



# LA DEMOCRACIA ECONÓMICA EN EL SEMESTRE EUROPEO. LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES, MOTOR DEL CRECIMIENTO.

**Informe final**

**28 de noviembre de 2014**



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
DEMOCRACIA ECONÓMICA.....	5
El vínculo indisoluble democracia-mercado : quién gana y quién pierde en el juego de la globalización.....	5
¿Globalización es desigualdad? .....	6
Los buenos y los malos .....	9
La <i>élite</i> financiera se alimenta del inmovilismo social. ....	11
¿Y entonces qué? Células de democracia económica .....	12
LA DEMOCRACIA ECONÓMICA EN EL GOBIERNO ECONÓMICO DE LA EUROPA UNIDA EN EL SEMESTRE EUROPEO .....	15
¿Construir la democracia o construir el mercado?.....	15
El semestre europeo .....	17
Le democracia económica en las recomendaciones específicas por país ....	19
Reflexiones conclusivas .....	32
LA MATRIZ DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES.....	34
Diálogo social, participación y gobierno de la empresa. ....	34
Algunas reflexiones sobre el trabajador accionista.....	38
CASOS DE ESTUDIO .....	41
Panorama del estado actual de la participación accionaria difusa de los trabajadores en el Reino Unido (William Franklin de Pett Franklin) .....	41
Central Surrey Health (publicado por ESOP Centre).....	47
City Health Care Partnership (editado por ESOP Centre) .....	53
ROYAL MAIL (Editado por ESOP Centre).....	58
UNICREDIT Y EL PLAN “LET’S SHARE” (editado por Marco Cilento) .....	66
INTESA SANPAOLO Y ACCIONARIADO DIFUSO (editado por Marco Cilento).....	71
LOS DOS PLANES COMPARADOS.....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	77

## ***INTRODUCCIÓN***

La crisis económica ha cambiado profundamente la estructura institucional de la UE y su tejido industrial. La participación de los trabajadores mantendrá su centralidad para servir a nuevos objetivos, como los de adelantarse a los cambios, la gestión de las reestructuraciones o el acceso de los trabajadores a los resultados de la empresa, el desarrollo de prácticas de bienestar privado, en parte como respuesta a las nuevas necesidades que surgen en nuestras comunidades y a las que el Estado no responde.

El objetivo de este trabajo consiste en proporcionar valores y herramientas operativas para que la participación ayude a la economía europea a salir airoso de los desafíos de esta nueva era.

Muchos de estos desafíos están identificados en los puntos clave de la Estrategia 2020 y los programas comunitarios para la competitividad, el desarrollo de habilidades para el mercado del trabajo del futuro, para luchar contra la pobreza y la exclusión social, desarrollar las PYMEs y la economía social y por un gobierno societario transparente y equilibrado.

Este informe prefiere interpretar las políticas europeas para el crecimiento y el desarrollo como un laboratorio en el que la participación de los trabajadores, como parte irrenunciable del modelo social europeo, se renueve para convertirse en motor de innovación social.

En el primer capítulo intentaremos proporcionar una conceptualización de la democracia económica ampliando el campo de observación a las dinámicas activadas por la internacionalización de las economías y los fenómenos de globalización.

El segundo capítulo de este informe lleva a cabo un viaje por las recomendaciones específicas por países para identificar los desafíos y las propuestas que pueden la savia de los instrumentos de la democracia económica.

En el tercer capítulo nos ocuparemos de reproducir la matriz de la participación con el fin de identificar los elementos de democracia económica en el Derecho comunitario.

En el cuarto capítulo se proponen casos y experiencias que interpretan la participación en clave de valores de la democracia económica.

En el quinto proponemos el informe de estudio sobre el diálogo social como motor de sistemas integrados de bienestar a través de la inversión social.

Por último, se presentan algunas conclusiones encaminadas a valorizar la democracia

económica en la organización económica y social de Europa.

## ***DEMOCRACIA ECONÓMICA***

### **El vínculo indisoluble democracia-mercado : quién gana y quién pierde en el juego de la globalización**

Este capítulo explora los múltiples vínculos que unen la estructura democrática del Estado a la economía de mercado. Lo que buscamos es un cuadro de valores que justifique, en el panorama político-socio-económico actual, una mayor inversión en democracia económica.

Ya hemos asimilado que el gobierno de los asuntos humanos (la política) no puede disociarse del gobierno de la economía (el mercado), y la democracia es la forma política más funcional para un correcto funcionamiento de la economía de mercado. Las estructuras institucionales democráticas tienen la única finalidad de intervenir para alterar las relaciones que se generarían espontáneamente en el mercado<sup>1</sup>, y su intrusión se mide por el enfoque en cuanto a valores perpetrada por quien gobierna dichas instituciones democráticas.

Pero si el mercado existe y basta, la democracia no. Si la democracia necesita el mercado, el mercado en cambio no necesita la democracia<sup>2</sup>.

Pero el mercado perfecto es una hipótesis académica: las vicisitudes humanas inyectan disfunciones en los frágiles supuestos de las teorías económicas.

Así las cosas, es la democracia la que tiene que llevar a cabo su misión para apoyar al mercado<sup>3</sup> y actuar en el mismo a través de sus instituciones. La dialéctica entre las teorías económicas gira, pues, en torno a la fijación del punto de equilibrio entre los recursos que el mercado puede manejar por sí solo y los recursos transferidos al Estado, entre lo que maneja de forma individual y lo que maneja por cuenta del ciudadano, entre lo público y lo privado, **entre el individuo y el colectivo, etc.**<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Jean Paul Fitoussi, *La Democrazia e il Mercato*, Feltrinelli, Milano 2004

<sup>2</sup> Aceptamos esta afirmación como verdadera, despojándola de una disquisición que obligaría a desandar un docto camino de consultas a filósofos, politólogos y economistas que han discutido abundantemente sobre la cuestión, pero que nos desviarían del tema.

<sup>3</sup> Me encomiendo aquí a lo dicho por Giovanni Sartori en *Democrazia: Cosa è*, BUR, 2000, Milano, pág. 213 y sig.

<sup>4</sup> Fitoussi, *La Democrazia...* cit. De los muchos autores que al estallar la gran crisis han discutido acerca de las disfunciones democráticas en los regímenes de economía de mercado prefiero citar este librito de Fitoussi, que tiene la virtud de haber sido escrito en 2004, cuando todavía imperaba un optimismo irracional en el mundo político y financiero.



A efectos de continuar de nuestra reflexión, daremos por sentada la necesidad funcional que une la economía de mercado y la democracia y se da por sentada la siguiente concatenación de valores: la democracia es al mercado lo que la redistribución de la renta es a la justicia social.

*Democracia : Mercado = Justicia social : Redistribución de la renta*

Los dos grupos asociados están en relación proporcional: cuanto más esté la democracia al servicio de la redistribución, tanta más justicia social restituirá el mercado.

## **¿Globalización es desigualdad?**

En base a estos supuestos intentaremos ponernos en la realidad actual. La relación entre democracia y mercado ha sido objeto de numerosas críticas por parte de aquellos estudiosos que identificaban en los procesos de una globalización descompuesta los primeros signos de un colapso en el binomio mercado-democracia<sup>5</sup>.

Lo que nos interesa no es tanto resolver el nudo jurídico y legislativo del gobierno mundial, sino entender si el conjunto de reglas vigentes a nivel mundial ha dado o puede producir redistribución para generar justicia social en el mercado.

El gobierno mundial – esta es la tesis que pretendemos sostener aquí – está lejos de ser la respuesta a los fundamentos de la justicia social y la redistribución. La UE es un experimento político único en su género, supranacional y democrático<sup>6</sup> y hablaremos de ella más a fondo en el próximo capítulo. Aquí nos vamos a limitar a proponer una instantánea de la economía global a través de la información y los datos proporcionados por los principales organismos internacionales, antes y después de la gran crisis que comenzó hace ya más de un lustro.

Tomando como referencia los datos de 2010, el autor identifica una relación entre la

---

<sup>5</sup> Véase Francesco Galgano, *La globalizzazione nello specchio dei diritti*, Il Mulino, 2005 que en apoyo de su tesis cita a Dahl en *La democrazia e i suoi critici* “la vita economica di un paese ... [è] fortemente dipendente ... da azioni e personaggi che si trovano fuori dei confini del proprio paese e che non sono direttamente soggetti al suo sistema politico” y también a W.H Ferry, en *The corporation take-over*, con el párrafo en el que afirma que el problema no reside en el hecho de llevar una vida difícil, sino sólo en llevar la vida que deciden los demás.

<sup>6</sup> Sobre el fortalecimiento democrático de las instituciones europeas en el proceso que llevó a la caída del proyecto de Constitución Europea y a la interacción del método comunitario con el método intergubernamental en el Tratado de Lisboa, véanse los estudios de Astrid [www.astrid-online.it/](http://www.astrid-online.it/) y el volumen *Le Nuove istituzioni europee*, Commento al Trattato di Lisbona, a cargo de Franco Bassanini y Giulia Tiberi, Il Mulino 2010, Bologna.

distribución de la renta y la difusión de la pobreza<sup>7</sup>. La relación más interesante es la que muestra dos variables, como las desigualdades y la tendencia a ser pobres, en relación positiva. La primera, al aumentar, hace que la segunda sea mucho más probable. Significa que estas décadas de mercado global nos han enseñado que la lucha contra las desigualdades, en períodos de crecimiento económico, reduce el riesgo de pobreza más que el propio aumento de la renta media. Y de hecho las fuerzas políticas se contienen a menudo a los electores prometiendo – las de derechas – la acumulación de un dólar más, o – las de izquierdas – la redistribución de un dólar más<sup>8</sup>. Es una cuestión de visión del mundo.

Los razonamientos de muchos autores hoy de moda, **al insistir en la cuestión de la redistribución**, no ponen en tela de juicio los lazos funcionales entre la democracia y el mercado, si acaso denuncian los riesgos de que se debiliten estos lazos en una economía globalizada donde en el mercado interactúan economías con gobiernos democráticos y no democráticos.

Al afianzarse en el mercado global, la economía pública no desaparece, se mide con el mercado y lo padece, toma parte en el juego y se enreda en el mismo<sup>9</sup>. No cumple la función de regulador o de redistribución. Como consecuencia de ello, la propiedad privada tiende a coincidir con el derecho a acumular riquezas de forma desproporcionada.

La acumulación de riquezas puede conllevar efectos macroeconómicos positivos, pero la acumulación de riqueza puede ir más allá y destruirse a sí misma y a la economía. Por otra parte, esto es lo que ha ocurrido en la crisis económica que se desató en 2008<sup>10</sup>. En un informe reciente de la OCDE<sup>11</sup> se exponen datos que podrían demostrar el aumento de las desigualdades dentro de los estados, y sin embargo, en los países de la OCDE vigen regímenes democráticos. Es en la democracia donde residen los procesos

---

<sup>7</sup> Las siguientes cifras son fruto de una elaboración del autor, que combina bases de datos de varias organizaciones internacionales como el Banco Mundial, la OCDE, la ONU, la UE, la OIT y el FMI. Las cifras pueden ser fruto de la elaboración de otros autores. En este caso la fuente aparece en una nota a pie de página.

<sup>8</sup> Augustin Kwasi Fosu, *Inequality, Income and Poverty, Comparative Global Evidence*, UNU-WIDER Working Paper No. 2010/93, August 2010.

<sup>9</sup> Por el contrario, de la lectura de “La Globalizzazione nello specchio del diritto (Francesco Galgano, Il Mulino, Bologna, 2005) saco una interpretación “positiva” en que el Estado inadecuado para desempeñar su papel tradicional en una economía global, es estimulado por el mercado a buscar nuevas formas para hacer extensiva la cobertura democrática a la integración de los mercados (mestizaje entre derechos nacionales, *lex mercatoria*, ejercicio de la soberanía en instituciones supranacionales, etc.).

<sup>10</sup> Me inspiro entre otros en Paolo Leon, *Il capitalismo ... cit*, II capítulo.

<sup>11</sup> OECD, *Divided We Stand: Why Inequality keeps Rising*, Report dated 2011

inextricables que consisten en la desestructuración del mercado del trabajo, competencia fiscal y reducción del gasto público, que desde los años 90 han hecho que el PIB de los estados se redistribuya inexorablemente hacia las rentas y no hacia la remuneración del trabajo. Pero la OCDE también nos dice que las desigualdades no sólo son alimentadas por la mala remuneración del trabajo, sino por las dificultades que tienen los trabajadores para acceder al capital, es decir, que tiene en cuenta una distribución de la riqueza más compleja, que ha alcanzado unos niveles de concentración en que la acumulación ya no está en función del fin social de la producción.

Este discurso confirma lo que hemos visto acerca de la necesidad del binomio democracia-economía de mercado. Y que esta democracia se expresa en la capacidad de las instituciones democráticas para ser una sola cosa con las instituciones del mercado.

En Europa, la cohesión social se ha buscado a través de las transferencias sociales que redistribuyen la renta a las clases menos pudientes y la intermediación del Estado se basa en gran medida en los impuestos. Las transferencias sociales siguen siendo importantes en Europa, pero no consiguen reducir el riesgo de pobreza, que en los últimos veinte años se ha mantenido inalterado, por no decir que ha empeorado, en la Unión.

Pero bienestar, pobreza y esperanza son conceptos relativos. Los ciudadanos europeos toleran márgenes de igualdad muy inferiores a los de los ciudadanos **de otras áreas del mundo**.

En particular, cada persona mide su propia condición en relación a la condición de los demás. Esto es fundamental para entender la relación entre democracia y mercado y sobre todo para la sostenibilidad de la economía globalizada en función de una cantidad de democracia decreciente.

Los fracasos europeos de los últimos veinte años en la lucha contra la pobreza y las desigualdades son percibidos por los ciudadanos europeos como un desgaste de la fuerza redistribuidora del propio sistema económico, y retomando la asociación lógica que enunciábamos más arriba, los ciudadanos perciben este fenómeno como consecuencia de la escisión entre democracia y justicia social.

Lo que ha hecho que se vuelvan a poner en tela de juicio las certezas del ciudadano medio es el increíble revés económico que ha azotado al mundo desarrollado desde 2007 hasta hoy: algo se ha roto entre los protagonistas de la economía, los capitalistas, y los protagonistas de la democracia, los ciudadanos.



Mientras la globalización producía los efectos antes descritos en cuanto a lucha contra la pobreza y distribución de la renta, los desequilibrios económico-financieros cobraban forma.

Attali<sup>12</sup> nos explica que en toda la economía occidental, a partir de los años 90, ha habido una remuneración decreciente del factor trabajo respecto a la remuneración del capital. Es la revancha del capital frente al trabajo.

La reducción de la remuneración del trabajo no se ha visto compensada por el aumento de otras fuentes de ingresos para las familias<sup>13</sup>, porque lo que está mal repartido es la fuente de ingresos: el capital. Además de que las familias (perceptoras directas de ingresos procedentes del trabajo) no la poseen, tampoco la poseen a través del Estado, y hé aquí entonces las distorsiones.

Para la gran mayoría de ciudadanos, endeudarse es una respuesta para mantener el nivel de vida, y no un ávido atajo hacia la riqueza. También puede interpretarse de esta forma: los ciudadanos han reaccionado de una forma extrema ante el intento de una autarquía financiera de expropiarles el bienestar que habían conquistado<sup>14</sup>.

## Los buenos y los malos

No cabe duda de que la crisis ha planteado una cuestión ética en la actitud del hombre ante el ejercicio del juego capitalista, pero, ¿la pérdida de valores afecta a todos por igual o tal vez solo a algunos? ¿A los muchos pobres o a los pocos ricos? ¿O a la clase media, que determina a menudo los equilibrios de la democracia?

Aquí no pretendemos argumentar que el individuo (o sea, todos) ha perdido la capacidad de establecer una relación con el dinero. La experiencia empírica nos muestra que el individuo sigue percibiendo lo limitado de los recursos de que dispone en relación a los bienes que adquiere.

Los trabajadores perciben con exactitud el valor de su salario, el propietario el valor de

---

<sup>12</sup> Son muchos los autores que se han ocupado de este tema. Tomamos prestado el trabajo de Attali por la claridad de la exposición de este autor. La denuncia de las desigualdades es ya una moción recurrente en las denuncias de los desequilibrios sociales. Por ejemplo, el Financial Times publica que, si se quisiera destinar a la remuneración del trabajo el 63% del PIB, como se hacía en los años 50, habría que entregarles a los trabajadores americanos un cheque de 740.000 millones de dólares, unos 5.000 dólares por trabajador.

<sup>13</sup> También nos hemos inspirado en Ognian N. Hishow, The Political Economy of Labor-Capital Income Imbalances European Solutions, en un documento publicado en el momento en que el estallido de la burbuja especulativa aún no se había convertido en crisis económica.

<sup>14</sup> Aquí la literatura es muy abundante. Se ha ocupado del tema, por ejemplo, Joseph Stiglitz en Bancarotta, Einaudi, 2010.

su casa o de su coche y el consumidor el de la compra que hace cada semana. El ciudadano de a pie percibe el valor de su endeudamiento, pero no tiene familiaridad con los instrumentos de la especulación. Cuando pretende hacer que sus inversiones den frutos, el ciudadano medio acude a los profesionales de las finanzas e instaura con ellos una relación de confianza.

El colapso del valor de los inmuebles que posee la familia no será percibido como un resultado, de entre los posibles, de un juego arriesgado, sino como la ruptura de aquella relación de confianza y, por tanto, como el mal funcionamiento de un sistema de gobierno, porque los ciudadanos no han elegido conscientemente exponerse al riesgo de la especulación, sino que dicha participación les ha sido inducida. No se trata pues de avaricia, sino de ignorancia<sup>15</sup>. El problema ético no reside por tanto en el hombre, sino que está mucho más focalizado. Los elementos de valores como la avaricia y la irresponsabilidad (se utiliza mucho el binomio inglés *reckless and greedy*) anidan en un grupo reducido de personas, la *élite*, mientras que la figura del hombre moderno se ve más bien amenazada por el déficit democrático. El déficit democrático se manifiesta sobre todo en dos debilidades que contaminan la relación entre mercado y democracia. La ausencia de información hace que la mayoría de los individuos (casi todos) resulten incapaces de captar las implicaciones de sus acciones porque la información, pese a la tecnología, está a disposición de unos pocos. La segunda debilidad es la educación al consumo<sup>16</sup>. En las democracias modernas, este último aspecto se cuida mucho en lo que atañe a las cuestiones medioambientales y de la salud, mientras que se tiene muy poco en cuenta en lo que respecta al uso de los instrumentos financieros.

---

<sup>15</sup> El proyecto MoneyInMind ([www.moneyinmind.com](http://www.moneyinmind.com)) pone de manifiesto que más de la mitad de los ciudadanos del Reino Unido está obsesionada por cómo utilizar su dinero, y por este motivo tiene a gastar a menudo tiempo (el 10%) robado al trabajo. Las tres cuartas partes le piden consejo a su empleador. Una tercera parte de los trabajadores encuestados declara que trabajaría mejor si su empleador le ofreciera una guía sobre cómo manejar el ahorro destinado a la jubilación. Por otro lado, los directores de recursos humanos encuestados declaran que la incerteza del futuro económico de los empleados tiene un impacto en el rendimiento de los mismos. La mitad de ellos declara que sería conveniente proporcionarles asistencia a los empleados para resolver sus dificultades económicas, pero solo el 16% ya ha activado recursos para proporcionarles asistencia a sus empleados y solo el 19% está trabajando en ello. Según fuentes estadounidenses, se estima que con una correcta educación financiera las empresas con 10.000 trabajadores pueden llegar a ahorrar hasta 3 millones de libras al año (unos 3.750.000 euros, alrededor de 37,50 euros por persona). En Italia son desarmantes los datos del ISTAT sobre la educación financiera de los padres de familia. En 2014, la OCDE propone reflexionar sobre la ignorancia financiera entre los jóvenes en la publicación PISA 2012 Results: Students and Money Financial Literacy Skills for the 21st Century, Volume IV, Paris, 2014.

<sup>16</sup> Un estudio de John J. Campbell, Household Finance, Harvard 2006, concluye que las familias invierten de forma eficaz. Sin embargo, algunas se equivocan, y las que se equivocan tienen un perfil muy preciso: son pobres y con un bajo nivel de estudios. Las familias se equivocan poco porque se mantienen alejadas de los productos que no entienden.

La desviación de las finanzas de sus funciones principales es, por tanto, difícil de reducir a una metamorfosis antropológica, pero es debida más bien a una interrupción de la relación de confianza entre el ciudadano y el poder delegado que amenaza al buen funcionamiento del capitalismo en su expresión social.

La crisis actual hace explícito el déficit democrático en lugar de un déficit de valores. El *estar juntos* ha dado paso a un individualismo inducido, más que por la relación con el dinero, por la relación con las instituciones<sup>17</sup>.

### **La élite financiera se alimenta del inmovilismo social.**

Los administradores e inversores son una *élite*. El problema nace cuando este pequeño grupo se convierte en cerrado y autorreferencial. Hoy en día, el problema consiste en abrir la *élite* y hacer que sea responsable de sus acciones. También aquí se forja la relación entre la democracia y el mercado y la movilidad social es una componente que define a la democracia económica<sup>18</sup>.

