

# 1. PROPÓSITO Y VALORES

## 1. Introducción

El relevo generacional constituye uno de los principales retos para la economía social en Europa. No se trata únicamente de asegurar la continuidad de proyectos empresariales o de renovar puestos de responsabilidad; es un proceso complejo que afecta a la identidad, la sostenibilidad y la resiliencia de cooperativas y sociedades laborales.

Hasta hace pocos años, el debate se centraba en aspectos organizativos o culturales. Hoy, sin embargo, se reconoce que el relevo generacional exige un enfoque integral que abarque también las dimensiones **jurídica, fiscal, social y territorial**.

El proyecto EFRES parte de esta premisa: el relevo no es un trámite administrativo, sino una oportunidad estratégica para **transmitir propósito y valores**, anticipar cambios y abrir nuevas perspectivas de sostenibilidad.

## 2. El propósito y los valores en el marco de las entidades de economía social

El propósito de las organizaciones de economía social está ligado al **bien común**: crear empleo digno, fortalecer la cohesión territorial, fomentar la democracia económica y generar impacto positivo en las comunidades.

Este propósito se sostiene en los **valores cooperativos reconocidos por la Alianza Cooperativa Internacional**: autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. A ellos se suman los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y vocación de servicio.

La transmisión de estos valores es lo que permite que el relevo generacional sea más que un cambio de personas: es la garantía de que la organización mantenga viva su identidad, se adapte a los tiempos y siga ofreciendo respuestas innovadoras a las necesidades de su entorno.

Financia:



Impulsa:



Colabora:



### 3. Retos actuales

El diagnóstico realizado en torno a la economía social identifica varios retos clave:

- **Desajuste intergeneracional:** lo que motivó a generaciones fundadoras puede no resultar inspirador para jóvenes que se enfrentan a un mundo marcado por la incertidumbre laboral y la emergencia climática.
- **Brecha entre discurso y práctica:** muchas organizaciones formulan valores, pero no siempre logran encarnarlos en sus dinámicas reales. Esta incoherencia erosiona la confianza y dificulta la sucesión.
- **Falta de planificación anticipada:** la ausencia de protocolos y cronogramas claros provoca improvisación y tensiones internas.
- **Riesgo de desvinculación territorial:** en entornos rurales, el relevo no es solo organizativo, sino que afecta directamente al mantenimiento de servicios básicos y al arraigo comunitario.
- **Déficit de transmisión cultural:** en numerosas entidades faltan rituales, metodologías y procesos pedagógicos para transmitir propósito y valores de manera vivencial a quienes se incorporan.
- **Carencias normativas y fiscales:** ausencia de marcos legales específicos que regulen los procesos de relevo, incentivos fiscales poco adaptables y medidas de Seguridad Social insuficientes para facilitar el tránsito.

### 4. Aportaciones desde los sistemas vivos y los modelos adaptativos

La metáfora de los **sistemas vivos** ayuda a comprender que las organizaciones son organismos dinámicos que requieren un propósito inspirador y unos valores cohesionadores para sobrevivir y evolucionar. En este enfoque, el propósito se entiende como **propósito evolutivo**, capaz de adaptarse al entorno y de reformularse a la luz de nuevos desafíos sociales, ambientales y económicos, garantizando al mismo tiempo la inclusión y la igualdad de oportunidades para todas las personas que forman parte de la organización.

Los **modelos organizacionales adaptativos** añaden claves como el **liderazgo compartido**, el **cuidado de las personas** y la **autotrascendencia**. Estas dimensiones aseguran la conexión entre propósito colectivo e individual, y, favorecen la renovación cultural necesaria en los relevos generacionales. Con una mirada inclusiva, también representan una oportunidad para promover liderazgos diversos y participativos,

Financia:



Impulsa:



Colabora:



visibilizar aportes que tradicionalmente han quedado en un segundo plano y garantizar que la sucesión se realice de forma equitativa.

En conjunto, este marco integral permite concebir el relevo generacional no sólo como un mecanismo de continuidad, sino también como una oportunidad para reforzar la cohesión interna, incorporar diversidad en los liderazgos y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones de la economía social.

## 5. Recomendaciones y estrategia para la acción

El bloque de propósito y valores en EFRES plantea una estrategia integral, que combina herramientas organizativas y medidas normativas.

### 1. Revisión participativa del propósito

- Talleres intergeneracionales para resignificar misión y visión.
- Conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la transición ecológica y la justicia social.

### 2. Traducción de valores en prácticas concretas

- Elaboración de mapas de valores para identificar incoherencias.
- Definición de comportamientos observables: solidaridad → apoyo mutuo; equidad → reparto justo de beneficios.

### 3. Planificación anticipada del relevo

- Protocolos de sucesión aprobados en asamblea.
- Inclusión de cláusulas específicas en estatutos o pactos.
- Escenarios de continuidad empresarial que contemplen incluso transmisiones por fallecimiento.

### 4. Acompañamiento externo y apoyo institucional

- Facilitación, mediación y servicios públicos especializados.
- Incentivos europeos, estatales y autonómicos para planes de relevo.
- Fomento de buenas prácticas en la gestión de la edad dentro de las cooperativas.

Financia:



Impulsa:



Colabora:



## **EFRES.** Estrategias para facilitar el relevo de la economía social

**PROPÓSITO Y VALORES** | LIDERAZGO | ADAPTABILIDAD | COMUNICACIÓN

### **5. Mecanismos de transmisión cultural**

- Storytelling intergeneracional y mentorías cruzadas.
- Ceremonias y rituales de traspaso que refuercen la identidad.

### **6. Medidas laborales y de Seguridad Social**

- Contratos de relevo como herramienta de transición gradual.
- Premios de jubilación y medidas de protección a la salida.
- Capitalización de prestaciones por desempleo para fomentar la entrada de jóvenes.

### **7. Aspectos fiscales**

- Deducciones o bonificaciones para procesos de relevo en cooperativas.
- Incentivos fiscales para transmisión de participaciones y para inversiones en procesos de sucesión.

### **8. Evaluación y mejora continua**

- Indicadores de percepción sobre propósito y valores.
- Indicadores de coherencia estratégica.
- Revisiones periódicas de los protocolos y medidas aplicadas.

Financia:



Impulsa:



Colabora:

