

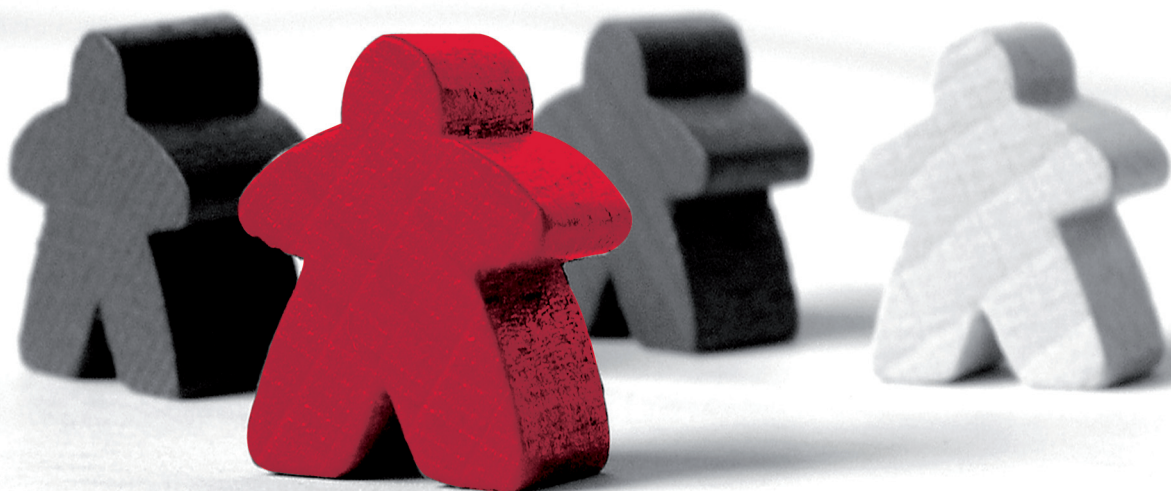
la **participación**  
financiera de las  
**personas**  
**trabajadoras**  
en la empresa





empresa  
y personas

la **participación**  
financiera de las  
**personas**  
**trabajadoras**  
en la empresa



# CRÉDITOS

## DIRECCIÓN DEL PROYECTO

**Francesc Abad**  
*Coordinador General Confesal*

**Eduardo Lizarralde**  
*Director de Conocimiento EOI*

**Enrique Ferro**  
*Técnico de Investigación EOI*

## COORDINADORES DEL PROYECTO

**Josetxo Hernández Duñabeitia**  
*Director Gerente de ASLE*

**Jone Nolte Usparicha**  
*Técnica del Área Jurídica y RSE de ASLE*

*Agrupación de Sociedades Laborales  
de Euskadi (ASLE)*

**asle**

Euskadiko Lan  
Sozietateak  
Sociedades Laborales  
de Euskadi

Libro digital en:

[www.eoi.es/savia/documento/eoi-80092/participacion-financiera-de-los-trabajadores-en-la-empresa](http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80092/participacion-financiera-de-los-trabajadores-en-la-empresa)

Enlace directo en:



## COLABORADORES

**Saioa Arando Lasagabaster**  
**Eunate Elio Cemborain**  
**Frederick Freundlich**  
**Mónica Gago García**

*Mondragon Innovation & Knowledge*



MONDRAGON INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN

## ISBN

978-84-15061-39-7

## DEPÓSITO LEGAL

M-12.604-2013

© Fundación EOI, 2013

[www.eoi.es](http://www.eoi.es)

Madrid, 2013

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del **Fondo Social Europeo** a través del **Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013**.



**“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”**

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, NoComercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

# ÍNDICE

<b>PREÁMBULO</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
Capítulo 1	
<b>CONTEXTO SOCIO JURÍDICO DE LA PARTICIPACIÓN</b> .....	<b>13</b>
Capítulo 2	
<b>LA PARTICIPACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES. FORMAS DE PARTICIPACIÓN</b> .....	<b>17</b>
Capítulo 3	
<b>PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN</b> .....	<b>21</b>
Capítulo 4	
<b>PARTICIPACIÓN FINANCIERA DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS (PFT)</b> .....	<b>27</b>
1. Modalidades de PFT .....	<b>29</b>
2. Principios Generales de la PFT .....	<b>30</b>
3. PFT Control/ Gobernanza .....	<b>34</b>
4. Estructuras Jurídicas para la participación en la propiedad .....	<b>35</b>
4.1. Sociedad Laboral .....	<b>36</b>
4.2. Sociedad Cooperativa de trabajo asociado .....	<b>39</b>
4.3. Sociedad Mercantil –Anónima o Limitada- .....	<b>41</b>
4.4. Sociedad Profesional .....	<b>42</b>
4.5. Sociedad Civil .....	<b>44</b>
4.6. Modelo ESOP .....	<b>48</b>
Capítulo 5	
<b>MARCO EUROPEO PARA LA PROMOCIÓN DE LA PFT</b> .....	<b>69</b>

Capítulo 6

**MOTIVOS PARA INTRODUCIR LA PFT..... | 85 |**

Capítulo 7

**CONCLUSIONES INICIALES ..... | 93 |**

Capítulo 8

**DIEZ CASOS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS PARTICIPADAS  
FINANCIERAMENTE ..... | 95 |**

Capítulo 9

**CONCLUSIONES DE LOS CASOS DE EMPRESA PARTICIPADA ..... | 149 |**

Capítulo 10

**BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES ..... | 153 |**

Capítulo 11

**CONCLUSIONES DEFINITIVAS ..... | 157 |**

**ANEXO ..... | 161 |**

**GLOSARIO ..... | 177 |**

**BIBLIOGRAFÍA..... | 179 |**



## PREÁMBULO



El Siglo XXI en el que estamos inmersos se caracteriza por una Sociedad radicalmente distinta a la de siglos anteriores, centrada en el conocimiento de las personas y con unas características diferenciales muy relevantes si la comparamos con lo que ocurría en el mundo del conocimiento hace muy pocos años: una información globalizada, universal, accesible, fácil de obtener, con poco costo y que se extiende rápidamente a nivel mundial.

Centrándonos en el mundo de la empresa, la gestión competitiva de la sociedad del conocimiento requiere de organizaciones muy descentralizadas, con la capacidad de decisión ampliamente distribuida, estructuras más horizontales, un estilo de liderazgo que incluye la gestión inteligente de las emociones, y ante todo, con personas que se sientan partícipes del proyecto empresarial y comprometidas con él.

Sin lugar a dudas, esta sociedad del conocimiento se caracteriza cada vez más por el protagonismo de las personas: en ellas reside el conocimiento y la innovación se produce en la interacción entre las mismas. Cuanto mayor es la calidad, la cantidad y la rapidez con la que se producen las interrelaciones y la comunicación entre las personas de una organización y las de unas organizaciones con otras estamos en entornos más competitivos.

Pero también, este entorno más globalizado y competitivo requiere de modelos organizativos más flexibles y participativos, donde se exige una implicación, compromiso y corresponsabilidad de todas las personas como generadoras de conocimiento en el proyecto empresarial; y ese mayor compromiso, solo puede derivar de nuevas fórmulas de gestión avanzadas, donde se asume la centralidad de las personas en los proyectos empresariales y se sugiere la participación de las personas en la gestión, toma de decisiones, capital y resultados.

Todas las fórmulas de participación de las personas son necesarias para avanzar hacia una mayor cota de competitividad empresarial, y es imprescindible el análisis y conocimiento de todas ellas para que los actuales y futuros gestores de las empresas comprendan el concepto de innovación social y el nuevo modelo de gestión avanzada como clave de sostenibilidad.

No obstante, dentro de este análisis cabe incidir especialmente en el concepto de participación financiera, en tanto durante los últimos años se viene impulsando con fuerza desde Europa y en el marco de la reflexión estratégica Europa 2020 donde se apuesta por el crecimiento inteligente, sostenible e integrador, está cobrando cada día un peso más relevante.





Con esta visión, después de la publicación de diversos dictámenes y resoluciones de las distintas instituciones europeas en las que destacan con rotundidad la importancia de la Participación Financiera de las personas Trabajadoras (PFT) en las PYMES, el Consejo Económico y Social Europeo (CESE) publicó en 2010 el dictamen de iniciativa SOC 371 sobre la PFT en Europa, que además de confirmar la difusión creciente de la PFT en el viejo continente, pretende agilizar la aplicación de la participación financiera a distintos niveles como mecanismo para acompañar la cohesión económica y social.

Como respuesta al Dictamen del CESE, en marzo de 2012 tuvo lugar en Bruselas una comparecencia pública en el Parlamento Europeo para debatir junto al Comisario europeo para el Mercado y Servicios Internos, Michel Barnier y la Consejera del CESE de Trabajo y Asuntos Sociales, Pervenche Beres, la posibilidad de abrir en el presupuesto de la Unión Europea una nueva línea presupuestaria para la constitución y puesta en marcha en cada Estado Miembro de un centro de estudio y promoción de la participación financiera de las personas trabajadoras en las empresas.

Es evidente que desde la Unión Europea se están dando pasos hacia la promoción de la PFT y que las directrices europeas claramente apuestan por la PFT de las personas, planteando incluso un escenario mucho más próximo y un impulso de este ámbito desde los propios Estados Miembro. Es más, los compromisos europeos que se definieron para el periodo 2010-2020, nos apuntan a la preparación del paso a una economía competitiva, dinámica y basada en el conocimiento, siendo uno de los tres ejes de actuación, la modernización del modelo social europeo mediante la inversión en capital humano y la constitución de un estado activo de bienestar.

Sin embargo, las estadísticas que maneja la Unión Europea reflejan que la PFT no ha arraigado hasta ahora en España y que se encuentra por debajo de la media europea en porcentaje de empresas con planes de participación accionarial.

En este contexto, este estudio se plantea en clave de oportunidad de dar a conocer el concepto de la participación financiera de las personas trabajadoras en la empresa y de promover la cultura participativa como palanca que favorece el cambio, que mira a otro modelo de empresa más eficaz, responsable, más solidario y con más perspectiva territorial, más si cabe en la coyuntura económica actual.

En definitiva, este estudio se concibe como un propulsor para cualquier empresa u organización que quiera iniciar un proceso de cambio de modelo hacia una cultura participativa como forma y medio para alcanzar una mayor cohesión social y favorecer el desarrollo y la competitividad de la empresa.



# INTRODUCCIÓN



Este estudio persigue la consecución de dos objetivos fundamentales: en primer lugar, una puesta en valor de la cultura de la participación como medio y forma para alcanzar una mayor cohesión social y favorecer el desarrollo y competitividad de las organizaciones; y en segundo lugar, el incremento del grado de conocimiento existente en España sobre la participación financiera de las personas trabajadoras.

Dentro de esta amplia definición de los objetivos, existen metas más específicas tendentes a conocer en qué consiste la participación de las personas trabajadoras en la empresa, cómo se estructura y regula la participación financiera en distintos contextos, cuáles son las diferentes formas jurídicas que las empresas utilizan para su estructuración y el análisis de diez empresas españolas participadas financieramente por sus personas trabajadoras.

A fin de alcanzar tanto los objetivos generales del proyecto como los objetivos específicos, se plantea un estudio con dos partes diferenciadas: el marco conceptual de la empresa participada y el análisis de empresas españolas con participación financiera; cada apartado con su propuesta metodológica correspondiente.

Para la realización de la primera parte del estudio y el establecimiento del referido marco conceptual, entendido éste, entre otros, como estadísticas, bibliografía de los procesos de participación financiera de los trabajadores en las empresas, concepto, genealogía, cifras e impacto socioeconómico, se ha realizado un análisis de fuentes relevantes de información, efectuando una labor de extracción de documentos, artículos, publicaciones, noticias, reportajes, etc. relativos a los contenidos que interesan, sobre la base de filtros preconcebidos de búsqueda y selección.

Tras su análisis, priorización y organización en base a un índice de contenidos, se ha procedido a su contraste para poder así definir y redactar de forma sintetizada el estudio propuesto.

Respecto al análisis de 10 empresas españolas con participación financiera, se ha planteado un estudio cualitativo basado en entrevistas en profundidad en cada empresa participante. Se ha optado por la metodología cualitativa ya que sería difícil, y en algún caso imposible, conseguir datos fiables, válidos y con suficiente longitud temporal para responder a los objetivos marcados en el estudio.

El método basado en entrevistas ha permitido a los y las investigadoras indagar en las circunstancias, vivencias y percepciones asociadas a la participación financiera de los y las trabajadoras a través de las personas entrevistadas. Este método permite el análisis de lo que se denomina en la literatura metodológica como “causalidad local”: el o la investigadora puede situar a los participantes, sus percepciones, impresiones y opiniones, en



su contexto específico, facilitando la elaboración de procesos de esta “causalidad local”. Las entrevistas en profundidad permiten un nivel de detalle que es imposible en la recogida y análisis de datos cuantitativa.