La educación incide entre el 35 y el 40% a la hora de determinar el coeficiente de fluidez social<sup>19</sup>. Además existe una correlación positiva entre renta y acceso a la educación, que además se consolidó en los años 90. Las rentas de la familia determinan cada vez más el acceso a una alta cualificación universitaria y de posgrado.

Pero el éxito en la construcción del capital humano del individuo no solo está ligado a los ingresos de la familia, sino también a los estímulos que recibe el joven en el ámbito de la misma, donde se supone que las familias acomodadas invierten más, y no solo económicamente, en la inserción social de sus hijos.

Pero no es solo cuestión de renta, sino también de confianza. La disminución de la

---

<sup>17</sup> Cabría citar algunos indicios de esta forma de atomización de la sociedad occidental. Por ejemplo, la ilusión de la participación directa en el juego del gobierno alimentada por la difusión de una corriente populista en las mayores democracias del mundo certificada por los mayores pensadores contemporáneos. La innovación tecnológica ha estimulado la ilusión de los ciudadanos de poder participar en el juego de la finanza, pero también ha hecho que tanto el pueblo como el poder delegado se hagan ilusiones de establecer un relación directa y sin intermediarios de los representantes institucionales y de la sociedad civil. Prueba de ello la tenemos en la democracia de los sondeos, por poner un ejemplo común al Gobierno de los estados, pero a nivel europeo es ejemplo de ello la consulta abierta y directa con los ciudadanos promovida por la Comisión Europea en el ejercicio de sus funciones de propuesta legislativa con el efecto de desbaratar los lugares de confrontación con la sociedad civil para sustituirla, gracias a la tecnología, por la confrontación con “todos”.

<sup>18</sup> En el documento de Jo Blanden, Paul Gregg, Stephen Machin en *Intergenerational Mobility in Europe and North America*, April 2005, Centre For Economic Performance, London School of Economics, pág. 8., corroboran las tesis propuestas por Attali, Stiglitz y otros mencionados en este estudio.

<sup>19</sup> Blanden J., April, 2005, cit.... pág.10

movilidad social, de la que Europa no se ha salvado, además del aumento de las desigualdades, puede atribuirse a la disminución de las oportunidades de socialización (aislamiento, desconfianza, individualismo). Si el Estado no rompe el círculo, se crea una sociedad en la que la futura clase dirigente solo va a poder ser generada por la *élite* en auge. Se crea así una sociedad cerrada y autorreferencial en la parte que la gobierna que, como ya hemos visto, rompe la relación virtuosa que une a economía y democracia.

Retomando nuestros argumentos iniciales podemos construir la siguiente cadena: mientras que el aumento de la liquidez mundial aumentaba, el mercado financiero explotaba y la riqueza se concentraba, pasaba que la fluidez social se solidificaba. Una mezcla social que alimenta las rentas de quienes están en las posiciones de mando y, aprovechando la información y las capacidades, sintiéndose seguros de su posición y de la transmisión hereditaria del poder, se expondrán a riesgos sabiendo que pueden controlarles poco, que no pueden juzgarles, que pueden acaparar beneficios y “externalizar” riesgos y costes.

A corto plazo se puede intervenir para romper el círculo vicioso y que las células de democracia económica puedan proponerse como propulsoras de una sociedad abierta que valore a la clase dirigente sin evadir el peso del cambio y de la evaluación de responsabilidades. Tal vez no se haya resuelto el problema de la fluidez social, pero se habrá dado un paso en la dirección adecuada.

## **¿Y entonces qué? Células de democracia económica**

Crear células de democracia económica significa convertir la *gobernanza* del capital a criterios de democracia. Hay que tener en cuenta que perseguimos un modelo socioeconómico que atenúe la presión de las dinámicas económicas globales sobre las instituciones democráticas, reactive los caminos de la solidaridad y les devuelva la voz a los ciudadanos en los asuntos institucionales de la democracia y en las cuestiones del mercado.

Un primer paso concreto podría consistir en fomentar la entrada de nuevos actores en los mercados financieros que podríamos definir como “nuevos capitalistas”<sup>20</sup>. La *élite*,

---

<sup>20</sup> Nuevos capitalistas lo he sacado de 2006 “The new capitalists. How citizen investors are reshaping the corporate agenda” Harvard Business School Press, Boston 2006 en el que los autores teorizan la expansión de la propiedad civil. El autor tratará la propiedad civil en la dimensión de la propiedad de los trabajadores e identificará en estos a los nuevos capitalistas.



antes que abdicar, debe aceptar la llegada de nuevos capitalistas y ensanchar los hilos de la trama de quienes participan en el juego de las finanzas. Los trabajadores son los primeros en poder presentarse como nuevos jugadores.

Para que esto suceda, los nuevos jugadores, y en particular los asalariados, tienen que poder disponer de acceso al capital y gozar plenamente de los derechos ligados a la propiedad accionaria, así como de una nueva actitud cultural. Estas son las condiciones que pueden llevar a la apertura de la *élite* y garantizar un reemplazo.

La experiencia nos sugiere que se puede empezar a trabajar en cuatro aspectos: i) la participación financiera de los trabajadores en las empresas; ii) los fondos de pensiones y los planes de ahorro de los trabajadores; iii) la participación del trabajo organizado en las autoridades de control y regulación de los mercados, y iv) el capital social que genera estado del bienestar privado.

Pero nadie nutre la ambición de sustituir al capital tradicional, sino que si acaso se nutre la ambición de instaurar con el mismo una relación dialéctica.

La cuestión es si las partes económicas y sociales que pueblan el mundo de los mercados financieros – empresas, sindicatos, sociedad civil e instituciones – pueden y deben hacer más para conjugar de forma democrática la economía de mercado.

Tal y como hemos dicho, no partimos desde cero. La participación accionaria de los trabajadores ya es una realidad para millones de trabajadores en Europa. Esos mismos millones de trabajadores que invierten sus ahorros en los fondos de previsión complementarios. En Norteamérica, Europa, Canadá y Japón, y cada vez más en el resto del mundo, los propietarios de las empresas multinacionales son (también) los trabajadores<sup>21</sup>.

En muchas empresas europeas, los trabajadores ya se proponen como « los nuevos capitalistas ». La novedad reside en el modo en que se presentan ante los inversores institucionales. Tampoco hay que olvidar que en algunos países de Europa, al igual que en Estados Unidos y Canadá, las organizaciones sindicales, aunque con estrategias diferentes, se dedican a construir formas de participación de los trabajadores en el capital o en los beneficios de la empresa y exploran las vías de la democracia económica.

---

<sup>21</sup> Davis, The new capitalists... cit., 2006



## ***LA DEMOCRACIA ECONÓMICA EN EL GOBIERNO ECONÓMICO DE LA EUROPA UNIDA EN EL SEMESTRE EUROPEO***

### **¿Construir la democracia o construir el mercado?**

El Semestre europeo es el brazo operativo del gobierno único de la economía europea. El gobierno único de la economía lleva a un marco único de acción dos grandes objetivos de la UE: la realización del mercado interior y el mantenimiento de las condiciones macroeconómicas de la unión monetaria.

Se trata de un proyecto de gobierno multidimensional a llevar a cabo con el método comunitario o con la colaboración reforzada entre gobiernos, según el reparto de competencias fijado en los tratados. En lo que se refiere a la moneda única, se trata de estabilizar o converger hacia regímenes de equilibrio financiero adecuados para adoptar una moneda única en los países de la UE.

El proceso de convergencia/estabilidad implica: reglas predefinidas para los presupuestos de los Estados, cesión de soberanía a nivel supranacional para definir las políticas económicas, realización del mercado único y una política social común. Estas políticas juntas deberían transmitir los beneficios de la Unión a todos los ciudadanos, si no por igual, al menos sí de forma repartida.

El concepto de “economía social de mercado” (citado en el TUE) se refiere a un modelo económico renano en el que la acumulación generada por el mercado se pone al alcance de todos aquellos que participan en el mercado a través de las instituciones del estado del bienestar.

Entonces hay que plantearse una pregunta. ¿La Unión Europea es un proyecto de construcción de un mercado o de construcción de una democracia?

Ambas cosas. Si bien se ha dicho que construir el mercado es el objetivo en que se basa todo el proceso de construcción de la Europa unida, la construcción de la democracia emerge en el proyecto de la Unión Europea nacido en Maastricht. La UE es la unión de los pueblos y prevé el fortalecimiento de sus estructuras democráticas, como el Parlamento y el diálogo social<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> A decir verdad, la idea de Europa unida como evolución natural de las democracias que la habitan estaba presente en la mente de sus padres fundadores. El Tratado de Maastricht supone un salto de calidad en el proceso de integración, pero al mismo tiempo proyectó a los pueblos de Europa hacia el reto más difícil: construir juntos las estructuras democráticas para un poder supranacional que se parece cada

Un proceso que ha avanzado a fases alternadas con conquistas importantes, como la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea, y frenazos inesperados, como el fracaso de la Convención Europea para un Constitución Europea<sup>23</sup>.

El problema tal vez resida en que los procesos de “construcción del mercado” y “construcción de la democracia” nunca han dialogado entre sí, y no cabe duda de que no viven en sintonía.

Todo esto es cierto, pero la Unión Europea sigue ahí, por supuesto, y con el debido respeto a todo el mundo, un proyecto de construcción de democracia y de construcción de mercado, y es un proyecto único, no por la interpretación de la historia, sino por la visión de sus padres fundadores y por la voluntad de los gobiernos que han acompañado a la Unión hasta el lugar que ocupa hoy<sup>24</sup>.

¿Por qué la integración económica ha avanzado más rápidamente que la integración de gobierno? Tal vez porque el mercado se ha construido según una lógica liberal: un proceso basado en la *abolición* de obstáculos. El gobierno único, en cambio, necesitaba que se *construyeran* sedes e instituciones comunes, y abolir es más fácil que construir.

Pero todo esto tiene una consecuencia. El giro hiperliberista ha dado lugar a un mercado interior que acumula, obviamente de forma desequilibrada, como corresponde a la naturaleza del mercado, pero no redistribuye.

La democracia ha quedado atrapada en la lucha infinita entre poderes, el europeo contra el nacional, que envía a la retaguardia la identificación del bien común, el único aglomerante que puede llevar a los intereses particulares a compartir instituciones y decisiones. En un pragmatismo ciego, los instrumentos (como por ej. el mercado único) para un fin (por ej. la paz y el bienestar de los pueblos de Europa) se convierten ellos mismos en un fin en sí.

En este momento no nos interesa siquiera reflexionar acerca de las representaciones de

---

vez más a un estado.

<sup>23</sup> Para reconstruir las vicisitudes de la Convención, véase Una Costituzione per l'Europa, Bassanini, Tiberi (a cura di), Il Mulino, 2003, para el Tratado de Lisboa, véase Le nuove istituzioni, Commento al Trattato di Lisbona, a cura di Franco Bassanini e Giulia Tiberi, Il Mulino 2010, Bologna.

<sup>24</sup> En resumidas cuentas, se puede ser euroescéptico porque ya no se cree en el proyecto, pero no se puede ser euroescéptico porque te han timado. Este es el caso del primer ministro británico, según el cual su país votó por un mercado único y se ha encontrado con una unión de los pueblos. Es una interpretación personal de lo que la historia ya ha escrito. Algo que, en cambio, podemos dar ya por sentado si es testimonio objetivo considerable la presencia de una firma del Reino Unido al pie de un Tratado que declara la ambición de llegar a convertir a la Unión Europea en el destino común de los pueblos que la habitan.



Europa que el mundo de la política les ha transmitido a los ciudadanos. Aquí nos interesa entender cómo, con qué instrumentos y con qué responsabilidades crea democracia la Unión Europea, y cómo construye la Unión Europea la economía de mercado y cómo interactúan estas dos dimensiones.

Nos interesa partir de aquí para valorar de qué forma es el mercado único de la Unión Europea un lugar para la democracia económica.

## **El semestre europeo**

Empecemos por el semestre europeo. Aplica la Estrategia 2020, la convergencia fiscal de los Estados y el pacto para el crecimiento y la competitividad.

El semestre europeo lleva a la arena de los poderes supranacionales (y voluntariamente evito decir comunitarios) materias de mera competencia nacional, y esto hace que salten un poco los esquemas.

Los estados han creado dimensiones paralelas firmando documentos internacionales como el Pacto Euro Plus y el Fiscal Compact (que sólo han firmado algunos Estados miembros de la UE), en los que han tomado prestadas (quizá indebidamente) algunas instituciones comunes para poner en práctica sus compromisos intergubernamentales. Las instituciones, sin embargo, se encuentran con que tienen que operar en una dimensión indudablemente diferente respecto a las fuentes que las habían generado, es decir, los tratados comunitarios<sup>25</sup>.

En este contexto se enmarca la cuestión del diálogo social. Las partes sociales siempre han jugado un papel de participación activa en los procesos de toma de decisiones y han fortalecido la democracia de las decisiones comunitarias, incluso cuando las instituciones comunitarias han forzado la mano al ocupar espacios que los tratados no les asignaban directamente<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Me encomiendo aquí al análisis que propone Astrid en el volumen *Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*. A cargo Giuliano Amato y Roberto Gualtieri. En este fragmento y más adelante me encomiendo sobre todo a las aportaciones de Riccardo Pesich, *Dal « metodo comunitario » al « metodo dell'Unione »* y Paolo Ponzano, *Un nuovo metodo dell'Unione ?* (Astrid, Passigli editori, Firenze, 2013)

<sup>26</sup> Me remito aquí al agudo análisis de Gianni Arrigo en *Il Diritto del lavoro dell'Unione europea*, Volume I, Giuffrè, 1998. Su análisis tiene la ventaja de intervenir inmediatamente después del Protocolo sobre la Política Social de Maastricht y capta casi « en directo » el espíritu que animaba a la Comisión

El proyecto de gobierno económico de la Unión Europea no podía dejar de lado esta condición histórica y, de hecho, intenta colmar esta deficiencia (el semestre europeo nace a falta de cualquier forma de participación de las partes sociales) con un acto de orientación política de la Comisión Europea<sup>27</sup> al que siguió una declaración de las partes sociales<sup>28</sup>.

El seguimiento de la CES sobre el estado de la participación de las partes sociales en el semestre europeo pone de manifiesto los retrasos a la hora de asociar el diálogo social al gobierno económico de la UE, con dos consecuencias fundamentales. La primera es que no se colma el déficit democrático del semestre europeo, y la otra que se renuncia a estimular a las partes sociales para desplazar el eje de la programación político-económica hacia el crecimiento y el desarrollo<sup>29</sup>.

El observatorio de la CES nos dice que en muchos países no se consulta en absoluto a las partes sociales (Eslovenia, Bulgaria, Irlanda o Chipre), o bien el método es absolutamente inadecuado para recoger la opinión de las mismas (como en España). Cuando participan, las partes sociales pueden disfrutar de relaciones informales (Italia) o formales pero ineficaces por ser dispersivas o incompletas (Polonia y Hungría). Pocos países han construido un diálogo social estructurado vinculado al semestre (Alemania, Dinamarca, Suecia, Francia y Bélgica). Pero la presencia de estructuras no determina la eficacia del diálogo, es decir, que no se cumplen los criterios por los que la información llega puntual y completa, lo que permite a las partes crearse una postura y unos criterios de intercambio y verificar de qué manera se toman en consideración esas posturas. Durante el semestre de 2012, solo Italia y Suecia pusieron de manifiesto las instancias de las partes sociales. En 2014, las partes sociales han contribuido con posiciones unilaterales (Bélgica y Dinamarca) o con documentos conjuntos (Holanda y Suecia), y siempre en 2014, en Alemania el momento no era el adecuado; en Dinamarca, el

---

Europea y las partes sociales al destacar el valor de los representantes sociales en la democratización de los procesos de toma de decisiones comunitarios.

<sup>27</sup> Communication From The Commission To The European Parliament And The Council Strengthening The Social Dimension Of The Economic And Monetary Union - COM(2013) 690.

<sup>28</sup> Social Partner Involvement In European Economic Governance. Declaration By The European Social Partners. Octubre de 2013, disponible en [http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/other/files/layout\\_declaration\\_governance\\_21\\_10\\_13\\_clean\\_3.pdf](http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/other/files/layout_declaration_governance_21_10_13_clean_3.pdf)

<sup>29</sup> En su informe anual, la Nel suo rapporto annuale, la CES destaca que en los casos en que se les ha concedido a las partes sociales un papel constructivo, los planes de reforma nacionales les dedican mayor atención a la Estrategia 2020 y a las políticas sociales. Statement of the ETUC Collective Bargaining Committee on Country Specific Recommendations 2014 concerning wages and collective bargaining systems, Brussels 4 June 2014. Disponible en <http://collective.etuc.org/EU>

capítulo correspondiente a la marcha general de la economía del país se excluyó de la consulta con las partes sociales; en Francia, la consulta se llevó a cabo tras el paso por el Parlamento, cuando la suerte ya estaba echada.

A día de hoy, cuando se sienta un principio (se precisa la participación de las partes sociales en el gobierno de la economía de la UE) es necesario crear reglas, tiempos y modos del diálogo social. Serán las buenas prácticas las que muestren el camino. Al identificarlas y multiplicarlas, las instituciones europeas tendrán que trasladar el compromiso y reforzar la dimensión social del gobierno de la economía, entre otras cosas, obligando a los Estados miembros a activar lugares y formas de participación de las partes sociales en la parte de semestre de su competencia.

Por tanto, el semestre europeo es un motor – aunque no el único – importante de los procesos comunitarios de toma de decisiones. En sus sedes se plasman las decisiones y las estrategias que atañen al objeto de nuestro estudio.

## **Le democracia económica en las recomendaciones específicas por país**

Veamos mientras tanto cómo se han movido en la práctica los protagonistas del semestre europeo. Seguidamente, pasaremos revista a las recomendaciones específicas formuladas en estos años, que constituyen el resultado final de todo el proceso del semestre europeo.

Las recomendaciones para la **Eurozona** son más bien declaraciones de principio. En 2012 invitaban esencialmente a los Estados miembros a confirmar su compromiso de dejarse coordinar y de aceptar nuevos reglamentos sobre vigilancia y correcciones de las políticas consideradas como “divergentes”. En 2013 insistían en la necesidad de reactivar la eficiencia de los mercados financieros, sobre todo con la estabilidad del sector bancario, y reclamaban políticas de reforma del mercado del trabajo destinadas a disminuir el coste del trabajo y luchar contra la segmentación del mismo. Sin actuaciones enérgicas en el mercado del trabajo se activaría, en opinión de la Comisión Europea confirmada por el Consejo de Europa, el riesgo de efectos “históricos”, por lo que el desempleo se volvería insensible a las dinámicas salariales<sup>30</sup>. En 2014, ante un malestar social explosivo, la recomendación no retoma el tema desempleo-salarios, pero

---

<sup>30</sup> La relación desempleo-salarios existe en las tesis de la Comisión, incluso contra toda prueba (precisamente), pero no en las teorías de importantes economistas. Paolo Leon, *Il capitalismo e lo...*, cit habla de ello, recogiendo una serie de argumentos de varios autores que al final dejan la relación salarios-empleo desprovista de un nexo funcional.

insiste en la producción para volver a poner en marcha los motores de la economía.

El crecimiento debe reactivarse con más **inversiones** y estas inversiones deben llegar del sector privado, con el sector público dedicado a crear un ambiente favorable a las inversiones. Satisfecha con la dirección que ha tomado la estabilización del sistema bancario, la Comisión auspicia la reactivación del mercado de los capitales de riesgo destinados a eliminar las condiciones que favorecían al crédito, con el fin de movilizar capital fresco y estable para las inversiones productivas.

La inversión privada debe producirse con una menor exposición del sector bancario y sin sobrecargar los presupuestos públicos, y tiene que llegar y reactivar la construcción de infraestructuras duras y blandas.

Aquí hay elementos útiles para nuestra reflexión sobre la democracia económica. La visión que propone el semestre para la Eurozona desplaza el eje de la democracia, desplazando nuevas cuotas de poder de toma de decisiones hacia quienes poseen el capital. Quienes poseen el capital deciden cómo utilizarlo y actúan también en el interés público, en sus decisiones particulares, porque tienen que construir infraestructuras de interés colectivo, y en las decisiones de sistema, porque la suma de comportamientos individuales de quienes poseen el capital determina el éxito de la política macroeconómica.

No se tienen en cuenta los instrumentos que pueden redistribuir el poder de decidir entre los ciudadanos, equilibrando la posición de quien posee y quien no posee el capital, y sin embargo se habla de bien común.

En las recomendaciones por país, la reducción de la presión fiscal sobre el trabajo es un tema recurrente. Se han recomendado acciones sobre la **cuña fiscal** en varios países, pero sólo han dado resultado en Austria, Bélgica, Italia, Francia, Letonia, Hungría y Holanda, aunque con programas muy diferentes: los beneficios fiscales en nómina para los trabajadores con bajos ingresos en Italia, las medidas ventajosas para las empresas en Bélgica y sobre todo en Francia, donde al eliminarse la cotización del trabajo asalariado, preocupa por otro lado al sindicato por los efectos potencialmente perjudiciales que la disminución de las cotizaciones puede tener en el estado del bienestar en general.

