

# ALC<sup>K</sup>

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



ETORKIZUNeko LIDERRAK PRESTAKUNTZA PROGRAMA 2019/2020  
PROGRAMA FORMATIVO LÍDERES DEL FUTURO 2019/2020

IZENBURUA: EUSKAL ENPRESA: BIZIRAUPENA ETA BERRIKUNTZA  
EGILEA: MIKEL ETXEBARRIA GUMUZIO

# EUSKAL ENPRESA: BIZIRAUPENA ETA BERRIKUNTZA

## AURKIBIDEA

SARRERA.....	2
HURBILKETA HISTORIKOA.....	2
LA FIGURA DE LA EMPRESA EN EUSKADI.....	4
PARTICIPACION LABORAL.....	6
CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY.....	8
CONCLUSSIONS.....	11
BIBLIOGRAFIA.....	13

## **SARRERA**

Jarraian aurkezten den lan honen helburua bikoitza da, alde batetik, azken hilabeteetan Agirre Lehendakaria Centerrek (ALC) antolatutako Etorkizuneko Liderren Programan jasotako formakuntza eta esperientzia anitza islatzea; bestetik, nire ibilbide akademiko eta profesionala dela eta enpresaren figura aztertzea, honen eginkizun ezkutuak eta onura sozialak azalaraziz, guzti hau esparru honetan emoten ari den bilakaera itzelaren barnean jasoz. Hala ere bi helburu egon arren, biek haien baitan helburu amankomun bat dute, Euskadik historian zehar landu eta garatu dituen ezaugarri eta bertuteetatik abiatuz gure lurraren etorkizuna hobetu ahal duen ikerketa eta hausnarketa aurkeztea, modu honetan hain beste maite dugun aberri honi norberaren zati bat emonez.

## **HURBILKETA HISTORIKOA**

Enpresa egunerokotasunean erabiltzen den kontzeptua da, ia esparru guztietan jarduten duena, eta edozein ikuspuntutik ulerkera anitz dituen. Euskadiko enpresaren izaera nabarmena XIX. mendean garatu zen, testuinguru honetan Euskadi estatu eta Europa mailako erreferente bat bihurtuz. Industrializazio prozesu hau ez zen batera emon lurraldean zehar, indartsuago emonez kostaldean, Bizkaian batez ere, Nerbioi ibaia eta itsasadarraren inguruan, non metalurgia eta siderurgia garatu zen (Bizkaiko lurraldean zegoen burdinaren ustiapenaren ondorioz) .

Euskadin, eta batez ere Bizkaian zegoen industrializazioaren oinarria enpresa zen, baina kapitalismo sistema eta pentsamendu liberala bete betean sartu izan arren, Euskadiko enpresak ezaugarri bitxia zuten gainerako lurraldekoekin alderatuz, familia izaera; mendeetan zehar errotu zen euskaldunen familia pentsamoldea esparru ugarian azaleratzen zen, gaur egun legean eta usadiotan oraindik nabaritzen dena. Familia enpresa izaera honen hainbat aztarna mantentzen dira Bizkaian, hala nola, Getxoko udalerrian kokaturik dagoen, Lezama-Leguizamon familiaren etxebizitza, edota Bilboko On Diego Lopez de Haroko kale nagusian kokaturiko Ramon de la Sotaren eraikina.

Industrializazio garaian enpresek eta honen jabe burgesek zuten jardueraren ondorioz gaur egun mantentzen diren beste hainbat erakunde sortu ziran, hala nola, Bilboko finantza eta kreditu erakundea, edota Deustuko Unibertsitate Komertziala;

gaur egungo BBVA bankua eta Deusto Business School hain zuzen ere. Hala ere Euskal enpresaren jarduerak suposatu zuen aldaketa guztien arren, langileriari eta enpresa helburuari dagokionez Euskadin arau orokorra aplikatzen zen, liberalismoak ezarritako enpresarioaren irabazteko asmo hutsa, eta langileriaren pentsaera gabeko izaera produktiboa; beraz euskal enpresaren izaera soziala kolektibo aberatsei soilik bideratzen zen.