La idea no ha sido la de sacar conclusiones generalizables con precisión estadística sino indagar en situaciones reales y conocerlas en profundidad. Sin embargo, esto no quiere decir que sea imposible aprender cosas generalizables, relevantes y pertinentes para las empresas en general, sino que hay que analizar las conclusiones con más cautela, sabiendo que la muestra es pequeña.

El análisis en profundidad de los casos ha permitido detectar buenas prácticas y ofrecer propuestas de mejora o cambios que a posteriori se ofrecen para que los agentes interesados puedan aprender de los mismos. Este trabajo persigue ese mismo objetivo.

Respecto a las empresas participantes en el estudio cabe señalar que éstas han sido seleccionadas por la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (ASLE) y la Confederación Empresarial de Sociedades Laborales de España (CONFESAL), buscando la diversidad en cuanto a formas jurídicas, sectores económicos y zonas geográficas.

En la mayoría de los casos, se ha entrevistado a uno o dos de los máximos dirigentes de estas empresas, con el objetivo de extraer su “expertise” acerca de su rol y experiencia como protagonista crucial en una empresa que ha implantado la participación financiera. Las entrevistas se complementaron con datos de documentos internos y/o externos sobre la empresa y su fórmula de participación financiera. En algún caso, la empresa decidió al final, no participar en las entrevistas, y los datos se basan en documentación tanto interna como externa.

El protocolo/contenido de las entrevistas se derivan de los objetivos específicos del estudio. Los bloques generales estudiados han sido los siguientes: (a) contexto y descripción de la empresa; (b) descripción del modelo de participación implantado en la empresa y los motivos y proceso que llevó a su implantación; (c) los impactos económicos, sociales, laborales, psicológicos que percibieron de la participación financiera; (d) buenas prácticas y recomendaciones sobre la implantación de participación.

El análisis de los datos recogidos ha seguido el siguiente proceso:

- Transcripción, lectura y análisis de las entrevistas grabadas.
- Redacción de los casos en función de los bloques de análisis establecidos:
  - I Contexto.
  - II Fórmula de participación.

- III Beneficios.
  - IV Transferencia/Aplicabilidad.
  - V Información general de la empresa.
- Contraste del análisis y redacción de cada caso entre los miembros del equipo y con las mismas personas entrevistadas, con la correspondiente realización de modificaciones en los textos.
  - Redacción de conclusiones generales y buenas prácticas transferibles a las empresas.

Las empresas estudiadas son las siguientes:



Alcorta Forging Group S.A.



Gespa, dentro del Grupo Eroski



In2 y Cemitec



Sintratel Grupo S.A.



Textils Mora, S.A.L.



Frilac, S.A.



Leroy Merlin S.L.U.



Bazkideak, dentro de Seguros Lagun Aro S.A.



Arpa Abogados Consultores, S.L.



Gredos San Diego Sociedad Cooperativa

# 1

## CONTEXTO SOCIO JURÍDICO DE LA PARTICIPACIÓN



La noción de la participación de las personas trabajadoras en la empresa es un término con distintas acepciones y una gran dosis de ambigüedad conceptual e ideológica. Se presenta como una etiqueta estándar que puede ser utilizada para una amplísima gama de modelos organizativos de la plantilla con una intensidad variable que abarca desde la información hasta la codecisión, la codeterminación, la consulta hasta la más refinada forma de autogestión por las personas trabajadoras.

Desde comienzos del Siglo XX ese concepto ha estado vinculado a la involucración de las personas trabajadoras en las decisiones de la vida de la empresa, concretándose en mecanismos e instrumentos relacionados al ámbito colectivo de los derechos de los y las trabajadoras a través de sus órganos de representación.<sup>1</sup>

Esta concepción de la participación de las personas trabajadoras, abarca desde la defensa del trabajo con los mecanismos típicos de representación en las empresas o con acción sindical, subsumiendo en ella el concepto de -participación conflictiva o de contrapoder, hasta otra concepción, quizás más extendida, consistente en la participación en los órganos de dirección o gestión de la empresa mediante los representantes de las personas trabajadoras, compartiendo con los representantes de capital, las decisiones propias de la gestión del capital -participación en la gestión o participación Institucional-. En este último modelo de cogestión, el papel de los representantes de las personas trabajadoras no trasciende de la mera relación informativa o de consulta, sin ejercer un peso real, salvo excepciones de verdadera codecisión, en el proceso de formación de las decisiones de la empresa.

Es a partir de los años 70 cuando se reabre el debate sobre estas formas participativas, ya que se evidencia que las fórmulas de participación hasta entonces puestas en circulación no habían traspasado los umbrales de apariencia de democratización, y gradualmente, van cobrando fuerza nuevas teorías de autores como Mayo, Roethlisberger, Mc Gregor o Herzberg, que dan importancia a las personas y sus necesidades.

A partir de los 80, fruto de la discusión, se produce el paso de la gestión de personal a la gestión de recursos humanos y se acuña una nueva acepción y significación de la participación de las personas en la empresa identificada con participación financiera que se pone de manifiesto en empresas con amplio recorrido, que arranca de lo tradicional -el histórico accionariado obrero- y renovadas formas de participación en la propiedad de las sociedades mercantiles.

---

<sup>1</sup> “La participación de los trabajadores en la Empresa”, IEE, Madrid, L.E. de la Villa, 1980, pág. 20.; “Derechos de información del sindicato y paga de beneficios”, M. Rodríguez Piñero, R.L. núm. 21, 1990.





Esta evolución hacia formas de organización más humanas favoreció el desarrollo de la dirección participativa, destacando la aparición de nuevas fórmulas de organización en el trabajo, de las cuales la más representativa era, sin duda, el círculo de calidad. Esta filosofía que se expandió al resto del mundo desde Japón, propugnaba la necesidad de tratar con el mayor de los respetos a las personas subordinadas, intentando crear un clima en el que cada persona se sienta valorada y busque implicarse al máximo en la actividad de la empresa. Es, en suma, el cambio de enfoque en el área de personal, que supone pasar de contemplarla como un instrumento de una estrategia, a verla como un sujeto estratégico, capaz de influir en la propia estrategia.

El reto de los 90 lo constituye el paso de la gestión de los recursos humanos a la gestión de los valores. Se habla de la gestión del valor humano. La misión de la función del personal es hacer de la empresa un lugar en el que la gente pueda alcanzar sus metas personales al mismo tiempo que ayuda a la institución a cumplir su propia misión.

Con la globalización de la economía, cambios continuos en los mercados, proliferación de la tecnología, multiplicación de los competidores y productos que se vuelven obsoletos de la noche a la mañana, las empresas que tienen éxito hoy en día son aquellas que son capaces de movilizar los recursos intelectuales del colectivo para crear un nuevo conocimiento y transformarlo en nuevas tecnologías y productos. El reto ahora consiste en Innovar.

Resulta evidente que el concepto de participación ha experimentado una gran evolución durante las últimas décadas y que con una misma palabra se pueden definir múltiples situaciones, actitudes, formas de intervenir en la empresa. Sin embargo, este desarrollo no ha evolucionado en la misma medida a nivel legislativo, existiendo actualmente una desafección entre la realidad práctica y el desarrollo normativo del concepto de “participación”.

Así, este concepto cobra especial relevancia con su incorporación a la Constitución de 1.978, cuyo artículo 129.2 establece literalmente “los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción”.

De este articulado se desprende que la idea de participación se conceptuará en función de lo que determine el legislador, quien a través del Estatuto de los Trabajadores aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, desarrolla el concepto circunscribiéndolo a dos nociones interrelacionadas:

1. La participación como un derecho laboral básico de los trabajadores (artículo 4.1.g)
2. La participación a través de los órganos de representación de los trabajadores (artículo 61)

Ambas concepciones están ligadas a la representación y defensa de los derechos de las personas trabajadoras en los lugares de trabajo a través de órganos adecuados a tal fin; cuestión distinta a la presencia de las personas trabajadoras en los espacios de toma de decisiones o en los órganos de gobierno representativos del capital de las empresas, que se encuentran intrínsecamente vinculados a la cultura participativa y a las fórmulas de participación financiera hacia la que evolucionan algunas organizaciones.

No obstante, este articulado tiene una base conceptual alentadora en la medida en que se prevé la promoción por parte de los poderes públicos de diversas formas de participación en la empresa, que si bien solo se han desarrollado en relación a las políticas aplicadas a Cooperativas y Sociedades Laborales, deja una puerta abierta a una nueva regulación jurídica de la materia.

No debemos obviar, que tanto las Cooperativas como las Sociedades Laborales son empresas de Economía Social que, pese a que compiten en los mercados de igual a igual con empresas convencionales, superponen el valor de la persona y su compromiso con el entorno y la sociedad al propio capital, y por ello, son merecedoras de un tratamiento jurídico específico regulado en sus normativas correspondientes. En la medida en que la figura de empresa participada vaya cobrando peso específico en nuestra economía, las posibilidades de que se legisle en esta materia se incrementarán de forma proporcional.

En todo caso, tal y como se señalaba anteriormente, a día de hoy, solamente las Cooperativas y Sociedades Laborales están reguladas de forma especial; lo cual no obsta, a que existan otras experiencias de empresa participada en el tejido empresarial español y se sirvan de la legislación vigente para realizar ingeniería jurídica y vehicular la PFT, poniendo así en práctica una nueva forma de hacer empresa basada en las personas.

# 2

LA PARTICIPACIÓN  
EN EL ÁMBITO DE LAS  
ORGANIZACIONES.  
FORMAS DE PARTICIPACIÓN



El concepto de “participación” es una idea muy utilizada en torno a procesos de toma de decisiones. En este sentido, se refiere a la forma en que se toman dichas decisiones y a las personas implicadas en ellas.

No obstante, en el ámbito de las organizaciones existen distintas formas de entender la participación. Hay quien la define de la siguiente forma: “La participación es un proceso que consiste en confiar, desplegar el poder de decisión, asumir riesgos (tanto la dirección como las “nuevas personas decisoras”), responsabilizarse cada persona de sus opiniones y de sus acciones, aceptar la diferencia y superar el miedo (las personas que dirigen, a ser superadas, las emergentes, a equivocarse y a defraudar)<sup>2</sup>.”

Con independencia a la forma en que se defina la “participación”, se debe diferenciar en el seno de la empresa tres ámbitos para el ejercicio de la misma<sup>3</sup>:

- **Participación en la Gestión.** Esta es la participación de las personas en la generación del proyecto empresarial, en la toma de decisiones, en las tareas relacionadas con su control y en las actividades llevadas a cabo por la empresa.
- **Participación Económica.** El ejercicio de la participación en la gestión debe llevar asociado un reconocimiento, que se concreta en la participación en lo logrado, a través del salario, de la participación en beneficios u otra variante económica.
- **Participación en la propiedad.** Esta forma de participación considera la relación de las personas con la propiedad de la organización, ya sea como accionistas, socios o como cooperativistas.

Dentro de estas tres categorías de participación cabe realizar una diferenciación fundamental. La primera categoría se encuentra íntimamente ligada a lo que se conoce como la nueva cultura participativa, mientras que las dos siguientes se engloban en el concepto europeo de participación financiera, conocido como el “enfoque modular de la participación financiera”. Con esta denominación y con arreglo al principio de voluntariedad, el CESE toma en cuenta todas las formas practicadas de participación financiera a nivel nacional, como lo son: participación en beneficios, participación individual en el capital y el plan ESOP (Employee Stock Ownership Plan/ Plan de participación accionarial de los trabajadores).

---

<sup>2</sup> “Siete Experiencias de participación: luces y sombras en el caminar”, Arbeláiz. Diputación Foral de Bizkaia, pág. 12.

<sup>3</sup> La participación de las personas”, Universidad del País Vasco, Bilbao. Albizu, E. Altzerreka, R. y Otros, 2005.



Generalmente, estas áreas de participación están vinculadas entre sí; en este orden de cosas, la participación en la gestión muchas veces lleva a la participación en los resultados, la participación en la propiedad va precedida o con un desarrollo paralelo de una participación en la gestión, incluso la participación en resultados evoluciona de forma natural hacia la participación en la propiedad.

En definitiva, existen vínculos intrínsecos entre las distintas formas de participación, y en muchas ocasiones, la evolución de una de ellas lleva a la práctica de otras formas de participación<sup>4</sup>. Por ello, resulta de gran interés realizar un análisis parejo de todas ellas y tratar de identificar su aplicación y efectos en cada uno de los casos de empresa participada que se muestran en este estudio.

---

<sup>4</sup> "Siete Experiencias de participación: luces y sombras en el caminar", Arbela. Diputación Foral de Bizkaia, pág. 13.



# 3

## PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN



A partir de propuestas comunitarias fruto de una evolución socio-económica global y con gran presencia en el comienzo del Siglo XXI, se está desarrollando lo que se conoce como la nueva cultura participativa de la empresa que incardina nuevas formas de participación de las personas trabajadoras en la empresa.

