

DIÁLOGO SOCIAL PARA PERFECCIONAR LA DEMOCRACIA ECONÓMICA EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA 2020 Y LAS NUEVAS CAPACIDADES PARA LA AGENDA DE NUEVOS PUESTOS LABORALES



APLICACIÓN PRESUPUESTARIA 04.03.03.01. Relaciones Industriales y Diálogo Social - Sub Programa II

VP/2012/001/0050



## CONTENIDOS

ANTECEDENTES	4
REINO UNIDO	7
MyCSP Ltd - una mutualidad mixta de servicio público	7
Childbase	13
Actualidad y perspectivas de futuro	22
ESPAÑA	26
Diálogo social en el contexto de las sociedades laborales	26
El Diálogo Social en el contexto de la Sociedad Laboral.	27
Caso especial de apoyo a la cultura participativa: diputación foral de Gipuzkoa.	31
ITALIA	33
Luces y sombras en la reciente evolución de la participación financiera de los empleados en Italia.	33
FRANCIA	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
L'Accordo interprofessionale per la competitività e l'occupazione in Francia	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
CONCLUSIONES Y SEGUIMIENTO	49

## AUTORES

El artículo británico ha sido elaborado por ESOP CENTRE

El artículo español ha sido elaborado por ASLE-CONFESAL

El artículo italiano ha sido elaborado por CISL

El artículo francés ha sido elaborado por PROEFP

2



La edición definitiva del Informe ha sido elaborada por PROEFP.



## ANTECEDENTES

Según la Estrategia Europa 2020, se puede apoyar el emprendimiento local y la creación y crecimiento de PYMES mediante la ampliación del acceso a recursos financieros (capital riesgo, créditos operativos, etc.) y ayudar a su internacionalización. Para potenciar la competitividad de las pymes también es importante contar con trabajadores muy cualificados.

Todo ello requiere, por una parte, capacidades y competencias adicionales en materia de personal y, por otra parte, una mayor coordinación y agrupación de los recursos que estén a disposición de una determinada comunidad regional/local.

Especialmente en el caso de las pymes, la coordinación y la agrupación de recursos, movilizados en torno a objetivos comunes y a capacidades de innovación, incrementarán la eficiencia de las inversiones.

En la actualidad, más que en el pasado, se debe animar a las regiones europeas a aprovechar sus recursos humanos y financieros de la mejor manera posible, y a hacerlo con una estrategia común si quieren que sus economías locales prosperen.

El intercambio de prácticas reduciría el plazo necesario para que tales mejoras pudieran ponerse a disposición de las empresas locales o de los emprendedores potenciales. Este informe prosigue con la labor del PROEFP encaminada al intercambio de información a nivel transnacional. En los casos recogidos en el informe del año en curso, gracias al proyecto SDEED, se muestra la función que desempeñan los colaboradores sociales en la planificación y promoción del desarrollo local en el contexto de la democracia económica. Se centra en prácticas según las cuales, en los últimos años, el diálogo social (bipartito o tripartito) ha centrado su acción en un objetivo dual:

Invertir en capital humano y promover el entorno empresarial local con nuevos recursos financieros.

El diálogo social ha demostrado que es una forma de reaccionar frente a las dificultades generadas por la crisis actual, en particular, cuando las limitaciones económicas extienden sus efectos negativos al entorno del empleo.

En este proyecto, democracia económica significa promover la propiedad de acciones por parte de los empleados, las empresas de iniciativa emprendedora o los proyectos innovadores en los que los empleados tienen una participación directa. En este contexto, se supone que la participación financiera de los empleados (PFE) ayuda a las empresas a internacionalizarse o a superar las dificultades temporales o la escasez de financiación en los casos en los que tienen oportunidades de recuperación.

Italia, España, Francia y el Reino Unido han avanzado en esa dirección. Es interesante analizar de qué manera el diálogo social y la democracia económica se aúnan en la promoción de una economía más sostenible, incluso en un momento de crisis económica.

El proyecto S-DEED fue diseñado para mejorar la adaptación del diálogo social a los cambios experimentados por el empleo y el trabajo y los desafíos conexos (la modernización del mercado laboral, la calidad del trabajo, la anticipación, la preparación y la gestión del cambio y la reestructuración, las capacitaciones).

Se desprende que una combinación de diálogo social y PFE puede reforzar los dos pilares del crecimiento sostenible de las economías locales: el capital humano y el capital de inversión. Como dos pilares de un edificio único, tienen que encontrar su lugar en un marco de actuaciones dirigidas principalmente a las pymes y los empleados.

Los informes nacionales ofrecen una vía específica de actuación para que los interlocutores sociales traten de alcanzar los objetivos del crecimiento sostenible e integrador. En estos países, el diálogo social entre los interlocutores sociales de diferentes niveles ha ofrecido una aportación al perfeccionamiento del mercado único, proporcionando apoyo a las pymes y conservando la cohesión social.

De manera más detallada, el proyecto S-DEED está demostrando que una mayor capacidad de los interlocutores sociales para gestionar las herramientas de PFE da lugar a soluciones innovadoras. Las prácticas de éxito en materia de diálogo social (bipartito o tripartito) que han contribuido a ofrecer soluciones concretas a empleados y empresas en el contexto de la democracia económica se encuentran en el núcleo de este informe. El diálogo social y las autoridades públicas han

demostrado que son más dinámicas en la gestión del cambio en una economía globalizada.

De esta manera, el concepto de democracia económica se hace más tangible.

Este informe es un documento de antecedentes de la conferencia final del proyecto S-DEED. Se integrará con las aportaciones realizadas por los participantes en el evento final. Su difusión contribuirá a dar más visibilidad al trabajo realizado hasta la fecha.



## REINO UNIDO

### **MyCSP Ltd - una mutualidad mixta de servicio público**

Ejemplo de la primera mutualidad mixta que se "escindirá" de la administración pública británica. A medida que se prolonga la crisis, las administraciones de los estados miembros de la Unión Europea, sea cual sea su color político, se muestran desesperadas por reducir el coste de la prestación de servicios por parte del estado. El gobierno de coalición del Reino Unido anunció su programa de mutualidades del sector público en 2010, que ofrecía a los empleados del sector público un nuevo derecho a crear cooperativas que perteneciesen a los empleados.

**MyCSP Ltd**, la primera empresa de estilo similar a John Lewis (una cooperativa perteneciente a sus empleados) creada a partir de un servicio de la administración central fue lanzada el **30 de abril de 2012**, por Francis Maude, Ministro de Presidencia. El nombre de la empresa significa: '*My Civil Service Pension Ltd*' (Mi pensión del Sector Público)

El innovador modelo de mutualidad mixta de MyCSP Ltd ha ofrecido a 500 antiguos empleados (funcionarios de la administración pública) una participación en la propiedad del **25 por ciento**, representación en el consejo de administración y una participación en beneficios de la gestión del programa de pensiones en

7



representación de 1,5 millones de *'funcionarios.'*

A lo largo de los siete años de duración del contrato, MyCSP aspira a reducir el coste para los contribuyentes, obteniendo unos ahorros anuales del 50 por ciento llegado el año 2022, a la vez que se mejora el servicio, según las palabras de los ministros.

La empresa 'Paymaster', del Equiniti Group, que opera una red de pagos empresariales segura con cobertura mundial, fue declarada ganadora del concurso organizado por la administración pública para seleccionar al socio del sector privado que se uniría al proyecto, con una participación en la propiedad del **40 por ciento**. La Administración pública conserva una participación en la propiedad del **35 por ciento** para que los contribuyentes puedan beneficiarse a medida que la empresa aumenta de valor.

#### Participación de los empleados y diálogo social

Los empleados reciben una participación cuando se unen a la empresa, pero tienen que renunciar a esa participación al abandonar la empresa. Al igual que ocurre con la cadena de establecimientos John Lewis, domiciliada en Londres, los empleados de MyCSP no pueden comprar ni vender sus acciones. Tales acciones están depositadas en fideicomiso, bajo administración colectiva por parte del Employee



Benefit Trust (EBT) que se tuvo que constituir en el momento de lanzamiento de la empresa. Todos los empleados permanentes de MyCSP reciben dividendos por sus acciones todos los años, pero el importe de esos dividendos variará, en función del nivel de rendimiento de la sociedad.

La plantilla ha elegido a representantes para el Consejo Empleado-Asociación de la sociedad y los miembros de este Consejo forman parte del Consejo del EBT. La sociedad de Administración, junto con el consejero nombrado por MyCSP Ltd, establece la política de participación en beneficios y ejerce todos los derechos de votación de los accionistas que corresponden a los socios empleados. Mark Lund, el antiguo consejero delegado de St. James's Place Capital, preside el Trust de la Asociación de Empleados de MyCSP Ltd en el que están depositadas las acciones de los empleados y que se encarga de proteger sus intereses.

En el Consejo principal de MyCSP Ltd tiene presencia un consejero no ejecutivo nombrado por los empleados en su condición de propietarios, junto con el presidente, el consejero delegado, el director financiero y dos consejeros no ejecutivos nombrados por las otras organizaciones pertenecientes a la asociación.

Sin embargo, los empleados de MyCSP **no** pudieron elegir directamente a sus representantes al Consejo de accionistas, admite el consejero delegado de la sociedad Phil Barlett, principalmente porque no hubo tiempo suficiente para organizar la elección, afirmó.

La planificación inicial no se vio beneficiada cuando algunos empleados del servicio de pensiones fueron a la huelga a causa del plan para convertir su organización en una empresa conjunta. El sindicato de los Servicios Públicos y Comerciales, que representa al personal de la administración pública, afirmó que la principal preocupación de sus miembros había girado en torno a los cambios potenciales que experimentarían las prestaciones del personal cuando MyCSP abandonase la administración pública, pero Mr. Barlett declaró que la normativa funcional suponia que los empleados seguirían teniendo los mismos términos y condiciones de empleo, y que habían sido protegidos tras el traspaso. El sindicato afirmó que a pesar de las declaraciones del gobierno en las que indicaba que quería conceder a los empleados una mayor capacidad de decisión sobre su trabajo, la determinación de apartarlos del funcionariado se había impuesto sin consultar al personal, la mayor parte del cual, según afirmaba el sindicato, habría preferido conservar su condición de funcionario.