Igualmente recurrente es la recomendación que empuja a los Estados a favorecer las inversiones moviendo sus preferencias del capital de crédito al **capital de riesgo**. Países

como España y Alemania han actuado a favor del desarrollo del capital de riesgo, mientras que Italia – pero no es el único país – explora los minibonos para las PYMEs. La idea consiste en intentar mover los recursos para que algo se ponga en marcha. A la espera de que una política monetaria expansiva vuelva a inyectar liquidez en el sistema, y a la espera de que los operadores del mercado financiero pongan esta liquidez a disposición de la producción, habida cuenta de que la “correa de transmisión del crédito” no ha demostrado ser muy eficaz en estos años, la Comisión Europea propone chispas con la esperanza de que se encienda el fuego. Se trata de pequeñas ventajas muy difusas, que pueden llegar a convertirse en ahorro (o mejor dicho en acumulación para las familias o las empresas), y que pueden traducirse luego en nuevas inversiones que posean las características de innovación, preocupación por el medio ambiente, ahorro de energía, etc. Seguramente muy ambicioso, quizá demasiado<sup>31</sup>.

Aquí está la conexión con nuestra reflexión. La participación financiera posee instrumentos adecuados para convertir los pequeños ahorros de las empresas y los trabajadores en formas de acumulación a las que se pueden añadir y valorizar los flujos generados por el ahorro fiscal (si se calibra bien). Estos instrumentos no agotan la demanda de capital de la producción europea, pero sí pueden contribuir a satisfacerla, con la ventaja de que hacen que el gobierno de la empresa sea más virtuoso gracias a la redistribución de los poderes inducida por la propiedad conjunta del capital, subdividida ahora entre capitalistas, empresario, administradores, trabajadores y demás partes interesadas (la aglomeración de las mismas depende de los instrumentos utilizados). Los instrumentos de participación financiera llevan a cabo transferencias entre particulares, y por tanto son compatibles con la estabilidad del gasto público y convierten el ahorro en flujos de efectivo para la empresa que conllevan unos ingresos en forma de acumulación para los trabajadores. Este ahorro puede ser de origen fiscal. En presencia de reducciones de impuestos, el Estado “paga” a través de la pérdida de ingresos por los incentivos fiscales. Ello no iría en contra de las recomendaciones específicas por país que piden insistentemente que se revisen las ventajas fiscales a favor del trabajo y la producción. La participación financiera a ciertas condiciones puede por tanto transformar el ahorro fiscal en ahorro colectivo que vuelve a ponerse en circulación en la empresa, sin la intermediación fiscal del Estado, a la vez que les da la posibilidad de

---

<sup>31</sup> En este análisis no se mencionan los programas y acciones del Banco Central Europeo, aun siendo relevantes para el éxito de la estrategia de gobierno único. Ahondar en la cuestión requeriría demasiado espacio para un informe necesariamente sucinto como éste.

expresarse a aquellos individuos que se preocupan por los objetivos de sostenibilidad de la producción. De esta forma se obtiene un círculo virtuoso.

Las demandas en este sentido han sido el centro de la atención en Italia para ampliar el mercado de renta fija, incluso para las PYMEs, o fomentar la creación de empresas innovadoras. Para estas últimas (véase más adelante) se realiza la auspiciada y buscada alianza de nuestro proyecto entre innovación, desarrollo y participación financiera.

Sin embargo, hubiéramos esperado una atención más decidida para fortalecer las experiencias participativas. En España ya hace tiempo que se espera una ley que fortalezca a las empresas coparticipadas por los trabajadores. A la espera del Estado, CONFESAL, con las dos centrales confederales de los sindicatos, ha firmado un acuerdo para valorizar las empresas participadas en situación de grave crisis económica y de empleo (véase más adelante). En Alemania, cabe recordar los difíciles comienzos del fondo para las PYMEs cofinanciado por empresas y trabajadores (véase más adelante). Participación y negociación, pues.

Otro punto recurrente en las recomendaciones por país es la demanda de que se invierta más en **infraestructuras duras y blandas**. Este es un punto muy discutido, porque al interpretar las medidas propuestas, el semestre europeo traduce esta prioridad en acciones de liberalización de los mercados protegidos, que implican a menudo una colocación en el mercado de empresas públicas. La **liberalización de los servicios** (definidos según los casos como domésticos, públicos o locales, pero aludiendo siempre a ese segmento de actividad económica que implica un interés general) es una verdadera obsesión neoliberal del gobierno europeo actual. Incluso en la virtuosa Dinamarca, la Comisión Europea, en 2014 propone un acción para reducir las barreras al ingreso o las barreras burocráticas para aumentar la competencia en este segmento del mercado. La ineficiencia del sector público en Finlandia es objeto de atención durante el semestre. Son verdaderamente muchos los países que de 2012 a 2014 reciben esta recomendación, lo que demuestra que en el proyecto común europeo está viva la necesidad de reescribir la respuesta que el Estado y el mercado deberían ofrecer a las viejas y nuevas necesidades colectivas de nuestras comunidades.

Se trata de una parte de economía que ofrece servicios de interés general (correos, ferrocarriles, telecomunicaciones, etc.). Para esto sectores, la liberalización no significa

únicamente añadir operadoras para mejorar la libre competencia en el mercado, sino que a menudo se trata de colocar en el mercado fracciones de capital de empresas públicas. En la experiencia francesa, la colocación en el mercado de capitales del Estado ha supuesto la participación de los trabajadores con el fin de garantizar la estabilidad en el gobierno de la empresa afectada. Gracias a un sistema normativo estructurado en el aspecto del ahorro de los trabajadores y de la gobernanza corporativa, los procesos de privatización (total o parcial) de las empresas del Estado se han traducido en planes de accionariado de los trabajadores con unas características que cualifican la gestión colectiva de las acciones y en el derecho a formar parte de los órganos destinados a la toma de decisiones de la sociedad (consejo de administración o, en su caso, comité de vigilancia), cuando la cuota de capital que poseen los trabajadores supera el 3%. El marco está destinado a evolucionar tras el acuerdo interconfederal que amplía el acceso de los trabajadores a los consejos de administración o de vigilancia en las grandes empresas.

El Reino Unido no ha sido el destinatario de recomendaciones en este sentido, pero se registra una atención importante del Gobierno hacia la transformación de servicios proporcionados por el Estado o las autoridades locales en actividades desarrolladas por empresas privadas, pero coparticipadas por los trabajadores. El Gobierno ha creado las condiciones favorables para *spin-offs* de la administración pública creadas por los propios empleados, proponiendo así una nueva forma de interacción entre el sector público y el sector privado. Seguidamente proponemos algunos ejemplos. Estas prácticas pueden servir de ejemplo para aquellos países que, por razones de devolución de la deuda, o porque se considera necesario para mejorar la calidad de los servicios a las personas sin costes añadidos para el Estado, se están moviendo para “abrir” el mercado de los servicios.

Sin embargo, las vías de participación financiera hallan un obstáculo en la indicación de superar las concesiones directas a favor de las **licitaciones públicas competitivas**. Este no es un punto despreciable. Si los trabajadores promueven una *spin-off* empleando instrumentos de participación financiera, crean un elemento de democracia económica. La empresa que generan, aun siendo privada, nace para producir con provecho económico (los beneficios que remuneran a un inversor paciente) y social (medir el propio éxito a través de la búsqueda del interés común). Si esta empresa tiene que pelear por su cliente principal, el organismo público contratante, con empresas más grandes y

especuladoras, dispuestas a matar a sus rivales, acaso con ofertas a la baja, entonces con la muerte de la empresa participada se dispersa el valor social de aquella iniciativa de negocios. Se ahonda en este tema en el pilar 2 de este proyecto (véase más adelante). Pero además de las liberalizaciones de los servicios públicos o de interés general con dimensión local, está la colocación en el mercado de las grandes empresas industriales de propiedad del Estado impuestas por la necesidad de liquidar inversiones para recuperar la deuda pública.

Italia tiene que colocar en el mercado la propiedad de importantes empresas de propiedad del Estado para localizar recursos con el fin de recuperar la deuda pública y reactivar la economía<sup>32</sup>. Poste Italiane es patrimonio público, no sólo porque presta un servicio de interés general (aunque se haya convertido en una mutiutilidad en la que solo una parte de la facturación procede de servicios de interés general), sino porque le garantiza al Estado que se financia con los dividendos y pone a disposición de los ciudadanos los beneficios de ser (en este caso) un buen capitalista. Por último, pero no menos importante, Poste Italiane da trabajo a unas 130.000 personas en todo el territorio nacional.

La colocación en el mercado de una parte no mayoritaria del capital de Poste Italiane aún no se ha llevado a cabo en el momento de redactarse este informe. Sin embargo, la propiedad de los trabajadores está presente en el proyecto de colocación del capital en Bolsa. Esto ya ha sucedido con otras « privatizaciones » de empresas del Estado en el sector de las comunicaciones, los bancos, etc.

El salto de calidad que podría conseguirse en Poste Italiane se traduciría en convertir a los trabajadores en accionistas para fortalecer la gobernanza del grupo, según los principios europeos de la buena gobernanza (el fortalecimiento de la gobernanza corporativa aparece en la RSE de 2013 referente al sector bancario) y hacer participar a los trabajadores-accionistas no ya en una empresa especulativa, sino en la construcción de un bloque de capital paciente, capaz de confirmar la previsión con que el Estado-accionista ha sabido gestionar estrategias y recursos de Poste Italiane en los últimos años. Por último, pero no menos importante, el Estado tiene que maximizar el retorno sobre la venta de cuotas de acciones de una empresa muy rentable y capaz de garantizar

---

<sup>32</sup> En la conferencia final del proyecto se abordará el caso Royal Mail. Es un caso interesante porque establece un paralelismo con la colocación en el mercado de Poste Italiane. Al hablar de Poste Italiane, estamos hablando de un grupo que genera mil millones de euros de beneficios al año, y que gracias a su capacidad de generar flujos de caja representa un ejemplo virtuoso de gran empresa de propiedad del Estado.



beneficios muy superiores a la media del mercado, pero que en la capacidad de retener beneficios y liquidez ha encontrado la fuerza de innovar y estabilizar su negocio a largo plazo.

También en este caso la democracia económica puede ofrecer un cuadro de valores al que corresponden instrumentos capaces de dar respuestas ante situaciones complejas, y con soluciones compatibles con las recomendaciones específicas para cada país.

Las recomendaciones específicas se ocupan mucho de mercado del trabajo y formación de los salarios. Aunque la relación entre la evolución de los salarios y el empleo es difícil de establecer – la propia Comisión es prudente al afirmar que unas tasas de paro altas, si se convierten en estructurales, pueden ser insensibles a las oscilaciones salariales –, la remuneración del trabajo ocupa un lugar central en casi todas las recomendaciones específicas por país, no sin alguna que otra confusión. Se dice que la segmentación del mercado del trabajo (desigualdad de protección para los participantes en el mercado del trabajo, la polarización de los salarios (el hacinamiento de personas en los segmentos de quienes ganan más y quienes ganan menos y la distancia entre ambos segmentos) y el debilitamiento del impacto redistributivo de los impuestos recortan los ingresos de las familias, con lo que una parte creciente de la población europea se acerca cada vez más a la pobreza. En esto estamos de acuerdo con la Comisión Europea y con los Estados que votaron a favor de esta afirmación. Lástima que estas situaciones sean producto de las primeras recomendaciones de 2012, cuando en casi todos los países de la UE se pidió que se redujeran las medidas de protección del trabajo asalariado porque aumentaban la ineficacia del mercado del trabajo en tiempos de crisis. Se pidió y obtuvo que los sistemas de negociación colectiva centralizada se desmantelaran o reformaran para formar los salarios en el lugar de trabajo y ligar los aumentos únicamente al aumento de productividad. Los salarios del sector público se congelaron o redujeron. Las medidas de austeridad o de reasignación del impuesto sobre la renta para reducir la deuda pública redujeron de forma drástica la fuerza redistribuidora de la política fiscal de los Estados.

En 2014 se empieza a entrever un cambio de dirección. Un ejemplo entre todos es el de Polonia. En las recomendaciones por país se registra una recomendación para valorizar el contrato de trabajo por tiempo indefinido para eliminar la tendencia hacia contratos de empleo alternativos al contrato de trabajo.

En lo que se refiere a los salarios, las recomendaciones más frecuentes van en la dirección de reducir la **cuña fiscal** e interrumpir los mecanismos de indexación de los salarios a la inflación, pero en las RSC de 2014 se admite que reducir la cuña fiscal es difícil en países que tienen que recuperar una deuda pública excesiva (casi todos los países de la UE, incluida Alemania) y la indexación de los salarios (sobre todo en Bélgica y Luxemburgo, en Francia está siendo muy criticada la tendencia del salario mínimo por ley, en Eslovenia ambos), no es sólo cuestión de competitividad, sino también de salarios públicos y por tanto de expansión del gasto corriente del Estado.

La participación financiera jamás podrá sustituir a la negociación colectiva para determinar la justa remuneración del trabajo, es más, la democracia económica actúa solamente cuando la negociación ha sido capaz de estabilizar las relaciones entre capital y trabajo con *mediaciones formales, estables y duraderas*. En cambio, puede asociarse la lucha contra la pobreza con los instrumentos de la democracia económica. Los márgenes de actuación son muy limitados, pero la participación financiera desempeña un papel a menudo menospreciado, y actúa en el *trade-off* entre la lucha contra la pobreza y la recuperación de la competitividad. Los instrumentos de ahorro salarial en la empresa difusos en el Reino Unido y en Francia muestran interesantes perspectivas para un uso inteligente de los impuestos a la hora de acumular recursos para las familias. No tienen efectos directos sobre las dinámicas salariales, ya que la determinación del salario está desvinculada de la activación de los planes de ahorro, pero estas modalidades ofrecen oportunidades a los trabajadores para valorizar la propensión al ahorro, dejando recursos y liquidez en la empresa y por tanto en la producción. Esto puede proporcionar un alivio a la situación económica de las familias.

En lo que se refiere a la fiscalidad ligada a las remuneraciones del trabajo asalariado, cabe destacar el caso italiano, en el que la cuña fiscal se reduce gracias a una imposición reducida de los premios de productividad. Más de siete mil convenios de empresa les garantizan a los trabajadores que los estipularon la posibilidad de beneficiarse de unos ingresos complementarios respecto a los que garantiza el convenio nacional a una imposición preferente del 10%. En 2013 la desgravación de las bonificaciones ascendió a 305 millones de euros.

El observatorio OCSEL, sobre la negociación empresarial de CISL indica sin embargo otra contradicción. En 2009 la negociación colectiva se vio forzada por la tendencia económica negativa a manejar una situación de crisis en las empresas (más de dos

terceras partes de los convenios de empresa que se firmaron), mientras que solo el 12% se encontró con las condiciones adecuadas para tratar la materia salarial ligándola a índices de productividad. Una vez más, los instrumentos de la participación ponen de manifiesto las contradicciones entre las políticas de austeridad y las ambiciones de crecimiento.

Si en España las recomendaciones en 2014 viran hacia la necesidad de devolver la marcha de los salarios a una tendencia positiva, también deben tener en cuenta la reforma de las relaciones industriales, que ha debilitado mucho los fundamentos de la negociación colectiva. El crecimiento de los salarios reales, por definición, está relacionado con instrumentos de negociación colectiva establecidos y eficientes. Además, una estructura contractual eficiente y articulada puede permitir captar nuevos espacios que valoricen los resultados de las empresas (o distritos industriales). Los instrumentos de participación financiera habrían podido abrir espacios contractuales en sistemas de relaciones que sin embargo de hecho han sido desmantelados. Destruir es mucho más sencillo que reconstruir. España sigue siendo uno de los ejemplos más evidentes de desconexión entre mercado y democracia en todo el marco teórico que determina las políticas del semestre europeo.

Esta lección hay que tenerla presente en Francia. En 2014 se confirman las recomendaciones sobre el excesivo coste del trabajo que socava la competitividad de las empresas francesas. Algunos sindicatos y empresarios, al rediseñar un ambiente favorable al crecimiento, han intentado desplazar el eje hacia una protección social que dé respuesta a nuevos derechos (como el reconocimiento de las nuevas necesidades surgidas en la comunidad subyacente) y reforzar los instrumentos de participación de los trabajadores para acompañar los cambios económicos y productivos según una lógica de sostenibilidad social (véase más adelante).

Nos interesa aquí dejar bien sentado que los instrumentos de participación financiera abren nuevos espacios para sostener la situación económica de las familias o complementar los ingresos procedentes del trabajo, restableciendo una coherencia entre dimensión social y económica de las políticas comunitarias de rigor y desarrollo. La participación financiera impone su complejidad, que solo puede valorizarse liberando la capacidad de propuesta de los sujetos interesados (en primer lugar los interlocutores sociales) para manipular los fundamentos de la participación en marcos normativos y de acción contractuales. El semestre europeo debería abandonar el centralismo

macroeconómico para “fiarse” de estructuras de negociación colectiva estables y participadas, para empresas abiertas al diálogo y a las inversiones, y utilizar la mano pública para políticas tributarias incentivantes, marcos legislativos promocionales y entidades financieras de crédito e inversión por fin eficientes.

En Alemania, en 2013 se recomendaba utilizar instrumentos para hacer crecer el bagaje profesional de algunas categorías con el fin de activar el crecimiento de los salarios individuales o de las familias. Se trata pues de crear las condiciones para convertir formas de precariedad como los miniempleos en formas de empleo estable y mejor remunerado. Se piensa en el mecanismo de la mejor calidad de la oferta de trabajo para aumentar los salarios de los trabajadores menos cualificados o de la segunda fuente de ingresos en la familia (esta recomendación aparece también para Austria). Aquí los defensores de la democracia económica hablarían de hacer que las personas volvieran a invertir en sí mismas, de movilidad social y de renovación de la *élite*.

Otro elemento recurrente en las recomendaciones específicas por país de estos últimos años es, precisamente, la **valorización del capital humano**. Países como Italia, Bulgaria, Eslovaquia y Rumania han recibido reprimendas de la Comisión Europea por haber recortado el gasto en educación. Muchos otros países han sido estimulados a invertir más en formación profesional y reconversión de la mano de obra en los sectores con excedentes. Hay muchas referencias a la aplicación de la Garantía para los Jóvenes. En Dinamarca y en Austria se pide que se mejore el acceso al mercado del trabajo de algunas categorías al margen del mismo, como los inmigrantes. Se recomienda asimismo que se trabaje en la transición del estudio al trabajo invirtiendo más en el aprendizaje. En opinión de quien escribe, estas recomendaciones deben ser coherentes con las medidas propuestas para los servicios a la familia, precisamente para favorecer la creación de las condiciones que les permitan a ambos cónyuges participar lo mejor posible en el mercado del trabajo (por ejemplo, guarderías, escuelas a tiempo completo y demás instrumentos para conciliar la vida familiar y profesional). Recomendaciones análogas asumen un carácter más imprescindible en países donde los servicios a la infancia deberían incrementarse a costes accesibles para las familias. En cambio, en Finlandia la atención se centra en la tendencia demográfica y el envejecimiento de la población.

En estas recomendaciones se perfila lo que este proyecto destaca muy bien: cómo

cambian las necesidades de los ciudadanos europeos y cómo remodela la crisis el sistema del estado del bienestar (véase el documento de Avanzi). En este sentido, el proyecto pone de manifiesto que recomendaciones como las exigidas a Dinamarca y Alemania pueden hallar respuesta en la valorización del concepto de democracia económica, esta vez no tanto en los instrumentos tradicionales de la participación financiera, sino a través de la activación de capital privado “participado”, un capital que se forma y halla su savia vital en las dinámicas relacionales locales (el territorio) y pone en marcha iniciativas empresariales con fines sociales. Una economía nueva, participada y paciente que es capaz de identificar nuevas necesidades y proporcionar respuestas – buscando el retorno del que el capital privado no puede prescindir – con una atención al bien común. En este caso, el semestre europeo se completa con un programa comunitario de la *iniciativa empresarial social*.

El segundo pilar de este proyecto (véase más adelante) propone experiencias y propuestas para desarrollar una economía participada que responde bien a los valores de la democracia económica.

Algunos países, como Francia, Luxemburgo y Eslovenia, han recibido recomendaciones sobre el **salario mínimo** (es demasiado alto o demasiado extenso). A pesar de ello, dichas recomendaciones expresan la necesidad de articular la estructura de la formación de los salarios, y no de aplastarla, para premiar a quien se cualifica con la formación, para retener a los recursos humanos mejores, a quienes generan innovación, etc. Teniendo en cuenta que la dinámica salarial la determina el mercado, y que por lo tanto habría que defender la autonomía y el equilibrio de los poderes de negociación de empresas y trabajadores, nos preguntamos por qué la mirada puesta en las dinámicas salariales siempre apunta únicamente “hacia abajo”, y no hacia la creación de instrumentos que premien y que sean más conformes a los objetivos articulados y complejos que propone el semestre europeo.

Reactivar las energías de las personas significa brindarles oportunidades en un contexto de fluidez social ralentizada. La esperanza de mejorar la posición social es la chispa que enciende en el individuo el deseo de invertir en competencias para sí y para sus hijos. Como ya hemos visto, la inversión que hace la persona en competencias no depende solo de la oferta de formación del Estado, o del valor de la participación política. Mucho depende de los ingresos y de la riqueza acumulada y de la influencia que las personas

sienten que ejercen en las decisiones de la comunidad en relación a esos ingresos y a esa riqueza poseída. Esta es la verdadera esencia de la democracia económica.