El mayor impulso a las nuevas formas participativas surge a partir de políticas de gestión de la calidad que propugnan la participación de los y las trabajadoras en actividades de mejora, círculos de calidad, equipos de procesos y demás estructuras creadas para apoyar, única y exclusivamente, la productividad y los resultados de la empresa. En otros casos, el desarrollo de la cultura participativa se vincula al concepto de Responsabilidad Social de la Empresa.

Existen múltiples estudios en torno al concepto de participación en la gestión, qué se entiende por participación de las personas trabajadoras en las empresas y cómo se puede potenciar; y lo cierto es, que aunque existen características comunes para todos ellos, cada autor pone su énfasis en aspectos distintos de la participación. Es por ello, que se ha plasmado en este documento las conclusiones alcanzadas por un grupo multidisciplinar de representantes de organizaciones empresariales y universitarias que participaron en un “Foro de intercambio de experiencias en empresas participativas”, que sobre la base del consenso y de la experiencia práctica, acordaron distinguir cuatro niveles de participación en la gestión<sup>5</sup>:

### Participación en la información y en la comunicación

Esta forma de participación exige una gran transparencia en la gestión de la empresa. No puede haber zonas oscuras en el sistema de información, ni poderes ocultos que acaparan y guardan la información. Además, admitiendo que la comunicación es intercambio de información, esta forma de participación exige el desarrollo de un clima de confianza, basado en la libertad de expresión y en el respeto a las diferencias.

### Participación en la definición de los objetivos, tanto estratégicos como operativos

Es la forma más sencilla y popular. Puede adoptar dos formas:

1. Los y las trabajadoras, ya sea respondiendo a encuestas o participando en grupos de discusión y círculos de calidad, aportan sus opiniones para el despliegue de las líneas estratégicas en acciones y en objetivos operativos.

---

<sup>5</sup> “Empresas participativas: experiencias y aproximaciones.” Clúster del Conocimiento del País Vasco. 2001.





2. En la dirección por objetivos, se promueve la iniciativa de las personas trabajadoras en la fijación de metas que deben alcanzar en el campo restringido de sus operaciones. Este tipo de participación está asociado al uso de los equipos de mejora en las empresas. A estos equipos de mejora se les pide una capacidad de trabajar con una metodología científica: planificar el trabajo, ejecutar lo que se planifica, evaluar los resultados y ajustar la planificación.

### Participación en la toma de decisiones, individual o colectivamente

Esta forma de participación supone una distribución de áreas de responsabilidad, con la consiguiente capacidad de tomar decisiones, individualmente y, sobre todo, en equipo. Por ejemplo, cuando un equipo de trabajo negocia directamente con los clientes las condiciones de producción y entrega del producto. Esta forma de participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa está asociada al desarrollo de alianzas internas entre personas trabajadoras que participan en el despliegue de un mismo proceso. Necesariamente, al ser todos ellos dueños del proceso, conocen mejor que nadie las expectativas del cliente. Solamente que la decisión tendrá que ser tomada en equipo. A estos equipos, que comparten con la dirección de la organización la responsabilidad de tomar decisiones que afectan directamente a los clientes, se les exige, además de una capacidad de aplicar una metodología científica, la capacidad de innovación, es decir, la capacidad de prever la evolución de las necesidades de los clientes.

### Participación en la creación del conocimiento

Crear conocimiento es construir “significados compartidos”. El intercambio de información, tanto racional como emocional, es una condición necesaria para la creación del conocimiento. Pero no es suficiente. Hace falta, además, una coordinación cognitiva, una integración de diferentes ideas, perspectivas y experiencias, que facilite el descubrimiento de una idea nueva, capaz de dar sentido a las ideas, perspectivas y experiencias aportadas por los individuos en equipo. La competitividad de las empresas exige que las personas trabajadoras sean capaces de crear conocimientos nuevos. Pero esto exige un nuevo contrato social entre la empresa y las personas trabajadoras. Este nuevo contrato social obligaría a la empresa a valorar a las personas trabajadoras por su capacidad de aportar conocimiento y permitiría a éstas sentir y comprender la relación con la empresa como una oportunidad para el desarrollo de su capacidad creativa.

La clasificación de estas cuatro formas de participación evoluciona de forma gradual, siendo la participación en la información y en la comunicación la menos participativa de todas ellas y la participación en la creación del conocimiento la más intensiva en personas, y por tanto, el óptimo.

Con estas claves, si se quiere avanzar hacia un modelo mejor de empresa, en definitiva, hacia el óptimo, se tendrá que establecer unas **pautas de actuación** que permitan avanzar con éxito; cuestión que podría abordarse desde el análisis de ocho factores clave que inciden en la participación de las personas trabajadoras en la gestión de las empresas<sup>6</sup>:

1. El **entorno cultural** en el que vive la organización. Las oportunidades y las amenazas del entorno, interrelacionadas con las fortalezas y las debilidades de la organización, establecen los límites a la participación.
2. El **estilo de dirección** practicado por las personas responsables de la organización. Un estilo de dirección abierto y que de verdad confíe en las capacidades de las personas, la coherencia de la gerencia, su capacidad para generar confianza y su compromiso determinan la adhesión de las demás personas empleadas.
3. La existencia de un **proyecto compartido**. Un proyecto es compartido si todas las personas de la organización conocen qué es lo que pretende la dirección y por qué, como lo pretende realizar, dónde, con quiénes, qué van a ganar y a perder como personas empleadas.
4. Una **información y comunicación** completa, fluida, en tiempo real, veraz y objetiva, que permita generar, además de eficacia y eficiencia en la gestión, la confianza necesaria para compartir el conocimiento y la seguridad y el reconocimiento que hacen posible el empoderamiento. Por tanto, la emergencia de espacios de comunicación y mucha transparencia son vitales.
5. El **trabajo en equipo**, que permitirá modificar las relaciones de poder en los grupos y en la organización, aprender nuevos valores y transformar los procesos productivos. Es importante que surjan múltiples sistemas de distribución del poder y toma de decisiones. En este sentido, destaca la creación de estructuras organizativas que fomenten la coordinación y la auto organización.
6. Las **competencias, actitudes y modelos mentales** de todas las personas de la organización. Muchos proyectos fracasan por la falta de competencias de las personas que asumen responsabilidades de gestión (desde la gerencia a los mandos intermedios). Así, identificar potenciales de liderazgo entre las personas de la organización y apoyar su crecimiento a través de programas de formación y desarrollo integral resulta clave. Por otro lado, los modelos mentales que propician la participación son aquellos que incluyen creencias como “Si confías verdaderamente en las personas,

---

<sup>6</sup> “La participación de las personas”, Universidad del País Vasco, Bilbao. Albizu, E.Altzerreka, R.y Otros, 2005.



dan lo mejor de sí mismas”, “La escucha genuina enriquece las posturas individuales”, “Todas las personas tienen algo relevante para aportar”, “Dedicar tiempo a conocer y acercar las posturas de unas personas y otras antes de tomar una decisión nos hará ganar tiempo en la puesta en práctica de la solución escogida”, etc.

7. La **autonomía de las personas**. El empoderamiento y la autonomía en el puesto de trabajo van a incidir profundamente en el éxito de los procesos de participación. Es fundamental que cada puesto de trabajo tenga objetivos claros y autonomía de decisión para que la persona que lo ocupa se sienta “propietaria” de sus actividades y de los resultados alcanzados. Así, el enriquecimiento de puestos desempeña un papel importante como impulsor de procesos de participación.
8. La **organización de las actividades productivas y operativas**. Las tareas ejercidas en los puestos y los desafíos que conlleva la actividad del puesto dan un reconocimiento social que favorece más o menos la participación según el nivel de este reconocimiento. Por otro lado, su riqueza competencial y el tipo de relaciones que permite establecer también van a facilitar o frenar la participación.

A partir del análisis de estas variables, la empresa se encontrará en disposición de introducir cambios como forma única de introducir mayores dosis de participación. Por ende, las empresas tendrán que incorporar modificaciones de algunas creencias, desarrollo de capacidades, formación y mejora de la comunicación, así como cambios en las formas de dirigir y de relacionarse.

Ahora bien, no existen fórmulas magistrales. Cada organización debe encontrar las soluciones prácticas que mejor se ajusten a su realidad y tendrá que diseñar su recorrido, elegir sus estrategias y acciones, intentando siempre alinear los deseos y objetivos de las personas individuales y de la organización en su conjunto.



# 4

## PARTICIPACIÓN FINANCIERA DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS (PFT)



Partimos de un hecho indiscutible: en los próximos tiempos España se enfrenta a múltiples e importantes retos socioeconómicos y tendrá que actuar en muy diversos frentes, siendo uno de los más importantes, indudablemente, el mismo modelo de empresa y de relaciones laborales que se emplea.

Así, muchos observadores, y desde puntos de partida políticos e institucionales muy diferentes, han llegado a una conclusión: las empresas españolas han de buscar formas de ser más competitivas, y, a la vez, más inclusivas, más socialmente responsables. La solución integral más eficaz para perseguir estos dos objetivos de forma simultánea es fomentar, sin lugar a dudas, la amplia participación de trabajadores en los resultados y en el capital de sus empresas, es decir la participación financiera de las personas trabajadoras en las empresas, en línea con lo que se viene proyectando desde las instituciones Europeas.

En concreto, el término Participación Financiera de los Trabajadores en la empresa (PFT), también conocido como Employee Financial Participation (EFP), data de hace más de 20 años cuando la Comisión Europea impulsó el primer Informe PEPPER (Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results/ Promoción de la Participación de Empleados en los Beneficios y Resultados Económicos de las Empresas) (Uvalic, 1.991) y el Consejo Europeo, mediante una Recomendación de 1.992, empujó a los Estados Miembros a promover la utilización de programas de participación financiera de los empleados en sus empresas, sin perseguir por ello una armonización o una reducción del amplio abanico de medidas participativas existentes.

Evidentemente, el concepto de PFT ha evolucionado a lo largo de las dos últimas décadas, pero tal y como se conceptúa hoy en día, se puede definir como una política explícita a nivel de empresa que implica la totalidad de la plantilla de esa empresa en los resultados económicos que genera mediante su actividad empresarial normal y que, como consecuencia, puede tener implicaciones para el control y/o gobernanza de la empresa.



## 1. Modalidades de PFT

Pese a que todavía no existe una definición exacta del concepto, se ha logrado un amplio consenso respecto al enfoque que se le quiere dar en Europa a la PFT, esto es, el “**enfoque modular transnacional**” que aglutina todas las formas de participación financiera que se practican en cada Estado Miembro con arreglo al principio de voluntariedad. En concreto este enfoque de la PFT da cabida a las siguientes fórmulas participativas<sup>7</sup>:

### Participación Económica

Participación en los beneficios (en efectivo, diferida o basada en acciones).

### Participación en la Propiedad

Participación individual en el capital (acciones/participaciones u opción de compra de acciones por parte de personal –stock options; más común en el mundo anglosajón-).

Plan ESOP (una fórmula de participación colectiva en el capital, financiada mediante la garantía de participación en los beneficios añadidos al salario).

1. La **participación en los beneficios** (profit sharing), en sentido estricto, significa que el empresario y los trabajadores comparten los beneficios. Con arreglo a esta fórmula los trabajadores, más allá del salario fijo reciben unos ingresos variables ligados a los beneficios o a otros resultados de las empresas. En la práctica, la participación de los beneficios puede ir bajo formas diferentes. Una fórmula es la de facilitar a los trabajadores unos beneficios inmediatos o diferidos; otra fórmula consiste en pagar en efectivo; también se puede asignar los ingresos a un fondo especial invertido en beneficios de los trabajadores.
2. La **participación individual en el capital de la empresa** (employee share ownership) permite la participación de las personas trabajadoras en los resultados de la empresa de manera indirecta, es decir por medio de los dividendos o de la revalorización de las acciones/participaciones- o los dos juntos. Las acciones/participaciones se pueden distribuir gratuitamente, se pueden vender al precio de mercado, en condiciones preferentes como la venta con descuento o dando la prioridad en las ofertas públicas. En el caso de la opción sobre acciones, los trabajadores se hacen con un derecho

<sup>7</sup> “El Desafío de la participación financiera respecto a las Políticas de la Unión Europea. Las cuestiones principales para una solución europea: “Módulos”. Los elementos básicos de la PFT”. Jens Lowitzsch, pág. 4.

de compra de acciones de la empresa a un precio determinado durante un período concreto. Aunque puede llevar a la compra de acciones, no necesariamente se tiene por qué dar la posesión real de las mismas.

3. En el **plan ESOP** la adquisición de las acciones pasa por entidades intermediarias establecidas por la empresa que gestiona la participación tenida en fidecomiso. Las acciones se ponen en un fondo colectivo y se asignan a la cuenta individual del trabajador o se distribuyen después de un periodo de tenencia. La empresa financia el plan aportando gratuitamente acciones, facilitando liquidez o tomando un préstamo bancario para comprar acciones nuevas o existentes. La fuente de pagos se desprende de los beneficios añadidos a los salarios y los dividendos de las acciones queridas.