Los empleados de MyCSP perdieron la condición de funcionarios y el acceso al programa de pensiones que administraban. No obstante, los altos directivos afirmaban que el nuevo programa de pensiones era "equiparable a grandes rasgos" al programa del cual disfrutaban los citados empleados cuando formaban parte de la administración pública.

Una diferencia esencial entre el programa de MyCSP y el tipo de proyecto de mutualización planificado anteriormente por el Departamento de Presidencia es que,



aunque Mr. Maude había hablado de la mutualización como una manera *de conceder autonomía al personal y de permitir que asumiese el control*, el personal de primera línea de MyCSP no había mostrado interés en tales objetivos en el momento en el que su relación laboral estaba siendo apartada de la administración pública. Puede que tuviesen otras prioridades, puesto que no hubo un periodo de preparación de dos o tres años antes de la creación de esta empresa innovadora.

Maude había prometido anteriormente crear "Un movimiento generado de verdad desde la base, en el que el personal, que son los auténticos expertos, pudiese unirse para asumir el control y ofrecer unos servicios mejores. Sé que en todo el Reino Unido hay literalmente miles de empleados de primera línea capaces de ver cómo se pueden hacer las cosas de una manera mejor, pero en el momento actual, con las limitaciones existentes, simplemente no pueden hacerlo".

#### Apoyo multipartidista

El antiguo ministro del gobierno laborista Lord Hutton de Furness, es el primer presidente de MyCSP Ltd. Afirmó lo siguiente: "Crear mutualidades es una forma muy interesante de que las personas que están en la primera línea del sector público asuman la responsabilidad y la propiedad de los servicios que prestan. Tienen voz en el consejo y participan en los beneficios. Espero que este modelo dé lugar a un mejor rendimiento y genere más valor para el contribuyente". Lord Hutton

desempeña una función esencial en el plan del Gobierno para delegar una mayor responsabilidad, propiedad y poder a las personas encargadas de prestar los servicios públicos.

Mr. Maude añadió: "Hemos dejado de enfrentarnos a una elección entre los servicios públicos prestados por un monopolio estatal y la privatización, que es el motivo por el que soy un ferviente partidario de las mutualidades, que ayudarán a Gran Bretaña a desarrollar una economía más variada. En su condición de mutualidad, MyCSP ofrecerá los mejores servicios a los partícipes de su programa de pensiones, grandes ahorros para el contribuyente, y una verdadera sensación de propiedad respecto de lo que hacen a sus empleados".

## Childbase

Un ejemplo de antigua empresa privada familiar británica, cuya propiedad se ha ido transfiriendo progresivamente a los empleados.

Childbase es la única empresa privada de guarderías del Reino Unido que pertenece a sus empleados, después de que los fundadores constituyesen el "Plan de Participación de todos los Empleados de Childbase", hace casi 12 años, cuando las acciones tenían un valor de 40 peniques (**0,48 €**) cada una. Hoy en día valen casi el triple. La empresa comenzó su andadura hace más de 20 años, con su primera guardería en un pueblo a las afueras de **Milton Keynes**, en el centro de Inglaterra. Childbase está comprometida con su filosofía de: *"Dar prioridad a las personas, para asegurar que aprecian el servicio prestado a nuestros padres y sus niños."* “

Enunciado de misión de Childbase:

Siguiendo un conjunto de principios vinculados a la Etapa Básica de los Primeros Años, nuestros innovadores programas de aprendizaje a través del juego están diseñados para promover los talentos de cada niño; ofrecerles apoyo en sus puntos débiles y establecer la vía para el aprendizaje formalizado. Cada guardería, que presta un servicio pleno, y la empresa en su conjunto, está comprometida con el respeto y la celebración de las raíces étnicas, los orígenes sociales y económicos, el género y las diferentes habilidades físicas y de aprendizaje.

Childbase, que en la actualidad cuenta con **1.304** empleados, manifestó en 2001 por

primera vez su compromiso con la idea de que la empresa perteneciese plenamente a los empleados. El nivel de participación de los empleados en el capital de la empresa se encuentra actualmente en el **64 por ciento**. Recientemente se han producido verdaderos cambios, puesto que los antiguos accionistas de la familia propietaria se han comprometido a traspasar todas sus acciones a un Trust, que se administrará y tendrá en depósito las acciones en beneficio de los empleados actuales y futuros. Childbase acabará siendo una empresa perteneciente al cien por cien a sus empleados y los Estatutos (base legal) de la sociedad se están modificando para adaptarse a esa transición.

Childbase, que obtuvo el galardón de *"Grupo de Guarderías del Año" 2011* otorgado por Education Investor, tiene 20 guarderías calificadas como "sobresalientes" y 18 calificadas como "buenas", de un total de 41 guarderías, que atienden a 4.500 niños. El grupo ocupó el decimotercer lugar en el listado del año 2012 de The Sunday Times que recoge las *"100 mejores empresas en las que trabajar"*. Más del 80 por ciento de los empleados están cualificados para ofrecer los servicios que prestan, y la empresa ofrece programas en todos sus niveles, desde el Nivel II de Formación Profesional a Líderes Universitarios y Cualificaciones para Profesionales en de Primeros Años. La oportunidad que ofrece a los colegas para experimentar los mecanismos de asistencia en un contexto más amplio también se ve respaldada por viajes al extranjero, por ejemplo a Suecia, Rumania, Madrid, Italia, y el apoyo a la "Construcción de África", a través de su trabajo benéfico en Uganda.

La participación de los empleados en el capital de la empresa en acción:

En el sitio web de Childbase puede leerse lo siguiente: "Hay varios motivos por los que la propiedad compartida es positiva para todos los relacionados con Child Base. En primer lugar, una ampliación del número de propietarios garantiza el futuro a largo plazo de la sociedad. Por ejemplo, la empresa solamente podrá ser vendida a un tercero si la mayoría de los accionistas así lo desean. En segundo lugar, la propiedad común es un gran factor de motivación para que todo el mundo desee que la sociedad sea un éxito, porque ese éxito se comparte."

En Childbase la filosofía es la siguiente: "*¡Todos aportamos, todos nos beneficiamos!*" En consecuencia, Childbase ofrece una retribución salarial diseñada para recompensar al personal que hace gala de compromiso. Aquí se incluye el reparto de acciones entre los empleados, con carácter opcional.

Los "Vocales de la Asociación" de Childbase (empleados veteranos) promueven la participación de los empleados en el capital de la empresa, tanto en el ámbito de la central como en el de las guarderías, mediante reuniones periódicas con su personal. Se supone que los vocales tienen que recabar los puntos de vista de sus colegas, y representar con exactitud las opiniones del personal. Los vocales han de adoptar decisiones muy importantes en representación de sus colegas, por ejemplo, en materia de bonificaciones al personal, estrategia de reducción de horas, elaboración de nuevas políticas y colaboración en su puesta en marcha, por ejemplo, un fondo para momentos de dificultades económicas.

Los empleados tienen la opción de ahorrar para comprar acciones a través de un programa fiscalmente bonificado *Save As You Earn* Sharesave Scheme (véanse las e-referencias). Desde el principio, los empleados participantes en el programa SAYE

reciben opciones sobre acciones de su sociedad Childbase con un descuento respecto de su valor real, pero los empleados no están obligados a participar en esos programas, puesto que la participación es *voluntaria*. Las opciones maduran en un plazo de tres años, momento en el cual los empleados participantes deciden si quieren convertir esas opciones en acciones. Si el valor de mercado de las opciones es en ese momento mayor que el precio al que se concedieron las opciones, los empleados tenedores de opciones las convertirán en acciones, que podrán conservar o vender, embolsándose el beneficio.

Además, se ha animado al personal de cada guardería a que adquiriera acciones de la empresa, por medio de otro programa de participación accionarial de los empleados fiscalmente bonificado, el *Share Incentive Plan* (véanse las e-referencias), inicialmente con arreglo a un criterio "compre una, consiga otra gratis", pero más recientemente con un criterio "tres por una". Esta oferta compre una, consiga otra gratis ofrece a los empleados participantes una cobertura frente a las pérdidas, en caso de que la cotización de las acciones bajase en vez de subir.

Childbase organiza días de negociación de acciones dos veces al año, en mayo y noviembre, momentos en los cuales se pueden comprar o vender acciones al valor establecido por los auditores de la empresa.

Childbase cuenta con representantes elegidos de los empleados de base en el consejo del Trust de Prestaciones de los Empleados (EBT) de la empresa. Los



empleados pueden ser propietarios de sus acciones directamente o colectivamente, por medio del Trust. En su condición de accionistas, los empleados pueden hacer que el consejo de gestión rinda cuentas anualmente y pueden participar en la elaboración de la estrategia de la empresa.

En 2010 Childbase registró unos beneficios antes de impuestos por importe de 2,7 millones de libras esterlinas (**3,24 millones de euros**) sobre una facturación de 27,7 millones de libras (**33,24 millones de euros**). Los dividendos han duplicado su valor en los seis últimos años. La empresa afirma que sus escalas salariales están entre las más elevadas del sector de cuidado de niños. El salario medio del personal a finales de 2010 era de 17.151 libras esterlinas (**20.588 euros**) al año.

Los beneficios de Childbase han ofrecido un mecanismo para que la empresa (a través del Trust de Prestaciones de los Empleados) recompre las acciones a algunos de los accionistas existentes, incluso parte de la cartera de la propia familia Thompson, un mecanismo que según Mike ofrece a los inversores una forma justa y equitativa de salir de la empresa.

Además de organizar programas de bonificación y de participación accionarial, Childbase gestiona una serie de premios internos que ofrecen reconocimiento a los empleados con mejor rendimiento, como el cocinero de una guardería que recibió un cheque de 10.000 libras por su ejemplar historial de asistencia al trabajo.

Childbase afirma que las empresas en régimen de co-propiedad son:

17



más sostenibles

más responsables

tienen menos absentismo

tienen más productividad.

El faro (fuerza motivadora):

**Mike Thompson**, consejero delegado de Childbase Partnership, eligió la ruta de la participación accionarial de los empleados en parte porque su padre era Sir Peter Thompson, antiguo consejero delegado de la empresa National Freight Corporation, que habiendo sido una empresa de titularidad estatal, fue privatizada hace muchos años. Esta es la clave psicológica de lo que ha ocurrido en Childbase.