Euskal enpresa hainbat hamarkadetan besteekin alderatuz nabarmentzen zen, inguruko bizitza sozioekonomikoa bermatzen zuelako, izen handiko enpresak eratuz, Altos Hornos de Bizkaia, Navieras Sota, Santa Ana...XX. mendean gertatutako Frankismoan emon zen autarkiaren ondorioz enpresa ereduaren garapena eta bilakaera bertan behera gelditu zen, enpresen funtzionamendua eta xedea oinarrizko produkzioa zen, sistema zaharkitu baten oinarritzen zena. Enpresen begirunea industria eta maila handiko produkzioan mantendu zen, garai hartan Europan zehar gailentzen hasi ziren zerbitzuei uko eginez. Langileriaren egoera hobetu arren honek ez zuten pisurik enpresetan, eskulangile hutsak ziren, batez ere teknokraziaren esku hartzea ezarri zenetik.

Hala ere euskal enpresaren gainbehera eta porrota XX. Mendearen bigarren erdialdean emon zen, batez ere Espainia estatu demokratiko bat bihurtu zenetik. Langile mugimenduak suposatutako aldaketak, zerbitzu sektorearen areagotzea, globalizazioaren hasiera edota goi formakuntza tasaren hazkundeak industria sektorearen errentagarritasuna gutxitzea suposatu zuen, enpresa eta ekonomia aldaketa izugarria eraginez. Aldaketa hori Euskadin are handiagoa izan zen, hau baitzen oinarri sozioekonomikoa, eta garai hartako polarizazio politikoak eta terrorismoaren gailentzea gure testuinguru ekonomikoa zapuztu zuen, azkenean gure herriak 1983.urteko urioletan behea joz. Hain beharrezkoa zen aldaketaz jabeturik, gaur egun nabaritzen diren hainbat ekimen emon ziran, euskal enpresarioen elkarte bakarraren sorrera, CONFEBASK (1983) deituriko elkarteak beste.

Bat-batean eman zen testuinguru aldaketan biziraun zuen enpresa eredu bakarra Gerra Zibilaren ostean Arrasaten sortutako Mondragon Kooperatiba Taldea izan zen, urteetan zehar mundura begira Euskadik izan duen enpresarik nabariena hain zuzen ere. XIX. mendean Ingalaterran emon zen mugimendu kooperatibista jarraituz Jose Maria Arizmendiarieta (1915-1976) apaiz bizkaitarrak, gerrateak Arrasaten eragindako kalte handien ondorioz biztanleen laguntzaz baliatuz mugimendu kooperatibista sustatu zuen Debagoiena aurrera eramateko, honen

lehenengo pausuak eskola tekniko bat eta Talleres Ulgor izanik, gaur egungo Mondragon Unibertsitatea eta FAGOR. Lehen pausu horien arrakasta zela eta mugimendu kooperatibista beste hainbat esparrutara hedatu zen, Euskadiko hainbat erakunde nabarmen martxan jarriz, Eroski edo Laboral Kutxa besteak beste; guzti honek kooperatibismoak ezarritako baloreak mantenduz.

Momentura arte azaldutako ibilbidetik ideia garrantzitsu bat nabarmendu beharko litzateke, lanaren oinarrietako bat izango dena; euskal enpresa eredu handia izan zen hainbat esparrutan urteetan zehar, baina liberalismo eta industrializazio hutsean oinarritutako enpresek ez zuten bizirautea lortu, aldiz langilerian eta elkartasunean oinarritutako enpresak gaur egunera arte mantendu dira.

## **LA FIGURA DE LA EMPRESA EN EUSKADI**

La empresa vasca, que obtuvo un reconocimiento notable durante la industrialización, sobre todo en la desembocadura de la ría de Bilbao, dejó de ser rentable durante la segunda mitad del siglo XX, por motivos como la rápida globalización experimentada tras la autarquía franquista, el incremento de la tasa de estudios superiores, o la tendencia empresarial hacia el tercer sector. Por lo tanto, todo el modelo de las grandes empresas familiares situadas en torno a Bilbao desapareció, dejando a Euskadi en un contexto económico-empresarial del todo precario. Durante la década de los 80 y 90 tanto las empresas como la administración vasca invirtieron mucho tiempo y esfuerzo en el tercer sector fomentando, por un lado, los servicios que hasta el momento parecían inexistentes, y por otro, un concepto turístico de calidad y cosmopolita en torno a Bilbao, a raíz del conocido efecto Guggenheim; fenómeno que se ha desarrollado y se mantiene hoy en día.