En todos los supuestos, se persigue una mejora en la motivación e implicación de los empleados y que produzca efectos positivos en la productividad y competitividad de las empresas.

A nivel europeo, la PFT ha sido ampliamente utilizada, sobre todo por las empresas de gran tamaño en los planes de opciones sobre acciones para directivos. Sin embargo, los planes de PFT que se quieren impulsar hoy en día son de mayor envergadura, abarcando a casi toda la plantilla y, como bien se decía anteriormente, con arreglo al principio de voluntariedad.

## 2. Principios Generales de la PFT

Con independencia de la modalidad participativa aplicada por la empresa, la Comisión Europea ha articulado una serie de principios que deben regir la PFT en todas sus modalidades<sup>8</sup>.

Se puede considerar que son muy generalistas, que no concretan en exceso, más bien marcan intenciones, pero no es menos cierto que recogen un marco de actuación que sirva de guía a la hora del establecimiento de posibles regulaciones por medio de los diferentes gobiernos de los países de la Unión.

Entre los principios consensuados destacan los siguientes:

---

<sup>8</sup> Comunicación de la Comisión, de 5 de julio de 2002, relativa a un marco para la participación financiera de los trabajadores [COM (2002) 364 final - no publicada en el Diario Oficial].





## Participación voluntaria

Siempre que se articule un plan de participación financiera este debe responder a las necesidades e intereses reales de todas las partes implicadas. Por tanto, no se puede obligar a ninguna empresa a establecer un sistema de participación ni se puede obligar a ningún trabajador a involucrarse en un sistema de participación.

Como es lógico suponer, existen una serie de mecanismos de participación, determinados por la legislación vigente en cada país, que no se pueden soslayar. Nos referimos, por ejemplo, a la negociación colectiva en la que intervienen las centrales sindicales y que, aunque muy básica, es una forma de participación de los trabajadores en la empresa.

## Extensión del Plan a todas las personas trabajadoras

La fórmula más extendida de participación en la empresa es la que afecta a los directivos de la compañía o a aquellos elementos cualificados a los que la empresa intenta retener por medio de formulas participativas que van siempre ligadas a mayores remuneraciones por la vía de la posesión de acciones en condiciones favorables.

Si realmente se quiere implantar un plan de participación de los y las trabajadoras en la empresa, la totalidad de los miembros de las compañías deben tener acceso a dichos planes. La categoría laboral del trabajador no debe ser nunca un elemento discriminador a la hora de propiciar la participación.

## Claridad y Transparencia

Uno de los mayores problemas a los que se enfrenta cualquier modelo de participación, ya sea financiero o de gestión, está relacionado con la transparencia. Recientes experiencias, el caso Enron en Estados Unidos es el más claro ejemplo, nos muestran que la falta de transparencia puede llevar a sonoros fracasos y a graves consecuencias para cuantos trabajadores intervienen en un plan.

Esta situación nos lleva a la necesidad de funcionar con unos principios definidos de claridad y transparencia. De este modo, los trabajadores que intervienen en la propiedad de la empresa conocerán de forma clara y concreta los riesgos a los que deben enfrentarse. De otro lado, podrán valorar las ventajas que les va a suponer la participación.

Un tercer elemento es la necesidad de la formación para que la plantilla conozca los planes que les proponen. Es normal que los planes de participación sean complejos y, por tanto, difíciles de entender. En la medida en que los trabajadores posean mayor cono-

cimiento será más fácil que puedan adoptar una decisión en el sentido de involucrarse o no en la propuesta que se les formula desde la empresa.

Asimismo, y dada la situación cambiante de los mercados y la economía, sujetos a fluctuaciones importantes, las empresas están obligadas a informar a la plantilla puntual y periódicamente sobre los cambios que puedan afectar a su inversión y que va directamente relacionada con la marcha de la empresa.

### Definir el Sistema de Participación

En su abanico de recomendaciones favorables a la participación, la Comisión Europea sugiere que todos los planes ligados a la propiedad de la empresa deben estar previamente definidos y ligados a la consecución de resultados. De este modo se garantizaría una de las demandas planteadas en el punto anterior: la transparencia. El segundo elemento es el elemento motivador, desde el mismo momento en que el trabajador conoce las reglas del juego y no queda a la arbitrariedad a posteriori.

### Sistematización

La continuidad es otro principio general ligado a la participación. Las empresas deben ser sistemáticas en su aplicación. Es decir, se deben aplicar de forma regular y no en ejercicios aislados en que, por los resultados obtenidos u otras circunstancias, las empresas puedan estar interesadas en su aplicación.

Es evidente que los resultados de las empresas sufren variaciones en el tiempo y que un ejercicio puede presentar diferencias sustanciales respecto al siguiente, aun en el caso de generación de beneficios. Ello nos lleva a que el volumen de los dividendos que puedan percibir los trabajadores o el valor de su inversión sea diferente según la situación, pero en ningún caso a una situación participativa meramente coyuntural.

### Evitar riesgos a los trabajadores

Cuando se decide posibilitar la implantación de un plan de participación deben quedar claros cuales son los riesgos en los que pueden incurrir los trabajadores partícipes, independientemente de la magnitud de los mismos. A este respecto, la Comisión Europea ha hecho especial énfasis por cuanto no es idéntico el riesgo que pueden correr las personas trabajadoras al de otro tipo de inversores en la misma empresa.

Conviene recordar que, caso de una evolución negativa, el trabajador no sólo corre el riesgo de perder el volumen de su inversión, sino, además, su propio puesto de trabajo.



Es por ello por lo que muchos autores defienden la participación indisolublemente unida a la propiedad de la empresa y la participación en la gestión. De este modo la persona trabajadora controla las actividades y las decisiones que se adoptan y que influyen en el rumbo que adopte la empresa.

En el caso de los planes de participación exclusivamente financieros ligados a la posesión de acciones, sin participación en la gestión, los riesgos de los trabajadores dependen de los aspectos tales como el periodo durante el cual no pueden proceder a la venta de las acciones, la cantidad máxima de dinero que puede invertir cada trabajador, etc.

### Distinguir salario de dividendo

El tema del salario es un elemento clave a la hora de regular las relaciones laborales. Por ello la participación financiera, tenga aparejada o no la propiedad de la empresa, debe distinguir de manera clara entre lo que el trabajador percibe como salario y los ingresos que puedan derivarse de dicha participación.

Se da la circunstancia de que una parte elevada de los salarios de los niveles más altos de las empresas puedan venir derivados de las opciones que tienen sobre las acciones de la compañía. Hay que diferenciarlo. El salario tiene una función diferente a la retribución de los dividendos, circunstancia esta donde los agentes sociales presentes a la negociación en la empresa tienen una función determinante.

### Planes compatibles con la movilidad de las personas trabajadoras

La globalización es un fenómeno que afecta no solo al traslado de capitales financieros sino también a la de los propios trabajadores. Cada día es más frecuente el traslado de personal de un país a otro y, lo mismo que hablamos de un mercado único en Europa, podemos hablar de un único mercado de trabajo, pese a que aun existan barreras para derribar.

Es por este motivo por el que los planes de participación de los trabajadores, fundamentalmente de los financieros, deben contemplar la dicotomía que se suscita entre el deseo de la empresa de que los trabajadores posean durante un periodo más o menos largo las acciones, y de otro lado los problemas derivados del cambio del puesto de trabajo de un país a otro, así como las posibles rescisiones de contratos y consiguiente extinción de la relación laboral.

### 3. PFT Control/ Gobernanza

Desde un punto de vista estricto, los planes de opciones sobre acciones y la distribución de beneficios, tienen un significado puramente económico para la plantilla de una empresa y, por su naturaleza, no inciden de forma necesaria en el control/gobernanza o gestión de la organización.

Sin embargo, la participación de los trabajadores en la propiedad tiene un significado que va más allá de una participación puramente económica, ya que implica la posibilidad, como copropietarios, de influir en el control de la empresa a través de sus órganos de gobierno, su asamblea o Junta general de accionistas o de socios y su consejo de administración (u órgano representativo correspondiente).

En este punto es importante subrayar que las circunstancias de la participación en el capital varían mucho de una empresa, o clase de empresa, a otra, y, de forma correspondiente, también la relación entre la participación y la capacidad de las personas trabajadoras de incidir en el control de la empresa. Estas circunstancias difieren, principalmente, debido a la estructura jurídica de la empresa que es lo que define y canaliza la participación financiera.

En este sentido, no es lo mismo una estructura donde los trabajadores ostentan el 100% del capital social, siendo la relación entre la participación y el control directa y total; frente a otras estructuras donde los trabajadores ostentan porcentajes mínimos de participación, más bien porcentajes simbólicos, en que teóricamente cada trabajador puede ejercer su derecho de voto, pero su influencia en la gobernanza de la empresa es prácticamente nula.

También cabe el supuesto en que la tenencia de participación se produzca de forma indirecta a través de la participación en una sociedad tenedora de acciones/participaciones. En estos casos, la relación entre la participación y el control varía muchísimo según la legislación del país donde se ubique la empresa participada y también según los documentos jurídicos concretos que rijan la sociedad tenedora de acciones/participaciones y su relación con la empresa matriz.

Por tanto, la estructura jurídica de la empresa y la fórmula participativa aplicada son variables fundamentales para determinar cómo se desarrolla la participación financiera y la naturaleza de la relación entre ésta y la gobernanza de la sociedad<sup>9</sup>.

Asimismo, existen otras variables como son las circunstancias que dan lugar a la participación (cambio de estrategia, sucesión empresarial, crisis económica, etc.) o las moti-

---

<sup>9</sup> “La participación de los Trabajadores en el Capital Social de las Empresas”. B. Arregui, F. Freundlich, S. Gay, A. Mendizabal, N. Lizarraga, 2012, pág. 5.



vaciones por las que se inicia la PFT (mejoras internas, retención de personal cualificado, ventajas fiscales y otros), que pueden incidir en esta relación y que se deben estudiar en cada caso para establecer una interpretación correcta.

## 4. Estructuras Jurídicas para la Participación en la Propiedad

Tal y como se ha señalado en otro apartado del estudio, el ordenamiento jurídico español es muy “vago” en cuanto al desarrollo normativo de la participación de las personas trabajadoras en la propiedad de las empresas, a excepción de las Sociedades Laborales y Sociedades Cooperativas.

No obstante, existen diversas estructuras jurídicas que dan cabida a fórmulas de participación en el capital por las personas trabajadoras y permiten su vehicularización y, por tanto, resulta conveniente realizar un análisis pormenorizado de cada una de ellas en el marco jurídico actual.

En concreto estas estructuras pueden ser de dos tipos:

- A.** Directas. Las personas trabajadoras participan directamente en el capital social de la empresa.
  - Sociedad Laboral
  - Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado
  - Sociedad mercantil –Anónima o Limitada–
  - Sociedad Profesional
  
- B.** Indirectas. Las personas trabajadoras participan en una sociedad tenedora de un determinado número y porcentaje de acciones o participaciones de la empresa en la que trabaja.
  - Sociedad Civil
  - Modelo ESOP (modelo anglosajón)

La elección de una u otra estructura jurídica para canalizar la PFT varía en función del país, su legislación, su sistema de relaciones laborales y otros factores.

En lo que refiere a España, tras analizar las características principales de las distintas categorías de entidades jurídicas existentes, la empresa debe decidir cuál es la estructura que mejor se adapta y cumple con los objetivos que persigue con la promoción de la PFT. Para facilitar esta ardua decisión, se describe a continuación la esencia de cada una de las estructuras jurídicas enunciadas.

#### 4.1. Sociedad Laboral<sup>10</sup>

Las Sociedades Laborales constituyen, junto con las Cooperativas, una de las fórmulas jurídicas que comprende la Economía Social, siendo su característica esencial el que la empresa es propiedad de los trabajadores. Por ende, se trata de una empresa participada en el sentido más estricto de la palabra poniendo en práctica de la manera más completa la bondad de la participación.

Se encuentran reguladas por la Ley 4/1997, de 24 de Marzo, y el Real Decreto 2114/1998 de 2 de Octubre, principalmente y se definen como aquella sociedad que, habiendo adoptado la forma jurídica de Anónima o Limitada, tiene la mayoría del capital social en manos de trabajadores indefinidos a tiempo completo o parcial, lo que les otorga elementos específicos de su funcionamiento interno que son objeto de estudio, análisis y desarrollo.

Se trata de sociedades de capital, que como tal, tienen ánimo de lucro y la responsabilidad limitada a las aportaciones efectuadas por sus socios.

Las Sociedades Laborales se basan prioritariamente en el respeto a la condición humana en cualquier actividad y en la voluntad de promover las posibilidades de desarrollo integral de la persona, convirtiendo al capital en instrumento. Dentro de esta concepción, los valores propios de esta forma jurídica son los siguientes:

- La democracia entendida como la participación en la empresa.
- La primacía del beneficio colectivo sobre el beneficio individual.
- Contribuir al desarrollo de las personas.
- Defensa y aplicación del principio de solidaridad, de responsabilidad y de cohesión social.
- Aplicación de los excedentes al objeto social que determine el Consejo de Administración.