Mr. Thompson dijo: "Muchos de los problemas más graves que afectan a nuestra economía en la actualidad surgen de fallos en la propiedad en el sector privado. Cuando se entrega a la gente el certificado de la acción, piensan 'bueno, vale, qué bien', pero cuando llega el cheque de los dividendos se entusiasman. - El proceso educativo sobre la participación de los empleados en el capital de la empresa es difícil, requiere mucho esfuerzo, pero al final del proceso llegamos al destino que nos habíamos marcado."

Solicitó que se promulgase una normativa que ofreciera una vía única para la participación de los empleados en el capital de la empresa, un mejor tratamiento fiscal para los accionistas-empleados y un mejor acceso a la financiación bancaria para las empresas con participación de los empleados. El gobierno británico anunció

18



con posterioridad planes legislativos para promover la mayor participación de los empleados en el capital de la empresa.

Apoyos:

Carol Fisher, vocal de la asociación y de apoyo a los consejeros, afirmó lo siguiente:

"En mi condición de empleada propietaria de Childbase, les agradezco que reconozcan que nuestra empresa es extraordinaria. Compartimos todo, desde la toma de decisiones hasta los beneficios, por lo que nos merecemos de verdad este premio". Estaba recogiendo el **"Premio Valedores de la participación de los Empleados en el Capital de la Empresa"** que reconoce la función que han desempeñado los vocales de la asociación apoyando y promocionando la participación de los empleados en el capital de la empresa. La conferencia en la que se entregó este premio, atrajo a 300 delegados de empresas británicas; algunos ya eran empleados-propietarios, y otros se estaban planteando el proceso. En una reunión informativa tras la ceremonia de entrega de premios, Herman Kok, director financiero de la constructora Lindum Group, alabó el dinamismo y el entusiasmo de la delegación de Childbase.

Mike Thompson añadió: "El núcleo de nuestro negocio son las personas con las que trabajamos y los valores que aportan a la organización. Nuestro compromiso con nuestros colegas queda ratificado por nuestros logros nacionales, que nos han llevado a estar en la lista de The Times de las 100 mejores Empresas para las que trabajar, y nuestros cuatro Premios Nacionales de Formación". La forma de abordar la asistencia en las guarderías, y la atención prestada a las personas a través de la formación ha ayudado a la empresa a obtener las más altas calificaciones

19



Con el apoyo financiero de la Comisión Europea

"Sobresalientes" otorgadas por la agencia de normas educativas de la administración, OSFED (Office for Standards in Education).

La empleada-propietaria Miranda Oliver, de la guardería de día Mulberry, de Maidenhead, Berkshires, dijo: "En momentos como este es cuando te das cuenta de que la forma de actuar de Childbase es muy diferente. Trabajar juntos y escucharnos unos a otros es lo más sensato del mundo, por lo que resulta difícil entender por qué cree la gente que se trata de una idea nueva".

Childbase presentó un informe en la Cámara de los Comunes (Parlamento) en marzo de 2012, titulado: "Lo que más nos importa: Por qué Gran Bretaña necesita mayor participación de los empleados en el capital de las empresas del sector privado". El Viceprimer ministro, Nick Clegg, ratificó este informe y ofreció su apoyo a la llamada a la acción de Childbase. El entonces Ministro de Empleo, Norman Lamb, afirmó que los argumentos en favor de la participación de los empleados en el capital de la empresa eran "Abrumadores".

Lecciones aprendidas:

La experiencia de Childbase demuestra la función esencial que desempeña un propietario individual, o un grupo de propietarios, de una PYME en la organización de la transición de empresa perteneciente a un núcleo duro de accionistas a empresa con participación de los empleados. Resumiendo, el proceso depende de la **buena voluntad** de los propietarios de la PYME. Por lo anterior, es esencial que cada vez sea mayor el número de propietarios de pequeñas empresas que tengan conocimiento de los conceptos y procesos de participación de los empleados en el

capital de la empresa, en particular en el marco de la sucesión en la titularidad de la empresa. El Centro Esop reclama que se abra una línea presupuestaria a fin de lanzar en los entornos básicos de trabajo de los estados miembros una importante campaña promocional de la PFE, "*Con el corazón y con la mente*". En la Unión Europea se podría rescatar a miles de PYMES de la liquidación si se introdujesen procesos de participación de los empleados en el capital y en la financiación de la empresa para permitir que los propietarios reacios a seguir en la actividad, o que deseen retirarse, pudieran vender a los empleados sus participaciones a largo plazo en sus empresas, y disfrutar de una salida digna de la empresa. Adicionalmente, el uso de los planes de PFE en casos de sucesión en la titularidad de las empresas ayuda a estas a mantener sus bases regionales y evita que los puestos de trabajo se deslocalicen.

#### E-referencias

<http://www.hrmagazine.co.uk/hro/news/1019328/childcare-provider-childbase-awards-employees-gbp650-bonus>

<http://www.andrewbibby.com/socialenterprise/childbase.html>

Sitio web de Childbase nov. 2011 <https://www.childbase.com/home/> +

<https://www.childbase.com/company-news/news-and-events-article.asp>

<https://www.gov.uk/tax-employee-share-schemes/overview>

### **Actualidad y perspectivas de futuro**

En su ámbito empresarial, MyCSP también estima, calcula y paga retribución por programas de despido y administra, paga y convalida programas de prestaciones por bajas por enfermedad laboral a los trabajadores públicos en representación de las administraciones públicas.

Siete semanas después de su escisión de la administración pública central, MyCSP Ltd, con sede en Leeds, firmó 15 nuevos contratos, según anunció el Consejero Delegado Mr. Barlett. Una amplia variedad de entidades del sector público, como la Cámara de los Lores, la Agencia de Normas Alimentarias y la Comisión Electoral, han elegido a esta nueva mutualidad -MyCSP- para que gestione los programas de pensiones de sus empleados.

Parece inevitable que se produzca una reducción gradual en el número de empleados de My CSP. En una reciente conferencia en Whitehall, el 84 por ciento de los funcionarios presentes afirmaron que apoyaban el concepto de crear mutualidades a partir de las agencias que prestan servicios públicos. No obstante, el 82 por ciento de esos mismos funcionarios afirmaron que temían que la creación de mutualidades entrañase pérdidas de puestos de trabajo.

Un informe de la Autoridad de Fondos de Pensiones de Londres sugirió que debería ponerse en práctica un enfoque similar al de los servicios públicos compartidos de MyCSP en todo el programa de pensiones de la administración pública local, lo que sugiere que MyCSP puede incrementar mucho su actividad en los años venideros.

El director gerente de Equiniti, Paul Bingham, reconoció que la decisión de promocionar la asociación no fue fácil, puesto que su empresa no tendría una

22



participación de control: "Existía el riesgo de que nos estuviésemos dando un tiro en el pie, al crear un nuevo competidor en el mercado de las pensiones", comentó, añadiendo que el modelo de mutualidad era una idea novedosa y original.

### Desarrollo de los modelos de mutualidad y cooperativa

Los ministros de la coalición quieren convertir las bibliotecas, guarderías, servicios de atención de adultos y otras agencias del sector público británico en cooperativas, similares a las cajas de ahorros y a la cooperativa John Lewis Partnership, el minorista icónico en el que todo el personal es propietario de una participación en el capital de la empresa.

Lord Hutton declaró que la mutualización era una importante mejora de los servicios públicos. "Con el lanzamiento de MyCSP tenemos la oportunidad de comenzar el desarrollo de un nuevo método de prestación de servicios, que puede aunar lo mejor del sector privado y del sector público. Estas innovaciones son esenciales para proteger los servicios de primera línea a la vez que ayudan a mantener bajo control el gasto público. La investigación pone de manifiesto que la subasta competitiva de servicios públicos suele generar unos ahorros de entre el diez y el treinta por ciento, a la vez que se mantienen o se mejoran los niveles de calidad. Ser pionero de nuevos modelos de negocio, como las mutualidades mixtas, es esencial para mantener al sector de los servicios públicos del Reino Unido por delante de la



competencia global."

Prevé que la creciente demanda de servicios públicos en economías como las de China, India y Brasil ofrecerá a las consultoras nuevas oportunidades significativas en esos mercados.

MyCSP Ltd es la primera mutualidad de la administración central británica, pero hay muchas que operan con gran éxito en el sector público general. En la actualidad las mutualidades ya están prestando en el Reino Unido servicios sanitarios (*véase el caso práctico de CHS*) por valor de más de 1000 millones de libras al año, habitualmente en trusts locales de asistencia sanitaria.

La evidencia sugiere que la participación de los empleados en el capital de la empresa puede potenciar la productividad hasta en un 19 por ciento. John Lewis, una de las mutualidades o cooperativas británicas más conocida, ocupa permanentemente los primeros lugares en las encuestas de satisfacción del cliente y su rotación de personal media y su tasa de absentismo laboral son la mitad de las que se dan habitualmente en el sector minorista.

Lecciones aprendidas

En términos de negocio, la escisión de MyCSP de la administración pública ya ha sido un éxito. Ha sido una experiencia liberadora para la nueva entidad de titularidad

24



Con el apoyo financiero de la Comisión Europea



mutua. La propiedad tripartita de MyCSP -administración pública, empleados y sector privado- es un modelo útil para gestionar un sistema de pesos y contrapesos en el reparto de competencias. Desde la perspectiva de la administración pública, la escisión ha sido un éxito porque el departamento de pensiones del funcionariado ha salido de la contabilidad pública, reduciendo la carga que recae sobre los contribuyentes.

No obstante, el proceso de diálogo social mantenido durante la transición no fue ni tan amplio ni tan generalizado como debería haber sido. Las futuras escisiones del sector público del Reino Unido deberán llevarse consigo a la inmensa mayoría de los empleados y sus representantes -tanto en espíritu como en la realidad- por ejemplo, mediante la creación de una estructuras internas duraderas de toma de decisiones democrática.

E-referencias:

<http://www.mycsp.co.uk/schemes/the-partnership-model.aspx>

<http://www.linkedin.com/company/mycsp-ltd>

## ESPAÑA

### **Diálogo social en el contexto de las sociedades laborales**

#### *Modelo Único de Empresa Participada: Sociedad Laboral*

Actualmente en España, la empresa participada por las personas trabajadoras está regulada básicamente a través de la Ley de Sociedades Laborales, así como por las distintas leyes de Cooperativas.