Sin embargo, en comparación con el estado español y el resto de los estados de la Unión Europea (UE), la base de la economía vasca y el modelo de la empresa vasca sigue basándose en el segundo sector, en la industria. Las grandes empresas industriales mencionadas en el apartado anterior desaparecieron, pero dieron pie a la creación de un nuevo modelo de empresa industrial, aplicando a su actividad los valores y las corrientes actuales. A diferencia de la antigua industria, la nueva empresa industrial no se dedica a la producción en masa, sin contemplar otros aspectos productivos; hoy en día la empresa vasca se dedica a la investigación, a la producción de calidad, y a posicionar Euskadi en el mapa empresarial industrial mundial.

Euskadi se encuentra en un nivel de cualificación tecnológica relativa a la industria medio-alto según la OECD, siendo la metalurgia, la producción de aleaciones, o los bienes de equipo relativos al sector energético y a la realización de infraestructuras las áreas industriales con mayor peso en el conjunto productivo. La tasa de productividad manufacturera industrial de Euskadi es de un 65%, superior a la media estatal y a la media europea, con un 57% y un 63% respectivamente; y a su vez supera tanto al estado como a la UE en la ocupación laboral y los costes de personal en el segundo sector. También cabe destacar que la industria vasca además de exportar a diferentes territorios del estado español también exporta diferentes países del mundo, principalmente a estados miembros de la UE siendo los principales destinos Francia (15.3%) y Alemania (15%); y a su vez siendo los productos automovilísticos el activo exportado principal.

Sin embargo, el principal factor que hace destacar a la industria vasca frente a las otras no es la cualificación o el volumen industrial, sino la innovación, índice donde Euskadi cuenta con una tasa cercana al máximo 1,0 en el Índice Altran de Potencial Innovador (Frente al 0,47 de la UE). El “made in Euskadi” recoge un amplio abanico de productos industriales, pero la razón de que el segundo sector componga el 22% del PIB vasco es la producción basada en el valor añadido mediante la innovación. Innovaciones tecnológicas y científicas en áreas punteras como la robótica, el big data, u otros campos que conforman la denominada industria 4.0, logran añadir valor a los bienes producidos por el sector fabril vasco; suponiendo una ventaja competitiva frente al resto de las industrias obsoletas y centradas en la producción primaria, condenadas a la externalización a países conocidos como los “Best Cost Countries”. Este elevado nivel de innovación en Euskadi ha sido en parte posible por el desarrollo y fomento de la educación superior del territorio vasco; y a que ha día de hoy Euskadi cuenta con dos universidades públicas y tres privadas (Teniendo en cuenta la CAV y Navarra) y una tasa de población con estudios universitarios del 22%. Datos estratégicos y cifras como estas son las que reflejan la importancia de Euskadi y su industria a nivel interno y externo, siendo la base de nuestra economía y una de las principales razones de nuestro posicionamiento internacional.

A pesar de que la empresa siga siendo la base del entorno socioeconómico de Euskadi la percepción de esta ha cambiado por completo. Por razones sanitarias, medioambientales, y de bienestar social, los municipios dejaron de estructurarse

alrededor de un complejo industrial como ocurría hace décadas. Hoy en día la industria vasca se asienta alrededor de los municipios (principalmente en la periferia), organizándose en parques tecnológicos y polígonos industriales. La empresa industrial vasca actual no se representa por medio de grandes empresas como antaño (ya que las pocas que quedan son filiales como en el caso de Mercedes Benz o Volkswagen), sino por un conjunto de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) orientadas al proceso industrial de calidad y que forman la base empresarial de Euskadi. Estas PYMEs se sitúan en los mencionados parques tecnológicos como Zamudio, Miramón, Boroa... y en ellas se pueden encontrar empresas de la talla de Ingeteam, CAF, Gamesa, Gestamp, AIC... Empresas referentes del mercado, y que en varios casos se regentan bajo la mentalidad de la familia vasca como ocurría en tiempos pasados.

Por último, es necesario hacer hincapié en que la empresa actual además de tener una percepción del trabajador completamente diferente a la que se tenía en la antigua industria tiene un proyecto u obra social, ya que se ha superado el pensamiento empresarial clásico del beneficio del accionista y se ha centrado en el objetivo de la sostenibilidad y del beneficio social. De todas maneras, ambos cambios se estudiarán más en profundidad en los siguientes apartados.