Como particularidad de esta forma jurídica cabe señalar que ningún socio puede ostentar más de un tercio del capital social, a excepción de Administraciones Públicas (Estado, CCAA, Entidades Locales) que podrían alcanzar hasta un 49% de la participación. No

---

<sup>10</sup> Contenido desarrollado sobre la base de “La participación de las personas en la empresa”, Deusto Digital, Pasuen Foroa, 2011, pág. 63.



obstante, en este tipo de empresas el reparto de acciones o participaciones suele ser bastante igualitario y el control último reside en la mayoría de los trabajadores de base.

Además, existen dos clases de socios:

1. Socios de clase laboral. Aportan capital y trabajo. La mayoría del capital tiene que estar en manos de este tipo de socios.
2. Socios de clase general. Únicamente aportan capital.

Siendo una empresa de Economía Social, el espíritu de la Ley persigue que toda persona trabajadora indefinida no socia se incorpore como socio de la empresa, y para ello, establece unas cláusulas tendentes a la consecución de este objetivo, como lo es el establecimiento de una limitación para la contratación de trabajadores indefinidos no socios que consiste en:

- Sociedad Laboral con menos de 25 socios trabajadores: límite máximo del 25% del total de horas/años realizadas por los socios trabajadores.
- Sociedad Laboral con más de 25 socios trabajadores: límite máximo del 15% del total de horas/años trabajadas por los socios trabajadores.

Asimismo, y con esta misma idea se regula la transmisibilidad de las acciones y participaciones sociales, estableciendo un orden para la adquisición preferente de las acciones/participaciones, siendo el primer grupo en orden de preferencia los trabajadores indefinidos no socios.

Cuando la relación laboral del socio trabajador se extingue, éste está obligado a ofrecer a la venta sus acciones o participaciones sociales conforme al derecho de adquisición preferente.

La Sociedad Laboral ha de dotar, además del resto de reservas legales establecidas por las leyes generales que le resultan de aplicación, un Fondo Especial de Reserva, con los siguientes requisitos:

- A dotar con el 10% del beneficio líquido de cada ejercicio.
- Aplicar el 25% en caso de acogerse a los beneficios tributarios.
- Compensación de pérdidas sólo a falta de otras reservas disponibles suficientes.

Respecto al régimen de encuadramiento de los socios trabajadores en el régimen de la Seguridad Social rigen las siguientes reglas:

- Régimen General con todas las prestaciones, para los socios o socias trabajadoras que forman parte del órgano de administración y no están retribuidos por el desempeño del cargo.
- Régimen General Asimilado (sin desempleo ni FOGASA), para los socios o socias trabajadoras que forman parte del órgano de administración y cobran por ser consejeros, o son administradores con relación especial de alta dirección.
- Régimen Especial de Trabajadores Autónomos para los socios y socias en quienes concurren los siguientes elementos:
  - Relación de parentesco con otros socios por consanguinidad, afinidad o adopción hasta el segundo grado o relación conyugal.
  - Participación mínima del 50% en el capital social.
  - Convivencia en la misma unidad familiar.

Por último y en relación al régimen tributario aplicable a las Sociedades Laborales señalar que no existen incentivos de gran calado pese a la función social y económica que cumple esta fórmula participativa. No obstante, cabe señalar algunos de los beneficios existentes, que no por ser pocos dejan de ser muy relevantes:

- Exención en Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados por:
  - Constitución de sociedad
  - Ampliación de capital
  - Transformación de Sociedades Anónimas Laborales en Sociedades Limitadas Laborales
  - Adaptación de Sociedades Laborales existentes a la ley actual.
- Bonificación en el impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados del 99%:
  - Por la adquisición de bienes y derechos de empresa anterior de la que proceda la mayoría de los socios trabajadores de la Sociedad Laboral.
  - Por la transformación de otra sociedad en Sociedad Anónima Laboral o Sociedad Limitada Laboral.





- Bonificación en Actos Jurídicos Documentados del 90%:
  - Por la constitución de préstamos para invertir en activos fijos necesarios para la actividad económica.

#### 4.2. **Sociedad Cooperativa de trabajo asociado**<sup>11</sup>

Según la Alianza Cooperativa Internacional, la Cooperativa es una “asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”<sup>12</sup>, basada en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Se trata del máximo exponente de relación directa entre la participación y el control de la empresa, en tanto por definición, el conjunto de socios trabajadores de la empresa controla el 100% de su capital social y este control se ejerce de forma democrática y colectiva.

Al igual que las Sociedades Laborales, están comprendidas en la Economía Social y gozan de una normativa específica. Asimismo, se trata de un caso de propiedad directa, ya que sus socios realizan aportaciones de capital a la sociedad. Por el contrario, las Cooperativas no son empresas de capital y no se basan en la titularidad de acciones/participaciones, sino que se trata de sociedades de personas.

A nivel estatal, las Sociedades Cooperativas se encuentran reguladas en la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. Además, la mayoría de las Comunidades Autónomas han promulgado su propia Ley de Cooperativas.

Con carácter general, podemos afirmar que el criterio principal para aplicar una Ley u otra consiste en el ámbito territorial de actuación. Por ejemplo, la Ley estatal se aplica a las cooperativas que desarrollan su actividad cooperativizada en el territorio de varias Comunidades Autónomas, o principalmente en la ciudad de Ceuta y Melilla. También existen leyes, como la Ley vasca que combina el criterio de ámbito de actuación y de domicilio social.

---

<sup>11</sup> Contenido desarrollado sobre la base de “La participación de las personas en la empresa”, Deusto Digital, Pasuen Foroa, 2011, pág. 53.

<sup>12</sup> Declaración de Identidad Cooperativa, Manchester, 1995.

En lo que respecta a este estudio, se establece el centro de interés en las cooperativas de trabajo asociado, “las que asocian principalmente a personas físicas que, mediante su trabajo, realizan cualquier actividad económica o profesional para producir en común bienes o servicios para terceros”. El concepto de cooperativa, por tanto, comprende dos elementos esenciales:

1. Por un lado, es una empresa que puede realizar cualquier actividad económica o social no prohibida por Ley o que sea incompatible con sus principios y valores.
2. Por otro lado, es una sociedad de personas, en la que el capital social tiene un valor secundario y en la que las decisiones que toman sus órganos sociales se adoptan de forma democrática.

La legislación española establece con carácter general las siguientes características básicas para las Sociedades Cooperativas:

- Capital social mínimo de 3.000 euros.
- Las cooperativas de primer grado deben contar, como mínimo, con 3 socios.
- La regla de un socio, un voto (con independencia de la participación en el capital del socio).
- La regla de interés limitado por las aportaciones al capital realizadas por los socios.
- Pueden ser socios de una cooperativa las personas físicas como las jurídicas, públicas o privadas.
- Su capital social se encuentra formado por las aportaciones de los socios. Estas aportaciones pueden ser obligatorias o voluntarias.

Si bien, como indicábamos, se trata de un modelo de participación directa en el capital de la sociedad, un aspecto interesante de las cooperativas es precisamente el papel secundario que adquiere el capital social en ellas, máxime en comparación con las sociedades capitalistas, ya que no es el criterio empleado para la determinación de los derechos y obligaciones de los socios, al contrario de lo que ocurre en las sociedades de capital. Al mismo tiempo, la eventual participación en el reparto de los resultados no dependerá del capital de cada socio, sino de la actividad cooperativizada realizada, por lo que el criterio empleado será el trabajo personal realizado por los socios trabajadores o de trabajo.



Las aportaciones al capital social se retribuyen con el interés que apruebe anualmente la Asamblea General, con el límite del interés legal del dinero más 6 puntos. Para que se abone este interés es necesario que, al final del ejercicio, existan excedentes o fondos de libre disposición suficientes para cubrirlos.

En toda cooperativa deberá existir una Asamblea General, máximo órgano de la sociedad, formada por todos los socios y que se reunirá, al menos una vez al año para aprobar las cuentas del ejercicio anterior y decidir el destino del resultado del ejercicio. Asimismo, existirá un órgano de administración y representación de la sociedad. Se trata del Consejo Rector formado por, al menos, tres personas (en las cooperativas de menos de 10 socios, se puede nombrar un Administrador Único).

Además, en determinadas cooperativas existirá una Comisión de Vigilancia, encargada de “vigilar” el cumplimiento de la ley y del resto de las normas sociales, un Comité de Recursos que, en principio, conocerá de los recursos que se pudieran interponer por las sanciones impuestas a los socios, y un Consejo Social, órgano de consulta y de información del órgano de administración en aquellos asuntos relacionados con cuestiones socio-laborales.

Respecto al encuadramiento en el Régimen de la Seguridad Social, las cooperativas que tengan socios trabajadores o de trabajo pueden optar en sus Estatutos Sociales entre el Régimen General de la Seguridad Social y el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

No obstante, en relación a la dualidad de papeles que asume una cooperativista (trabajador y socio), prima la relación societaria por encima de la laboral, no considerándose como un trabajador al uso y recibiendo un anticipo societario en lugar de un salario.

Existen otros aspectos de las Sociedades Cooperativas que se regulan en la normativa específica de cada Comunidad Autónoma, y que por tanto, habría que analizar caso a caso, como lo son los pasos a dar para su constitución, número y tipología de socios, régimen fiscal, etc.

### 4.3. Sociedad Mercantil –Anónima o Limitada-

Se trata de entidades jurídicas cuya propiedad consiste en un accionariado o un capital social dividido en participaciones. En estas sociedades, una o más personas físicas o jurídicas tienen en propiedad un porcentaje de estas acciones o participaciones.

Estas mercantiles gozan de una regulación legal ampliamente desarrollada a través del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, que regula la Ley de Sociedades de Capital, cuya interpretación y posibles lagunas ha generado una abundante jurisprudencia y una importante experiencia práctica.

Los propios trabajadores que integran la plantilla de estas empresas pueden participar en el capital social de las mismas mediante la adquisición de un porcentaje de acciones o participaciones sociales en que se distribuya el capital social. Así, la naturaleza de la sociedad participada que nace de estas formas jurídicas depende principalmente del porcentaje de participación que ostentan los trabajadores y que puede elevarse desde menos del 1% hasta el 100% del capital social, en cuyo caso, la relación entre la participación y el control es, en general, parecida a la que existe en una sociedad cooperativa, con la salvedad de que el control en este supuesto no es puramente democrático en el sentido de que diferentes trabajadores pueden ostentar distinta participación.

En estas sociedades, la responsabilidad de los socios se limita a la aportación efectuada por los mismos al capital social de la entidad y se cuenta con un órgano de administración que puede adoptar la forma de Consejo y que, en cuanto órgano plural y colegiado, permite la participación proporcional en el mismo de los socios.

En el marco de esta estructura jurídica se encuentran las Sociedades Laborales analizadas anteriormente, que siendo Sociedades Anónimas o Limitadas, están mayoritariamente participadas por sus personas trabajadoras y sometidas a una régimen jurídico especial; si bien, no son el único exponente de la sociedad mercantil participada.

#### 4.4. Sociedad Profesional<sup>13</sup>

Las Sociedades Profesionales constituyen una estructura jurídica relativamente nueva en tanto se regulan por primera vez en la Ley 2/2007 de 15 de Marzo, lo que no obsta a que se estuvieran prestando servicios con esta misma orientación previamente. Éstas podrán constituirse con arreglo a cualquiera de las formas societarias previstas en las Leyes y se regirán por lo dispuesto en la Ley especial y, supletoriamente, por las normas correspondientes a la forma social adoptada.

En todo caso, a partir de 2007 se establece un nuevo marco jurídico que define la Sociedad Profesional de la siguiente forma:

---

<sup>13</sup> Contenido desarrollado sobre la base de “La participación de las personas en la empresa”, Deusto Digital, Pasuen Foroa, 2011, pág. 51.



Las sociedades que tengan por objeto social el ejercicio en común de una actividad profesional deberán constituirse como sociedades profesionales. Es actividad profesional aquella para cuyo desempeño se requiere titulación universitaria oficial e inscripción en el correspondiente Colegio Profesional. Se entiende que hay ejercicio en común de una actividad profesional cuando los actos propios de la misma sean ejecutados directamente bajo la razón o denominación social y le sean atribuidos a la sociedad los derechos y obligaciones inherentes al ejercicio de la actividad profesional como titular de la relación jurídica establecida con el cliente.

En la medida en que una sociedad profesional requiere que tres cuartas partes del capital y de los derechos de voto, o tres cuartas partes del patrimonio social y del número de socios en las sociedades no capitalistas, pertenezcan a socios profesionales, se establece una relación directa entre los trabajadores y el capital y, por ende, se constituye una estructura jurídica en la que los trabajadores participan en la propiedad de la sociedad.