En concreto, las Sociedades Laborales cuyo nacimiento se remonta a la crisis del petróleo, a finales de los 70 y principios de los 80, se trata de una figura jurídica sin igual en otros países de la Unión Europea, que ha demostrado a lo largo del tiempo ser un modelo empresarial de éxito a nivel social y económico y una herramienta fundamental para la creación de empleo.

La Sociedad Laboral se trata de una empresa participada mayoritariamente por sus personas trabajadoras que, a diferencia de las sociedades cooperativas, está basada en el capital distribuido en acciones o participaciones sociales; y por tanto, en la medida en que la mayoría del capital reside en las manos de personas que trabajan en la empresa, la Sociedad Laboral se presenta como el óptimo de la empresa participada, poniendo en práctica de la manera más completa la bondad de la participación.

Como parte de la “Economía Social” las Sociedades Laborales comparten con sus homólogos características tales como la búsqueda del equilibrio entre las personas y el capital, la promoción de la solidaridad interna y con la sociedad, distribución de los resultados empresariales entre los socios/as trabajadores/as, así como una organización democrática. Estas características inciden directamente sobre la persona y promueven entre la plantilla valores como transparencia, compromiso, cooperación confianza, cohesión social o participación.

No obstante, las Sociedades Laborales, siendo empresas de personas para las personas, compiten en el mercado de igual a igual con empresas convencionales, y

pese a perseguir la maximización del beneficio, utilizan el capital como un medio y no como un fin en sí mismo.

## **El Diálogo Social en el contexto de la Sociedad Laboral.**

### *La Sociedad Laboral, un proyecto de vida laboral*

La Sociedad Laboral es un proyecto de vida laboral abierto a la sociedad para que las personas que así lo consideren y acepten sus principios puedan realizarse a través del trabajo en cooperación. Su objetivo principal es establecerse como un medio para posibilitar al mayor número de personas posibles un proyecto de vida laboral diferente, no especulativo, en régimen de cooperación.

En este contexto, siendo la Sociedad Laboral un proyecto no especulativo, resulta de vital importancia los acuerdos que, al margen de lo que regula la propia Ley de Sociedades Laborales, puedan acordar y reglamentar las personas socias para garantizar la sostenibilidad y el buen funcionamiento de la Sociedad Laboral.

Una de las grandes problemáticas con las que se suelen encontrar las personas socias de las Sociedades Laborales consiste en la valoración de la acción/participación y su encaje con el relevo generacional dentro de la organización. En la medida en que la valoración es alta, se dificulta la incorporación a la sociedad de nuevas personas socias trabajadoras por no resultar asequible la adquisición de acciones/participaciones; y las personas socias que por motivos varios dejan de prestar servicios en la sociedad, no encuentran comprador/a a su participación en el capital.

Para poder satisfacer, tanto los intereses de las personas que quieren incorporarse al proyecto empresarial y los de los socios que cesan en su relación laboral, así como los de la empresa que procura su perpetuidad a través de procesos internos de relevo generacional, se ha regulado un documento mercantil denominado “Contrato de Sociedad”, que sobre la base del consenso entre las personas socias, regula aspectos tales como:

Criterios objetivos para facilitar la incorporación de nuevas personas socias

trabajadoras.

Tratamiento a dar a las acciones/participaciones al momento de la extinción de la relación laboral del personal socio trabajador.

En este contexto, cobra más valor, si cabe, una política seria y sostenida de distribución de beneficios entre las personas socias, vinculada al valor otorgado a la acción/participación. Aspecto que también se regula en el Contrato de Sociedad.

Evidentemente, el valor de la acción/participación no se encuentra generalmente vinculado al valor contable. No obstante, es clave para facilitar la Sociedad Laboral como proyecto de vida laboral.

Por tanto, el Contrato de Sociedad de las Sociedades Laborales es el resultado de un acuerdo colectivo entre sus personas, que persigue básicamente posibilitar una empresa para las siguientes generaciones, alejada de criterios especulativos y donde el patrimonio social está al servicio de los socios/as actuales y futuros que se vayan incorporando como nuevos o en sustitución de los antiguos, garantizando así la continuidad de la empresa como Sociedad Laboral.

### *Representantes de los trabajadores en las Sociedades Laborales*

La Sociedad Laboral es un modelo paradigmático de empresa participada. Es una empresa gestionada por quienes en ella trabajan. La participación en la propiedad y por tanto en la gestión podría desvirtuar, la función de los órganos de representación de los trabajadores/as en las Sociedades Laborales.

El clásico enfrentamiento entre propiedad y trabajo no existe y con ello, en las Sociedades Laborales el paradigma del que parten los derechos sindicales, que no es otro que la defensa de los trabajadores/as, parte débil, frente a las personas propietarias-empleadoras, parte fuerte, se ha de adecuar a este escenario, buscando ámbitos distintos de colaboración y consenso.

Y esto es así porque, a pesar de lo que dice la actual Ley de Sociedades Laborales, la persona socia trabajadora no es un/a trabajador/a “al uso” ni un empresario/a “al uso”. La actual ley crea dos status paralelos, trabajador/a por un lado, socio/a por



otro, y en ocasiones, lo que perjudica al trabajador/a beneficia a la empresa y viceversa.

Es por ello, que en las Sociedades Laborales, resulta de vital importancia buscar puntos de encuentro, distintos y complementarios a los de las empresas convencionales, que permitan a los representantes de los trabajadores/as dialogar con los representantes de la empresa y establecer las bases para un crecimiento conjunto de las personas trabajadoras como de las empresas.

### *El órgano de Administración en las Sociedades Laborales*

Una de las virtudes de las Sociedades Laborales reside en que son los propios socios trabajadores los que conforman el órgano de administración de las empresas, y ello da a este modelo de empresa unas características diferenciadoras que se configuran como claves de éxito, pues:

Refuerza el grado de compromiso de las personas trabajadoras con el proyecto empresarial.

Genera relaciones de confianza entre el órgano de administración y la Dirección.

Sirve para que los/as consejeros/as adquieran un mayor conocimiento empresarial y actúen con mejor conocimiento de causa.

Ponderan las posibilidades de actuación para anteponer los intereses colectivos a los individuales.

Sirve para clasificar las funciones de los/as administradores/as y su papel como tales.

En aquellas empresas en que el órgano de administración funcione correctamente, los acuerdos que se adopten en el seno de este órgano únicamente podrán contribuir a un fortalecimiento de la empresa como unidad de negocio rentable y sostenible y como proyecto de vida a través de una Sociedad Laboral.

Es frecuente en este tipo de empresas que el órgano de administración otorgue poderes amplios a una o varias personas para que pueda desarrollar las funciones que le corresponden. Asimismo, es fundamental que entre estas dos figuras exista

confianza mutua y una relación de colaboración permanente. Dado que en ocasiones, se producen interferencias entre ambas figuras, es recomendable el desarrollo de un Reglamento de Funcionamiento Interno que, entre otras cuestiones, clarifique y concrete las funciones y competencias de cada órgano y regule las relaciones entre ellos.

### *ASLE - CONFESAL*

No cabe ninguna duda la importante labor desarrollada durante las últimas décadas por las distintas Entidades de apoyo a las Sociedades Laborales de España para la promoción, desarrollo y consolidación de las Sociedades Laborales, actuando como interlocutores de las empresas y estableciendo relaciones de comunicación, consulta y negociación con el Gobierno, distintas Instituciones Públicas, Patronales y Sindicatos sobre cuestiones de interés común. En definitiva, promoviendo un verdadero “Diálogo Social”.

La Confederación Empresarial de Sociedades Laborales de España (CONFESAL) es una organización sin ánimo de lucro que representa a todas las Sociedades Laborales del conjunto del Estado Español. Está compuesto por 17 miembros (que representan a sus Comunidades Autónomas respectivas).

Su labor fundamental consiste en promover la creación de Sociedades Laborales y actuar como intermediario con el Gobierno, agentes socio-económicos y entidades públicas y privadas. CONFESAL es un miembro constituyente de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), quien representa los intereses de todas las formas jurídicas que aglutina la Economía Social, entre ellas, las Sociedades Laborales.

Cabe señalar que CONFESAL, fruto de su compromiso con el diálogo social y el impulso de sus relaciones institucionales con los agentes económicos y sociales, tiene firmados acuerdos de colaboración con las principales centrales sindicales españolas UGT y CC.OO. Se trata de convenios en materia de divulgación del modelo empresarial autogestionario que supone la sociedad laboral, mejor formación para los trabajadores, cumplimiento de la prevención de riesgos laborales y

cooperación internacional. Además se añaden cláusulas para el fomento de los valores de igualdad en la empresa, en la promoción de las mujeres pertenecientes a sociedades laborales, así como de las mujeres desempleadas con inquietudes emprendedoras, y la colaboración en la aplicación de criterios de Responsabilidad Social Empresarial.

Además de esta entidad aglutinadora, existen otras organizaciones territoriales que además de prestar apoyo a las Sociedades Laborales y promover su constitución, aportan servicios de alto valor añadido. En concreto, la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (ASLE), además de apoyar la creación de empresas con la forma jurídica de Sociedad Laboral y facilitarles un asesoramiento integral, ofrecen servicios tales como apoyo a la gestión, formación, planes de viabilidad, de gestión o estratégicos, asesoría contable, información sobre programas de ayudas, etc.

Las actividades que se realizan tanto desde CONFESAL, como desde las Agrupaciones territoriales como ASLE, han incidido de forma clave en la consolidación de un modelo de empresa único y que es capaz de dar respuesta a procesos de emprendizaje, reconversión o de relevo generacional.

### **Caso especial de apoyo a la cultura participativa: diputación foral de Gipuzkoa.**

En el desarrollo de Políticas que favorecen la participación financiera de las personas trabajadoras en las empresas, CONFESAL- ASLE han contactado como gran aliado con el Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo de la Diputación Foral de Gipuzkoa, con quien además de desarrollar herramientas para posibilitar la participación y garantizar que ésta sea un éxito, se ha colaborado en distintas iniciativas, así como en distintos proyectos de participación.

Partiendo de las reflexiones europeas, así como de las realizadas de forma compartida (público-privada; e interinstitucional y social) en la propia Comunidad Autónoma del País Vasco sobre aquellas grandes orientaciones que deben posibilitar al territorio una mayor viabilidad económico-social en la denominada economía del conocimiento, el Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo la Diputación de Gipuzkoa se enmarcó en un proceso de reflexión estratégico que vino a denominarse GIPUZKOA 2020, y que incardina a Gipuzkoa

en un proyecto europeo, es decir, en un territorio que pretende desarrollar una sociedad con una economía basada en el conocimiento, más competitiva y dinámica, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con una mayor cohesión social.