En términos de poder adquisitivo, la participación financiera no debe contribuir a reducir las rentas del trabajo ya fuertemente desgastadas por la disminución de los salarios reales que se ha registrado un poco en toda Europa. Las dinámicas salariales deben responder además a lógicas de intercambio trabajo-remuneración que tienen un valor más amplio que los objetivos que persigue la democracia económica.

Sin embargo, la participación financiera puede influir en el rédito disponible de las familias, mejorando una acumulación más eficaz del ahorro, o a través de la generación de recursos que pueden destinarse a crear un patrimonio financiero en la familia que la enriquece gracias a la posesión de títulos financieros, pero crea también una fuente de renta independiente de los ingresos procedentes del trabajo. La participación financiera necesita por tanto estabilidad de los convenios colectivos, es decir, una remuneración justa del trabajo, con el fin de añadir una gestión más eficiente de nuevas oportunidades que la gestión del dinero puede darles a los trabajadores y a sus familias.

En los países de ingreso más reciente, las recomendaciones específicas reconocen la condición histórica de su economía, que es la dependencia de los flujos de inversión extranjera. En 2014, tras dos años en que se sugirió reformar el sistema de pensiones, el mercado del trabajo y la educación, la República Checa ha recibido una recomendación en la que se le sugiere que **libere las energías del capital doméstico**, aun reconociendo que antes de liberar sus energías el capital doméstico hay que constituirlo. La Comisión identifica las condiciones para crear capital doméstico (más escolarización, más formación profesional, más innovación e instituciones más fuertes, pero son elementos de contorno, aunque esenciales, y suenan más como un mantra que como un programa político). Es curioso destacar que este análisis no se repite en los demás países limítrofes, que comparten un bagaje parecido, y apenas se alude a este punto, cuando no se deja de lado, en las RSE de Polonia y Eslovaquia<sup>33</sup>.

La red PROEFP se ha ocupado de la democracia económica en estos países en varias

---

<sup>33</sup> No cabe duda de que dos décadas han producido evoluciones en los contextos nacionales que pueden diferenciar las prioridades de reforma de un país a otro. Las RSE son además actos políticos y, como tales, las afectan (de un año a otro) los cambios del contexto político en que se originan. Lo cierto es que, sobre todo si repasamos las RSE de los distintos países y a lo largo de los años, observamos diferencias de contenido, probablemente debidas a la complejidad, a veces dispersiva, de la estructura burocrática que rige la preparación de las RSE. Esta complejidad conlleva una diferencia de contenidos con menoscabo de la coherencia en la línea política que dicta las prioridades.

ocasiones y ha registrado un paso que ha calificado la historia de estos países en la fase siguiente a la transición de la economía planificada a la economía de mercado. En los años 90, la transición les exigió a las personas que se comportaran como inversores, como capitalistas. La adquisición de las empresas públicas por parte de los trabajadores se fomentó mediante distintos esquemas de compra de participaciones y reparto de bonos convertibles en acciones de las empresas privatizadas, operación que se perdió entre falta de perspectiva política, abusos y estafas pero, sobre todo, arrastrada por la llegada de enormes recursos extranjeros: las empresas occidentales descubrieron en seguida los mercados de los “nuevos” países de Europa por el bajo coste del trabajo y por la perspectiva de entrar en mercados próximos y necesitados de todo.

La recomendación de la Comisión certifica, sin sacar conclusiones de valores, que el ciclo de la productividad creciente, arrastrada únicamente por las inversiones extranjeras, corre el riesgo de cerrarse.

¿El accionariado de los trabajadores puede presentarse como instrumento para crear capital doméstico?

No cabe duda de que estas prácticas tendrían aplicación en un contexto socioeconómico totalmente nuevo, con unas estructuras democráticas sólidas y unos sistemas legislativos más parecidos a los estándares occidentales. Detrás de la creación de capital doméstico se esconde también el problema de la igualdad. Estos países registran unos índices de distribución de la riqueza que indican unos niveles de desigualdad entre los más altos de Europa.

La compra de participaciones de los trabajadores es un instrumento sacado de la caja de herramientas de la participación financiera y es un vehículo de democracia económica. El caso de las empresas laborales españolas es precisamente un ejemplo de empresas participadas por los trabajadores que surgió en España durante la transición hacia la democracia. Una experiencia todavía fuerte y que incluso pretende reactivarse como modelo de empresa anticrisis en estos años de gravísimas dificultades para la economía española (véase más adelante). A pesar de que los instrumentos de compra de participaciones por parte de los trabajadores siguen siendo un recurso interesante, lo que atrae a estos países de la participación financiera es otra cosa<sup>34</sup>.

En Polonia, la cuestión se detectó en 2012 pero bajo la necesidad de reformas para

---

<sup>34</sup> Seguidamente me inspiro en las aportaciones de colegas, sobre todo procedentes del mundo sindical y ministerial, durante eventos de estudio organizados por la red PROEFP en los últimos 4 años y recogidos en algunas publicaciones elaboradas por la red y mencionadas en otras partes.

activar más inversiones. Las recomendaciones insisten durante tres años en reformas a las que evidentemente les cuesta encontrar su camino en el campo de la racionalización del mercado del trabajo, del suministro energético, la lucha contra la pobreza y la reforma del sistema de pensiones. Pero es en Polonia donde se ha registrado una actitud favorable del sindicato hacia formas de participación financiera. La atención nace de la necesidad de reforzar la componente de participación en relaciones industriales fragmentadas y fuertemente ancladas aún en el esquema antagonista. Además, los trabajadores accionistas pueden dar lugar a que madure el modelo de gobernanza de las empresas polacas y que se cree por tanto una mayor estabilidad del capital y una mejor distribución de la riqueza, y tal vez sea esta la clave de lectura que una mayor difusión de instrumentos de participación financiera puede aportar a los desafíos que van a tener que afrontar los países de Europa central y del Este.

## **Reflexiones conclusivas**

Al principio de esta disgresión hemos mencionado el concepto de economía social de mercado, pero luego nos hemos desviado hacia el concepto de democracia económica. Esto se debe a que al pasar revista a las RSE de los últimos años hemos considerado la democracia económica como nuestro sistema de valores de referencia, y la participación financiera y la economía social como los instrumentos con que se impone la democracia económica.

Estamos en un terreno de análisis que lleva a cabo quien cree que la persona debe tener un nuevo papel central en los modelos organizativos económicos y las instituciones de la democracia, y que la capacidad de la persona para decidir el destino de su comunidad no se expresa solo a través del voto y la representación política, sino que quiere poder opinar incluso en los asuntos públicos manejados por el mercado. La persona que trabaja debe tener un papel central en la gestión, en la toma de decisiones, en el capital y en los resultados de la empresa.

Quien sigue la vía de la democracia económica cree que toda empresa participada, toda empresa económicamente relevante que asocia a la propiedad (y a la elección) diferentes grupos de interés genera células de democracia económica que, todas juntas, sueldan la relación virtuosa entre la democracia y el mercado.

Al definir la democracia económica hemos intentado expresar la carga de valores que le atribuíamos. No nos interesaba definir la democracia económica en negativo, es decir,



marcando las distancias del concepto de economía social de mercado. Si acaso nos interesaba expresar en positivo los propósitos que animan a los defensores de la democracia económica y esto es lo que esperamos haber obtenido.

Además, queremos identificar los elementos de democracia económica presentes en instrumentos propiamente comunitarios. Por otro lado, no hay que olvidar que el semestre europeo no expresa el potencial de gobierno de la Unión Europea, e integra las políticas que se producen y se aplican con el método comunitario.

Conscientes de que este informe es una aportación más a un debate abierto desde hace años, no pretende poner punto final a nuestras reflexiones, sino que, por el contrario, el cometido de este informe consiste en sentar las bases para reforzar motivaciones y contenidos del trabajo de la red para los años venideros. Y esto es lo que vamos a hacer en los próximos capítulos.

## ***LA MATRIZ DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES***

### **Diálogo social, participación y gobierno de la empresa.**

¿Existe una relación entre estos tres elementos?<sup>35</sup>

La interacción entre los trabajadores y la empresa puede responder a otras lógicas relacionales. En aras de simplificar, cabría afirmar que los trabajadores, en su representación colectiva, pueden ser para los administradores de la empresa un interlocutor interno o externo.

Es externo cuando, organizados en forma de sindicato, activan instrumentos reivindicativos orientados a resolver de forma colectiva el problema del uso y la remuneración del factor productivo trabajo: el modelo de conducta es antagonista, el instrumento más común es el convenio colectivo.

El interlocutor es interno cuando la figura del trabajador se considera parte integrante del conjunto de la empresa y la administración se relaciona con el mismo como un “asociado” del proyecto de empresa. En este caso, los trabajadores organizados en formas de representación estrictamente empresariales (por lo general electivas) se relacionan con la dirección de la empresa o con la propiedad para resolver los problemas que atañen al trabajo y a veces para discutir sobre la dirección estratégica.

En la lógica del diálogo social, que se va afianzando paulatinamente en Europa, negociación y participación se integran hasta formar un modelo de relación en el que “interno” y “externo” se mueven con coherencia. Las estructuras de representación sindical y empresarial, cuando no coinciden, conviven en la búsqueda (a decir verdad no siempre libre de tensiones) de un reparto subsidiario de funciones y competencias.

La representación de los trabajadores, ya sea interna o externa, busca un interlocutor en la empresa: el que decide, es decir, que los trabajadores se insertan en la dinámica del poder que la administración y la propiedad “se disputan”. Una vez valorado este equilibrio (si está en condiciones de hacerlo), los representantes de los trabajadores, caso por caso, expresan sus deseos de dialogar con la administración o con la propiedad. Si queremos arreglar las interacciones de los binomios interno/externo, en lo referente a

---

<sup>35</sup> Se pasa revista a las conclusiones de un trabajo del que se encargó quien escribe en el ámbito del proyecto europeo Participación financiera de los trabajadores, gobierno de empresa y diálogo social, cuyo informe final, con el mismo título, publicó Edizioni Lavoro, 2010, Roma. El informe se basa en 50 entrevistas y numerosos estudios de casos seleccionados en Italia, Irlanda, España, Turquía, Suecia y Francia.

los representantes de los trabajadores, y administradores/propiedad, en el control de la empresa, podemos obtener la siguiente matriz:

Matriz de la participación del trabajo en el gobierno de la empresa

	1. Procesos internos	2. Procesos externos
A) Administradores	<b>1A Creación del consenso</b> - Derechos de información y consulta - Participación de los trabajadores en las sedes de los administradores	<b>2.A Gestión del conflicto</b> - Negociación colectiva - Salarios flexibles y participación en los resultados de la empresa - Legislación social flexibilidad del trabajo
B) Propiedad	<b>1B Riesgo de la empresa compartido</b> - Participaciones en las oficinas de representación de la propiedad - Accionariado individual - Accionariado colectivo	<b>2B El sindicato nuevo capitalista</b> Fondos de pensiones y similares Fondos de inversiones coactivados por trabajadores y empresas Empresas sociales o de la economía social. - Inversores socialmente sensibles y RSE

El grupo 1A identifica un momento relacional, la búsqueda de consenso, que por regla general desemboca en procesos de participación de los trabajadores. Estos suelen contar con el apoyo de actuaciones heterónomas de tipo legislativo o contractual que determinan *ex ante* sus modalidades operativas.

No contamos con un modelo participativo ideal de referencia, pero esta es una afirmación banal para quien se dedica a estudiar las relaciones industriales europeas. Menos banal resulta afirmar que todos los modelos de participación son conocidos y están contemplados en las normativas nacionales de los países miembros. La participación no puede encerrarse en categorías preconstituidas como si la historia de la fenomenología de la participación ya nos hubiera desvelado y catalogado todas las experiencias posibles. Al contrario, el potencial de la experimentación no está agotado. La experimentación está muy viva en la experiencia de las empresas europeas. Las prácticas innovadoras de relaciones industriales requieren ser estudiadas y entendidas. Entre ellas, la participación en las decisiones tiene suertes alternadas, asumiendo un valor elitista y residual en ciertos momentos históricos y erigiéndose como modelo

estratégico fundamental en otros.

El segundo grupo 2A se refiere a la relación *administración* frente a *representación* externa del trabajo. Se trata de la interacción entre la empresa y los sindicatos de los trabajadores.

Para muchas empresas de Europa el convenio colectivo es un elemento “supraempresarial”, es decir, del que no puede disponer el administrador. Aquí la capacidad de cada empresa de influir en el contenido del convenio es nula o en todo caso muy limitada, pero que la relación contractual con el sindicato se limite a la aplicación del convenio colectivo es reductivo.

Incluso en presencia de convenios supraempresariales vinculantes, la conclusión del convenio mantiene viva la relación entre la dirección de la empresa y las partes interesadas, los trabajadores, es más, la convierte en estratégica. El convenio supraempresarial debe aplicarse en la empresa y a veces complementarse. Aplicación e integración resuelven definitivamente la cuestión de la relación individual de trabajo y determinan la estabilidad y longevidad del contrato. En el mejor de los casos, el contrato presenta elementos de vitalidad que permiten una puesta al día constante de las condiciones, reduciendo al mínimo los costes de renegociación y las ineficiencias debidas a que el contrato no corresponda a las exigencias reales de las partes. Este, resumiendo mucho, es el valor añadido de la buena *gobernanza*<sup>36</sup>. Como ya se ha visto en el capítulo anterior, las estructuras de la negociación colectiva en los últimos años se han puesto en tela de juicio. Como consecuencia de las políticas del Semestre europeo, las reformas del mercado del trabajo en muchos países (Portugal, España, Irlanda y Grecia) han tomado medidas para reducir la estabilidad de los convenios colectivos, en la creencia de que esto iba a consentir reducir el coste del trabajo. El mismo objetivo persiguen quienes han buscado la lógica de las exenciones unilaterales (reforzar la facultad de intervención del empresario) o negociar una aproximación de la formación del salario al lugar de producción (Alemania, Italia, Francia, etc.). La inestabilidad de la negociación tiene repercusiones en toda la matriz de la participación.

El tercer cuadrante B1 se centra en la relación de los trabajadores con la propiedad. El papel de la propiedad en el gobierno de la empresa puede ser máximo en el caso en que

---

<sup>36</sup> Una vez más debemos aprovechar una simplificación conceptual para aclarar nuestras reflexiones. Somos plenamente conscientes de que los convenios de empresa son el principal instrumento para plantear las condiciones de trabajo en muchísimas empresas de Europa. Sin embargo, se supone que las ideas desarrolladas en los próximos párrafos sobre la negociación colectiva como instrumento para una buena gobernanza pueden hacerse extensivos, a mayor razón, a las empresas en que no son aplicables los convenios supraempresariales.

la administración y la propiedad coincidan, y se esfuma hasta convertirse en nulo cuando, en caso de separación entre propiedad y control, los administradores dejan sin contenido las funciones de la junta de accionistas.

Los trabajadores pueden decidir participar en la propiedad: pueden convertirse en los únicos propietarios de la empresa, sujetos que ejercen el control, o bien poseedores de una cuota más o menos significativa de capital<sup>37</sup>.

El componente motivacional se basa en la creencia de que cuanto más determine la propiedad el gobierno de la empresa, tanto más los trabajadores, a la hora de manejar el cambio deben dialogar con la propiedad. Cuanto más imponga la propiedad los términos de la medida del éxito del negocio, tanto más estratégico será llevar a la propiedad los valores del trabajo y la socialidad de la producción.

En vista de las tendencias actuales de la modernización de la gobernanza corporativa y del diálogo social, el grupo 2A está destinado a aumentar en Europa su peso en el ámbito del complejo sistema de relaciones industriales.

Esta reflexión deja intuir el significado del último grupo. El cuarto cuadrante 2B identifica las relaciones entre sindicatos y centros financieros. Se trata de la capacidad de los sindicatos de comprometer a los inversores, que desean convertirse en interlocutores, a adoptar cláusulas sociales. Los trabajadores se convierten en los nuevos capitalistas, y como tales emplean un lenguaje estrictamente económico que habla de la *sostenibilidad* del negocio y de la *ética* del negocio. Los instrumentos pueden ser varios, aunque actualmente el debate dirige su atención sobre todo a la responsabilidad social de la empresa, en lo que atañe a la sostenibilidad del negocio y a la presencia del trabajo en el mercado financiero a través de los fondos de pensiones en lo que atañe a la ética del negocio, pero no sólo eso.

El segundo pilar de este proyecto (ver más adelante en este informe) indaga precisamente en el capitalismo social. Nuestro estudio parte del grupo 1B, es decir, de la participación accionaria, o sea, de aquellas formas de accionariado de los trabajadores

---

<sup>37</sup> La red PROEFP ya se ha ocupado de ello en el pasado. Recordamos las conclusiones del proyecto S-DEED dirigido por CONFESAL. El trabajo sobre *La partecipazione dei lavoratori in Europa il caso del settore auto. La pubblicazione Rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori nelle PMI. L'esempio del settore costruzioni. CISL. Edizioni Lavoro 2013.*

Estudios significativos al respecto: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*, de Erick Poutsma, Dublín 2001; J. Lowitzsch et al., *Financial Participation for a New Europe. A Building Block Approach*, Roma- Berlín, marzo 2008; *Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe, Final Report by Erik Poutsma*, enero 2006; Santagata R., *Il lavoratore azionista*, Giuffré, Roma 2008.

capaces de producir efectos en la gobernanza de la empresa, y por tanto de hacer extensivos sus efectos a los demás cuadrantes, o que aspiran a desplazar los equilibrios de la gobernanza de la empresa. Se comprueba luego en qué medida se ven afectados por ello los demás cuadrantes.

### **Algunas reflexiones sobre el trabajador accionista**

A veces los trabajadores tienen que estar preparados para ser copropietarios. En base a lo que se desprende de nuestros estudios, hay un elemento cultural que une el accionariado de los trabajadores y la *gobernanza corporativa*.

El portador es el poseedor de un título patrimonial. El elemento patrimonial relacionado con la propiedad del título no es suficiente para que el portador del título pueda definirse como copropietario.

Para que un *portador* pueda pasar a formar parte de la categoría de *propietario* es necesario que la implicación patrimonial vaya acompañada de otras dos características. La primera es heterodefinida y está relacionada con la disposición de los derechos vinculados al título patrimonial. Esencialmente, se trata del derecho a voto en la junta general, con todos sus corolarios de acceso a la información. El camino que separa al portador del propietario tiene que ver con la definición de las distintas clases de acciones y el acceso a aquellas tipologías de títulos que hacen que resulte más o menos fácil ejercer los derechos asociados a la propiedad (capital sin voto, capital con voto proporcional, capital con muchos votos, etc.); tiene que ver con el acceso a los documentos y a una información correcta y puntual, con el derecho a plantearles preguntas a los administradores y recibir respuestas argumentadas y con la facultad de otorgar y recibir poderes<sup>38</sup>.

Una vez comprobada la disposición a ejercer el papel de propietario, ejerciendo el voto (ejercicio de un derecho) de modo informado y partícipe (ejercicio responsable del derecho), la metamorfosis *portador-propietario* no se ha completado.

De hecho, la segunda característica del propietario es la predisposición a ejercer dichos

---

<sup>38</sup> El legislador europeo auspicia que el precio pagado por la acción sea adecuado al derecho que el accionista puede ejercer efectivamente al poseer dicho título. El uso del condicional admite implícitamente que demasiado a menudo en Europa el portador de una acción tiene dificultades para ejercer los derechos vinculados a la misma (así se expresa el considerando 3 de la Directiva 2007/36/CE).

derechos, y esta es una condición plenamente subjetiva.

Por tanto, respecto al *portador*, el *propietario* reúne en sí el elemento patrimonial, el estatus jurídico y una predisposición comportamental. En su condición de pequeño accionista individual, el trabajador advierte la irrelevancia de su participación y esto desanima a la participación activa, o sea, a asumir responsabilidades.

El asociacionismo de los pequeños accionistas es una forma de hacer que la voz del pequeño accionista cobre más fuerza. Ello es debido entre otra cosas al hecho de que el pequeño accionista podría tener serias expectativas de incidir en la vida de la empresa (sin ser veleitario) si ejerce su opción de voto junto con muchos otros pequeños accionistas. ¿Por qué se descarta esta hipótesis a priori? Antes que las dificultades burocráticas – que en todo caso existirían – incide la dificultad de identificar y organizar a un grupo de accionistas que tengan un motivo para asociarse, es decir, intereses comunes y unos objetivos plenamente compartidos.

Para los trabajadores-accionistas el asociacionismo tiene un significado especial. Para ellos, la pertenencia a una asociación tiene un lugar históricamente definido: el sindicato.

En muchas experiencias de accionariado, los sindicatos son los promotores de una cultura de la participación. Son la cuna de las experiencias participativas, en primer lugar porque las han promovido desde que estaban todavía en estado embrionario, o porque las han apoyado. En algunos casos, los trabajadores ejercen el control o una influencia relevante poseyendo cuotas minoritarias de capital. A veces, cuotas minoritarias pueden llevar a formas de participación de los trabajadores en los organismos de administración de la empresa. En otras, la cuota que representan las organizaciones de los trabajadores accionistas no es suficiente para obtener papel alguno en la gobernanza.

La evidencia empírica nos sugiere que el accionariado no podría imponerse como elección estratégica de los trabajadores en competencia con inversores institucionales. Exige reglas que protejan la propiedad de los trabajadores frente a otros pretendientes.

