo compartido entre las iniciativas sociales y las instituciones públicas (en la época actual a partir de la institucionalización del estatuto de autonomía de Gernika) ha posibilitado importantes niveles de integración social.

En el ámbito social, las iniciativas más relevantes han liderado proyectos de larga escala que las

instituciones públicas han incorporado posteriormente a sus condiciones normativas y financieras (ATZEGI, GAUTENA, CARITAS, GUREAK etc.). En estos procesos existe un diagnóstico compartido, un sistema de deliberación compartida pero también un importante nivel de autonomía en la ejecución de los servicios a la ciudadanía. En este modelo la sociedad civil se convierte en un auténtico motor (no sólo de ejecución sino también a la hora de articular la demanda). Suceden procesos parecidos en otros ámbitos culturales y sociales donde el nivel de asociacionismo permite establecer un diálogo entre sociedad y las instituciones públicas. Este diálogo no siempre es fácil y, en muchos casos, se genera una deliberación conflictiva debido a intereses contrapuestos sobre visiones y procesos de ejecución. Sin embargo, desde una perspectiva histórica ese proceso de deliberación compartida enriquece el debate público y consolida el sistema democrático. En el ámbito económico el sistema institucional público viene a actuar más en el fortaleci-

miento del ecosistema de competitividad, fundamentalmente a través de un sistema fiscal que favorece el desarrollo y la innovación empresarial y a través de la construcción de infraestructuras estratégicas y la financiación de múltiples programas. BARANDIARAN (2017,2018, 2018-B, 2019).

**- Innovación y orientación al futuro:** La capacidad de emprendimiento que ha existido históricamente está vinculada a los procesos de modernización y a una búsqueda permanente de la excelencia que resulta necesario para lograr una cierta capacidad competitiva; esfuerzo, iniciativa, creatividad, riesgo, capacidad de transformación, anticipación, aprendizaje permanente, comprensión de la diversidad son, en gran parte, valores que vienen asociados a la modernidad y los procesos de industrialización. Gipuzkoa y su modelo de desarrollo han activado dos fuentes de alimentación en este proceso: la individual y la comunitaria. La iniciativa y la adaptación al cambio no son valores que se sitúan sólo en términos



individuales son parte esencial de las estructuras económicas y sociales que generan el Capital Social necesario para la innovación. BARANDIARAN (2017,2018, 2018-B, 2019).

La adaptación a nuevos contextos y nuevas demandas sigue siendo una especial exigencia en un tiempo caracterizado por la velocidad de los cambios, por la complejidad y por una nueva agenda política que deriva de las enormes transformaciones que estamos viviendo en la era digital (BARANDIARAN, CANEL, LUHOMA-AHO (2020).

GUREAK representa a la perfección las características, las dificultades y las contradicciones que vive el modelo de Gipuzkoa; un modelo que sufre las corrientes de una sociedad de consumo caracterizado por el individualismo; un modelo que se enfrenta a las transformaciones de su identidad colectiva; un modelo que observa cómo el valor añadido que tradicionalmente se ha generado a través de la economía real es generado por la economía no productiva o financiera; un modelo en el que su institucionalización pública se enfrenta a una crisis de legitimación sin precedentes.

## 10.2

### La validez de Gureak cómo escenario de reflexión y experimentación para abordar los retos de futuro

Las importantes transformaciones que se están produciendo en el mundo constituyen una enorme prueba de resistencia para este modelo de desarrollo humano. Al final de la segunda década del siglo XXI, vivimos tiempos inciertos, acelerados y caracterizados por profundos cambios políticos y sociales. La inmensa transformación científico-tecnológica está alterando muchas de las bases sobre las cuales se han construido los sistemas económicos, políticos, sociales y culturales de la segunda mitad del siglo XX. A su vez, la globalización ha aumentado las interdependencias a nivel mundial y plantea nuevos problemas y retos de gobernanza mundial. Estamos inmersos en un profundo cambio de paradigma que se manifiesta en diferentes tipos de crisis y transformaciones: crisis de la democracia liberal, cuestio-

namiento del estado de bienestar, transformación del mercado de trabajo, problemas derivados del cambio climático, crisis y transformación de identidades colectivas, cambios en las formas de relación personales, crisis de las formas de organización socioeconómicas, etc.

El reto que tiene GIPUZKOA y GUREAK es el mismo, lograr adaptarse a las nuevas transformaciones sociales, políticas y económicas que se están produciendo y lograr mantener y profundizar en el desarrollo económico sostenible y la cohesión social. Esta investigación aflora una "cultura de la colaboración" y un "modelo de construcción de capital social" que constituye una buena base para abordar las hojas de ruta que exige este nuevo tiempo.

Esta investigación muestra también la necesidad de una relectura de los valores fundacionales de GUREAK (un reto similar al del territorio de Gipuzkoa). Tanto los responsables cómo los trabajadores que han participado en la investigación apelan a que los valores fundacionales y su definición actual sigue teniendo una vigencia de tracción. Hoy es importante la resiliencia, se sigue dando un valor fundamental al compromiso y al cumplimiento de la palabra dada. Las personas que conforman GUREAK siguen creyendo en el proyecto como un proyecto social y comunitario que va más allá de respuestas individuales; y siguen creyendo en los valores que son capaces de articular estos procesos como la innovación, la autonomía de las personas y la transparencia para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo.

Los valores fundacionales siguen siendo válidos para la construcción del futuro; pero a nadie se le escapa la necesidad de leer los nuevos tiempos y completar la ecuación de valores. Los directivos hablan de la importancia del valor de la sosteni-

bilidad (en un sentido amplio e integral), de la atención personalizada y la capacidad de trabajo en red en la actualidad. Los trabajadores destacan también el retorno social y el nivel de eficiencia entre los valores fundamentales.

A lo largo de la investigación se observa a distintos niveles la necesidad de consolidar la comunidad (comunicación interna y externa, participación, identificación de las personas con el proyecto), la búsqueda de unas condiciones para desarrollar en mejores condiciones el proyecto (reconocimiento salarial, innovación para seguir siendo competitivos) y la adaptación necesaria a una nueva agenda: adaptación tecnológica, adaptación a condiciones de mayor igualdad y respeto (igualdad de género), adaptación sostenible al medio e incluso una nueva transformación terminológica que transite definitivamente del concepto de "incapacidad" al concepto de "diversidad funcional" no sólo para que la terminología no hiera la sensibilidad de las personas, sino porque la potencialidad de cada persona y su interacción acti-

va con la comunidad para diversas funciones se ve mejor reflejada en los conceptos de "diversidad funcional" y capacidades diversas.

Los retos de GUREAK se pueden identificar con los grandes retos del territorio: competitividad, cohesión social, gobernanza colaborativa y la incorporación de una nueva agenda política. A lo largo de la investigación se hace espacial hincapié en la necesidad de proyectar la misión de GUREAK al futuro, en profundizar en el desarrollo personal y profesional, en la mejora de la comunicación interna y las condiciones laborales y en la profundización de la implicación social: en especial en las políticas de sostenibilidad, en la igualdad de género y en hacer frente a la exclusión social.

A modo de conclusión, podemos afirmar que GUREAK representa en su ámbito de actuación el sistema de valores y creencias que opera en el conjunto del territorio de GIPUZKOA. A pesar que no exista demasiada conciencia de ello, el esquema deliberativo y la articulación de procesos obedecen a un paradigma con un sustrato común que ha sido presentado en este artículo. GUREAK y GIPUZKOA se alimentan y fortalecen mutuamente en un momento en el que los retos son de un enorme calado.