Todos estos conceptos están orientados a una nueva forma de intervención pública tendente a promover de forma amplia la participación y la corresponsabilidad de todos los actores y actrices que se ven afectados por la propia acción/intervención pública.

Todo ello lleva a esta Institución Pública a comprometerse por un territorio que pretende integrar en sus decisiones económicas las consideraciones sociales y medioambientales. Un territorio que pretende compartir un modelo de valores y un método participativo en los procesos de toma de decisiones así como favorecer las buenas prácticas y una interacción permanente entre las partes interesadas, con el fin de fomentar la innovación, la competitividad, la sostenibilidad y la cohesión social.

Un Territorio que apuesta por la sostenibilidad afrontando proactivamente sus retos económicos, sociales y medioambientales, por medio de las estrategias colaborativas y el compromiso multilateral, con soluciones eficientes que creen valor para todas las partes, gestionando los propios activos tangibles e intangibles y alineándolos hacia una Visión sostenible del territorio.

En este sentido, desde la Diputación Foral de Gipuzkoa, se está desarrollando una política activa de apoyo a la puesta en marcha de experiencias empresariales basadas en la participación de las trabajadoras y los trabajadores en los ámbitos de gestión, la toma de decisiones, en el capital y en los resultados. Así como de promoción de desarrollo de experiencias piloto que trabajen nuevas formas de organización basadas en las personas.

Y en este punto hay que subrayar que todas las actuaciones que realizan sólo son posibles por la puesta en marcha de un proceso participativo que ha supuesto el compromiso de Asociaciones empresariales, entre otras ASLE-CONFESAL, Universidades, Centros Tecnológicos, Agencias Comarcales de Desarrollo; Agencias de Innovación ; Iniciativa social; y cerca de 100 empresas. Así como dentro de la





propia Diputación Foral de Gipuzkoa con otros departamentos como Hacienda y Finanzas.

Desde el máximo convencimiento, esta entidad pública sigue insistiendo en fomentar la innovación en los modelos organizativos de las empresas. Promoviendo la participación y la corresponsabilidad de las personas en la marcha de las mismas. Es decir, promoviendo y dinamizando el talento interno de las organizaciones, su creatividad. Y, por otro lado, promoviendo la innovación.

## ITALIA

### **Luces y sombras en la reciente evolución de la participación financiera de los empleados en Italia.**

#### *1. Luces...*

Los recientes acontecimientos en la implantación de la PFE en Italia reflejan las principales características del sistema de relaciones laborales italiano.

Si la PFE es una gran cartera que contiene varios instrumentos, dichos instrumentos pueden ser útiles para ayudar a los empleados y empresas a identificar intereses mutuos. La negociación colectiva puede transformar este interés mutuo en acuerdos de larga duración. Por eso las herramientas de PFE suelen estructurarse habitualmente en acuerdos colectivos, y por eso los legisladores suelen crear condiciones de negociación colectiva para ampliar la utilización de la PFE, sin llegar a imponerla. Aún así, en Italia la PFE ha progresado en los últimos años, aunque el proceso ha tenido altibajos que han obstaculizado la configuración de un marco legal y político exhaustivo.

En Italia, el reparto y la participación en beneficios aparece en la negociación colectiva desde hace tres décadas. Pero únicamente durante la crisis se ha

convertido en el punto clave de apoyo de un nuevo sistema de relaciones laborales. Las reformas de la negociación colectiva de 2008 y 2011 están modificando radicalmente el sistema de determinación de salarios. Los sindicatos y las empresas han aceptado una ulterior descentralización de la negociación colectiva con el objetivo de adaptarse mejor a las necesidades específicas de las empresas individuales. En la actualidad, los aumentos de productividad se retribuyen en su mayor parte en acuerdos colectivos de ámbito empresarial. Todos sabemos que los sindicatos tienen un gran interés en garantizar la igualdad entre los trabajadores, persiguiendo una distribución más equilibrada de la riqueza. Por lo tanto, en el clímax de la recesión italiana, al aceptar la descentralización de la negociación colectiva, han solicitado y obtenido factores de contrapeso: uno es el régimen fiscal favorable para las cantidades que se abonen en los programas de participación en beneficios (distribución más justa de la riqueza). El segundo factor es la mayor participación de los empleados en la gestión de la empresa, y especialmente en la obtención de información, en la deliberación y en la mayor transparencia de las decisiones estratégicas.

Las reformas anteriormente mencionadas también han llevado a los sindicatos a revisar sus estrategias y estructuras. En primer lugar, los sindicatos han trasladado el poder y los recursos a la periferia. En su opinión, de esa manera tendrán más posibilidades de influir en los procesos de las empresas o de pequeños territorios. Las organizaciones centrales negociarán los acuerdos sectoriales nacionales y coordinarán las negociaciones descentralizadas.

En el CISL, la coordinación de la negociación colectiva incluye una supervisión mayor y más sofisticada de las negociaciones. La base de datos OCSEL recopila en la actualidad 2.360 miles de acuerdos firmados en el marco de los convenios sectoriales nacionales (negociaciones de segundo nivel) entre 2009 y 2011. La mitad de los convenios censados añaden un componente variable al salario pagado al empleado en el marco del convenio colectivo sectorial nacional.

Aproximadamente 1600 convenios colectivos implantaron un abanico de programas de participación en beneficios. En estos convenios, las partes han decidido optar por incentivos laborales basados en el rendimiento en el 48% de los casos y por objetivos de rendimiento de la empresa en el 28% de los casos. En el 8% de los

casos, los programas de bonificación se refieren tanto al rendimiento de los trabajadores como a la rentabilidad de la empresa. La cantidad pagada en el marco del programa se distribuye a partes iguales entre todos los empleados en la mitad de los casos. Ocurre más frecuentemente en las organizaciones con una menor especialización de la fuerza laboral. En el resto de los casos, los programas bonifican a grupos de trabajadores, equipos o individuos, en función de los respectivos rendimientos o de las cualificaciones profesionales que hayan demostrado.

El observatorio puede mostrar que los interlocutores sociales son capaces de elaborar índices sofisticados para calcular sus programas de remuneración basados en el rendimiento. También entraña una mayor capacidad para gestionar la empresa. La búsqueda de competitividad sigue siendo una de las principales prioridades, a la vez que se otorga a los empleados una participación en el "éxito" normalmente medido en aumento de la productividad y de la rentabilidad de la empresa.

El número de convenios que abordan la PFE se reduce en empresas con menos de 250 empleados. Pero es una cuestión psicológica. No obstante, las pymes representan el 99% de las empresas italianas, y la mitad de la población empleada. Cuando la negociación en el ámbito de la empresa no es posible o no es eficiente, la nueva estructura de negociación colectiva ofrece más protagonismo a las negociaciones con múltiples empresas (en una zona determinada, en un distrito industrial o territorial), para conseguir una mayor cobertura de las pymes. Aproximadamente 100 convenios formalizados en el ámbito territorial introducen programas de participación en beneficios para todas las pymes de la región. La mayoría de ellos incluyen a las pymes de un sector específico de una zona territorial determinada.

Estos convenios son demasiado recientes para que sea posible hacer una valoración fiable de cuántas pymes aplican realmente el convenio territorial y cuántos empleados de las pymes se benefician realmente de un aumento de salario derivado de la aplicación de los programas de participación en beneficios. Hay datos circunstanciales que revelan que, gracias a las reformas introducidas en 2008 y 2011, este número está aumentando. También influye el hecho de que el gobierno

italiano haya cumplido el compromiso de garantizar bonificaciones fiscales para las cantidades pagadas en el marco de un acuerdo de bonificación formalizado mediante convenios colectivos territoriales o de empresa. En 2013, el gobierno destinó 950 millones de euros para aplicar un tipo fijo del 10% a la remuneración recibida en el marco de un programa de participación en beneficios a los empleados cuyos ingresos brutos no excediesen de 40.000 euros. Se debe decir que la bonificación es accesible a la mayor parte de los empleados, aunque consume unos cuantos cientos de euros al año. No es mucho, pero supone invertir la tendencia de gran austeridad y de creciente presión fiscal sobre todas las fuentes de ingresos procedentes del trabajo.

Toda la reforma de la negociación colectiva ha sido una reacción frente a los efectos perturbadores que ha tenido la crisis sobre la economía italiana. Los primeros años de la reforma han tenido lugar en un momento de marcada caída del PIB y con unas perspectivas persistentemente negativas de la economía del país.

Resulta fácil predecir que las primeras cifras agregadas relativas a los pagos realizados en el marco de estos programas, cuando estén disponibles, mostrarán unas limitadas participaciones en beneficios para los empleados. Durante los tres últimos años, la negociación colectiva de segundo nivel se ha visto presionada principalmente por la reestructuración causada por la crisis, la recualificación de los trabajadores, la creciente movilidad de los puestos de trabajo y la flexibilización del mercado laboral. No obstante, la atención prestada a los componentes flexibles de la remuneración ha impulsado a los interlocutores sociales a enriquecer el análisis y a cuantificar los efectos económicos y sociales de las estrategias de las empresas. Se supone que los programas de PFE sobrevivirán a las contingencias y darán lugar a unos mayores efectos distributivos cuando se recupere la economía.

Este método se ha confirmado en el reciente convenio interprofesional que establece las Orientaciones para Mejorar la Productividad y la Competitividad en Italia, firmado por todos los interlocutores sociales (salvo el CGIL) el 16 de noviembre de 2012. En el Capítulo 4 sobre Participación de los empleados, las partes se comprometen a poner en marcha las conversaciones que promuevan la participación de los empleados en la propiedad de la empresa.

Esta medida merece una breve explicación. En junio de 2012, el parlamento italiano,



que adoptaba una controvertida reforma del mercado laboral, decidió que había llegado el momento de introducir un marco legal que promoviese la participación de los empleados en la gestión de la empresa, incluidas modalidades de participación de los empleados en el capital de sus empresas. Por ese motivo, el Parlamento dio al gobierno la orden y el plazo de nueve meses para que promulgase un Decreto gubernativo.