Estas no son reglas impuestas, sino que por lo general son fruto de decisiones estatutarias. Se trata de formas de alteración de la proporcionalidad en el control de la sociedad que, sin embargo, se desprenden de una decisión societaria autónoma evidente y transparente. Al accionista trabajador se le puede privilegiar de varias formas:

convirtiéndole en destinatario de nuevas emisiones, creando planes de beneficios compartidos para alimentar la propiedad accionaria de los trabajadores, o poniendo límites a la acumulación de capital válidos para individuos ajenos a la gobernanza.

Cuando no se ofrecen estas ventajas hay pocas esperanzas de tener éxito, donde “éxito” significa una participación estable, informada y una gobernanza de empresa más transparente y orientada al éxito a largo plazo.

Estas decisiones no siempre son viables. El gobierno de las empresas es el resultado de un frágil equilibrio entre vínculos y libertad. En términos generales cabe suponer que el grupo dominante de propietarios difícilmente aceptará desplazar el control de la sociedad en caso de que implique diluir el poder. Esto también es cierto a la inversa, o sea, cuando los trabajadores-accionistas mantienen o defienden su posición dominante.

En el caso concreto de los trabajadores accionistas, ya hemos visto que las empresas desarrollan culturas empresariales específicas que (incluso en los grandes grupos) están bien arraigadas en los territorios en que operan, y demuestran que saben proponer conductas socialmente avanzadas a la hora de llevar a cabo sus negocios.

Sin embargo, movilidad implica un cambio en la naturaleza del negocio: cuando la movilidad implica que el gobierno de la empresa se desvirtúa, el cambio puede convertirse en un desafío con implicaciones demasiado inciertas y riesgos demasiado elevados.

El hecho de que los trabajadores sean accionistas se convierte en un factor de resistencia a la movilidad, no necesariamente porque los trabajadores sean reticentes ante los cambios, sino sencillamente porque la sostenibilidad de la empresa se pone en juego. Naturalmente, esto solo es cierto cuando el cambio puede modificar la estructura de la propiedad y provocar distorsiones en la cultura de la empresa.

Estas reflexiones resumen parte del camino de abstracción conceptual que los miembros de PROEFP han construido siempre a partir de casos empíricos. En los próximos capítulos seguiremos proponiendo algunos casos que permitirán adquirir las dinámicas más profundas que gobiernan el accionariado de los trabajadores. El objetivo consiste siempre en proporcionarle instrumentos operativos a un modelo europeo de democracia económica.



## ***CASOS DE ESTUDIO***

### **Panorama del estado actual de la participación accionaria difusa de los trabajadores en el Reino Unido (William Franklin de Pett Franklin)**

(1) Los tres principales abordajes :

- a. Cooperativa
- b. Participación DIRECTA en el capital de la empresa. Esquemas de accionariado de los trabajadores convencionales
- c. Participación en el capital con dominante INDIRECTA (ej. John Lewis )

#### **Propiedad Cooperativa**

(2) En el Reino Unido, el panorama de las cooperativas está dominado por las cooperativas de la distribución de las grandes superficies, propiedad de los clientes y no de los trabajadores. Actualmente se encuentran en crisis debido a la mala gestión y a los procesos de adquisición mal planificados y gestionados. Para sobrevivir, se auspicia que estas cooperativas efectúen un cambio en los modelos de gestión. Una de estas, la CoopBank, tuvo que ceder su negocio a un fondo de inversiones estadounidense para sobrevivir.

(3) El sector de las cooperativas de trabajo en el Reino Unido está muy lejos de la realidad española o italiana, y resulta difícil imaginarse una cooperativa de trabajo con más de 75 trabajadores. Las características son las siguientes:

- 1 persona 1 voto
- actividad local y de pequeñas dimensiones
- bajos costes de afiliación para los trabajadores que deciden hacerse miembros
- los trabajadores no esperan obtener beneficios sobre el capital y los planes de remuneración son esencialmente planos
- No hay ventajas fiscales especiales

## Participación directa en el capital

(4) Acciones u opciones de empresas de capital tradicionales

(5) Los esquemas de accionariado son muy frecuentes para todos los trabajadores o para la mayoría de ellos. Bastante corrientes en las empresas cotizadas de menores dimensiones y relativamente inusuales en las empresas no cotizadas (pero con una tendencia de lento crecimiento):

Los regímenes de desgravación fiscal son más generosos y están basados en varios programas gubernamentales:

SIP- acciones gratis o compradas, abierto a todos los trabajadores

SAYE- opciones con contratos de acumulación para crear fondos para financiar la compra al precio corriente. Para todos los trabajadores.

EMI y CSOP- esquemas basados en opciones con base discrecional, pero pueden ser ofrecidos a todos los trabajadores.

SFR- Acciones por derechos – nuevo esquema introducido en 2013 por George Osborne

(6) régimen fiscal en general:

- No hay impuestos sobre las primas de los trabajadores – a veces incluso hay ventajas fiscales añadidas (por ej. SIP)
- Las plusvalías se gravan como capital, pero la franja libre de impuestos significa menores ganancias y en general la imposición sobre los dividendos es inferior a los impuestos sobre la renta.
- A menudo ventajas fiscales para las sociedades (incluso imposición negativa)
- A veces las ventajas fiscales se aplican a quien vende las acciones en esquemas de accionariado como SIP.
- De todos modos, quedan algunas “trampas” fiscales

(7) se benefician de favores políticos transversales en los partidos – con la excepción de los nuevos SFR (derechos a cambio de acciones) porque los trabajadores renuncian a algunas tutelas del trabajo.

**(8) Los costes de participación son nulos o bajísimos para los trabajadores**, por lo que uno se pregunta cómo es que, ante tales ventajas, incluso de carácter fiscal, la difusión es tan escasa en las sociedades no cotizadas en Bolsa.

(a) muchas de las sociedades no cotizadas en Bolsa están respaldadas por capital privado (capital de inversión especulativo), por lo que no cumplen los criterios de independencia

necesarios y no entran en los planes de incentivos fiscales de los gobiernos.

(b) La reticencia por parte de muchos “propietarios” a compartir el capital de riesgo.

(c) El Reino Unido no posee una amplia base de medianas empresas de propiedad familiar privada que pueda encontrar atractivas las ventajas fiscales de un accionariado difuso de los trabajadores.

(d) para las numerosas microempresas, los costes de activación de los esquemas de accionariado resultan excesivos.

(e) falta de concienciación

(f) a menos que la empresa se venda, es difícil que los trabajadores accionistas liquiden la inversión. Hasta hace poco tiempo, en el derecho de sociedades británico no era posible crear un mercado de intercambio interno que le permitiera a la empresa volver a comprar las acciones de los trabajadores (existe también una desventaja fiscal, por lo que la venta de acciones está gravada como rentas de trabajo si la transacción tiene lugar antes de que se cumplan 5 años de la entrega de las acciones).

(9) la solución identificada para crear el “mercado interior” preveía la creación de un fondo (Fideicomiso a Beneficio de los Trabajadores – FBT), pero esto implica o requiere lo siguiente:

(a) costes de funcionamiento adicionales

(b) complicadas cuestiones fiscales, como préstamos a los participantes, cuestiones relacionadas con los impuestos de sucesión, transacciones con títulos financieros, etc. Solución propuesta, un fondo “refugio seguro”.

(c) Gestores capaces del fondo.

[las ventajas fiscales anticipadas pueden ser un arma de doble filo porque puede haber reglas complicadas para recuperar las ventajas fiscales cuando los trabajadores abandonen el plan antes de tiempo, habiendo contribuido a unos costes administrativos relativamente elevados.]

### **EBT (Employee Benefit Trust, Fideicomiso a Beneficio de los Trabajadores)**

(10) Las empresas usaban a menudo los fideicomisos en el extranjero para aprovechar las capacidades adquiridas en las islas del Canal. Estas operaciones no tenían el objetivo de eludir impuestos, y en todo caso los EBT se han visto perjudicados por un creciente uso indebido de estos esquemas que ha permitido que un número elevado de especuladores evadiera masivamente impuestos, objetivo ajeno a las razones subyacente a dicho instrumento.

(11) El Fideicomiso es una figura jurídica muy utilizada en el Reino Unido, y sirve para tutelar los patrimonios particulares, por ejemplo para evitar que las generaciones más jóvenes pudieran derrochar los patrimonios familiares. Hoy en día, los fideicomisos dominan las sociedades anónimas. En el siglo pasado, los fideicomisos se asociaban a los planes de accionariado de los trabajadores porque habían demostrado ser un lugar ideal para gestionar las acciones de los

trabajadores; en las sociedades cotizadas en Bolsa permitieron eludir los límites de dilución institucionales en los planes de remuneración de los ejecutivos. Suelen denominarse EBT (EBT, *Employee Benefit Trusts*, Fideicomisos a Beneficio de los Trabajadores), pero también se los conoce como ESOP y ESOT (*Employee Share Ownership Trusts*, Fideicomisos de Accionariado de los Trabajadores). Estructuralmente presentan ciertos parecidos con el concepto europeo de fundación.

(12 ) Un EBT suele crearlo la empresa que establece un plan de accionariado y opera con arreglo a la ley sobre fideicomisos y según los términos del documento jurídico que lo instituye (*Trust Deed* o Escritura de fideicomiso). Los gestores se denominan *Trustee* o fiduciarios. Estos pueden ser personas físicas o sociedades (*trustee company* o compañía fiduciaria), creadas expresamente para actuar como fiduciarias. A menudo, los directivos o empleados de la empresa que constituye los planes de accionariado son gestores o directivos de la sociedad gestora pero, como prevé la ley de fideicomisos, estos deben operar con criterios de independencia y según los términos de la escritura por la que se rige el fideicomiso (Escritura de fideicomiso). Esto puede crear potencialmente conflictos de interés. La mayoría de sociedades cotizadas en Bolsa prefiere usar fideicomisos *offshore* en que los gestores no pertenecen a la sociedad que lleva a cabo los planes de accionariado (y son completamente independientes de la misma), precisamente con el fin de evitar los conflictos de intereses.

(13) Algunas veces los EBT se describen como “válvulas unidireccionales” porque, según los términos de la Escritura de Fideicomiso, el activo de un EBT se administra principalmente en el interés exclusivo de los beneficiarios, que por lo general son los trabajadores de la empresa. El resultado es que, una vez que el activo (las acciones) se han colocado en el EBT, este debe asignarse a los trabajadores, aunque los gestores pueden tener cierta discrecionalidad sobre cuándo y cuántas acciones atribuirles a figuras profesionales concretas de la empresa. Sin embargo, esta descripción debe tener en cuenta que, en aquellos casos en que el EBT conlleva un préstamo recibido por la sociedad, el pago de la deuda puede incidir en el activo del fideicomiso.

(14) Se está extendiendo otra estructura de fideicomiso denominada *Purpose Trust* (Fideicomiso con finalidad). El más corriente es el *Guernsey Purpose Trust* (GPT), del nombre de la población en que tuvo su origen, Guernsey. De todos modos, el esquema accionario aprobado por el Gobierno británico conocido como SIP (*Share Incentive Plan*, Plan de Incentivos Compartidos) implica un *Purpose trust*. En el caso del *Purpose trust*, el fideicomiso no busca los intereses de los beneficiarios, sino de la finalidad para la que se ha constituido, que puede ser la realización del plan de accionariado de los trabajadores. Una vez alcanzada la finalidad, los activos sobrantes, de otro modo atrapados y destinados exclusivamente a beneficio de los trabajadores, pueden volver a transferirse a la empresa. En todo caso, esta es una

evolución muy reciente y la mayor parte de los esquemas de accionariado se basan en un EBT.

(15) La aplastante mayoría de los EBT utilizados para la participación en el capital de riesgo se usan para facilitar la participación accionaria de los trabajadores. Normalmente, una vez creado el fideicomiso, los fondos de la sociedad que lo ha generado financian el EBT con entregas en metálico gratuitas o en forma de préstamo. La entrega se utiliza para adquirir acciones de la propia empresa de otros accionistas o suscribir nuevas acciones emitidas por la misma sociedad. Luego las acciones se depositan en el fideicomiso hasta que los beneficiarios de la prima tienen derecho a recibir las acciones. A veces por conveniencia o por cuestiones fiscales, los derechos asociados a las acciones siguen ostentándolos el EBT una vez traspasados los derechos a los trabajadores. En este caso, el EBT actúa como custodio de las acciones hasta que el trabajador adquiere el derecho a recibirlas directamente. En las sociedades que no cotizan en Bolsa, el EBT puede actuar como “creador de mercado” en el sentido de que opera como comprador para aquellos que deseen abandonar el esquema o vender sus acciones.

### **Participación indirecta en el capital**

(16) Es una forma radicalmente distinta de usar los EBT para permitir una participación indirecta de los trabajadores en el capital. Un modelo que surgió en el Reino Unido el siglo pasado. Este abordaje convierte al EBT en un instrumento para una presencia estable de los trabajadores en el capital de la empresa (o durante un período de tiempo prolongado) para el beneficio de todos los trabajadores, en contraste con los esquemas anteriores, que valorizaban la propiedad individual directa. En el Reino Unido, un ejemplo histórico es el del John Lewis/Waitrose Group, una de las cadenas de distribución de mayor éxito. Los directivos atribuyen su éxito a largo plazo precisamente a la participación de los trabajadores en todos los niveles de gobierno del grupo.

(17) Existen varias decenas de empresas de éxito con una estructura de copropiedad indirecta y más de 75 empleados. Se denominan empresas de propiedad de los trabajadores, son más numerosas que las cooperativas de trabajo, pero siguen siendo una pequeña fracción de la economía en su conjunto. Sin embargo, esta forma de empresa está atrayendo la atención del Gobierno de coalición y goza del apoyo transversal de la política.

(18) El término “propiedad de los trabajadores” puede resultar engañoso, ya que los trabajadores no ostentan directamente la propiedad de la empresa, sino que son beneficiarios de un fideicomiso. La cuestión estriba entonces en quién controla el fideicomiso y quién nombra a los gestores del mismo. En la práctica, muchas empresas propiedad de los trabajadores operan de forma híbrida: el fideicomiso ostenta a largo plazo una parte de las acciones, y los trabajadores u otros accionistas ostentan o tienen a su disposición otras.

(19) Muchas de las empresas propiedad de los trabajadores existen desde hace décadas y fueron

fundadas por empresarios que, por espíritu altruista o por otras razones, prefirieron traspasarles la actividad a sus empleados en lugar de vender o dispersar su inversión. El EBT funciona también como barrera a las adquisiciones hostiles. Es inevitable que haya pocos empresarios que vean las cosas de esta forma, pero las pocas empresas de este tipo tienen un éxito considerable, hasta el punto de que en el Reino Unido están consideradas como lo más parecido a la Mittlestand alemana.

(20) a raíz de la crisis bancaria y de la recesión surgió un consenso político sobre la tesis según la cual la economía se beneficiaría con la promoción de nuevos modelos de propiedad de las empresas, en particular las que fomentan decisiones con miras de futuro y una mayor participación de los trabajadores. De ahí un gran interés por la propiedad indirecta según lo que el Gobierno actual llama la economía de John Lewis.

(21) Se han tomado muchas iniciativas para dar a conocer mejor el modelo y se han introducido algunas simplificaciones técnico-jurídicas para hacer que algunas estructuras societarias parecidas resultaran más accesibles, y el Departamento de Empresa ha promovido la publicación de una documentación estándar para los fideicomisos preparada por especialistas en accionariado de los trabajadores como Pett Franklin & Co LLO, aunque la medida más sustancial afecta a la parte de los incentivos fiscales. Los empresarios que venden al menos el 51% de la empresa a un EBT Indirecto están exentos de la plusvalía sobre la venta de las acciones, una ventaja muy generosa que debería empujar a vendedores potenciales a sopesar seriamente la hipótesis de cederles la propiedad a los trabajadores. Sin embargo, hay que decir que los vendedores ya disfrutaban de una ventaja *Entrepreneurs Relief* (Ayuda a los empresarios) que gravaba con un impuesto del 10% las ganancias sobre la cesión de capital, y por tanto hay que comprobar con el tiempo hasta qué punto inducirá esta medida a los propietarios que venden a cederles sus cuotas a los trabajadores.

(22) De todas formas, el EBT Indirecto puede llegar a ser un vehículo útil para las spin-off del sector público, con el fin de pasar la prestación de ciertos servicios al sector privado. La colocación de acciones en un fideicomiso que opere en beneficio de todos los trabajadores se ve como una opción políticamente más aceptable respecto a la propiedad directa de los trabajadores, y la estructura del fideicomiso puede actuar como una barrera frente a adquisiciones indeseadas, pero al mismo tiempo es lo suficientemente flexible para reorganizar en caso necesario el conjunto de la empresa.

(23) A partir de octubre de 2014 va a haber una nueva ventaja fiscal, bastante generosa, para las empresas con participación indirecta de los trabajadores en EBT que posean al menos el 51% del capital (una bonificación libre de impuestos de 3.600£ al año por empleado). En cierto modo, la nueva fiscalidad hace que el beneficio de la participación indirecta resulte equiparable a la que disfrutaban los trabajadores con los planes tradicionales de accionariado. Sin embargo, se

trata de una forma de justicia fiscal bastante burda, porque las empresas de los trabajadores que se cualifican para las exenciones de impuestos disfrutarían de una ventaja competitiva considerable respecto a las demás empresas de la competencia.

### **Nota para la lectura de los casos del Reino Unido**

El Derecho de Solicitud fue introducido por el Gobierno británico de coalición. La convocatoria está abierta a todos los empleados del Servicio Sanitario Nacional que trabajan con el público en Atención Primaria (PCT). Apunta a transformar los servicios de salud y los servicios sociales locales en mutuas de las que los trabajadores son copropietarios. La idea consistía en darle al personal local clave dentro del Servicio Sanitario Nacional la posibilidad de formar sus propias organizaciones para prestar servicios más eficaces y eficientes. Como resultado de ello, 40 servicios con unos 20.000 trabajadores del Servicio Sanitario Nacional (NHS) se separaron y formaron empresas sociales que prestan servicios de alta calidad. Las empresas sociales son organismos independientes que prestan servicios que anteriormente se prestaban a nivel interno, subcontractados por los Servicios de Atención Primaria (Primary Care Trust).

### **Central Surrey Health (publicado por ESOP Centre)**

#### **Introducción**

Central Surrey Health (en adelante CSH Surrey), la primera empresa social que se separó del servicio sanitario nacional (NHS), es una entidad de copropiedad de los trabajadores que proporciona servicios de asistencia y enfermería a una población de 280.000 habitantes en Central Surrey, en el Sur de Inglaterra. Operar como empresa significa esencialmente que los beneficios se reinvierten en la organización de servicios para la salud.

CSH Surrey es propiedad de los trabajadores, enfermeros y terapeutas empleados, que se denominan copropietarios, en un modelo que no difiere demasiado del del Partenariado John Lewis (ver los anteriores informes PROEFP), salvo por el hecho de



que los copropietarios de CSH Surrey no perciben dividendos. Esto significa que los empleados participan en todo, desde la programación económica hasta los planes de mejora del servicio prestado, pasando por las estrategias. CSH se beneficia de un mayor nivel de compromiso y motivación por parte de sus empleados, que conduce a un servicio de atención de mayor calidad.

El modelo copropietario se basa en fundamentos jurídicos y culturales establecidos en los estatutos de la asociación. Todo empezó en 2005, cuando el East Elmbridge y el Mid Surrey Primary Care Trust programaron la enajenación de las funciones de asignación y prestación del servicio. Jo Pritchard, enfermera, y Tricia McGregor, logopeda, recibieron la oportunidad de explorar algunas opciones para la prestación de servicios. Elaboraron un modelo de empresa dirigida por los trabajadores que situaba las necesidades de los pacientes y la comunidad en el centro de la acción comercial. Tras trabajar “incubando” por espacio de tres meses, CSH fue fundada oficialmente en octubre de 2006. Un grupo de 650 pioneros, entre enfermeros y terapeutas, decidieron crear su propia empresa con la convicción de que esto le iba a proporcionar a su comunidad un servicio independiente y mejor.

Desde el punto de vista cultural, copropiedad significa tener la misma consideración hacia todos los colegas, sin tener en cuenta su papel ni el cometido que desempeñan en la organización. Los copropietarios pueden conseguirlo escuchando y respondiendo, haciendo que todos participen y compartiendo la información de forma abierta y honrada.

CSH Surrey ofrece servicios para la salud de adultos, niños y familias en casa, en la escuela, en clínicas y hospitales públicos.

Sus servicios incluyen dietética, vacunación, consultorios, terapia del lenguaje y logopedia, lactancia y terapia de niños con necesidades especiales.

Tiene un “Consejo del personal” muy activo denominado “La Voz” (que en inglés se refiere más bien a la capacidad de hacerse escuchar) en el que los copropietarios elegidos por los empleados aseguran que la voz de los empleados-propietarios llegue hasta el Consejo de Administración. Su papel consiste en poner bajo observación las estrategias y prestaciones de CSH Surrey en nombre de la base asociativa para asegurarse de que la empresa siga trabajando en el interés de los pacientes, del copropietario y de la propia organización.