## Bibliografía

- 1.- Memoria Anual Gureak 2019.
- 2.- IRUJO, X. " El Gobierno de José Antonio Agirre en el exilio (1936-1960)" IURA VAS-CONIAE. 2014
- 3.- BARANDIARAN X. Euskal Herrigintzaren garapen baldintzak ingurune globalizatuan. GOGOIA 200
- 4.- Barandiaran, X: El Capital Social y su aplicación en el ámbito empresarial. En: Conocimiento para el desarrollo. Universidad de Deusto 2005
- 5.-Barandiaran, X y Lezaun, J: The Mondragón Experience. En: The Oxford Handbook of mutual, co-operative, and co-owned business. Oxford University Press. 2017
- 6.-Barandiaran, X: El modelo de Gobernanza colaborativa en Gipuzkoa. En: Gobernanza colaborativa y abierta. Diputación Foral de Gipuzkoa.2017
- 7.- Barandiaran, X: El caso Etorkizuna Eraikiz: Construyendo el futuro de Gipuzkoa. En: Gobernanza Abierta y Colaborativa. El caso Etorkizuna Eraikiz. Diputación Foral de Gipuzkoa 2018
- 8.-Barandiaran, X: La experiencia práctica de Etorkizuna Eraikiz. En: Gipuzkoa experimentación activa. Etorkizuna Eraikiz. Diputación Foral de Gipuzkoa. 2019
- 9.-Barandiaran, X: Hacia un modelo de metagobernanza para Gipuzkoa: El caso de Etorkizuna Eraikiz. European Public & Social Innovation. 2018-B
- 10.-Barandiaran, X y Luna, A: Building the future of public policy in the Basque Country: Etorkizuna Eraikiz, a metagovernance approach. Cogent Social Sciences.2018
- 11.-Unceta, A y Barandiaran, X: Social Innovation as an instrument for Public Innovation. Business and Society Review.2019
- 12.- Barandiaran, X, Canel J.M, Luoma-aho, V: Public Sector Communication and Publicly Valuable Intangible Assets.The Hanbook of Public Sector Communication. Wiley Blackwell. 2020.
- 13.- Barandiaran, X: Azurmendi: nazio edukiak eta naziogintzaren etorkizuna Euskal Herrian JAKIN. 2020
- 14.- ALBERDI J. "Economía vasca 1980-2010: tres crisis y una gran transformación" Ekonomiaz. Revista vasca de economía. 2010. Ed. Gobierno Vasco.

- 15.- Ibarretxe, JJ. The Basque case. A comprehensive model for sustainable human development. Colección Estudios Internacionales. Universidad del País Vasco. 201164.-
- 16.- Castells, Manuel (1996). The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. I. Cambridge, Massachusetts; Oxford, UK: Blackwell. ISBN 978-0-631-22140-1.
- Aftermath: the cultures of the economic crisis. Oxford, UK: Oxford University Press (2012) ISBN 978-0-19-965841-1
- 17.- LINCOLN. The Landscape of Qualitative Research. Ed Norman K. Denzin, Yvonna Sessions Lincoln. SAGE 2011
- 18.- Rae, J. Westlake, S. "When Small is Beautiful: Lessons from highly innovative smaller countries. NESTA 2014.
- 19.- FLYVBJERG 2004. Making organizations research matter: Power, Values and Phronesis" Oxford. 2004
- 20.- Mazzucato, M. The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy. Penguin. 2017
- 21.- Kevin Morgan (2016) Collective entrepreneurship: the Basque model of innovation, European Planning Studies, 24:8, 1544-1560, DOI: 10.1080/09654313.2016.1151483
- 22.- Informe de Competitividad del País Vasco 2019. Diagnóstico de Competitividad. ORKESTRA. Instituto Vasco de Competitividad
- 23.- Informe Socio-económico de la Comunidad Autónoma del País Vasc. EUSTAT. Instituto Vasco de Estadística 2012
- 24.- GLUKSBERG L. "Exploración etnográfica de la transformación socio-económica del País Vasco" Agirre Lehendakaria Center 2019
- 25.- NAVARRO, M. Aproximación al sistema de I+D de Gipuzkoa. Instituto Vasco de Competitividad 2017
- 26.- HODGSON, M. Humanity at Work – MONDRAGON, a social innovation ecosystem case study. THE YOUNG FOUNDATION 2017
- 27.- ARRIETA, F. Análisis de la colaboración público-privada en el sector de los servicios sociales en Gipuzkoa: el modelo guipuzcoano de concertación con el tercer sector a debate". Oñati Socio-Legal Series, Vol. 2, No. 4, 2012
- 28.- NAVARRO M., ARANGUREN M.J., MAGRO, E. Estrategias de especialización inteligente: el caso del País Vasco.



AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER  
for Social and Political Studies