Los requisitos que el gobierno tuvo que convertir en ley incluían una combinación equilibrada de medidas que aumentaban la información y las consultas a los empleados, la participación de los empleados en la gestión de la empresa, incluida la presencia de representantes de los empleados en el consejo supervisor, si existe, y la participación de los empleados en el capital de la empresa. Los aspectos colectivos de la Participación de los empleados en el capital de la empresa tuvieron que ser privilegiados con el objetivo específico de conceder a los empleados más posibilidades de influir en la Junta General o de conseguir el nombramiento de un representante de los empleados-accionistas en los consejos de la empresa.

La ley del parlamento habría merecido un análisis más detallado si no se hubiese visto afectada por el bloqueo causado por el prematuro final del gobierno a principios del año 2013 (celebrado con gran júbilo por alguno de los interlocutores sociales, que consideraban que la iniciativa del parlamento interfería con la autonomía de los interlocutores sociales).

El convenio interprofesional anteriormente mencionado, firmado en junio de 2012, certifica que la vía abierta por el parlamento italiano se encuentra bloqueada y que la pelota ha vuelto a las manos de los interlocutores sociales. El futuro del convenio, y el compromiso de abrir conversaciones sobre la participación de los empleados en el capital de las empresas, depende de los resultados de las próximas elecciones nacionales y de la coalición que vaya a dirigir al país durante los cinco próximos años.

También es necesario hacer un breve comentario sobre las pymes. Aproximadamente se han cerrado 360.000 empresas en 2012 (tantas como las que se han creado). En los dos últimos años, las pymes han sufrido la sequía crediticia y la caída de la demanda interna. Los niveles de empleo en las pymes se han reducido rápidamente, y la perspectiva sigue siendo negativa.

Según una opinión optimista, la crisis debería haber impuesto una selección natural que crease las condiciones para la supervivencia de las empresas más competitivas. Este proceso selectivo debería conducir a un crecimiento más sostenible cuando la economía se recuperase.

El apoyo a las pyme es, por lo tanto, el núcleo del reciente Decreto de Desarrollo económico promulgado por el gobierno italiano durante el otoño de 2012.

El Decreto del gobierno titulado Crecimiento 2.0 introduce la entidad jurídica denominada Empresa Emprendedora Innovadora. Es una aplicación de los compromisos adoptados en virtud de la Estrategia EU2020. Las características jurídicas de la entidad Empresa Emprendedora Innovadora reflejan las características recurrentes del concepto económico de una empresa de iniciativa emprendedora, en la cual la innovación está vinculada a determinados criterios, como por ejemplo, que un tercio de la fuerza laboral esté compuesta por personal muy cualificado con un doctorado o un título universitario con tres años de experiencia en el campo de la investigación científica avanzada.

Algunas derogaciones del derecho de sociedades han facilitado que las Empresas Emprendedoras Innovadoras transfieran parte de su capital social a sus empleados.

Todos los valores emitidos por las Empresas Emprendedoras Innovadoras que se empleen para remunerar a los empleados estarán exentos de tributación y de todas las demás aportaciones sociales vinculadas a los ingresos procedentes del trabajo. La capacidad de los empleados de participar en su propia empresa también se promueve mediante una disposición que asegura bonificaciones sociales durante tres años consecutivos para quienes inviertan en una empresa emprendedora innovadora.

En pocas palabras, el legislador italiano combina tres palabras esenciales que destacan como tres factores estratégicos de fortaleza económica: innovación, capital humano y participación de los empleados.

## 2. ... Sombras

La crisis económica ha potenciado algunas de las debilidades estructurales de la



economía italiana. Las principales empresas italianas están pasando a manos extranjeras sin que exista una estrategia clara para conservar el tejido industrial en el país. Sería suficiente mencionar las recientes adquisiciones de Bulgari por parte de LVMH, de Parmalat por Lactalis, el asunto Alitalia/AirFrance, Fiat Industrial que transfirió la sede central a los Países Bajos al fusionarse con CNH, Fiat Automotive con el incierto destino de su "italianidad" cuando se complete su fusión con Chrysler, la extranjerización de las sucursales de mayor contenido tecnológico de Finmeccanica, que han pasado a manos extranjeras, por citar simplemente unas cuantas.

En muchos de estos casos, los instrumentos de PFE habrían ayudado a mantener (parte de) el control de estas importantes empresas globales en Italia, en una especie de economía social, bien anclada no obstante en la dinámica del mercado.

Sin embargo, Italia tiene que seguir avanzando en términos de política industrial y de transparencia en el gobierno corporativo. Vamos a empezar por esa última cuestión. Los escándalos, que se deben realmente a unas deficientes reglas de gestión y a una connivencia dolosa de las *élites* política y financiera, son habituales, juegan en perjuicio de las prerrogativas de los ahorradores y provocan estallidos de disconformidad en la opinión pública. Solamente en el año 2012, los escándalos financieros (como los de FonSai, Banca Popolare di Milano y Monte dei Paschi di Siena) deterioraron notablemente la credibilidad de las instituciones financieras italianas, y las consecuencias deberán ser afrontadas por los empleados, los accionistas minoritarios y otros grupos de interesados.

Las políticas industriales no podrán ser creíbles si no se reimplanta un equilibrio justo de poderes en las empresas. Los recientes acontecimientos han sacado a la luz las insuficiencias del derecho de sociedades y de las reglas de gobierno corporativo. En el caso de Parmalat, los políticos perpetraron una manipulación de las reglas básicas del mercado en un extraño intento de apoderarse de las abundantes reservas de liquidez que tenía la empresa lechera. El asunto de Alitalia muestra los intrincados vínculos que conectan a la élite empresarial con el mundo político, y que llegan casi al chantaje.

El caso de MPS, el partícipe más antiguo del mercado bancario del país, tiene lugar muy pocos años después de que el sistema bancario italiano se hubiese visto



devastado por un gran escándalo que afectó al director del banco nacional de Italia, Banca d'Italia.

Es notorio que un plan de participación de los empleados en el capital de la empresa bien regulado y aplicado a gran escala puede mitigar los efectos de estas perturbaciones, o impedir que se produzcan. También hay que decir que el programa de participación de los empleados en el capital de la empresa puede ser inútil o muy arriesgado para los empleados, si se mantiene la fragilidad del entorno de gobierno corporativo de Italia. Un banco en el que los empleados tenían participación, BPM, no ha podido evitar los efectos de la connivencia entre las instituciones financieras y los partidos políticos.

En un programa de televisión de Italia se presentaron recientemente tres casos de empresas con un gran riesgo de cierre. En el programa, se solicitaba a los políticos que diesen soluciones a los empleados que estaban dispuestos a salvar sus puestos de trabajo.

La primera era una multinacional con sede en Estados Unidos que operaba en el mercado de los dispositivos de comunicación de tecnología de la información muy avanzados, que iba a llevar a cabo la deslocalización de su sucursal en Italia. Los empleados afirmaban que la fuerza laboral era muy profesional y consideraban que el cierre era injustificado debido a la rentabilidad obtenida por la organización en Italia. El segundo caso se refería a una empresa cuyos problemas derivaban de una defectuosa gestión financiera de la actividad, aunque la marca era muy conocida y apreciada en todo el mundo. El tercer caso era el de una empresa que fabricaba autobuses de transporte local, cuyo problema era la falta de competitividad en el mercado internacional y una excesiva dependencia de las ofertas públicas (en un momento de austeridad).

Con estos casos, los candidatos a las siguientes elecciones tenían que abordar tres de las disfunciones más habituales de la economía italiana: la escasa capacidad de negociación con las multinacionales, la falta de competitividad global, el deficiente gobierno corporativo, y los efectos de las medidas de austeridad sobre la demanda interna. Con la excepción del fabricante de autobuses, había un consenso general sobre el hecho de que las dos empresas tenían su potencial de negocio intacto. Es significativo que la compra por parte de los empleados, u otras formas de

40





participación de los empleados, no fuesen ni siquiera tenidas en cuenta como opción para preservar tanto las empresas como los puestos de trabajo.

Por el contrario, los políticos invitaron a los empleados a que confiaran en la intervención de un nuevo inversor "serio". No hubo ninguna sugerencia de políticas de desarrollo, agrupación de recursos o salvaguarda de la plantilla. ¿Por qué deberíamos suspirar por la aparición de un "ángel empresarial" o un "caballero blanco"? ¿Por qué no ayudar a los empleados a hacerse dueños de su propio destino?

En Italia, estos casos son rutinarios. La PFE está muy presente en la agenda de los operadores políticos y económicos, pero raramente se plantea como opción estratégica por parte de las empresas. Lo mismo ocurre cuando están en juego activos estratégicos de la economía italiana. Los casos de Alitalia y Parmalat son abrumadores.

En el caso de Parmalat, la empresa tenía una gran reserva de liquidez. Amenazada por una OPA hostil por parte de la empresa francesa Lactalis, una equivocada intervención de los políticos allanó el camino para que la controvertida oferta de la empresa francesa Lactalis prosperase. También en ese caso los políticos mostraron tener más interés por la liquidez de la que disponía Parmalat que por el futuro de la empresa. Por el contrario, la liquidez disponible y el potencial de generación de flujos de caja eran ideales para adoptar una estrategia defensiva que hubiese supuesto la participación de los empleados en el capital de la empresa.

Cuando la empresa pública Alitalia llegó al borde de la bancarrota, Airfrance estaba dispuesta a absorber la empresa con toda su deuda. Sin embargo, el interés electoral de algunas fuerzas políticas, que habrían ganado la ronda electoral que se avecinaba, pasaba por que Alitalia siguiese siendo "italiana" a toda costa. El gobierno decidió traspasar los pasivos al presupuesto estatal (a costa de los contribuyentes) y ofrecer a un grupo de inversores italianos una nueva empresa liberada de deuda estructural. Después de unos cuantos meses, se descubrió que los inversores italianos habían sido poco menos que chantajeados (todos ellos estaban muy interesados en mantener una buena relación con el gobierno para proteger sus empresas reales) y no estaban interesados realmente en la empresa de líneas aéreas y su negocio. En la actualidad, la transportista italiana sufre de



manifiestos problemas de rentabilidad, y su futuro vuelve a ser incierto. AirFrance controla un tercio del capital sin haber pagado ningún precio adicional por su influyente posición en Alitalia, y en la actualidad está en condiciones de extraer su propio beneficio al encontrarse en la privilegiada posición de proveedor de diferentes tipos de servicio para Alitalia.

¿A qué se debe que esta operación, pagada por todos los ciudadanos, no haya entrañado la participación de los empleados en la propiedad de la empresa? AirFrance estaba familiarizada con sus programas, y los empleados habrían sido representados como contrapeso en el gobierno de la sociedad, y habrían servido de nexo de unión con el territorio italiano. Una vez más, una ocasión perdida.

Podríamos seguir presentando otros casos. En Italia mueren cientos de miles de empresas al año. Una oleada de privatizaciones trasladaría una amplia gama de servicios fundamentales al sector privado. No obstante, se mantienen extensos debates sobre la PFE, pero no se consigue generalizarla para que sea una opción política permanente.

## FRANCIA

### El Acuerdo interprofesional para la competitividad y el empleo en Francia

En 2013 Francia adopta un Acuerdo sindical para un nuevo modelo económico y social al servicio de la competitividad de las empresas y de la conservación del empleo y de las carreras profesionales de los trabajadores.

La negociación ha sido requerida por el Gobierno francés con la promesa de convertir en ley aquellas partes necesarias para hacer que el acuerdo fuese operativo.

En sus líneas maestras, el acuerdo aquí presentado ha sido firmado por tres organizaciones sindicales: CFDT, CFTC, CFE-CGC. Las dos organizaciones que no han firmado son CGT y FO-CGT (en particular, CGT junto con CFDT, está considerada la mas representativa)

De acuerdo con las reglas vigentes, el acuerdo es válido si es firmado por al menos tres organizaciones representativas.

### Los contenidos del acuerdo

El acuerdo se divide en cinco partes:

La primera parte se refiere a la creación de nuevos derechos para los trabajadores



a fin de asegurar sus carreras profesionales. La segunda parte se refiere a la implicación de los trabajadores en las perspectivas y estrategias de la empresa con el objetivo de reforzar la gestión de las previsiones de ocupación y de las competencias. La tercera se refiere a los medios a los medios conferidos a las empresas para superar problemas coyunturales para preservar los niveles de obligación. La cuarta se refiere a la promoción de la ocupación adaptando la forma del contrato de trabajo a la actividad económica de la empresa. La quinta parte racionaliza los procesos contenciosos y judiciales.

El orden de los 5 títulos añade un valor añadido sistémico para la comprensión del texto y la voluntad de los firmantes. Por ejemplo, es significativo que el refuerzo de los derechos de participación comprenda los instrumentos de anticipación del cambio y preceda a la individualización de los instrumentos innovadores para superar las crisis empresariales. En los referidos puntos se concentra nuestra atención.

## LOS NUEVOS DERECHOS

En lo que respecta a los nuevos derechos, el acuerdo se sustenta en instrumentos mutualistas y derechos individuales tendentes a integrar el estado social en una lógica de división de los objetivos y de cogestión de los instrumentos.

Este es el caso de los fondos para la cobertura universal y complementaria de los gastos sanitarios hasta el 100% de los costes. A continuación se refuerzan las prestaciones por desempleo poniendo a disposición del trabajador los recursos no disfrutados durante un período de desocupación en un eventual ulterior de desempleo (reciben el nombre de: derechos recargables para el seguro de desempleo).

De interés para los fines del proyecto SDEED es la institución de la cuenta personal



para la formación. Esta cuenta prevé la acumulación de 20 horas de formación al año para así aumentar la propia profesionalidad o capacidad de empleo. Ésta se añade a los permisos formativos individuales que, por otra parte, se ponen principalmente a disposición de los trabajadores de menos de 30 años con un contrato temporal.

Se introduce además, el derecho del trabajador a ejercer una movilidad voluntaria para incrementar su competencia profesional o para cambiar de trabajo, este derecho, que puede activar el trabajador, prevé la posibilidad de prestar la propia actividad con otro empleador, en régimen de suspensión de la relación laboral con el empleador de origen. El acuerdo pretende proteger la elección del trabajador a volver a la empresa de origen cuando concluya el período o bien continuar con el nuevo empleador.

Siempre en el ámbito de la formación y acceso al empleo, las partes individualizan medidas para incentivar

El acceso a los contratos de conversión profesional (*contrat de sécurisation professionnelle*), destinados a implicar a los trabajadores potencialmente afectados por un despido por motivos económicos en planes de formación para conseguir un nuevo empleo o iniciar actividades como emprendedores.

O para reforzar el papel de los entes bilaterales para la formación, instituidos por acuerdos confederados precedentes, al favorecer el encuentro demanda – oferta con esquemas de preparación operativa para el empleo.

El capítulo sobre los derechos se interesa también por la construcción social, previendo inversiones públicas por importe de 500 millones de euros, en el trienio 2013-2015, a favor de los sectores mas desfavorecidos del mercado laboral.

La participación.

El Título segundo hace referencia a la implicación de los trabajadores en los procesos de decisión de la empresa. Estas medidas preceden a las innovaciones en materia de gestión de las reestructuraciones pues se parte de la premisa de que las empresas no deben ocultar ninguno de los problemas que puedan surgir por parte de la fuerza laboral como consecuencia de las decisiones estratégicas d empresa. Por el contrario, la implicación de los trabajadores consiente disponer del tiempo necesario para individualizar soluciones para garantizar itinerarios de seguimiento al empleo o al acceso al empleo de los trabajadores implicados.

Se prevé pues, una racionalización de los documentos que se han de facilitar a las diversas representaciones de los trabajadores titulares de derechos de información y consulta. Se prevé por lo tanto, la elaboración de un documento de de previsión trienal sobre las perspectivas de la empresa y las decisiones a adoptar. El acuerdo individualiza los contenidos mínimos ampliables mediante la negociación empresarial.

El acuerdo prevé un itinerario en cuatro etapas en el que **a)** las informaciones son exhaustivas y claras (habla de presentación pedagógica de las informaciones) con el fin de permitir **b)** un debate que desemboque en **c)** un parecer de los trabajadores al cual debe seguir **d)** una respuesta argumentada del empleador. La opinión de los trabajadores deberá ser comunicada al consejo de administración el cual deberá adoptar una posición al respecto. La posición del consejo de administración será comunicada a los representantes de los trabajadores.

La medida se aplicará a todas las empresas, con la única prevención de que la entrada en vigor para las empresas con menos de 300 trabajadores será pospuesta en un año respecto a las empresas con mas de 300 trabajadores.

Además, el acuerdo extiende, durante de 26 meses, a todas las empresas con mas



de 5000 trabajadores, en Francia, o 10.000 en el mundo, el derecho de los trabajadores a ser representados en el consejo de administración o de control. Los representantes de los trabajadores serán: 1 en los colegios con al menos 12 administradores y 2 en los colegios con mas de 12 administradores

Los administradores elegidos por los trabajadores se asimilarán al resto de administradores, comprendidas las condiciones de discreción, y su cargo será incompatible con el de miembro de comité de empresa, del comité de salud y seguridad y con el de delegado sindical y del personal. Las modalidades de nombramiento serán ratificadas por la asamblea general.

El refuerzo de la implicación de los trabajadores deberá, en las intenciones de las partes, favorecer la activación de un instrumento poco utilizado por las empresas, los Acuerdos marco para la gestión de la previsión del empleo, de las competencias y de los planes de formación introducidos por la reciente legislación. Estos acuerdos de base programática deberán considerar también la posición de las empresas económicamente dependientes (p.e. los subproveedores). En estos casos, las empresas económicamente dependientes se implicarán en la definición del acuerdo marco con el fin de anticipar los efectos de las elecciones del propio comprador.

Para las PMI (Pequeñas y Medianas Empresas), será el diálogo social quien cree las informaciones y la consulta se coloque en relación a la formulación de estrategias de desarrollo empresarial que se pondrán en relación con las necesidades formativas y de desarrollo profesional de los trabajadores.

Las partes consideran que la transparencia de los procesos de decisión y el diálogo social en tal modo reforzado, deberá facilitar la realización de acuerdos para la movilidad interna y geográfica del personal. Dicha movilidad, voluntaria y guiada por los acuerdos sindicales, deberá conjugar la eficacia organizativa con la mejora profesional de los trabajadores. La no adhesión a un programa de movilidad, que es

de carácter voluntario para el trabajador, nunca puede justificar un despido de naturaleza económica.

Las medidas participativas se completan para las pequeñas y medianas empresas por acciones territoriales que impliquen a sujetos bilaterales y autoridades públicas competentes con la finalidad de ofrecer servicios que permitan disfrutar realmente de los derechos, a que se refiere el título I del acuerdo, y en particular, los derechos relativos a la formación profesional y el itinerario de la carrera.

### La gestión de las crisis empresariales

Así pues, en el título II, participación y anticipación del cambio van de la mano. Ello debería garantizar la sostenibilidad del negocio, del empleo y del desarrollo profesional. Permanece, en todo caso, la necesidad de dotar a las empresas de los medios necesarios para adaptarse a los problemas coyunturales y preservar la ocupación (Título III) allí donde se produzcan situaciones de dificultad o de crisis.

Hay que recalcar que, para asegurar una transición responsable en períodos de dificultades coyunturales es necesaria la máxima transparencia en las informaciones proporcionadas a los trabajadores. Solo así es posible negociar con eficacia medidas temporales que induzcan a formas de compensación global del tiempo de trabajo, del salario y del empleo con el fin de garantizar los niveles de ocupación.

En estos acuerdos, el empresario se compromete a conservar los niveles ocupacionales a cambio de concesiones temporales (con un máximo de dos años) que no podrán en ningún caso derogar alguna de las medidas consideradas de orden público y que se refieren al salario mínimo (SMIC), la duración máxima del horario de trabajo y de los períodos de reposo obligatorios, diarios y semanales, a las vacaciones previstas por la ley y a algunos contratos colectivos que el código de trabajo no considera derogables a nivel de empresa.



El acuerdo inter-confederal habla de simetría previendo que los administradores participen, en el marco del acuerdo, en modo proporcional a los sacrificios requeridos a los trabajadores para superar el momento difícil. La referencia atañe obviamente a la remuneración y beneficios de los directivos.

Los trabajadores están facultados para no adherirse al acuerdo, su rechazo no les protege, no obstante, de la posibilidad de despido por motivos económicos. Además, la empresa que ha suscrito el acuerdo estará exonerada de las obligaciones legales y contractuales resultantes de un despido colectivo por motivos económicos.