## **PARTICIPACION LABORAL**

La percepción de la empresa ha cambiado constantemente durante la historia, persiguiendo distintos objetivos y producción dos distintos bienes, pero todos han tenido un factor común: El trabajador. La teoría general de la microeconomía a nivel de agente productor se basa principalmente en dos factores, el capital, compuesto por los fondos y el inmovilizado, y el trabajo. Sin embargo, el trabajo no ha tenido la misma percepción por parte de la empresa y del empresario a lo largo de la historia. Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, durante la industrialización el trabajador solamente se entendía como mano de obra, labor que no tenía por objetivo el añadir valor a la producción. Hoy en día la figura del trabajador ha cambiado por completo, debido a factores como la reivindicación de los derechos laborales, la iniciativa sindical (estatal y vasca), o la caída de la industria tradicional y la transición al tercer sector.

Recuperando la reflexión final del primer apartado, durante el siglo XX la principal industria que se mantuvo en Euskadi fue la que se desarrollaba dentro del

grupo Mondragón, siendo Fagor su principal empresa. El cooperativismo en el que se basa el grupo Mondragón permitió la supervivencia de la empresa durante la caída de la industria establecida alrededor del Nervión, por lo tanto, podría entenderse que la base del cooperativismo fue lo que mantuvo a flote la industria Mondragón. Esa base cooperativista es la implicación del trabajador en el proceso productivo y en la gestión y administración empresarial, logrando un efecto que aun hoy es un objetivo fundamental de la gestión de personas en el área empresarial; la fidelización y el compromiso del trabajador para con la empresa. A pesar de ser pioneros en la inclusión empresarial del trabajador, el crecimiento y la expansión del grupo cooperativista genero grandes dudas acerca de la viabilidad del modelo base de la empresa, pero los principios cooperativistas sirvieron para animar a las distintas personas jurídicas a replantearse la figura del trabajador dentro de la empresa.

La empresa vasca, la industria especialmente, dejo a un lado la percepción del trabajador que solo podría dedicarse a trabajar en tareas básicas, y que su relación con la empresa era del todo limitada. Apostar por la innovación y por la producción de calidad supuso un cambio en el proceso de contratación, proceso que en la industria clásica pasaba del todo desapercibido. Los departamentos de recursos humanos o de gestión de personas se hicieron cada vez más frecuentes en las empresas vascas, empezaron a aplicarse herramientas de selección muy sofisticadas procedentes de distintos estudios internacionales. La nueva contratación supuso por un lado la mayor necesidad formativa de los candidatos, que hoy sigue incrementando en este mundo tan globalizado y competitivo, y por otro la necesidad de aumentar el atractivo de los puestos de trabajo por medio de incentivos tangibles e intangibles.

En un principio las empresas optaron por ofrecer mejores condiciones basadas en términos monetarios, complementos salariales y flexibilidad horaria, pero hoy en día estos incentivos no son suficientes. En la actualidad la empresa ha descartado por completo el termino mano de obra en su perfil de contratación, y lo ha sustituido por lo que el ámbito empresarial denomina talento. La idea del talento predomina en las relaciones laborales actuales, disminuyendo el peso de la formación formal y aumentando la importancia de las competencias transversales o soft skills, como el emprendimiento, el trabajo en equipo o la resolución de conflictos. En teoría es un término excelente para denominar el perfil perseguido por las empresas ya que es un factor clave para añadir valor a la producción, pero el problema surge cuando la empresa no es capaz de retener ese talento en su organización.



De esta manera el círculo se cierra, y se vuelve al valor cooperativista, el talento no se puede retener por medio de incentivos materiales, sino por medio del reconocimiento y la progresión laboral. La clave de retener el talento y evitar lo que en su día se conoció como la “fuga de cerebros” es optimizar el clima laboral por medio de delegar responsabilidades a los empleados, implicarlos en la gestión empresarial, y convencerlos de que forman una parte imprescindible de la empresa; sin tener que recurrir a su participación en el capital social de la empresa necesariamente a diferencia del cooperativismo puro. La industria vasca es muy consciente de la actual situación de las relaciones laborales, porque como ya se ha explicado la base de la nueva industria es la innovación, y esta se alcanza por medio del talento. Para ello, tanto la administración como la empresa vasca fomenta la creación y la aplicación del talento desde el inicio, llevando a cabo distintas iniciativas, como seminarios, talleres, ferias de empleo, o formaciones complementarias desde el ámbito académico hasta el ámbito profesional. Dichas iniciativas son llevadas a cabo por conocidas entidades vascas, como, Bilbao Metropoli 30, InnoBasque, Confebask o Bizkaia Talent, quien es responsable de múltiples programas de creación de talento y desarrollo de la innovación.