Estas empresas se rigen por lo establecido en el contrato social que deberá formalizarse en escritura pública y que determinará el régimen de participación de los socios en los resultados de la sociedad o, en su caso, el sistema con arreglo al cual haya de determinarse en cada ejercicio. En este sentido, y a falta de disposición contractual, los beneficios se distribuirán y, cuando proceda, las pérdidas se imputarán, en proporción a la participación de cada socio en el capital social.

Los sistemas con arreglo a los cuales haya de determinarse periódicamente la distribución del resultado podrán basarse o modularse en función de la contribución efectuada por cada socio a la buena marcha de la sociedad, siendo necesario en estos supuestos que el contrato recoja los criterios cualitativos y/o cuantitativos aplicables.

El reparto final deberá en todo caso ser aprobado o ratificado por la Junta o Asamblea de Socios con las mayorías que contractualmente se establezcan, las cuales no podrán ser inferiores a la mayoría absoluta del capital, incluida dentro de ésta la mayoría de los derechos de voto de los socios profesionales.

Asimismo, el contrato social podrá establecer libremente criterios de valoración o cálculo con arreglo a los cuales haya de fijarse el importe de la cuota de liquidación que corresponda a las participaciones del socio profesional separado o excluido, así como en los casos de transmisión mortis causa y forzosa cuando proceda.

Como establece la Ley de Sociedades Profesionales, para estas sociedades el “valor pactado” en el contrato social, se define legalmente y protege adecuadamente al transmi-

tente respecto de la aplicación de cualquier presunción de valor distinto que resulte de las presunciones fiscales.

Por tanto, en la normativa aplicable en España, se reconoce, dentro de una Ley, “el valor pactado en contrato” como el valor de mercado al que puede realizarse una transacción de venta, sin incurrir en riesgo alguno.

Ello es totalmente lógico desde los principios de las mejores prácticas internacionales de valoración de acciones o participaciones, ya que prevalece la sociedad sobre las personas socias, y las acciones o participaciones son, individualmente consideradas, minoritarias, carentes de capacidad de control del negocio, ilíquidas, por lo que no pueden venderse ni en mercados organizados ni a personas que no trabajen en la sociedad y acrediten los méritos suficientes para poder adquirirlas, sino sólo a la sociedad, o a socios que asciendan a tal categoría o aumenten su participación.

Por tanto, considerar en la normativa fiscal que el valor pactado es igual al de mercado, cuando se dan las mismas o parecidas condiciones objetivas, parece que puede ser considerado para las acciones o participaciones de empleados en el capital social de la empresa para la que se trabaja.

#### 4.5. Sociedad Civil<sup>14</sup>

Además de las estructuras jurídicas que favorecen una participación directa de las personas trabajadoras en las empresas, existen ejemplos en los que la participación se produce de manera indirecta, mediante la existencia de un vehículo tenedor.

Pero, ¿qué motivos inducen al propietario de una empresa a elegir un vehículo indirecto de estas características para facilitar la participación de las personas trabajadoras en la propiedad de la misma? Los argumentos son múltiples y variados, entre otros:

- Facilitar una transición gradual y escalonada desde una empresa convencional a una empresa participada por sus trabajadores, dando respuesta a situaciones de relevo generacional o sucesión empresarial. Las Sociedades Laborales y las Sociedades Cooperativas, a diferencia, exigen una participación mayoritaria de las personas trabajadoras desde un primer momento.

---

<sup>14</sup> Contenido desarrollado sobre la base de “La participación de las personas en la empresa”, Deusto Digital, Pasuen Foroa, 2011, pág. 58.



- La separación de la sociedad de las vicisitudes de los socios (por ejemplo en casos de divorcio, si las participaciones fueran gananciales).
- La agrupación de participaciones individuales en el vehículo permite ejercitar derechos políticos efectivos en la gestión de la sociedad, por ejemplo, nombrando consejeros.
- Las políticas de entrada y salida de las personas trabajadoras en el capital social las deciden los propios trabajadores de manera autónoma mediante el contrato social.
- La existencia del vehículo permite a los trabajadores adoptar decisiones autónomas respecto del destino de los dividendos recibidos.

En el mundo anglosajón se utiliza con preferencia el Trust (Modelo ESOP). Su gran relevancia, especialmente en Estados Unidos, hace preciso su análisis en un punto específico. No obstante, en nuestro ordenamiento jurídico, el “trust” usado en los ESOP como “vehículo” para permitir la participación de trabajadores en la empresa se conoce como sustituciones fideicomisarias, y cobran sentido en materia hereditaria, cuestión que nada tiene que ver con la empresa participada que se está analizando, y que por tanto, resulta inservible a tal fin.

Por ello, en nuestro contexto normativo este vehículo tenedor, puede tener el carácter de sociedad mercantil o civil. Las características principales de una sociedad mercantil (anónima o limitada) ya han sido descritas en puntos anteriores; no obstante cabe señalar que, como vehículo tenedor de acciones o participaciones, las sociedades anónimas y limitadas permiten la inclusión en sus estatutos sociales de prestaciones accesorias que condicionen la permanencia en el capital mientras se es trabajador de la empresa.

Las Sociedades Civiles por su parte, carecen de naturaleza mercantil, de hecho su funcionamiento y constitución vienen regulados por el Código Civil español aprobado por R.D. del 24 de julio de 1889.

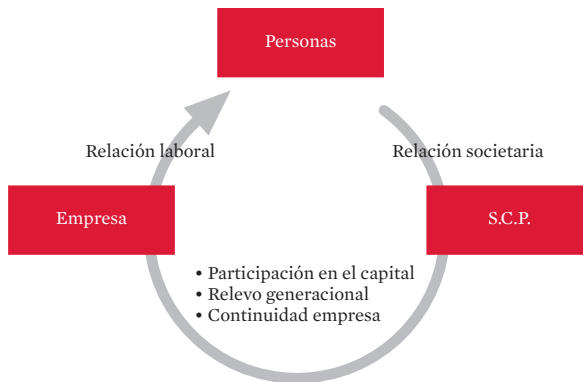
Se trata de una figura jurídica que, en principio, no está concebida para acoger fórmulas de participación accionarial. Sin embargo, su regulación de mínimos, hace a esta estructura especialmente atractiva desde el punto de vista de libertad estatutaria y de pactos y se ha percibido especialmente adecuada para actuar como entidad jurídica intermedia tenedora de acciones o participaciones.

A nivel conceptual, se entiende por Sociedad Civil un contrato de sociedad por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes, industria con el fin de

repartir entre sí las ganancias. Además, debe tener un objeto lícito y establecerse en interés común de los socios.

Existen Sociedades Civiles cuyo objeto consiste en la adquisición, tenencia y administración de acciones/participaciones de una mercantil, constituyendo su finalidad principal que los socios participen indirectamente en el capital de la mercantil. Es precisamente en esta significación donde se incardina la figura de la Sociedad Civil con la PFT.

¿Pero cuál es el funcionamiento de la Sociedad Civil?



La sociedad civil es una entidad que se constituye con las aportaciones realizadas de forma voluntaria por las personas trabajadoras de una empresa con la que mantienen un vínculo laboral, pasando a ser socios de la sociedad civil, además de conservar el vínculo laboral con la empresa.

En una segunda fase, las aportaciones realizadas a la sociedad civil se destinan a la adquisición de acciones/participaciones de la empresa originaria, de forma que las personas trabajadoras de esta empresa pasan a ostentar una participación indirecta en la misma.

Este esquema permite que la propiedad de la empresa originaria controle el porcentaje de participación que va depositándose de forma indirecta en manos de las personas trabajadoras, hasta alcanzar, si es su objetivo, la transmisión del 100% del capital.

Las personas trabajadoras, por su parte, realizan una aportación inicial a la sociedad civil que, irán recuperando paulatinamente en la medida en que esta sociedad intermedia, como socia de la empresa originaria, es beneficiaria de dividendos, que a su vez reparte beneficios entre sus socios, que no son otros que los propios trabajadores de la empresa.





Las Sociedades Civiles gozan de una fiscalidad favorable para los socios, tanto en la tributación de la constitución de la sociedad (Impuesto Transmisiones Patrimoniales, Actos Jurídicos Documentados y Operaciones Societarias), como en la tributación de los dividendos distribuidos (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)).

Como instrumento indirecto de participación financiera, las ventajas principales que se desprenden de la forma jurídica de Sociedad Civil en aras a instrumentalizar la participación de los trabajadores en el capital, son las siguientes:

- No se exige una cantidad de dinero mínima para su constitución y es suficiente con el consentimiento de las partes.
- Para su creación, resulta suficiente con el consentimiento entre las partes, no requiriendo ninguna formalidad específica, excepto si se aportan bienes inmuebles, en cuyo caso hay que inventariarlos y unirse a la escritura pública que es obligatoria en estos casos.
- El documento fundacional permite incorporar criterios de regulación propios de otros tipos societarios, posibilitando de esta manera la adaptación de los requisitos de funcionamiento y gestión de dichas formas societarias a las particularidades y finalidades de la Sociedad Civil y de los socios que la integran, dotándose de un documento de funcionamiento interno que responda a los objetivos de su creación.
- Al no encontrarse limitado por una regulación rígida y exhaustiva, permite incorporar en sus normas de funcionamiento interno, aspectos de carácter laboral, como reglamentos de faltas y sanciones disciplinarias, amén de condicionar o vincular determinados aspectos societarios al cumplimiento de requisitos de naturaleza laboral.
- Fiscalidad favorable para los socios.

Como no podía ser de otra manera, esta forma jurídica no está exenta de desventajas, entre otras:

- La responsabilidad ilimitada y personal de cada uno de los socios que integran la Sociedad Civil, en el caso de que el patrimonio social no resulte suficiente para hacer frente a las deudas generadas. Este aspecto, sin embargo queda matizado en aquellos supuestos en los que el objeto social de la Sociedad Civil, no entraña actividad empresarial alguna susceptible de generar daños y perjuicios a terceros, sino una mera tenencia de bienes.

- Transmite una imagen pobre en el tráfico mercantil, cuestión ésta que únicamente tiene trascendencia cuando la Sociedad Civil se crea con intención de desarrollar una actividad lucrativa.

A pesar de los inconvenientes referidos, son, en definitiva, la libertad estatutaria y la flexibilidad en la determinación de su regulación y funcionamiento internos, los aspectos que pueden resultar más atractivos a la hora de optar por esta figura societaria.

Las experiencias que existen en España de empresa participada utilizando para ello un vehículo indirecto como la Sociedad Civil, son escasas; de hecho, entre los diez casos de empresas participadas elaborados para este estudio se han incorporado sendas empresas con experiencias de este tipo. No obstante, las ventajas que se desprenden de esta forma jurídica, le dotan de un gran atractivo, lo que puede incidir en una proliferación de estas estructuras como medio para vehiculizar la PFT.

#### 4.6. Modelo ESOP

Pocas personas pensarían en los Estados Unidos como un lugar probable para buscar modelos de participación de este tipo. Sin embargo, paradójicamente, la participación financiera se ha ido desarrollando de forma muy importante en EEUU a lo largo ya de más tres décadas. Este apartado presenta la figura más utilizada en Norteamérica para implantar la participación financiera, el ESOP, en inglés, “Employee Stock Ownership Plan” (Plan de Participación Accionarial de Trabajadores”).

##### El ESOP – Su ventaja principal

El ESOP es una figura jurídica que fue creada por la legislación en EEUU hace casi 40 años. Posteriormente se han inventado figuras parecidas en el Reino Unido, Canadá y Australia, y algunos elementos de este modelo se han imitado también en otros países, pero es en estos países anglosajones donde la figura ESOP es más utilizada. Aquí y en los apartados que siguen a continuación, analizaremos la situación del ESOP en la economía estadounidense, sus objetivos y su funcionamiento técnico.

En términos resumidos, la función del ESOP es la de facilitar la participación de las personas trabajadoras de sociedades anónimas y limitadas en el capital de su empresa. Un ESOP se crea por una empresa interesada en la participación financiera, y el mismo ESOP compra y mantiene acciones de la empresa en nombre de sus trabajadores. Posteriormente, entraremos en los detalles de este proceso.



Desde un principio, es importante destacar cómo el ESOP se diferencia de otras figuras de participación financiera o economía social bien conocidas en España, como son las cooperativas de trabajo asociado y las sociedades laborales. La diferencia, y muchas veces la ventaja del ESOP, es que facilita una transición gradual y escalonada desde una empresa convencional a una empresa participada por sus trabajadores. En cambio, las sociedades cooperativas y laborales exigen una participación mayoritaria en el capital por parte de los trabajadores desde su inicio. Esta transición gradual que permite el ESOP puede tener ventajas importantes tanto en el ámbito económico como en el ámbito psicosocial. La participación en el capital requiere algún tipo de financiación o interna o externa y, en muchas ocasiones, una empresa que tiene interés en fomentar la participación de sus empleados simplemente no puede permitirse el lujo de financiar la compra de la mayor parte de su capital por parte de sus trabajadores en un intervalo breve de tiempo. Es, sencillamente, imposible en términos financieros; ni la empresa como entidad ni el colectivo de trabajadores tiene la capacidad financiera para realizar la compra o endeudarse lo suficiente para realizarla. El ESOP da respuesta a este problema, facilitando la entrada gradual de los trabajadores en el capital de la empresa bajo condiciones económicas alcanzables para la empresa y los trabajadores.