Además, las partes se comprometen a negociar una simplificación de los de los instrumentos de la actividad parcial y de las integraciones salariales de los trabajadores implicados en régimen de horario reducido como consecuencia de la contracción de las actividades empresariales.

Igualmente, el procedimiento para el despido colectivo es revisado en el sentido de atribuir a la negociación empresarial el poder de derogar a la normativa vigente. Los contratos empresariales, suscritos por organizaciones que representen al menos el 50% de los trabajadores (da fe el voto mas reciente para las elecciones del comité de empresa) pueden reformar los procedimientos de los despidos colectivos en el ámbito de los objetivos fijados por este acuerdo, inclusive los procedimientos a través de los cuales los trabajadores pueden contestar su propio despido si éste se produce mediante violación del contrato empresarial.

## **CONCLUSIONES Y SEGUIMIENTO**

El proyecto S-DEED muestra que la participación financiera de los empleados desempeña una función importante en muchos países de la UE. La PFE es un conjunto de herramientas de entre las cuales se pueden elegir distintos instrumentos



para abordar desafíos socioeconómicos concretos. Este informe tiene el mérito de agrupar experiencias de diferentes países. Las prácticas y las opciones políticas se aúnan para crear condiciones que promuevan el progreso social y económico.

En el Reino Unido, el modelo ESOP y las mutualidades intervienen para privatizar los servicios públicos a la vez que se conserva la misión relacionada con el interés general de dichos servicios.

En uno de los casos anteriores se ofrece una cita atribuida a Lord Hutton que aprecia en ciertas formas de PFE un nuevo método de prestación de servicios, que puede aunar lo mejor del sector privado y del sector público. Encuentra ventajas directas para proteger los servicios de primera línea y al mismo tiempo ayudar a mantener bajo control el gasto público.

También propone una estrategia de largo alcance para ese tipo de empresas que pueden encontrar oportunidades de éxito en una economía globalizada. La creciente demanda de servicios públicos en economías como las de China, India y Brasil ofrecerá a las consultoras nuevas oportunidades significativas en esos mercados.

No obstante, en los casos del Reino Unido también es posible reconocer que el diálogo social debe ser amplio y profundo. Las futuras escisiones del sector público del Reino Unido deberán llevarse consigo a la inmensa mayoría de los empleados y sus representantes -tanto en espíritu como en la realidad- por ejemplo, mediante la creación de unas estructuras internas duraderas de toma de decisiones democrática.

En España, CONFESAL demuestra que el asociacionismo de las empresas participadas por los empleados promueve el diálogo social y la cooperación con

instituciones locales. Este fenómeno se está produciendo en un momento en el que el diálogo social experimenta un marcado declive.

Una Sociedad Laboral es un tipo de sociedad en la que los empleados son propietarios de la mayoría del capital social. Nació en periodos de crisis económica, pero ha evolucionado rápidamente hacia un modelo de negocio de emprendimiento, cambio y transmisión intergeneracional de la propiedad.

No obstante, un diálogo social más amplio podría promover una mayor presencia de las empresas participadas por los empleados en la economía española. Debería conseguir la intervención de interesados públicos y privados, con el objetivo de promover la participación y compartir responsabilidades a mayor escala.

Por ese motivo, la iniciativa del Departamento de Innovación y Desarrollo Rural y Turístico de Gipuzkoa tendente a promover la participación de los empleados en sus propias empresas ha sido en todo momento una buena práctica. La participación de los empleados tiene un significado amplio que entraña formas de cooperación entre todas las entidades socioeconómicas que operan en un territorio determinado. Esta práctica supone una innovación en la manera en que las autoridades públicas intervienen para promover la participación y el reparto de responsabilidades entre diferentes interesados. En particular, establece una finalidad común entre personas que trabajan en la administración pública y que ofrecen servicios a empresas privadas.

El método italiano de abordar la participación financiera de los empleados tiene luces y sombras. Una resistencia ideológica general obstruye el diálogo abierto entre interlocutores sociales, instituciones y otros interesados. No obstante, la FPE se está imponiendo como manera flexible de abordar los desafíos provocados por la crisis. Se han presentado o examinado varios instrumentos de PFE, como los programas de reparto de beneficios y de participación de los empleados en el capital de la empresa (aunque limitados a la categoría específica de Empresa Emprendedora Innovadora).

Por otra parte, el intento de promulgar una legislación más amplia sobre la PFE se vio frenado por la súbita reacción de unos grupos de interés muy definidos (entre los que se encontraban ciertos sindicatos, asociaciones de empresarios, instituciones

financieras y políticos).

Sin embargo, si atendemos a la expansión de las prácticas de PFE, sería deseable contar con un marco legal. La PFE, y todos sus instrumentos, no es una panacea y ofrece sus efectos positivos sobre el conjunto de la economía siempre que se encuentre estructurada en el marco de unos claros objetivos políticos, y regida por unas reglas claras. Los riesgos deben ser gestionados de una manera que equilibre los intereses de todos los participantes.

El debate sigue vivo, y los escasos progresos brevemente expuestos anteriormente pueden allanar el camino hacia una intervención más orgánica desde el mundo del derecho y los probables convenios colectivos según la tradición de las relaciones laborales de Italia.

En Francia, el acuerdo interprofesional arriba descrito se inscribe en un programa de gobierno que responde a la voluntad del nuevo presidente Holland de dar forma a la “democracia social” por la que cada acto en materia de trabajo debe ser precedido por un itinerario de diálogo social que pueda llevar a un acuerdo.

Se trata de acuerdos que, además de individualizar compromisos pretendidos por la partes, sirvan de base para una actuación legislativa. Se trata de una forma de subsidiariedad horizontal (las decisiones se adoptan de la forma mas cercana posible a los sujetos interesados) que Holland pretende practicar a la espera de poderla formalizar mediante actuaciones legislativas o incluso constitucionales.

Pero tanta base social choca con la firme oposición de dos organizaciones sindicales que, junto con la CFDT signataria, son seguramente las mas representativas en Francia. En todo caso, a la luz de las reglas vigentes, el acuerdo es válido y ha sido transmitido al Gobierno, el cual debe transformarlo en una proposición de ley que será sometida al Parlamento.

La mesa de negociación es fruto de una iniciativa del gobierno que ha requerido las partes sociales, prometiéndoles que un eventual acuerdo sería respetado al pie de



la letra en el momento de su traducción en texto legislativo.

Esta promesa debe ahora hacer una valoración con la oposición interna a la mayoría. De hecho, la falta de las firmas de CGT y FO ha abierto el camino a un debate interno en el Partido Socialista (PS) francés. Algunos diputados del PS han anunciado la intención de enmendar el acuerdo para acoger las instancias de los dos sindicatos insatisfechos. Un componente más próximo al Gobierno pretende sostenerlo en su compromiso a cumplir al pie de la letra el texto elaborado por las partes sociales.

Todos estos casos muestran la conexión entre el diálogo social y la PFE. En el caso específico de la PFE, el diálogo social debe incluir a las autoridades públicas de diferentes niveles. Esto se debe a que el objetivo consiste en estructurar el emprendimiento, la protección de los trabajadores y el desarrollo de los recursos humanos en un marco de actuación común.

En el entorno europeo, la PFE aparece en diferentes programas políticos. Al principio de este informe se han mencionado algunos de ellos. La estrategia EU2020, el Acta del Mercado Único, la Iniciativa de Pequeñas Empresas, la Iniciativa de Empresas Sociales y otros programas observan la PFE a través de la lente de la economía social.

No obstante, sigue faltando un plan estratégico para la adopción de una política común sobre la financiación por parte de los empleados. El documento político que establece un programa de acción para el desarrollo de la PFE es el Plan de Acción de Derecho de Sociedades Europeo y de Gobierno Corporativo publicado en 2012. La Comisión Europea declara que la participación de los empleados puede aumentar la proporción de accionistas orientados al largo plazo y por lo tanto contribuye al buen funcionamiento del gobierno corporativo. Dicha participación también puede estar vinculada con formas de participación financiera, en particular con el hecho de que los empleados se conviertan en accionistas.

Aunque la Comisión Europea reconoce que la PFE es una cuestión multidimensional (que incluye la tributación, la seguridad social, el derecho laboral, etc.), su forma de



abordarla sigue siendo bastante reducida y se limita a las cuestiones vinculadas con el gobierno corporativo. Ello supone que la acción de la Unión Europea se limitará a la identificación e investigación de posibles obstáculos a los programas transnacionales de participación de los empleados en el capital de las empresas, y posteriormente adoptará las medidas adecuadas para promover dicha participación por toda Europa.

Actualmente, no hay novedades.

Lo novedoso radica en el nuevo entorno institucional del gobierno económico de la Unión Europea. El Semestre Europeo crea un marco institucional bien identificado en el que se pueden poner en práctica las políticas de la Unión Europea. Los estados miembros mostrarán su compromiso con la estrategia EU2020 a lo largo del Semestre de la Unión Europea. El resultado del Semestre se encuentra en el paquete de Recomendaciones Específicas para cada País. En pocas palabras, estas Recomendaciones son planes vinculantes que contemplan reformas y la estabilidad económica de los estados miembro individualmente considerados, editados por los gobiernos nacionales y acordados en el Consejo Europeo a modo de supervisión multilateral.

Gracias a este sistema de gobierno económico, las prioridades más importantes de la estrategia EU2020 llegarán a formar parte, al fin, de los programas de reforma nacionales. Con ello, los estados miembros deberían planificar acciones para alcanzar los objetivos de dichas estrategias que están vinculados con la economía social y con la participación financiera de los empleados.

Comenzando con los resultados del proyecto S-DEED, los socios del PROEFP pueden dedicarse a un análisis más detallado de las recomendaciones específicas de cada país. Por primera vez será posible detectar de qué manera repercuten las Políticas europeas en las decisiones de los Estados Miembros a la hora de poner en práctica las formas de participación financiera de los empleados.

La red PROEFP tiene el potencial de llevar a cabo el análisis de las recomendaciones específicas de cada país publicadas en los tres últimos años. Prevé un campo de actividad en el que la red PROEFP trabajará en los meses venideros y una propuesta estructurada que se pueda debatir y acordar en las

reuniones de seguimiento del proyecto S-DEED.