Como conclusión, hay que añadir que el compromiso de Euskadi para con el trabajador es muy férreo, ya que por un lado el talento que se busca en las empresas se concentra en el territorio vasco, suponiendo un ciclo constante donde el talento se crea, se desarrolla y se invierte en su totalidad en Euskadi. Por otro lado, Euskadi promueve el talento en todos los ámbitos, no se centra en los altos cargos de las grandes empresas, sino en todos los trabajadores formados para su profesión sea cual sea, ya que la producción vasca se caracteriza por su calidad, por lo que todos los miembros de la población activa de Euskadi son los sujetos idóneos para la creación y la retención de talento.

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY**

Many features of the 21st century company could be mentioned, but most of them are reflected in what is called Corporate Social Responsibility (CSR), the responsibility that companies have for the environment and society in which they operate. This responsibility is based on an active and voluntary contribution (beyond the relevant legislation) of the company to the economic, social and environmental improvement of its environment, in order to promote a sustainable economic-business system, as well as ensuring the sustainability of the environment in which their

business is conducted.

So, CSR can be structured in a triple axis or in a triple objective: Environment, society, and economy. Initially, this concept referred only to the care of the environment, a leading idea in the business sector, but later the implicit objectives of the company, namely social and economic commitment, were integrated in this same line. Basque companies and subsidiaries established in the Basque Country are no exception to this new entrepreneurial awareness, not only because of their own convictions, represented by IZAITE, the Association of Basque Companies for Sustainability, but for the work of the Basque public administration to establish minimums above-average relating to compliance with CSR.

However, corporate CSR has a low visibility, as information collected by different media focuses on large multinationals and the most notorious companies, leaving aside the work of SMEs in these three areas. Even so, the Basque Country has very positive indicators of these three aspects, results that to a certain extent have been possible thanks to the action of the Basque company as a whole, as we will see in more detail below.

Starting with the social aspect, the most common and popular indicator for evaluating a territory or society is the Human Development Index (HDI), an indicator that evaluates with a value between 0 and 1 which takes into account three basic aspects of the social sphere: health, education and wealth. In 2019 the Basque Country had an HDI of 0.926, ranking as a very high HDI, and occupying the twelfth position in the world HDI ranking, surpassed only by leading states in social development such as Norway, Switzerland or Australia; and surpassing the Spanish state with a rate of 0.893. Along with this excellent result the indicator also adds the data of the life expectancy of the Basques, reaching almost up to 84 years of age.

In order to promote and maintain this indicator of the Basque quality of life, the business community has carried out various initiatives and commitments, such as the insertion into employment of people suffering from some kind of physical or mental disability by Euskaltel or Petronor, the donations of surplus food to the food banks by Eroski, the social work of the foundations related to Kutxabank or the different learning and training scholarships offered by different companies or Confebask as a whole.

About the economic sphere, it can be said that the Basque business group is responsible for the macroeconomic indicators that place the Basque Country above many other territories and states in the environment. Unlike the other two aspects, the idea of a sustainable economy dates to the twentieth century, when different economists concluded that the objective of the corporate financial function is the proper distribution of resources in society. Therefore, the company considers itself as part of the society with all that this entails, leaving aside its monist theory of maximizing the profit to the shareholders.