Por otra parte, tal y como hemos comentado anteriormente, esta transición también puede tener ventajas importantes en términos psicológicos y sociales. Los modelos mentales de las personas, sus hábitos de pensar, comunicar, trabajar y gestionar, no suelen cambiarse de forma brusca de la noche a la mañana. Una cultura adecuada para una empresa participada, en muchas ocasiones no puede desarrollarse de forma rápida. En este respecto, la transición económica gradual permitida por un ESOP puede ser más en sintonía con la transición psicosocial gradual hacia la participación que suelen hacer las personas y las organizaciones.

### Una breve historia del ESOP

El ESOP, como figura jurídico-financiera, se creó por el Congreso de los Estados Unidos en el año 1974, mediante la Ley de Protección de Ingresos en la Jubilación (Employee Retirement Income Security Act [ERISA]). Fue concebido por el Senador Demócrata Russell Long de Louisiana y su colega Louis Kelso, un abogado y asesor de inversiones de California.

Como Presidente de la Comisión de Finanzas del Senado, Long tenía dos preocupaciones importantes a principios de los años setenta: (1) el estado del reparto de la riqueza en el país y (2) la emergente competencia internacional. Por una parte, la riqueza empresarial estaba concentrada o bien en fondos de inversión o bien en manos de un porcentaje muy reducido de la población – las grandes fortunas. Este fenómeno preo-

cupaba a Long tanto por motivos filosóficos como por motivos socio-económicos. Desde su punto de vista, limitaba las oportunidades de todo tipo para la mayoría de la población y también proporcionaba un poder político exageradamente desproporcionado en un grupo de personas y organizaciones muy minoritario. En definitiva, era un fenómeno antidemocrático y Long llevaba tiempo estudiando cómo pudiera tomar medidas al respecto.

Por otra parte, le inquietaba la situación competitiva del país. EEUU había disfrutado de una larga generación de dominio casi total de la economía global en la época posterior a la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, para los principios de los años setenta, comenzaba a enfrentarse a una fuerte competencia por parte de algunos países asiáticos y europeos, sobre todo Japón y Alemania, y esta competencia ya no correspondía sólo o principalmente a mercados internacionales, sino había empezado a instalarse también en el mismo mercado doméstico estadounidense.

El Senador Long pensaba que una solución a estos dos problemas podría llegar mediante la participación en el capital ampliamente repartida entre personas trabajadoras de muchas empresas del país. Facilitando la entrada de trabajadores en el capital, a largo plazo resultaría en: (1) un reparto de la riqueza más amplio y equilibrado y (2) un mayor compromiso por parte de los trabajadores –ya copropietarios– en los resultados de sus empresas, es decir, en su productividad, calidad, servicio al cliente, innovación, etc. El resultado de su consideración hacia estos problemas fue la legislación ESOP, aprobada en 1974, tal y como hemos comentado anteriormente. Esta legislación creó una figura jurídica dotada con importantes y distintivos elementos jurídicos y fiscales que revisaremos más adelante.

### El ESOP: Los datos actuales

El ESOP es ya un fenómeno muy extendido en EEUU. Para finales del 2011, aproximadamente 10 millones de trabajadores tenían su empleo en una empresa con un ESOP o figura parecida. Entre 10.500 y 11.000 empresas tienen un ESOP o figura similar y aproximadamente 3% de ellas, 300-350 empresas, cotizan en bolsa<sup>15</sup>. El ESOP es sobre todo un fenómeno de empresas pequeñas y medianas – PYMEs – pero tampoco es una figura desconocida entre empresas de grandes dimensiones. En cuanto a porción de capital en propiedad se refiere, en el 30%-40% de empresas ESOP (unas 3.300-4.000) el 100% del capital de la compañía está en manos de sus trabajadores. Hay una tendencia en este sentido de que aproximadamente el 30% de los ESOP que empiezan con una

---

<sup>15</sup> Es decir, parte de su capital está en manos de accionistas externos y su compra/venta se realiza mediante la bolsa.



posición minoritaria en el accionariado de su empresa, van comprando más acciones y terminan siendo ESOP mayoritarios. La tabla a continuación nombra algunos ejemplos de ESOP mayoritarios en empresas grandes.

**TABLA 1**  
Empresas ESOP grandes y sus sectores

Empresa	Sector	Plantilla
Publix Supermarkets	Distribución Alimentaria	152.000
CH2M Hill	Ingeniería/Construcción	28.400
W.L. Gore Assoc. (GORETEX)	Fabricación de telas de alta tecnología, etc.	9.000
Hanson Pipe & Precast	Fabricación de tubos metal	6.000
Roberts Hawaii	Operador tours de autobús	1.600

*Fuente: National Center for Employee Ownership (NCEO), 2012.*

En la tabla se observa, por una parte, que hay empresas ESOP entre las más grandes del país, llegando a plantillas de más de 150.000 personas; y, por otra parte, que éstas existen en muy diversos sectores: de alta tecnología, ingeniería, fabricación, distribución y otros servicios. Existen más de 25 empresas ESOP mayoritarias con plantillas superiores a 5.000 empleados. La siguiente tabla expone los porcentajes de capital que los ESOPs tienen en propiedad en los sectores de empresas cotizadas y no cotizadas.

**TABLA 2**  
Porcentaje del Capital de Empresas en manos de ESOPs, según sector.

Tipo de Empresa	% del capital en propiedad del ESOP			
	≤ 10	11-30	31-49	≥ 50
Empresas ESOP no cotizadas	20*	20	30	30
Empresas ESOP cotizadas*	62*	34	3	1

\* Cifra de celda = % del conjunto empresas ESOP en la categoría de la fila con la proporción del capital en propiedad correspondiente a la columna.

*Fuente: encuestas estatales y nacionales diversos, véase: NCEO, 2012.*

Se ve con claridad que hay una gran variedad de empresas ESOP. No obstante, es posible caracterizar la empresa ESOP típica en términos de las características que se describen a continuación.

En relación al tamaño y situación de la empresa, ésta suele ser una pequeña y mediana empresa (PYME) rentable, es decir, una que no se encuentra en crisis, y la plantilla mediana es de 125 trabajadores. Los trabajadores tienen en propiedad entre un 30-35% del accionariado mediante el ESOP.

El ESOP, en la empresa ESOP típica, se crea en circunstancias de relevo generacional, pero en una situación en la que el dueño principal de dicha empresa no dispone de herederos ni socios interesados en seguir con el negocio, no está dispuesto a poner el empleo de la plantilla en riesgo vendiendo la empresa y/o, por diversos motivos, es problemático venderla.

Todo esto dicho sobre el ESOP típico, como hemos mencionado, hay mucha variación en la población de empresas ESOP. Son muy diversas, tanto en términos de dimensión, como sector, porcentaje del capital en el ESOP, zona geográfica, etc.

Cabe comentar en más detalle dos características de la empresa ESOP típica anteriormente mencionadas. Hemos expuesto que la empresa ESOP típica es una PYME rentable. A este respecto, existe en algunos sectores de la población una idea equivocada de los motivos detrás de la creación de empresas ESOP. Se cree que son empresas en crisis que emplean el ESOP para salvar la empresa y los puestos de trabajo. Ciertamente, existen casos en los que empresas en crisis han creado un ESOP en un intento de sobrevivir; pero este tipo de ESOP es muy minoritario. Concretamente, según el National Center for Employee Ownership (NCEO), la organización principal de investigación sobre los ESOP de EEUU ([www.nceo.org](http://www.nceo.org)), menos del 5% de la población de empresas ESOP han sido creadas en una situación de crisis. Seguramente, la imagen distorsionada de las empresas ESOP se debe a que las empresas en crisis que tratan salvarse son las que reciben mayor atención mediática.

El segundo elemento que merece más comentario es la situación en la que el ESOP se crea. Sencillamente, el ESOP ha sido una de las más importantes herramientas de sucesión empresarial en EEUU en los últimos 30 años. Ha servido para llevar a cabo un relevo generacional de forma exitosa en miles de empresas, salvando decenas de miles de puestos de trabajo, arraigando la actividad económica en territorios concretos, multiplicando y repartiendo riqueza, y garantizando ingresos importantes a las arcas públicas para mantener servicios públicos cruciales.



El tejido empresarial de todos los países industrializados consiste principalmente en PYMEs. Por supuesto, existe un sector de empresas grandes multinacionales que es también estratégico, pero, en términos de número de empresas y porcentaje del empleo total, las grandes corporaciones son minoritarias. Una aplastante mayoría de personas trabajan en organizaciones de menos de 250 trabajadores, y una mayoría muy importante en empresas de menos de 50. ¿Qué tiene que ver el ESOP con este hecho? Muchas PYMEs tienen dificultades reales para dar continuidad a su empresa después de la jubilación del dueño principal. Éste, cuando se acerca a la edad de jubilación, sólo tiene tres opciones en caso de que no tenga herederos o socios que quieran continuar con el negocio:

1. Liquidar la empresa y obtener una parte del valor simplemente vendiendo el activo.
2. Vender la empresa a un adquirente empresarial (en general un empresa de la competencia).
3. Crear un ESOP.

La primera opción es problemática porque los trabajadores pierden sus puestos de trabajo, la comunidad pierde una fuente de ingresos, y el dueño fundador sólo percibe una parte del valor de la empresa mediante la liquidación del activo. A su vez, la segunda opción es problemática por algunos motivos similares. En el caso de muchas PYMEs no hay un mercado real para la empresa. En general, si hay un comprador interesado, el único suele ser una empresa de la competencia. En la mayoría de los casos, éstas sólo tienen interés en la lista de clientes, y quizás en algún que otro activo y en la venta del solar donde está ubicada la empresa. Por lo general, la empresa compradora, es decir, la competencia, no suele tener ningún compromiso con los trabajadores actuales ni con la comunidad donde la empresa ha operado a lo largo de su historia.

El ESOP proporciona una respuesta muy ventajosa al dilema que se plantea en estas situaciones. En primer lugar, el dueño fundador puede obtener hasta el 100% del valor del porcentaje de la empresa que vende, si lo vende a los trabajadores mediante un ESOP. Por otra parte, los trabajadores mantienen su empleo y entran en el capital (con los riesgos y oportunidades que esto supone) y, por último, la empresa continúa aportando actividad económica, pagando impuestos y proporcionando otros beneficios al territorio donde está situada.

## Motivos para la implantación de un ESOP

Existen varias razones por las que una empresa podría decidir implantar un ESOP. La primera y la más importante, como hemos comentado, es solucionar el dilema que suele presentar el relevo generacional. El National Center For Employee Ownership (NCEO) calcula que más de un 50% de los ESOP se crean, por lo menos en parte, por este motivo. Pero existen otras razones que esbozamos a continuación.

Un ESOP se implanta en muchas ocasiones para fortalecer la participación y compromiso del colectivo de empleados en la empresa y así mejorar sus resultados económicos. Proporcionándoles a los trabajadores una parte del capital, es probable<sup>16</sup> que aumente su motivación, su creatividad y su interés en los resultados empresariales en general. Tienen un interés económico directo. Un ESOP también se crea con mucha frecuencia en sectores tecnológicos y de la “nueva economía” para evitar la rotación de personal cualificado y la pérdida de talento. Asimismo, un número importante de ESOPs han sido implantados por motivos filosóficos, es decir, los dueños simplemente creen, como filosofía de empresa, que es importante compartir con todos los trabajadores los derechos, responsabilidades, riesgos y recompensas de ser copropietario.

Otra importante razón por la que se implantan ESOPs son las ventajas fiscales que la legislación ESOP les ha proporcionado. Existen diversas ventajas, pero las dos principales son las siguientes: (1) la desgravación de la amortización de préstamos; y, (2) la eliminación efectiva del impuesto sobre plusvalías. Con respecto a la primera, la legislación ESOP permite a la empresa pedir un préstamo específicamente para la creación del ESOP. En ese caso, la empresa podría desgravar, no sólo los intereses, sino también los pagos de amortización del préstamo. Se observará más abajo en una explicación del ESOP a través de una serie de gráficos. La segunda ventaja es un incentivo dirigido a los dueños de empresas. En este caso, la legislación permite al propietario aplazar el pago del impuesto sobre plusvalías hasta su fallecimiento si vende por lo menos un 30% del accionariado de su empresa a un ESOP. En efecto, este impuesto queda eliminado cuando el vendedor de la empresa fallece y la parte de su patrimonio fruto de la venta al ESOP pasa a manos de los herederos del propietario.

Ambas ventajas fiscales son muy importantes. Sirvieron de catalizadores para el inicio del fenómeno ESOP a mediados de los años setenta y siguen siendo importantes a la hora de atraer nuevos propietarios a la idea del ESOP.