Las acciones de CSH Surrey están depositadas en las manos de 4 accionistas guardianes, cuyo cometido principal consiste en votar en nombre de sus compañeros copropietarios en la junta general anual. Dichos accionistas responden ante el Guardian Trust del CSH Surrey (el fideicomiso) y ante un grupo de 6 directores (los directores fiduciarios) que se aseguran de que los accionistas guardianes actúen siempre en el interés de los pacientes, de los copropietarios y de CSH Surrey. Todos los administradores y directores son enfermeros o terapeutas, lo que significa que quienes están más próximos a las necesidades de los pacientes también son quienes se ocupan de desarrollar el servicio. Al darles el poder de reorganizar sus servicios, se ha producido innovación, lo que a su vez se ha traducido en mayor ahorro y eficiencia (como afirma Tricia McGregor, Directora Ejecutiva de CSH Surrey).

CSH Surrey se describe como “un proveedor de éxito de servicios para la salud, donde un partenariado fuerte ha motivado a los copropietarios a prestar servicios con especial potencial de tratamiento”. Se trata de una empresa orientada a los valores, llevada por personas empresarias con una fuerte pasión por la innovación y la calidad. Como empresa social cuyo principal objetivo no son los beneficios, CSH Surrey existe por el bien del territorio. Los excedentes se destinan a potenciar el negocio.

La nueva estructura ha ayudado a acelerar los procesos de toma de decisiones, reducir la burocracia, innovar a la hora de resolver los problemas y hacer que los trabajadores sean conscientes de los resultados del trabajo que desarrollan. Esto permite transmitirles a los trabajadores la predisposición a asumir papeles directivos y cambiar su manera de enfocar el trabajo.

Algunas entrevistas al personal demuestran la validez del enfoque del trabajo copropietario. El 88% del personal declara estar comprometido con el éxito de la empresa, un porcentaje mucho más elevado que el de las demás empresas del sector (fuente: 2010 NHS encuesta del personal). Además, el 73% declara que la comunicación en CHS Surrey es abierta y honesta; el 85% declara que la comunicación es satisfactoria en su área de trabajo; el 74% declara ser plenamente consciente de lo que ocurre. Son datos en tendencia claramente contraria, si consideramos que la comunicación entre los

directivos y el personal en las empresas del sector se considera medianamente satisfactoria en el 34% de los casos, y la segunda clasificada a nivel nacional presenta un nivel de satisfacción del 47%. En CSH Surrey el 98% del personal declara estar dispuesto a hacer más de lo que se le pide. La media del sector es del 84% (fuente: datos Survey Initiative 2011).

Además, el 95% de los copropietarios cree que CSH Surrey está genuinamente comprometida a ofrecer servicios de alta calidad a sus pacientes, mientras que solo el 64% del personal del servicio sanitario nacional cree que el cuidado del paciente es la principal prioridad de la organización (encuestas del personal CSH Surrey y NHS 2013 staff). ¿Cómo se traduce una propensión al compromiso en aumento de productividad? Animando al personal a compartir ideas acerca de cómo mejorar su actividad diaria, se ha mejorado la eficiencia a partir de cada una de las unidades operativas que componen la organización.

En 2009, CSH Surrey emprendió un plan de transformación radical junto con sus empleados que tenía que llevar a reducir de manera drástica los trámites burocráticos e improductivos para que así los profesionales pudieran aumentar al máximo el tiempo destinado a los pacientes y tratamientos. Se logró así un beneficio tangible para los pacientes, pero también para los contribuyentes.

El primer año, CSH Surrey detectó y eliminó ineficiencias por valor de 1 millón de libras esterlinas (aproximadamente 1.250.000 euros) sin tener que recurrir a despidos. El servicio resultó potenciado y mejorado. Es el ejemplo de la asistencia musculoesquelética. Con la reorganización proyectada por el propio personal, el tiempo de espera para acceder al servicio se redujo de 13,4 semanas a 6,7 semanas. En otras áreas el aumento de la productividad osciló entre el 10 y el 45%. La productividad aumentó un 41% en la sala de accidentes cardiovasculares del Hospital General de Epsom y los pacientes pueden disfrutar ahora de 76 visitas más a la semana.

Los canales de comunicación más próximos al paciente han sugerido desplazar el servicio de Higiene Alimentaria para niños del hospital a los centros locales con horarios y formas de acceso más flexibles y personalizables para los pacientes. Algunos instrumentos permiten mejorar la relación con los usuarios, llevar sus historias a las juntas, asistir a los lugares donde se presta el servicio y reforzar la presencia en el

territorio en el que opera.

Esta proximidad entre la organización y el territorio tiene efectos a nivel de la motivación del personal, que trabaja con mayor autonomía y responsabilidad, promueve la innovación y se gana en eficiencia económica. El éxito se mide también por los reconocimientos públicos, como el *Employee Ownership Initiative* en 2012, y en 2010 fue galardonada por el Primer Ministro con el *Big Society Award*.

En 2010, un informe del Departamento de Salud demostró que los servicios de CSH Surrey para niños con necesidades especiales crea 5,67 libra esterlinas de valor social por cada libra gastada. El motivo de ello se halla en la estructura de copropiedad de los empleados con vocación social.<sup>39</sup>

### **Normas y cumplimiento de las mismas:**

CSH Surrey sostiene que alcanzar el mínimo o lo esencial no es suficiente, sino que hay que aspirar a alcanzar los niveles más altos. Por ello existe un sistema de control de cumplimiento de las normas y garantía de calidad.

Esta actividad la gestiona el Equipo de Gobierno, que responde ante el Director del Departamento de Enfermería, Calidad y Personal. CSH Surrey utiliza como parámetros de referencia los de la *Care Quality Commission* (Comisión de Calidad de la Asistencia), el conjunto de datos de gobierno del Servicio Sanitario Nacional y demás legislaciones asociables. Además, se programan inspecciones con y sin aviso previo en los lugares en que se presta el servicio. Los indicadores de calidad en que se basan las inspecciones se elaboran con las distintas unidades clínicas.

### **Ayuda a la comunidad:**

En 2012, CSH creó un Fondo Comunitario con una donación de 10.000£ procedentes de sus reservas. El órgano de gobierno del fondo, el Panel del Fondo, integrado por los copropietarios de CSH Surrey, sortea 2.000 libras cada 2 meses para premiar iniciativas de apoyo a la salud lanzadas por grupos de ciudadanos o asociaciones.

### **Obstáculos:**

---

<sup>39</sup>[http://www.dh.gov.uk/prod\\_consum\\_dh/groups/dh\\_digitalassets/@dh/@en/@ps/documents/digitalasset/dh\\_122354.pdf](http://www.dh.gov.uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@dh/@en/@ps/documents/digitalasset/dh_122354.pdf)

El primer intento de CSH Surrey de ganar un concurso público organizado por el Servicio Sanitario Nacional (NHS) fracasó. El contrato de 500 millones de libras esterlinas en 5 años fue adjudicado a una empresa privada controlada por *Virgin Healthcare, Assure Medical*. Esto provocó decepción en el mundo político (incluido el ministro Francis Maude y el Primer Ministro David Cameron), que promueve la creación de empresas escindidas de la administración pública para producir servicios mutualistas. Uno de los motivos de este fracaso podría estar relacionado con la dificultad de presentar una garantía bancaria de 10 millones de libras, una capacidad financiera fácilmente accesible para operadores ajenos a las mutuas, que trabajan principalmente con clientes acomodados, mientras que resulta inaccesible para estructuras más pequeñas con vocación social.

Por esta razón, el Departamento de Salud del Gobierno puso en marcha un estudio llamado *Fair Playing Field*, que analizaba los problemas con que se encuentran las empresas escindidas de la administración pública y proponía soluciones.

El director de la Asociación de Empresas Sociales del Reino Unido afirma que el Gobierno no puede limitarse a abrir el mercado a los particulares. Es preciso crear un entorno en el que todos puedan competir en un mercado justo orientado al beneficio de la colectividad. Los criterios financieros en los contratos de adjudicación o licitación dejan fuera de juego a las empresas que no tienen relaciones privilegiadas con el mundo de la banca. De esta forma, las cooperativas o las mutuas están destinadas a desaparecer del mercado. En estos momentos, los trabajadores del sector público tendrían grandes dificultades para secundar la estrategia gubernamental que fomenta las *spin-offs*. Es tarea del Gobierno, pues, eliminar los obstáculos que dejan fuera de juego a la economía social y a las mutuas.

En cualquier caso, en 2012 CSH Surrey ganó una licitación de 113 millones de libras en Mid Surrey para un plazo de 5 años a partir del 1 de febrero de 2013.

Elaborado por: The Esop Centre, 65 Kings Cross Road, London WC1X 9LW    Junio de 2014

## City Health Care Partnership (editado por ESOP Centre)

City Health Care Partnership CIC (CHCP CIC), ofrece los servicios del Sistema Sanitario Nacional (NHS) en Hull, East Riding de Yorkshire y Knowsley en Merseyside, para más de medio millón de personas. Tiene cerca de 1.500 empleados. CHCP ha recibido recientemente el Premio para Mutuas Públicas de *Servicios Philip Baxendale Awards for Employee Ownership*, esponsorizado por la Oficina de Gabinete del Reino Unido. Su camino hasta convertirse en mutua copropiedad de los trabajadores empezó en 2006, en el ámbito de la iniciativa del Gobierno nacional para separar las funciones de puesta en marcha y prestación de los servicios del Sistema Sanitario Nacional (NHS) a nivel local.

City Health Care Partnership CIC (conocido ahora como CHCP CIC), anteriormente servicios de proveedores del NHS Hull, fue fundado oficialmente el 1 de junio de 2010 como proveedor de servicios sanitarios independiente, separado de la organización central que instituye el servicio, el NHS Hull. CHCP forma parte de la familia del NHS de manera parecida a los médicos, los dentistas y las farmacias. Algunos servicios sanitarios del NHS Hull accesibles al público, como visitas médicas, tratamiento de enfermedades venéreas, reproducción y servicios relacionados con el estado de detención, se le han transferido a esta nueva empresa social con derecho a petición.

CHCP operaba en principio, a partir de 2008, bajo NHS Hull, antes de su separación formal, en junio de 2010.

Con una facturación de casi 50 millones de esterlinas (62,5 millones de €) al año, esta cooperativa ayuda a minimizar la necesidad de cuidados intensivos en los hospitales gracias a intervenciones precoces, al tratamiento con base comunitaria y a la promoción de estilos de vida sanos. El personal de la misma efectúa casi un millón de visitas al año.

Especialidades:

- atención a las personas cuyos derechos se ven restringidos por la Ley de Salud Mental,
- procedimientos para la demencia, cribado de diagnóstico,
- atención médica a los presos,



- trastornos de la alimentación, dificultades de aprendizaje,
- condiciones de salud mental,
- discapacidades físicas y sensoriales,
- problemas de abuso de drogas,
- procedimientos quirúrgicos, tratamiento de enfermedades, trastornos o lesiones,
- cuidado de adultos menores de 65 años, cuidado de adultos mayores de 65 años.
- Además, CHCP ofrece farmacia local y servicios dentales, así como tratamiento de trastornos de la alimentación y clínicas contra el tabaquismo.

Como organización de propiedad de los empleados, los trabajadores de CHCP a tiempo indefinido pueden comprar una acción de 1£, y los nuevos empleados pueden convertirse automáticamente en socios. Esto le da al personal el derecho a tener voz y voto en el funcionamiento de la organización. Se nombra a unos representantes de los accionistas, que pueden acudir a un Foro de Accionistas, para fortalecer los lazos entre el desarrollo de la organización y el personal.

El modelo de negocio de los trabajadores se propone desarrollar el sentido de pertenencia, la responsabilidad y el derecho a tener voz y voto en el funcionamiento de la organización en lo que se refiere a los planes estratégicos y a las oportunidades futuras. Los principios de accionariado de los trabajadores están estrictamente alineados con los de una empresa social, que sigue siendo el modelo de negocio ideal para City Health Care Partnership CIC.

Además, se ha creado una Interfaz con el Consejo Consultivo, compuesta por representantes del personal, de la comunidad y de las organizaciones de voluntariado. Parte de la estructura de gobierno de la empresa apoya a la mutua en el seguimiento de la responsabilidad social y los avances sociales de la empresa.

La misión de City Health Care Partnership CIC es la siguiente:

- desarrollar un negocio comercial socialmente responsable que contribuya a aumentar el bienestar de las comunidades a las que se prestan los servicios
- mecanismos para la prestación de servicios en los que la alta calidad está garantizada por personal reactivo, atento al paciente y totalmente inclusivo, un lugar en el que la

gente ama trabajar.

- Socios: promover una red de socios y conexiones empresariales clave que mejoren la experiencia de los pacientes, de los usuarios de los servicios, de los asistentes y de la comunidad.
- Productividad: la capacidad de demostrar que los servicios son eficaces, eficientes y apreciados por su valor añadido.

CHCP CIC es una empresa social, reinvierte todos los beneficios procedentes de todas sus actividades en los servicios, el personal y las comunidades en las que despliega su actividad. CHCP calcula la “rentabilidad social de la inversión” y registra una rentabilidad de 33£ por cada libra gastada, y el sondeo entre los usuarios ha demostrado que el 96% de todos los encuestados recomendaría sus servicios en base a su experiencia global.

Al implicar a los pacientes, el personal y los usuarios al proyectar los servicios locales, CHCP ayuda a ofrecer una atención mejor al paciente y una mayor eficiencia:

- siempre ha respetado los indicadores clave de resultados establecidos en los contratos y ha alcanzado y superado algunos objetivos – por ejemplo, su objetivo de identificar y empezar el tratamiento en un plazo de 4 horas en el 98% de los pacientes, en el caso de la Unidad de pacientes con heridas leves ha alcanzado el 100%.
- los períodos de baja por enfermedad del personal han disminuido de forma significativa y CHCP ha conseguido un ahorro del 4% en eficiencia, por un importe de 600.000£ al año.

CHCP CIC se ha asegurado una serie de nuevos servicios, como por ejemplo el Servicio de Trastornos Alimentarios, y recientemente ha adquirido servicios de Farmacia Municipal. Gracias a una licitación que se ha adjudicado para un plazo de 5 años por un valor de 6 millones de libras, se ha hecho con la gestión de Bridlington GP (médicos) y del Centro de heridos leves.

También ha invertido de forma importante en su comunidad local, a través de un programa de becas ha asignado más de 43.000£ a 64 organizaciones locales y de voluntariado a Hull y en el East Riding entre abril de 2011 y marzo de 2012.

El ministro Angus Maude, de la Oficina de Gabinete, ha dicho que el número de mutuas ha aumentado diez veces (casi 100 unidades) en los últimos cuatro años. Dan trabajo a más de 35.000 personas y ofrecen servicios por un valor de 1.500.000.000£ aproximadamente en sectores que van desde las bibliotecas hasta la asistencia a los ancianos, pasando por los servicios de salud mental y apoyo escolar. Son de distintas dimensiones, y tienen desde un puñado de empleados hasta 2000 trabajadores. Es una historia de éxito nacional. El mapa de las empresas de propiedad de los trabajadores muestra su difusión en toda Gran Bretaña. Algunas mutuas son empresas convencionales, otras son sociedades de capital protegidas por garantías, otras sociedades de interés comunitario y algunas eligen ser entidades benéficas. Algunas son propiedad de los trabajadores en un 100%, pero para poder calificarse como tales, la propiedad de los trabajadores no debe ser inferior al 25%, de manera tal que el personal pueda ejercer el control de la entidad, al menos en la función de supervisión.

Los resultados son espectaculares. Los despilfarros y los costes se han desplomado. La satisfacción del personal ha aumentado. El absentismo – un test clave de ética y productividad – está disminuyendo y mucho. La cifra de negocio está creciendo. Los estudios demuestran una verdad muy sencilla: el servicio y la productividad aumentan cuando el personal posee intereses en la empresa, cuando las personas sienten que “pertenece” a la misma y que su voz y las acciones individuales cuentan.

“Nuestros últimos datos muestran que, como resultado de un *spin-off*, el absentismo disminuye un 20% y la rotación del personal se reduce un 16%”.

“City Healthcare Partnership Hull es un ejemplo de ello: el 91% del personal ha afirmado que tiene confianza en su trabajo, y este nivel de compromiso ha tenido un efecto en cadena en la calidad de la atención dispensada. Desde que dejaron el NHS en 2010, se ha producido un aumento del 14% en el número de pacientes que han valorado la atención y el servicio como excelentes, y el 92% recomendaría el servicio a parientes y amigos.

“No es de extrañar que CHPC haya alcanzado en 2014 el puesto número 46 en la clasificación de *The Times* de las 100 mejores empresas sin ánimo de lucro para las que trabajar”, ha dicho el Sr. Maude.



Las empresas que son propiedad de los trabajadores o en las que los trabajadores poseen grandes o significativas cuotas de participación accionaria, cuentan ahora 25.000 millones de euros de facturación anual total en el Reino Unido. Están contribuyendo a guiar la recuperación económica, creciendo a un ritmo un 50% superior respecto al resto de la economía. (Ver lista oficial de las nuevas empresas sociales escindidas del NHS – Departamento de Salud antes de mediados de 2012).

## ROYAL MAIL (Editado por ESOP Centre)

### Royal Mail: la nueva estructura de la copropiedad

El programa más importante de participación accionaria de los empleados del Reino Unido se creó como resultado de la oferta por parte del Gobierno de Coalición del país de una cuota igual al **60%** del capital accionario de **Royal Mail**, el servicio de Correos del Estado.

Los principales servicios postales del Reino Unido los administran dos organizaciones separadas: Royal Mail, que se encarga de la entrega de correspondencia y paquetes, y Post Office.

Más de 149.000 trabajadores postales de Royal Mail se han convertido en empleados-accionistas al cumplir el Gobierno británico su promesa de ofrecer al menos el 10% del total de las acciones de la compañía a los empleados del servicio postal en forma de **acciones gratuitas**.

A pesar de la vigorosa oposición antes de la venta por parte del sindicato de trabajadores del sector de la comunicación (**Communications Workers Union – CWU**), apenas 372 trabajadores rechazaron la oferta individual de acciones gratuitas. El CWU representa a 150.000 trabajadores de Royal Mail.

Además, **15.000 trabajadores de Royal Mail**, es decir, uno de cada diez, se acogieron a la oferta prioritaria para **adquirir** más acciones por un valor de 500 libras como mínimo, es decir, al menos 151 acciones más, cada una al precio de la oferta, lo que puso a disposición de los trabajadores 3 millones más de acciones. La petición de comprar acciones de Royal Mail por un valor mínimo de 500 libras esterlinas y por un máximo de 10.000 fue **plenamente** satisfecha. Con el fin de facilitar que se alcanzara dicho resultado, podía recurrirse al **SIP** (plan de incentivos accionarios) ofreciéndoles a los trabajadores las denominadas **Partnership Shares** (acciones de partenariado).

El Gobierno intervino para evitar la llegada de los especuladores y, para ello, *no se les asignaron acciones a los individuos que solicitaban cuotas de Royal Mail por un valor superior a las 10.000 libras.*

El aumento de precio de las acciones de Royal Mail tras su salida a Bolsa fue tal que los empleados de los servicios postales no pudieron recibir la totalidad de las acciones gratuitas previstas hasta el mes de abril de 2014. Según cálculos del Gobierno basados en el precio máximo de 330 peniques por acción, cada uno de los 144.000 trabajadores a tiempo completo de Royal Mail derechohabientes recibió **729 acciones gratuitas**, mientras que a los trabajadores a tiempo parcial se les asignó un número inferior de acciones en proporción. Sin embargo, una vez que se pusieron en marcha los intercambios normales en el mercado, el alza del precio del título fue tal – llegando incluso a alcanzar una media de 600 peniques por acción, para volver a bajar a 448 peniques el 24 de julio -, que el Ministerio se vio obligado a revisar el calendario de la prometida asignación de la participación accionaria de los empleados en la medida del 10%, todo ello debido a que los trabajadores que ya participaban en el ya mencionado SIP (el plan accionario marco utilizado por los empleados de los servicios postales como depósito para sus acciones gratuitas) en esos tiempos podían efectuar una inversión máxima igual a apenas 3000 libras al año en acciones gratuitas para los empleados (un importe que se incrementó hasta 3600 libras anuales a partir de abril de 2014).

El gran salto adelante en el precio de las acciones de Royal Mail situó el valor de las

acciones gratuitas de los trabajadores de los servicios postales unas 1000 libras por encima del límite anual. “Por consiguiente, los trabajadores a tiempo completo recibieron **613** acciones durante el ejercicio fiscal 2013 y la parte restante en el ejercicio fiscal 2014 para mantener los beneficios fiscales”, según explicó Royal Mail.

De esta forma, nada menos que 149.000 trabajadores de los servicios de correos tuvieron que esperar hasta el 7 de abril de 2014 para poder recibir en sus cuentas SIP el pago atrasado de su cuota correspondiente de acciones gratuitas, es decir, las 116 acciones que faltaban por cada empleado.

### **Dividendos**

En julio de 2014 los empleados derechohabientes recibieron un dividendo sobre las acciones gratuitas tanto en el SIP 2013 como en el SIP 2014. Todos los derechohabientes recibieron a 31 de julio de 2014 el pago del dividendo directamente en la cuenta bancaria en que se les paga el sueldo. Los trabajadores a tiempo completo derechohabientes que recibieron la asignación total de 729 acciones gratuitas cobraron un dividendo de **96 libras**.