Simplifying the general macroeconomic theory, it can be said that the economy relative to a group of people or entities can be measured by three variables, production (GDP), inflation or price level (CPI) and employment (unemployment rate). Starting with the production Euskadi presents a GDP in 2019 of 76.808.704 thousand euros, with a year-on-year increase of 4%, increase that has been positive during the last forty years excepting the years of the financial crisis unleashed in 2008. Continuing with inflation, the Basque Country has a negative rate of -0.5% in this last month of April, variable that has been affected by the COVID-19 pandemic that we currently suffer and its consequent reduction in consumption, so the general price level of goods in the Basque territory has decreased. Finally, with regard to the level of employment, the Basque Country has an unemployment rate of 9% compared to 15% of the State rate, and the average wage in the Basque territory is 2,200 gross euros, similar to the average State wage, but the average pension in the Basque Country is the highest in the territory, which is around 1,200 euros. All three indicators show positive values, considering the economic means and the limited economic power of the Basque institutions, but there is room for improvement, especially with regard to the labor market.

Finally, on the environmental aspect, is clear that the Basque Country is a territory of great natural wealth, which has been respected and maintained for years as can be seen in places such as the Gorbea Nature Reserve, the Aralar Nature Reserve, the Zumaia flysch or the Urdaibai biosphere.

The environmental initiative has been mostly promoted by public entities such as the public environmental management company IHOBE or the Basque water agency URA, but, although this aspect needs to be developed more than others by companies, they are already becoming aware of the importance of environmental

sustainability.

Proof of this are the different initiatives carried out by different Basque companies, such as the collaboration of Euskaltel in the forest restoration of the Urdaibai biosphere, the participation of Petronor in the largest photovoltaic park in the Basque Country, or the accession of more than 25 Basque companies to the movement against climate change together with the Basque government since 2017, where industries such as Cementos Lemona, Ferrovial Servicios, or Siemens Gamesa are located. In addition, these initiatives can be seen indirectly in the environmental indicators of the Basque Country, since the average air quality in the Basque Country is 99,73%, greenhouse gas emissions have been reduced by 23% since their peak in the last 20 years, the consumption of renewable energy out of the total has increased 4.1% in the last decade and the forest mass of the Basque Country occupies 67% of the total territory.

After observing and analyzing the three variables that make up the CSR and its situation in the Basque Country, the conclusion is very positive, since on the one hand it can be seen that CSR is increasingly present in the Basque business community, and on the other hand because in these three areas the Basque Country has very positive results compared to other similar territories, reflecting and making public the commitment to sustainability of Basque companies towards the Basque Country and its citizens.

## **CONCLUSIONS**

To conclude this work, it would be necessary to emphasize the ideas on which it is based, to briefly outline the basic pillars of the Basque economic-business context.

Firstly, it should be noted that the Basque Country and its economy live thanks to the second sector, industry. The proper development of the Basque industry towards innovation and selective and quality production, has generated on the one hand a considerable surplus that the Basque Country manages autonomously, and on the other positioning our territory in the most select international markets, giving us a name and the well-known *Euskadi* concept Euskadi.

The well-known cooperative movement created and developed in the Basque Country, which survived the years of the decline of classical industry, has inspired the

rest of the business models to change their consideration towards the figure of the worker. The worker does not only fulfil the function of labor, it represents the company through his skills and talent. Therefore, although the first steps have already been taken, it is necessary to continue working on different tools to promote and retain this talent in the Basque company.

The Basque company remains one of the main engines of society in the Basque Country, not only because of its traditional objective of production and employment, but also because of the awareness developed in the business sphere about CSR. The commitment of Basque companies to the sustainability of the Basque Country helps to improve the quality of life of Basque citizens, a commitment that is strengthened every day.

Finally, it is necessary to point out a basic idea not only for the Basque Country but for all societies; although the business model has changed in recent decades and today has different benefits, we must not be content with what we have. The main reason for the current situation has been innovation, a value that has to be kept in mind, seeking the constant improvement of the Basque company and society, in order to make the Basque Country a reference for well-being in all respects.

*Aurrera, beti aurrera.*

## BIBLIOGRAFIA

### Liburuak

Ibarretxe, J. (2012). *El Caso Vasco. El desarrollo Humano Sostenible* (2.<sup>a</sup> ed.). Bogotá, Colombia: La Oveja Negra.

### Txostenak eta artikuluak

Aréchaga, E. (2016, 18 abril). Lan Harremanetarako Etorbizuneko Eredua [Diapositibak]. Berreskuratua hemendik: <http://www.confebask.es/sites/default/files/varios/ModeloRelacionesLaboralesConfebask.pdf>

Asociación Española para la Calidad. (2011). *La Gestion del Talento*. Berreskuratua hemendik: [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128)

Bizkaia Talent. (s. f.). País Vasco, líder europeo en capacidad de innovación. 2020ko maiatzaren 10ean berreskuratua., hemendik: <https://www.bizkaiatalent.eus/pais-vasco-te-espera/apuesta-de-futuro/europeo-capacidad-innovacion/>

Bizkaia Talent. (s. f.-a). Datos macroeconómicos de excelencia. Recuperado 25 de abril de 2020, de <https://www.bizkaiatalent.eus/pais-vasco-te-espera/apuesta-de-futuro/datos-macroeconomicos-excelencia/>

Deloitte. Insights. . (2018). *La evolución del trabajo Nuevas realidades que enfrentan los líderes de hoy*. Recuperado de <https://www.smarttalent.uy/innovaportal/file/46396/1/the-evolution-of-work.pdf>

González Dios, Estibaliz. *La Revolución Industrial en Euskal Herria*. Auñamendi Entziklopedia [on line], 2020. [Kontsulta data: 2020ko maiatzaren 01a]. Eskuragarri hemen: <http://aunamendi.eusko-ikaskuntza.eus/eu/la-revolucion-industrial-en-euskal-herria/ar-125893/>

Euskal Estatistika Erakundea/ Instituto Vasco de Estadística. (2020). *Índice General de*

*Precios de Consumo (IPC) de la C.A. de Euskadi. Mayo 2020* [Conjunto de datos]. Recuperado de [https://www.eustat.eus/elementos/ele0000500/Indice\\_General\\_de\\_Precios\\_de\\_Consumo\\_IPC\\_de\\_la\\_CA\\_de\\_Euskadi/tbl0000526\\_c.html](https://www.eustat.eus/elementos/ele0000500/Indice_General_de_Precios_de_Consumo_IPC_de_la_CA_de_Euskadi/tbl0000526_c.html)

Euskal Estatistika Erakundea/Instituto Vasco de Estadística. (2020). *Panorama de la Industria Vasca 2020. Maiatzaren 2an berreskuratua*, hemendik: [https://www.eustat.eus/elementos/Panorama-de-la-Industria-Vasca-2020/inf0017177\\_c.pdf](https://www.eustat.eus/elementos/Panorama-de-la-Industria-Vasca-2020/inf0017177_c.pdf)

Eustat. *Indicadores sociales. IDH, con datos del Informe de Desarrollo Humano 2019 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2019ko abenduak 27). Índice de Desarrollo Humano por indicadores según países. 2019* [Conjunto de datos]. Berreskuratua hemendik: [https://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/Indice\\_de\\_Developmento\\_Humano\\_por\\_indicadores\\_segun\\_paises/tbl0013566\\_c.html](https://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/Indice_de_Developmento_Humano_por_indicadores_segun_paises/tbl0013566_c.html)

Euskal Estatistika Erakundea/ Instituto Vasco de Estadística. (2019). *Personas empleadas de la C.A. de Euskadi por rama de actividad A38, según territorio histórico. 2015-2018* [Conjunto de datos]. Hemendik berreskuratua: [https://www.eustat.eus/elementos/ele0014300/Personas\\_empleadas\\_de\\_la\\_CA\\_de\\_Euskadi\\_por\\_rama\\_de\\_actividad\\_A38\\_segun\\_territorio\\_historico/tbl0014381\\_c.html](https://www.eustat.eus/elementos/ele0014300/Personas_empleadas_de_la_CA_de_Euskadi_por_rama_de_actividad_A38_segun_territorio_historico/tbl0014381_c.html)

Euskal Estatistika Erakundea/Instituto Vasco de Estadística. (2019c). *PIB de la C.A. de Euskadi por territorio histórico. Precios corrientes (miles euros y tasa variación). 1980-2018* [Conjunto de datos]. Recuperado de [https://www.eustat.eus/elementos/ele0014300/PIB\\_de\\_la\\_CA\\_de\\_Euskadi\\_por\\_territorio\\_historico\\_Precios\\_corrientes\\_miles\\_euros\\_y\\_tasa\\_variacion/tbl0014369\\_c.html](https://www.eustat.eus/elementos/ele0014300/PIB_de_la_CA_de_Euskadi_por_territorio_historico_Precios_corrientes_miles_euros_y_tasa_variacion/tbl0014369_c.html)

Euskal Estatistika Erakundea/Instituto Vasco de Estadística. (2019b). *Población de 16 y más años de la C.A. de Euskadi por el nivel de titulación y la edad, según la relación con la actividad y el sexo. 01/01/2018* [Conjunto de datos]. Berreskuratua hemendik: [https://www.eustat.eus/elementos/ele0016700/Poblacion\\_de\\_16\\_y\\_mas\\_anos\\_de\\_la\\_CA\\_de\\_Euskadi\\_por\\_el\\_nivel\\_de\\_titulacion\\_y\\_la\\_edad\\_segun\\_la\\_relacion\\_con\\_la\\_actividad\\_y\\_elsexo/tbl0016723\\_c.html](https://www.eustat.eus/elementos/ele0016700/Poblacion_de_16_y_mas_anos_de_la_CA_de_Euskadi_por_el_nivel_de_titulacion_y_la_edad_segun_la_relacion_con_la_actividad_y_elsexo/tbl0016723_c.html)

HAZI Fundazioa. (2018). *El bosque vasco en cifras 2018*. Berreskuratua hemendik: [https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/inventario\\_forestal\\_2018/es\\_def/adjuntos/El%20bosque%20vasco%20en%20cifras%202018.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/inventario_forestal_2018/es_def/adjuntos/El%20bosque%20vasco%20en%20cifras%202018.pdf)

### Albistek

Agentziak. (2020, urtarrilak 28). Langabezia % 9,09koa izan da EAEn eta % 9,01ekoa Nafarroan 2019an. 2020ko maiatzaren 5ean berrekuratua, hemendik: <https://www.eitb.eus/eu/albistek/ekonomia/osoa/6990362/euskadiko-eta-nafarroako-langabeziatasa-2019an-9ko-langabeziatasa/>

Barandiaran, A. (2019, noviembre 8). El salario medio crece en Euskadi la mitad que en España y se sitúa en 2.242 euros. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de <https://www.diariovasco.com/economia/salario-medio-crece-20191108180746-nt.html>

Díaz de Alda, J. (2019, 7 noviembre). Confebask alerta de que la falta de talento en Euskadi es «cada vez más patente». Recuperado el 5 de mayo de <https://www.diariovasco.com/economia/confebask-talento-euskadi-20191107142341-nt.html>

DV y agencias. (2019, abuztuak 27). Euskadi mantiene la pensión media más alta de España tras crecer un 3,7% en un año. 2019ko maiatzaren 2an berreskuratua, hemendik: <https://www.diariovasco.com/economia/pensionistas-guipuzcoanos-euskadi-pensiones-20190827110253-nt.html>

Presentación del mayor parque solar fotovoltaico de Euskadi, con Petronor entre sus socios. (2019, 7 de febrero). Recuperado el 10 de mayo de: <http://www.izaite.net/noticias.php?id=327>

Euskaltel colabora con Fundación Lurgai Fundazioa en la restauración forestal de la Reserva del Urdaibai. (2019, 11 de febrero). Recuperado el 5 de mayo de: <http://www.izaite.net/noticias.php?id=328>

ONCE concede a Petronor el “Premio Empresa de la Economía Social. (2019, 26 de noviembre). Recuperado el 5 de mayo de: <http://www.izaite.net/noticias.php?id=343>

Eroski y sus clientes donan 4.224 toneladas de alimentos para familias necesitadas en



el primer semestre del año (2019, 9 de septiembre). Recuperado el 10 de mayo de:  
<http://www.izaite.net/noticias.php?id=336>

Euskaltel recibe el distintivo Gorakide por su compromiso con las personas con discapacidad intelectual. (2019, 22 mayo). Recuperado 15 de mayo de 2020, de  
<http://www.izaite.net/noticias.php?id=330>

Instituto de la Empresa Familiar. (s. f.-a). Recuperado 25 de mayo de 2020, de  
<http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/factores-diferenciales/>

Rodrik, D. (2015, 12 diciembre). La evolución del trabajo. *El diario.es*. Recuperado de  
<https://www.eldiario.es>

Vadillo, J. (2016, 26 noviembre). El 60% de la industria vasca es de sectores innovadores. *Cinco Días*. Recuperado de <https://cincodias.elpais.com>