Los trabajadores a tiempo parcial derechohabientes recibieron el dividendo en base a la asignación proporcional de acciones gratuitas. El importe total del dividendo se pagó independientemente del escalafón del tipo impositivo a cargo de los propios trabajadores.

### **Gestión del plan accionario de Royal Mail**

**Equiniti** se adjudicó el encargo de “registrar” y administrar el plan accionario en nombre de Royal Mail después de un exhaustivo proceso de licitación. “Tras analizar varias estructuras, el Gobierno ha decidido asignar acciones gratuitas en base a un SIP sencillo y eficaz en términos fiscales como el mejor vehículo para asignarles a los empleados una cuota accionaria igual al 10% del patrimonio de Royal Mail”, según afirmó Equiniti. Con arreglo al procedimiento estándar, los trabajadores tienen que dar su consentimiento para recibir acciones gratuitas. Sin embargo, tras consultar, Royal Mail obtuvo la aprobación del HMRC, el Departamento de Hacienda y Aduanas de Gran Bretaña, para que sus empleados entraran automáticamente a formar parte del plan o de lo contrario eligieran voluntariamente no formar parte del mismo, lo que llevó a una tasa de participación del 99,7%.

### **Un fideicomiso para las acciones de los empleados**

Los títulos de los empleados de Correos se mantienen en el Plan a través del **Gestor del SIP** en nombre de cada empleado, con pleno derecho a voto a través del Gestor independiente. Para poder aprovechar plenamente las desgravaciones fiscales correspondientes, las acciones deben mantenerse en el plan durante un **mínimo de cinco años**, período durante el cual los individuos deben seguir siendo empleados de Royal Mail. De todas formas, los empleados no pueden vender sus acciones durante un plazo de tres años por lo menos. Una vez transcurrido dicho plazo, los trabajadores tendrán derecho a vender 613 acciones, mientras que para vender la parte restante deberán esperar hasta 2017.

Desde el principio Equiniti comprendió de inmediato la necesidad del cometido que se

le había encomendado, en particular al tener que vérselas con numerosos trabajadores de los servicios postales que carecían de cualquier experiencia en materia de posesión de acciones.

Según Equiniti, para poder mantener un programa adecuado de comunicación con el personal de los servicios postales era preciso colaborar estrechamente con el equipo de Royal Mail con el fin de producir una amplia gama de material informativo y ponerlo a disposición en varios formatos a través de diferentes plataformas. Equiniti organizó más de 100 seminarios itinerantes en todo el Reino Unido, de Exeter a Inverness, hasta Belfast y Norwich, durante los cuales 55 miembros de la plantilla colaboraron con los representantes de recursos humanos de Royal Mail, reuniéndose con más de 4500 trabajadores del organismo postal y pudiendo así responder a más de 8000 preguntas relacionadas con las acciones gratuitas y con la oferta prioritaria reservada a los empleados.

Según Phil Ainsley, consejero delegado de Equiniti Employee Services, “con una plantilla formada por cerca de 150.000 personas, la comunicación ha jugado un papel esencial y se han utilizado numerosos canales para garantizarles a los trabajadores la máxima información sobre la asignación de las acciones gratuitas y sobre la salida a Bolsa en general. A todos los trabajadores derechohabientes se les ha enviado por correo un folleto con información detallada; además, se ha puesto en marcha un servicio de chat en vivo para que los trabajadores puedan hacer todas las preguntas necesarias”.

La cadena de televisión interna de Royal Mail ha transmitido programas sobre temas relacionados con el accionariado del personal y la salida a Bolsa; además, se ha puesto en marcha un flujo constante de comunicaciones sobre papel y en formato electrónico durante el período inmediatamente anterior a la salida a Bolsa”.

Por último, se han organizado seminarios en las 109 sedes principales de Royal Mail, con la participación del personal de la misma Royal Mail y de Equiniti. Los seminarios se organizaron teniendo en cuenta los horarios de trabajo, es decir, que empezaban por la mañana temprano (05:00h) y terminaban tarde por la noche (a las 21:00h), para que pudieran beneficiarse todos los interesados. Después de la salida a Bolsa, los empleados recibieron la notificación de la asignación junto con los datos de conexión, para poder verificar constantemente la marcha de su inversión directamente desde el portal de Royal Mail, cuyo *hosting* ofrece Equiniti.

### **El sindicato de trabajadores de los servicios postales**

El sindicato de trabajadores del sector de las comunicaciones (Communications Workers Union – CWU) representa a 150.000 trabajadores del sector postal en el Reino Unido, la gran mayoría de los cuales trabaja para el Grupo Royal Mail.

A lo largo de 2013 el CWU participó en las negociaciones con Royal Mail para alcanzar un acuerdo de gran relevancia denominado “Agenda para un acuerdo a favor del crecimiento, la estabilidad y el éxito a largo plazo”. Además de este acuerdo se llevaron a cabo negociaciones separadas sobre un plan de pensiones legalmente vinculante.

Estos acuerdos legalmente vinculantes les garantizaron a los afiliados al CWU dos resultados de extraordinaria relevancia. Los acuerdos reconocían en efecto que la privatización había supuesto un paso atrás y que independientemente de la propiedad, la estrategia sindical siempre había apuntado a abarcar todas las eventualidades y a proteger a todos los afiliados de las consecuencias de la privatización y de la constante amenaza de la competencia desleal.

Los acuerdos permitieron conseguir los siguientes resultados:

**Retribución** – Acuerdo sobre la retribución para un aumento total del 9,06% en tres años.

**Protección legal** – Amplia protección legalmente vinculante para los afiliados al CWU en lo tocante a seguridad del puesto de trabajo y promoción de los valores y principios de Royal Mail como organismo privado, además de garantizar lo siguiente:

Royal Mail se compromete a no recurrir a la subcontratación, a la venta o a la cesión de ninguna rama de su negocio.

Royal Mail seguirá prestando directamente sus servicios a todos los niveles de clientela, sin recurrir a las franquicias para ninguna de las ramas de su negocio y sin que sus empleados se conviertan en trabajadores autónomos.

Royal Mail no contratará a nuevos trabajadores a condiciones y en términos menos ventajosos (rechazo de la mano de obra a dos niveles).

Los términos y condiciones de trabajo acordados a nivel colectivo no podrán ser objeto de cambios a peor, ni podrán enmendarse, excepto en el caso de enmiendas acordadas.

Para Royal Mail el objetivo prioritario consistirá en introducir los futuros cambios necesarios, pero sin recurrir a la práctica de los despidos obligatorios.

El modelo de empleo seguirá centrándose principalmente en el tiempo completo, con una mezcla de recursos concordada que se someterá a comprobación con base trimestral.

Las mejores condiciones actuales en lo relativo a despidos voluntarios y dietas por desplazamientos se prorrogarán con la próxima revisión de enero de 2015.

Los empleados a tiempo completo seguirán siendo tales a menos que decidan voluntariamente reducir su horario de trabajo. Los trabajadores a tiempo parcial pueden mantener su horario contractual si así lo desean. Los trabajadores a tiempo parcial también pueden aumentar el número de horas establecido en el contrato de manera que refleje las horas efectivamente trabajadas por término medio durante los seis meses anteriores.

El uso de contratos a tiempo determinado y de contratos de agencia se considera limitado con arreglo al contenido del Job Security Agreement (Acuerdo sobre seguridad del puesto de trabajo) y se controla de forma regular.

La CWU seguirá siendo la organización sindical de representación; siguen operativas todas las estructuras de representación y permanecen en vigor todos los acuerdos relacionados con los permisos sindicales.

**Logro de la estabilidad del sector:** Reconocimiento a nivel nacional de que, con el fin de alcanzar los resultados establecidos en la Agenda para el crecimiento, es necesario mejorar las relaciones industriales.

**Nuevos acuerdos de Gobernanza** – Royal Mail acepta modificar sus estructuras de negocio con el fin de que la CWU pueda participar en las actividades de los principales organismos de la toma de decisiones, con mayor acceso e influencia en la gestión diaria del negocio.

**Reactivación del marco de las relaciones industriales** – Royal Mail acepta que nuestras actuales estructuras y procedimientos de relaciones industriales sigan utilizándose.

**Nuevas formas de solucionar las controversias** – Introduciremos nuevos sistemas para solucionar las controversias, incluyendo una nueva forma de usar los procedimientos internos y externos de mediación no vinculantes.

**Formación conjunta para todos los dirigentes y representantes de la CWU** – Se lanzará un importante programa de formación para garantizar una comprensión adecuada de los papeles, responsabilidades y procedimientos, así como el respeto constante de los acuerdos nacionales.

**Compromiso jurídicamente vinculante para apoyar nuestros nuevos procedimientos** – Los nuevos procedimientos constituyen parte integrante del contrato legal, con el compromiso por ambas partes de no recurrir de forma unilateral a nuevas acciones hasta que se completen los procedimientos. Este compromiso no constituye una renuncia al derecho de huelga, sino que sencillamente confirma el principio ya concordado en el marco de los procedimientos existentes.

**Promoción del cambio cultural:** Las partes se comprometen a crear un mejor ambiente de trabajo para los trabajadores; se trata de uno de los elementos fundantes sobre el que construir el éxito a largo plazo de la empresa. A este respecto, unas medidas innovadoras y un programa de trabajo para promover el cambio cultural constituyen factores clave. Lo mismo podría decirse de unos nuevos Estatutos Sociales, la revisión de las iniciativas para la participación de los trabajadores, una mejor formación de los dirigentes y representantes sindicales y, por último, la introducción de una nueva estructura de participación a nivel nacional.

**La participación accionaria**

El sindicato siempre ha estado – y sigue estando – en contra de la privatización. Nuestra política y nuestras estrategias para el futuro siempre se han basado en lograr acuerdos sobre protecciones legales, retribuciones, pensiones, temas relacionados con el puesto de trabajo y estrategias para el crecimiento; desde siempre estas cuestiones son más importantes para nosotros que cualquier acción gratuita.

Desde el principio la postura de la CWU sobre la cuestión de la participación accionaria de los empleados ha demostrado ser coherente. Siempre hemos sido muy claros para con nuestros afiliados acerca de que sería un error que el sindicato les aconsejara rechazar la oferta de acciones gratuitas. De hecho, se trata de una cuestión que debe decidir el individuo.

La CWU ha seguido adelante con su propia política, examinando la posibilidad de crear un fideicomiso para garantizar al máximo el derecho al voto colectivo de los afiliados a la CWU, ahora accionistas, en el ámbito del Grupo Royal Mail en manos de privados.

Es importante entender que en el Reino Unido, a diferencia de otros Estados miembros de la UE, los trabajadores de empresas de este tipo – Royal Mail antes era propiedad del Estado – no tienen derecho a contar con un representante en los comités de gestión, independientemente del número de trabajadores. Por este motivo, a menudo el sindicato constituye el principal, si no el único, canal de comunicación entre los trabajadores y la dirección de la empresa. Como consecuencia de ello, la necesidad de dar una voz colectiva a los trabajadores de Royal Mail – por ejemplo a través de un fideicomiso que represente a los trabajadores accionistas, además de a través del sindicato – es de suma importancia.

Moya Greene, consejero delegado de Royal Mail, ha declarado lo siguiente: “Me alegro de que nuestros trabajadores hayan votado a favor de los términos del acuerdo. Se trata de un primer paso esencial para garantizarles certezas y estabilidad a largo plazo a Royal Mail, a nuestros trabajadores y a nuestros clientes”. En el momento de la venta de las acciones aún estaba muy presente la amenaza de la primera huelga nacional del sector postal, que más tarde fue desconvocada una vez que **la dirección de Royal Mail aceptó un aumento de las retribuciones del 9% en tres años**, además de comprometerse a introducir un acuerdo sobre jubilaciones específico para los trabajadores del sector postal.

### ¿Quién es el actual propietario de Royal Mail?

Gracias a las disposiciones en materia de divulgación de información sobre el patrimonio accionario, hemos sabido que el propietario que posee la mayor cuota accionaria – el Children’s Investment Fund – es titular del 5,8% del patrimonio de la empresa (si bien esta cuota descendió posteriormente al 4,8%), mientras que GIC Private, el fondo soberano de Singapur, es titular de otro 4,1%.

El Estado (es decir, los contribuyentes) sigue siendo el propietario de **una cuota de más del 30% de la empresa**, aunque a partir de 2015 el Gobierno tendrá la facultad de vender su cuota restante.

**Sin embargo, los empleados de Royal Mail, que actualmente poseen más del 10% del patrimonio** (incluyendo las acciones extra adquiridas por los empleados del servicio postal), **constituyen el bloque principal del accionariado.**

Las suscripciones de la oferta al detall de Royal Mail han superado casi siete veces las cantidades disponibles, obligando a reducir de forma consistente la asignación de acciones. A los inversores particulares que habían solicitado acciones por importes de entre 750 y 10.000 libras se les asignaron 227 acciones, por un valor inicial de 749,10 libras en base al precio de salida de 330 peniques. A quienes habían solicitado acciones por un valor total superior a 10.000 libras no se les asignó ni una sola acción.

Sin embargo, alrededor de 700.000 contribuyentes pudieron adquirir por lo menos algunas acciones de Royal Mail. Los ingresos brutos totales para el Tesoro recaudados gracias a la oferta totalizaron la cifra de 2.000 millones de libras esterlinas.

**Las reglas del SIP son bastante complejas,** pero en pocas palabras:

- Pueden asignársele acciones gratuitas a cada participante en el SIP hasta un valor de 3600 libras. Como regla general, si el empleador le asigna acciones a un trabajador, ese “regalo” se considera como una renta a efectos tributarios y fiscales. Sin embargo, si las acciones se asignan mediante un SIP no están sujetas a impuestos ni a imposición alguna, siempre que las acciones permanezcan vinculadas al SIP durante un plazo de cinco años como mínimo.
- Si la empresa les permite a los trabajadores comprar acciones adicionales *a través del plan*, los mismos pueden invertir hasta el 10% de su salario en *Partnership Shares*, con un máximo de 1500 libras al año. El porcentaje del salario se calcula en base a la renta antes de impuestos y de cotizaciones a la Seguridad Social. De esta forma, los participantes que compran *Partnership Shares* obtienen un ahorro en impuestos y previsión.
- Ya no existen límites a los impuestos que pueden reinvertirse en las denominadas **Dividend Shares** (acciones-dividendos), exentas de impuestos y tributos.
- Si alguna acción que forme parte del plan incrementa su valor durante el período de vinculación, dicho incremento no se considerará como plusvalía a efectos del cálculo del impuesto sobre plusvalías. Sin embargo, una vez retiradas del plan, los posibles incrementos posteriores se considerarán como plusvalías. Las acciones pueden trasladarse a un ISA (programa público de ahorro destinado a las personas físicas), y tampoco en este caso las plusvalías están sujetas al impuesto correspondiente.
- Las acciones gratuitas deben mantenerse dentro del fideicomiso durante tres años por lo menos, pero no acumulan plenamente las ventajas fiscales hasta que hayan transcurrido al menos cinco años. Las acciones pueden retirarse una vez transcurrido el plazo mínimo de tres años en caso de que el participante deje de trabajar para la empresa, siempre que las reglas del SIP lo permitan. Dichas reglas pueden prever que los individuos cuya relación laboral con la empresa cese en el curso de los tres primeros años pierdan del todo sus acciones.



- Las acciones dividendos tienen que mantenerse en el fideicomiso durante tres años por lo menos para poder acumular plenamente las ventajas de naturaleza fiscal.

Documento elaborado por Fred Hackworth de **Esop Centre** con ocasión del Seminario ProEFP celebrado en Florencia el mes de septiembre de 2014

## UNICREDIT Y EL PLAN “LET’S SHARE” (editado por Marco Cilento)

UniCredit es un banco comercial con más de 8.700 oficinas 1 y más de 149.000 empleados 2. El Grupo, con una marcada identidad europea, está presente en 17 países de Europa.

A 31 de diciembre de 2013, los accionistas eran aproximadamente 465.000 y el 61% del capital accionario estaba en manos extranjeras. El 82% del capital social ordinario está en manos de personas jurídicas y el 18% pertenece a personas físicas.

Desde 2008 el grupo ofrece un plan de accionariado abierto a todo el personal, conocido al principio como ESOP y actualmente denominado *Let’s Share*. Hasta la fecha, más de 10.000 empleados han participado en “*Let’s Share*” en 13 países en total: Austria, Bulgaria, Alemania, Hong Kong, Italia, Luxemburgo, República Checa, Polonia, Rumania, Serbia, República Eslovaca, Reino Unido y Hungría.

En algunos países el plan del grupo no se ha aplicado debido a restricciones normativas, financieras u obstáculos de otra naturaleza.

La retribución por incentivos y con instrumentos financieros es parte de la política de remuneración de la empresa para todos sus empleados.

La razón principal, en lo que atañe a la dirección, está relacionada con la conservación de las figuras profesionales estratégicas y con adaptar los comportamientos de la dirección a los intereses de los accionistas. Esto en cuanto a los 1000 primeros puestos de los vértices del grupo. Para los planes que afectan a toda la plantilla de trabajadores, los motivos están relacionados con la voluntad de ofrecer oportunidades de obtener ingresos adicionales y aumentar el sentido de pertenencia al grupo.

La política de accionariado se inserta en un conjunto más amplio de medidas de origen unilateral (decididas y gestionadas por la empresa) o negociadas (reguladas por convenios colectivos) que determinan formas de salarios variables por objetivos y programas de seguros de jubilación o sanitarios.

Los planes de accionariado forman parte de los instrumentos que, aun clasificándose como políticas de remuneración del personal, decide y gestiona la empresa.

A continuación se presentan dos planes de remuneración que prevén el uso de acciones ordinarias de Unicredit.

- El sistema de incentivos de grupo
- *Let's Share* (ex ESOP)

### **El sistema de incentivos de grupo.**

Los empleados de UniCredit y de las sociedades directa o indirectamente controladas por UniCredit que son destinatarios del Sistema de Incentivos 2014 del Grupo son unos 1000 ejecutivos del Grupo, así como otros empleados de otros niveles que podrían tener un impacto en los riesgos de mercado, crédito y liquidez. En base a los criterios determinados por la Junta de Socios, el Consejo de Administración identifica a los beneficiarios efectivos con arreglo a los criterios establecidos por la Autoridad Bancaria Europea (ABE).

El Sistema de Incentivos 2014 del Grupo tiene la finalidad de fomentar, retener y motivar a los empleados destinatarios de los mismos y uniformar el sistema de incentivos de UniCredit con el objetivo de lograr – en el interés de todas las partes interesadas - unos sistemas de incentivos alineados con las estrategias y objetivos de la empresa a largo plazo, que se ajusten a los resultados de la compañía, convenientemente corregidos para tener en cuenta todos los riesgos, coherentes con los niveles de capital y liquidez necesarios para hacer frente a las actividades emprendidas y, en todo caso, capaces de evitar incentivos distorsionados que puedan inducir a asumir riesgos excesivos para el banco y el sistema en su conjunto.

La evaluación final de los parámetros de rendimiento sostenible es revisada por el Comité de Remuneración y se define bajo la responsabilidad y la gobernanza del Consejo de Administración.

Se ha decidido que el instrumento ideal para poner en práctica el plan de incentivos 2014 del Grupo consiste en conferirle al Consejo de Administración la facultad de aumentar el capital de la sociedad, tal como autorizó la Junta extraordinaria de Socios (creación de una reserva especial denominada “Reserva ligada al sistema de incentivos a medio plazo para el personal del grupo”).

En 2013 se destinaron fondos a dicha reserva por un importe máximo de

98.294.742,05€, destinándose una cuota de reservas estatutarias disponibles formadas como consecuencia de la acumulación de beneficios de la sociedad;

En base a dichas evaluaciones, resulta que el coste total para UniCredit en el momento de la asignación del número diana de acciones gratuitas podría ascender a un total de 316 millones de € a repartir en 6 años.

El impacto máximo del Sistema 2014 en el capital social de UniCredit será igual a un 0,66% aproximadamente, en el supuesto de que se les asignen todas las acciones gratuitas a los empleados.

El régimen fiscal y de cotización social aplicado a las acciones gratuitas asignadas cumplirá la legislación vigente del país de residencia fiscal del trabajador.

En la actualidad no se prevé el apoyo del Sistema de Incentivos 2014 del Grupo por parte del Fondo Especial de Incentivos a la Participación de los Trabajadores en las Empresas, art. 4, inciso 112, de la ley de 24 de diciembre de 2003 núm. 350.

### **Let's Share**

El “Plan 2014 de Participación Accionaria para Empleados del Grupo UniCredit” (en adelante “Let's Share para 2015”) tiene como destinatarios potenciales a los empleados del Grupo UniCredit, que son unos 150.000, pero hasta la fecha se han adherido menos del 4% de los trabajadores.

Con la asignación del Plan Let's Share para 2015, UniCredit se propone el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia al Grupo y la motivación para alcanzar los objetivos empresariales de los empleados.

En particular, el Plan Let's Share para 2015 tiene la finalidad de ofrecerles a los empleados del Grupo la posibilidad de invertir en acciones de UniCredit a condiciones favorables, es decir, con un 25% de descuento sobre el precio de compra de acciones adicionales.

Teniendo en cuenta las finalidades del Plan Let's Share para 2015, no se han considerado variables clave ni indicadores de resultados.

El Plan Let's Share tiene en cuenta el régimen de imposición fiscal sobre las rentas del

trabajo asalariado vigente en el país de residencia fiscal de cada uno de los beneficiarios.

El Plan Let's Share para 2015 prevé las siguientes fases:

a) Adhesión. Se prevén dos períodos de adhesión:

1er. período de adhesión: del 27 de noviembre de 2014 al 15 de enero de 2015;

2º período de adhesión: del 27 de mayo de 2015 al 15 de julio de 2015;

Durante dichos períodos, los empleados que se adhieran al Plan (los "Participantes") indicarán el importe total que deseen invertir, hasta un aporte máximo anual de 6.000€. La cuota de aportación mínima anual se establecerá teniendo en cuenta las características específicas de cada uno de los países participantes.

Período de suscripción: Durante el período de enero de 2015 a diciembre de 2015, los participantes podrán adquirir las acciones mediante cargos mensuales en cuenta corriente (modalidad "mensual"), o bien mediante el pago en uno o dos plazos, a efectuar en los meses de enero o julio (modalidad "one-off"). En el caso de abandonar el Plan Let's Share para 2015 durante el período vinculante, el Participante perderá las acciones gratuitas que se le hayan asignado.

Acciones gratuitas: Al principio del período de suscripción (enero de 2015 o julio de 2015), el participante recibirá un descuento inmediato del 25% sobre el precio de compra en forma de acciones gratuitas; dichas acciones gratuitas estarán sujetas a la prohibición de venderlas durante un año, y el participante perderá su titularidad en caso de que deje de trabajar para una empresa del Grupo UniCredit, salvo en caso de que deje de prestar sus servicios por alguna de las causas previstas en el Reglamento del Plan.

Let's Share para 2015. Por motivos fiscales, en algunos países no pueden asignarse las acciones gratuitas al principio del período de suscripción. Por tanto, se ha previsto una "estructura alternativa" que les reconoce a los participantes residentes en dichos países el derecho a recibir las acciones gratuitas al final del período vinculante (estructura "alternativa");

Período de mantenimiento: Durante el período vinculante de 1 (un) año (de enero a julio de 2015 y de enero a julio de 2016), los participantes podrán enajenar en todo momento las acciones adquiridas, pero perderán las acciones gratuitas correspondientes a la cuota

de acciones que vendan.

Una vez concluido el período vinculante, los empleados podrán vender sus acciones sin perder el descuento. En particular, los participantes italianos podrán disfrutar de las ventajas fiscales previstas por la legislación italiana en caso de que mantengan la propiedad de las acciones durante 2 años más.

El Plan tiene la siguiente gobernanza: el Consejo de Administración, con fecha 21 de enero de 2014, aprobó la propuesta correspondiente al Plan Let's Share para 2015, a someter a la aprobación de la Junta General de Accionistas convocada para el 13 de mayo de 2014; la unidad organizativa de "Compensación" del holding es responsable de la administración de los planes de incentivos, incluido el Plan Let's Share para 2015, así como la definición de las políticas de remuneración del Grupo.

El Plan Let's Share para 2015 prevé la utilización de acciones compradas en el mercado, con el fin de no acarrear efectos de dilución en el capital social de la sociedad matriz. Con este fin, los empleados que decidan participar en el Plan Let's Share para 2015 le darán un mandato a un intermediario interno o ajeno al Grupo para que compre las acciones y las deposite en una cuenta a su nombre. En caso de cambios sustanciales en el contexto de referencia, o en caso de que la tasa de participación real fuera superior a las previsiones formuladas en la definición del Plan Let's Share para 2015, podría resultar necesario modificar dicha modalidad de ejecución, solicitando, en su caso, los permisos necesarios.

Las acciones gratuitas podrían calificarse como "pagos en acciones de patrimonio", ya que los participantes, según el Reglamento del Plan, recibirán instrumentos de patrimonio neto emitidos por UniCredit para remunerar el valor económico de los servicios prestados por los mismos a favor de las sociedades para las que trabajan. Para las acciones gratuitas (o para el derecho a recibirlas) el valor por unidad se calculará al comienzo del período de suscripción en base al precio que pagaron los participantes para comprar la primera parte de las acciones en el mercado.

En la actualidad, el Plan Let's Share para 2015 no prevé la concesión de préstamos ni otro tipo de facilidades para la compra de acciones en el marco del Plan.

Se está sopesando la posibilidad de que, tras alcanzar un acuerdo sindical, los

trabajadores italianos transfieran una parte de la prima de la empresa (VAP) al Plan Let's Share para 2015. Si se confirmara dicha posibilidad, los modos y el calendario de dicha aportación se ilustrarán en el Reglamento de aplicación del Plan Let's Share para 2015 que se presentará ante el Consejo de Administración en el momento del lanzamiento del Plan.

En caso de que se cumplan las expectativas del 5% en cuanto a participación de los empleados del Grupo, con una aportación máxima posible de 6.000€ anuales, el coste contable estimado para la oferta de acciones gratuitas a los participantes ascendería a unos 12 millones de €. Dicho coste, que se repartiría el año en que se articula el Plan Let's Share para 2015 (de enero/julio de 2015 a enero/julio de 2016) aumentaría en caso de una tasa de participación más alta.

El Plan Let's Share para 2015 no establece límites al ejercicio de los derechos de voto o de los derechos patrimoniales en relación a la compra de acciones. En cambio, sí se suspenden los derechos patrimoniales en relación a las acciones gratuitas. Concretamente, los participantes recibirán los dividendos correspondientes a dichas acciones al expirar el período vinculante de un año y siempre que, durante dicho período, no hayan dejado de trabajar para una sociedad del Grupo, salvo en el caso de que lo hayan hecho por alguna de las razones admitidas en el Plan.

Hasta ahora, el Plan Let's Share para 2014 no prevé formas de asignación distintas según quiénes sean los beneficiarios del Plan.

El anterior Plan Let's Share para 2014 fue lanzado el 27 de noviembre de 2013 en 11 países en los que opera el Grupo (Austria, Bulgaria, Alemania, Italia, Polonia, República Checa, Serbia, Eslovaquia, Hungría, Reino Unido y Luxemburgo) con una adhesión de alrededor del 3,4% de los participantes potenciales.

## **INTESA SANPAOLO Y ACCIONARIADO DIFUSO (editado por Marco Cilento)**

Intesa Sanpaolo es uno de los principales grupos bancarios de la Eurozona, con una

capitalización de mercado de 39.300 millones de euros. Intesa Sanpaolo es líder en Italia en todos los sectores de actividad (al por menor, corporativo y gestión patrimonial), con 11,1 millones de clientes, 4.500 oficinas y 98.000 empleados, de los cuales 3/4 partes en Italia.)

Al evaluar la participación financiera en Intesa Sanpaolo es bueno recordar que en Italia están muy generalizadas las primas de resultados de origen contractual. Se trata de una componente variable de la remuneración ligada a los resultados del trabajo o a los resultados de la empresa, establecida mediante convenio colectivo de empresa o de grupo, y que disfruta de una tributación preferencial (con un impuesto fijo del 10%) en comparación con el salario fijo. La negociación con la empresa se desarrolla según las reglas y principios establecidos por el convenio nacional del sector, en este caso, el convenio nacional del sector bancario.

En tiempos de escasa rentabilidad del sector bancario, el grupo Intesa Sanpaolo y las organizaciones sindicales han explorado formas innovadoras de uso de los recursos disponibles para un bono de empresa para aumentar al máximo el beneficio de los empleados. Formas de composición de la remuneración que responden a lógicas de democracia económica porque valorizan la participación de los trabajadores sin renunciar al factor “premio” que contribuye a reforzar la competitividad y la eficiencia del conjunto de la empresa.

No está de más recordar que el año anterior no se había repartido ninguna prima debido a los malos resultados económicos del grupo.

El Protocolo de Relaciones Industriales del 24 de febrero de 2014, que firmaron el Grupo Intesa Sanpaolo y todas las centrales sindicales más representativas a nivel nacional, recoge el reto del Plan de Negocios 2014-17 e intenta crear mecanismos de incentivos que ofrecen las mayores ventajas a los empleados en función del éxito del Grupo en un plazo de 4 años.

Por tanto, la componente variable es flexible y está compuesta por instrumentos diversos que el empleado puede activar. Puede cobrar la prima quien gane menos de



65.000 euros al año, y puede hacerlo de las siguientes formas:

- en metálico, nivel mínimo equivalente a 630 euros, o bien
- prima social, y entonces el importe asciende a 820 euros (en este caso el importe puede confluir en una de las numerosas pólizas de seguros o mutuas activadas por el Grupo a beneficio de sus empleados)
- Accionariado de los trabajadores: los trabajadores que decidan participar en la iniciativa recibirán de forma gratuita acciones por un valor de unos 920 euros. Quien reciba las acciones podrá decidir:
  - depositar las acciones adquiridas en una cuenta de valores inmediatamente a disposición de los empleados, o bien
  - depositarlas en un plan de inversiones que bloquea las acciones hasta el 2017. En este caso, el trabajador recibe otro paquete de acciones equivalente al 80% del paquete original.

El bono social les ha permitido a los empleados disfrutar de estas ventajas en forma de reembolso de los gastos para la educación de sus hijos, asistencia sanitaria complementaria o planes de pensiones complementarios incluso a favor de familiares. Esta solución ha conseguido el resultado de conciliar la sostenibilidad de los costes para la empresa en un contexto de mercado difícil con la valorización del bienestar de empresa y el mantenimiento de unos niveles de prestaciones en línea con los de años anteriores, sin perjuicio de que los empleados puedan acceder a las prestaciones en la forma tradicional en metálico.

El plan de accionariado difuso es por tanto una parte de la remuneración, aunque pagada mediante títulos financieros. El Protocolo ha creado un mecanismo que hace que convenga aprovechar la opción del plan de inversiones que tiene precisamente la misma duración que el Plan de Negocios y, por tanto, apunta a maximizar los beneficios para los empleados en función del éxito del programa de desarrollo cuatrienal del grupo. La conveniencia está ligada al tratamiento fiscal: el mecanismo utilizado que prevé la entrega de acciones de forma gratuita como contrapartida por el trabajo realizado expone al trabajador que decide vender sus acciones antes de tres años a la imposición de sus rentas de trabajo (por lo general, la tasa es del 38%) más la imposición sobre los dividendos (alrededor del 22%), pero en este caso los trabajadores acceden plenamente

a los derechos patrimoniales, incluidos los dividendos y el derecho al voto.

Para los empleados que bloquean las acciones durante 4 años en el plan de inversiones, el riesgo se ha gestionado de la siguiente forma: al paquete disponible de inmediato, de un valor de 920 euros, se le añade otro paquete de acciones equivalente al 80% de esos 920 euros. Además, las acciones están garantizadas contra pérdidas, pero pueden beneficiarse de las plusvalías, aunque las acciones de los empleados no dan acceso a dividendos ni al derecho al voto.

El Grupo Intesa Sanpaolo destina a dicha operación 55 millones de euros, aunque el coste total de la misma sólo podrá establecerse una vez se haya puesto en marcha, y se calculará en base al número de participantes y al plan de inversiones que elijan.

Las acciones que recibirán los empleados proceden de un aumento de capital.

El valor de las acciones se calcula en base al valor nominal, es decir, a la media del precio de mercado en los 30 días anteriores al de su asignación.

El plan de accionariado activado en 2014 no está presente en los documentos y cuentas finales de 2013, y por tanto aún no se dispone de información sobre la gobernanza del plan de accionariado a nivel societario.

La Junta General de Accionistas de Intesa Sanpaolo que se celebró el 8 de mayo de 2014 aprobó el plan de inversiones basado en instrumentos financieros destinado a los empleados y a los denominados “*risk takers*” (quienes asumen los riesgos) del Grupo Intesa Sanpaolo. Se trata de un instrumento de participación accionaria difusa propuesto – de forma simultánea al lanzamiento del Plan de Negocios 2014-2017 - a todos los empleados, que constituyen el factor clave para alcanzar los resultados del Plan de Negocios. Al empleado que haya recibido acciones ordinarias gratuitas de Intesa Sanpaolo adquiridas en el mercado se le ofrecerá una oportunidad de inversión pluriennial con una duración alineada a la del Plan de Negocios; como alternativa a dicha oportunidad, el empleado podrá disponer libremente de dichas acciones que se le han asignado. El plan de inversiones prevé la asignación al empleado de acciones ordinarias de Intesa Sanpaolo de nueva emisión frente a un aumento gratuito de capital y la suscripción por parte del empleado de acciones ordinarias de Intesa Sanpaolo de nueva emisión frente a un aumento de capital reservado a los empleados a un precio de emisión rebajado respecto al valor de mercado.

En este ámbito, la Junta autorizó por tanto la compra de sus propias acciones en el

mercado para asignarlas de forma gratuita a los empleados del Grupo Intesa Sanpaolo, hasta un número máximo de acciones ordinarias igual a 54.097.875, correspondientes a cerca del 0,3% del capital social ordinario y del capital social total (ordinario y ahorro) de Intesa Sanpaolo.

Además, la Junta le confirió un poder al Consejo de Administración para aumentar el capital social por un importe máximo de 53.101.088,56 euros, mediante la emisión de un máximo de 102.117.478 acciones ordinarias de Intesa Sanpaolo, y aumentar el capital social – en uno o más tramos, antes del 28 de febrero de 2018 – por un importe máximo de 213.073.650,40 euros, con la exclusión del derecho de opción a favor de los empleados del Grupo Intesa Sanpaolo, con la emisión de un máximo de 409.757.020 acciones ordinarias de Intesa Sanpaolo, a un precio que incluya un descuento respecto al valor de mercado de las acciones ordinarias de Intesa Sanpaolo, calculado como la media de los precios observados en los 30 días anteriores a la fecha de emisión.

Asumiendo la adhesión integral al Plan de Inversiones por parte de los empleados, el número total de acciones ordinarias a emitir para efectuar el aumento de capital gratuito y pagado, podría calcularse como equivalente a un máximo de cerca del 3,3% del capital social ordinario y del 3,1% del capital social total de Intesa Sanpaolo.

## **LOS DOS PLANES COMPARADOS**

Se diferencian en la gobernanza. En UniCredit depende toda de la empresa y de los organismos de gobernanza de la empresa para el funcionamiento y el control. En Sanpaolo existen las relaciones industriales y las relaciones con los sindicatos, que son parte de la dinámica de los organismos de la sociedad que aprueban y gestionan el plan de accionariado.

En UniCredit, el accionariado difuso para todos los trabajadores no prevé el aumento de capital, mientras que en Intesa Sanpaolo sí.

En UniCredit, el plan de accionariado difuso se aplica a toda la plantilla sin distinciones y no es una forma de remuneración. De hecho, los empleados pagan las acciones que compran y si acaso se benefician de una bonificación del 25% pagada en acciones.

En Intesa Sanpaolo, las acciones que reciben son una forma de remuneración, son en concepto gratuito, pero el beneficio varía según la familia profesional a la que pertenecen.

UniCredit no esteriliza el derecho al voto, pero al mismo tiempo tampoco crea mecanismos de colectivización de la inversión. En Intesa Sanpaolo, los empleados pueden depositar las acciones en un plan de inversiones. Las acciones así depositadas en manos de un gestor único no permiten ejercer el derecho al voto.

En ambos casos, los planes de accionariado no aumentan (o al menos no apuntan a aumentar) el poder de participación de los empleados, sino que pretenden hacer vivir a los trabajadores la dimensión financiera de la gestión de la empresa, y permitirles beneficiarse de los éxitos del grupo para el que trabajan.

En ambos casos, la dirección del banco espera que la motivación de los empleados se alinee con los objetivos de la empresa. En Intesa Sanpaolo, el plan de inversiones hará que el éxito a largo plazo de la empresa resulte tangible para los empleados.

Por tanto, al reconocerle a la propiedad de las acciones una función que contribuye a madurar en los empleados la conciencia subjetiva de los factores de éxito de su empresa, se sientan las bases para momentos de participación más fuertes que, sin embargo, aún tienen que ver la luz.

Ambos casos tienen una clara proyección internacional. Mientras que en UniCredit la dimensión transnacional tiene implicaciones jurídico-fiscales, en Intesa Sanpaolo es el convenio colectivo de empresa el que tiende a asumir una especie de extraterritorialidad, permitiéndoles a sus trabajadores de todo el mundo beneficiarse de los términos del convenio italiano.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Archibugi, Koenig-Archibugi, Marchetta, *Global Democracy. Normative and Empirical Perspectives*, Cambridge, Cambridge, 2012
- Arrigo G., *Il Diritto del lavoro dell'Unione europea*, Volume I, Giuffré, 1998
- Attali J., *La Crise et Après*, Artheme Fayard, Paris, 2009
- Augustin Kwasi Fosu, *Inequality, Income and Poverty, Comparative Global Evidence*, UNU-Wider Working Paper No. 2010/93, August 2010
- Bassanini F. e Tiberi G., *Le Nuove istituzioni europee*, Commento al Trattato di Lisbona, a cura di, Il Mulino 2010, Bologna
- Bassanini, Tiberi (a cura di), *Le nuove istituzioni*, Commento al Trattato di Lisbona, Il Mulino 2010, Bologna
- Bassanini, Tiberi (a cura di), *Una Costituzione per l'Europa*, Il Mulino, 2003
- Blanden J., Gregg P., Machin S. *Intergenerational Mobility in Europe and North America*, April 2005, Centre For Economic Performance, London School of Economics
- Bonesmo Fredriksen J., *Income Inequality In The European Union*, OECD Economics Department, Working Paper n.952, 16 April 2012
- Breen R., *Social Mobility in Europe*, Nuffild College, Oxford, paper dated 19 July 2004
- Campbell John J., *Household Finance*, Harvard 2006
- Cassese S., *Lo spazio giuridico globale*, Laterza, 2006
- Cilento M., *Rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori nelle PMI. L'esempio del settore costruzioni*, Edizioni Lavoro, Roma, 2104.
- Cilento M., *Employee Financial Participation, Corporate Governance and Social Dialogue*, Edizioni Lavoro, Rome, 2011.
- Davis, Lukomnik, Pitt-Watson, *The new capitalists. How citizen investors are reshaping the corporate agenda* Harvard Business School Press, 2006
- De Luca V., *Un nuovo umanesimo per il capitalismo prossimo venturo*, in *Capitalismo prossimo venturo*, a cura di De Luca, Fitoussi, McCormick, Università Bocconi Editore, Milano, 2010
- Di Taranto, in *Capitalismo prossimo venturo*, a cura di De Luca, Fitoussi, McCormick, Università Bocconi Editore, Milano, 2010
- EU «Piano d'azione: diritto europeo delle società e governo societario – una disciplina giuridica moderna a favore di azionisti più impegnati e società sostenibili» ([COM\(2012\)0740](#))ù
- EU, *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union. A Plan to Move Forward*. COM (2003) 284 final
- EU, *Rapporto dell'High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe*. Bruxelles, 4 novembre 2002
- EU, *Strengthening The Social Dimension Of The Economic And Monetary Union* - COM(2013) 690
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*, di Erick Poutsma, Dublino 2001;
- Fitoussi JP, *La Democrazia e il Mercato*, Feltrinelli, Milano 2004



- Galgano F., *La globalizzazione nello specchio del diritto*, Il Mulino, 2005, Bologna
- Giorgio Ruffolo e Stefano Sylos Labini (breve articolo) *La Crisi degli Stati Uniti e l'esplosione della moneta privata del 2012*, disponibile su web
- Hishow Ognian N., *The Political Economy of Labor-Capital Income Imbalances European Solutions*
- Klein N. *No Logo*, Baldini& Castoldi, Milano, 2001
- Leon P., *Il capitalismo e lo Stato, Crisi e trasformazioni delle strutture economiche*, Lit edizioni 2014, Roma
- Lowitzsch L. et al., *Financial Participation for a New Europe. A Building Block Approach*, Roma- Berlino, marzo 2008;
- OECD, *Divided We Stand: Why Inequality keeps Rising*, Report dated 2011
- OECD, *PISA 2012 Results: Students and Money Financial Literacy Skills for the 21st Century*, Volume IV, Paris, 2014
- Pesich R., *Dal « metodo comunitario » al « metodo dell'Unione » in Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*. A cura di Giuliano Amato e Roberto Gualtieri, Astrid, Passigli editori, Firenze, 2013
- Ponzano P., *Un nuovo metodo dell'Unione ? in Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*. A cura di Giuliano Amato e Roberto Gualtieri Astrid, Passigli editori, Firenze, 2013
- Poutsma E., Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe, Final Report by*, gennaio 2006;
- Santagata R., *Il lavoratore azionista*, Giuffrè, Roma 2008.
- Sartori G, *Democrazia: Cosa è*, BUR, 2000, Milano
- Sciarra S., *L'Europa e il lavoro. Solidarietà e conflitto in tempo di crisi*, Laterza, Bari, 2013
- Sen A., *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano, 2000
- Stiglitz J., *La globalizzazione che funziona*, Einaudi, Torino, 2006
- Stiglitz, J., *Bancarotta*, Einaudi, Torina, 2010
- Streeck W., *Tempo guadagnato. La crisi rinviata del capitalismo democratico*. Feltrinelli, Milano, 2013
- Tosato G.L., *Il Fiscal Compact in Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*, a cura di G.Amato e R. Gualtieri, Astrid, Passigli Editori, 2013