Para finalizar con este apartado, es importante señalar que muchos propietarios suelen tener una mezcla de estos motivos a la hora de crear un ESOP; quizás exista una situa-

---

<sup>16</sup> Siempre y cuando existe en combinación con la participación en las decisiones. Véase apartado 7.





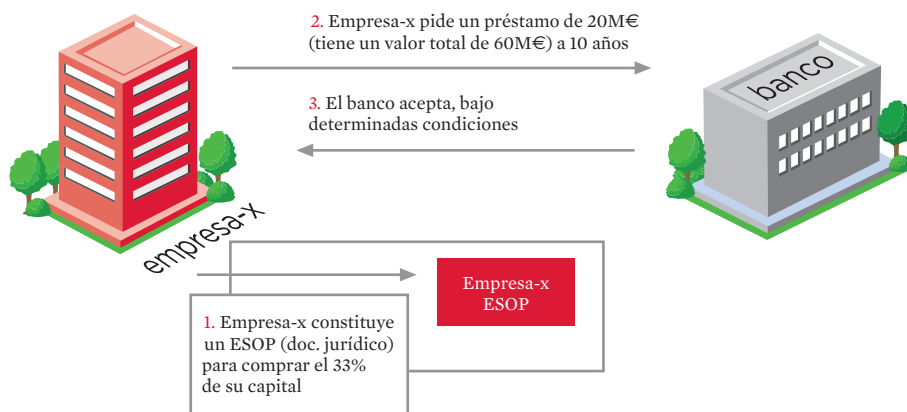
ción de sucesión empresarial; tal vez los líderes de una empresa quieran fortalecer la participación de los empleados y aumentar la competitividad de la compañía. Las ventajas fiscales suelen ser un aliciente importante en muchas, por no decir, la mayoría de circunstancias. Por último, en muchas ocasiones, también existen elementos filosóficos en la decisión de crear un ESOP.

## El funcionamiento del ESOP

En este apartado procedemos a explicar el funcionamiento de la figura ESOP mediante una serie de gráficos. Con el fin de simplificar los cálculos y porcentajes, a lo largo de las distintas figuras, se presupone que el valor de la empresa no evoluciona con el paso del tiempo.

UN ESOP APLANCADO: En la figura 1 explicamos el primer paso de la creación del ESOP más típico, es decir, el ESOP creado mediante un préstamo en una situación de relevo generacional. Se denomina un ESOP “apalancado”.

**FIGURA 1**  
Un ESOP “apalancado”

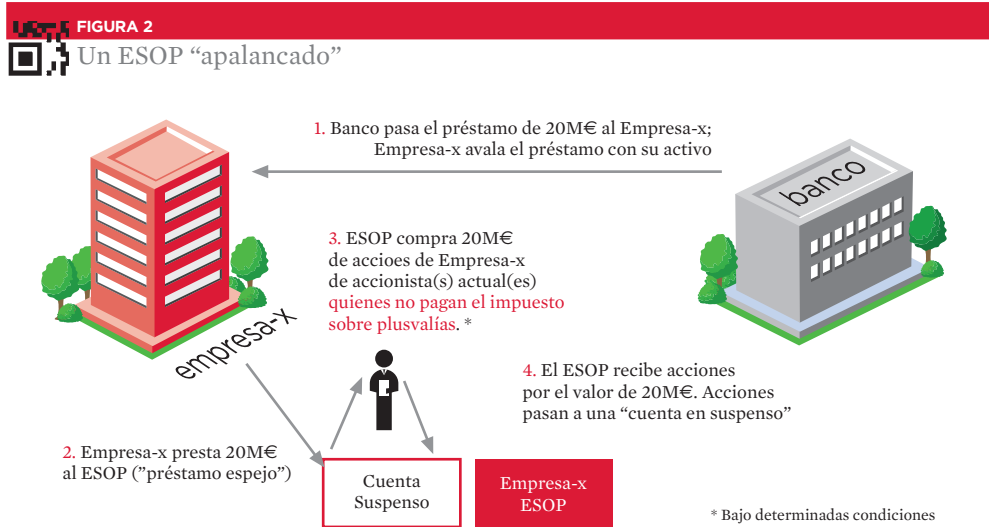


Tal y como se puede observar en la figura, el primer paso es la constitución del ESOP por parte de la Empresa X mediante la elaboración de un documento jurídico<sup>17</sup> que, en este caso hipotético, se realiza con la intención de adquirir el 33% de su capital. También se redacta un convenio entre la empresa y el ESOP que determina el uso de fondos y su traspaso entre ambos, como se mostrará más abajo.

<sup>17</sup> Véase una explicación la regulación interna de un ESOP en el Anexo.

En el segundo paso la Empresa X, previamente valorada por un tasador independiente en 60 millones de euros, pide un préstamo de 20 millones de euros a 10 años. El banco acepta dicha petición de préstamo bajo las condiciones normales en las que usualmente se conceden.

Para continuar analizando el ESOP apalancado, sigamos con la figura 2.



En esta etapa, el primer paso se da cuando el banco entrega el préstamo de 20 millones de euros a la Empresa X y ésta lo avala con su activo.

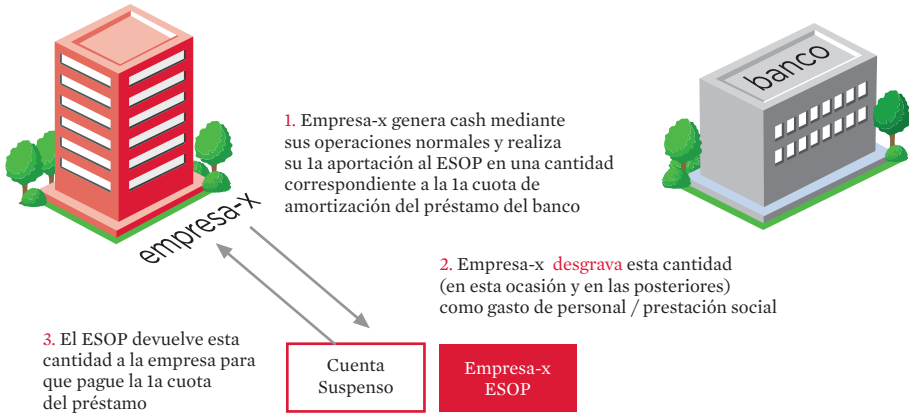
A continuación, la empresa presta ese dinero al ESOP – una entidad con personalidad jurídica propia pero que la misma empresa ha creado – y el ESOP emplea esa cuantía para comprar 20 millones de euros de acciones pertenecientes a accionistas actuales de la Empresa X (quienes no pagan el impuesto de plusvalías bajo las condiciones anteriormente mencionadas).

Por último, en el cuarto paso, el ESOP recibe las acciones y éstas pasan a lo que se llama una “Cuenta en suspenso”. Las acciones en la cuenta en suspenso pertenecen al ESOP, pero solo se reparten entre los trabajadores<sup>18</sup> cuando el préstamo se amortiza, como veremos en gráficos posteriores. La explicación prosigue en la figura 3.

<sup>18</sup> Cada trabajador de la empresa recibe una “cuenta ESOP” y las acciones que le corresponden se depositan en esta cuenta hasta que causa baja en la empresa. Véase el Anexo FIT FONT FOOTNOES.



**FIGURA 3**  
**Un ESOP “apalancado”**



En el primer paso de esta etapa, la Empresa X genera cash mediante sus operaciones normales y realiza su primera aportación al ESOP en una cantidad más o menos correspondiente a la de su primera cuota de amortización del préstamo.

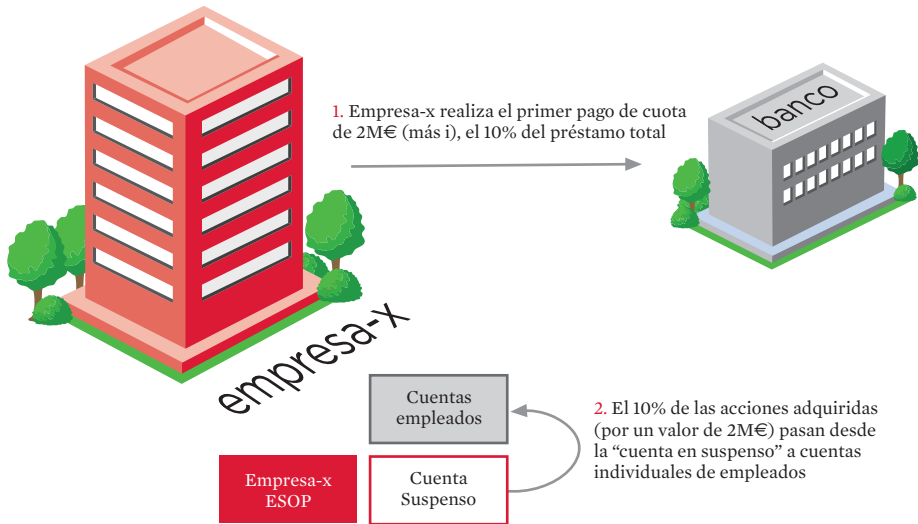
En el siguiente paso, la empresa desgrava esa cantidad (en este momento y cada vez que amortiza parte del préstamo ESOP) como gasto de personal o prestación social, posteriormente, en el punto tres, el ESOP devuelve esta cantidad a la empresa para que pague la primera cuota del préstamo.

Al fin y al cabo, esta etapa consiste únicamente en una transacción sobre el papel; no hay un movimiento real de activos o de cash de un sitio físico a otro o de una cuenta bancaria a otra; sino que la empresa y el ESOP cumplen con el convenio firmado al comienzo del proceso en el que consta que la empresa ha de pasar cash al ESOP en determinados momentos y éste devolverlo a la empresa.

Sin embargo, es importante señalar que es precisamente esta maniobra financiera la que hace que el pago de la amortización del préstamo sea desgravable según la ley ESOP estadounidense. La aportación financiera de la empresa al ESOP se considera por la legislación ESOP como un tipo de gasto de personal, una especie de “prestación social”, como también se consideraría, por ejemplo, un seguro de vida que la empresa pudiera proporcionar al trabajador como parte de su retribución.

En todo caso, más adelante, el ESOP, le devuelve el dinero a Empresa X para que ésta pague la amortización del préstamo.

**FIGURA 4**  
Un ESOP “apalancado”

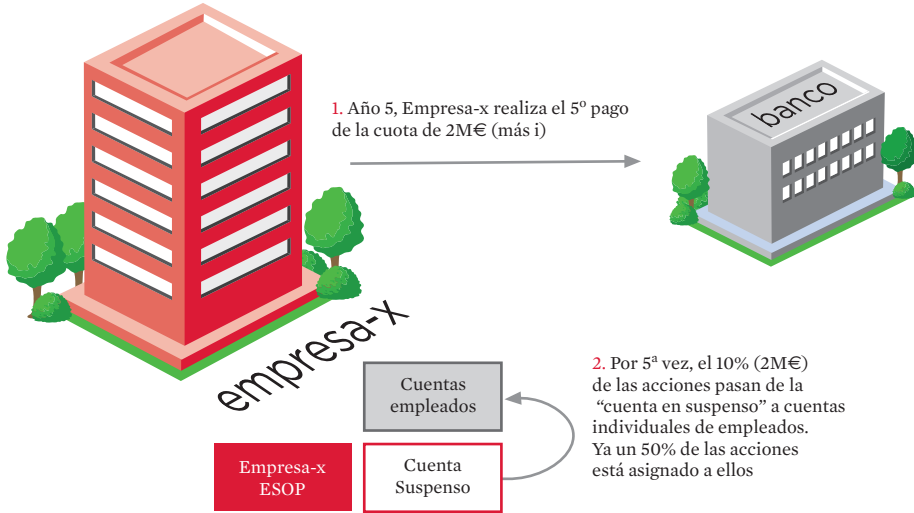


Siguiendo con la figura cuatro, más arriba, en el paso número uno la Empresa X realiza su primer pago de cuota de 2 millones de euros (más intereses), el 10% del préstamo total. En el siguiente paso vemos que el 10% de las acciones adquiridas pasan de la Cuenta en Suspenso que vimos en la figura 2 a las Cuentas ESOP Individuales de los empleados. El reparto se lleva a cabo según una fórmula establecida en el Documento Constituyente del ESOP, en general, en proporción a los salarios de los trabajadores (véase Anexo “Regulación Interna del ESOP”).

En la siguiente figura, la número 5, nos encontramos ya en el año 5 del préstamo. Por lo tanto, la Empresa X realiza su quinto pago de cuota e intereses y, en el segundo paso, por quinta vez, el 10% del préstamo, o 2 millones de euros de las acciones, pasan de la Cuenta en Suspenso a las Cuentas ESOP Individuales de Empleados. En consecuencia, cuando el quinto pago esté ya realizado, el 50% de las acciones en la Cuenta en Suspenso habrá sido transferido a las cuentas de los trabajadores; es decir, la mitad del 33% del capital que tenía intención de adquirir el ESOP.

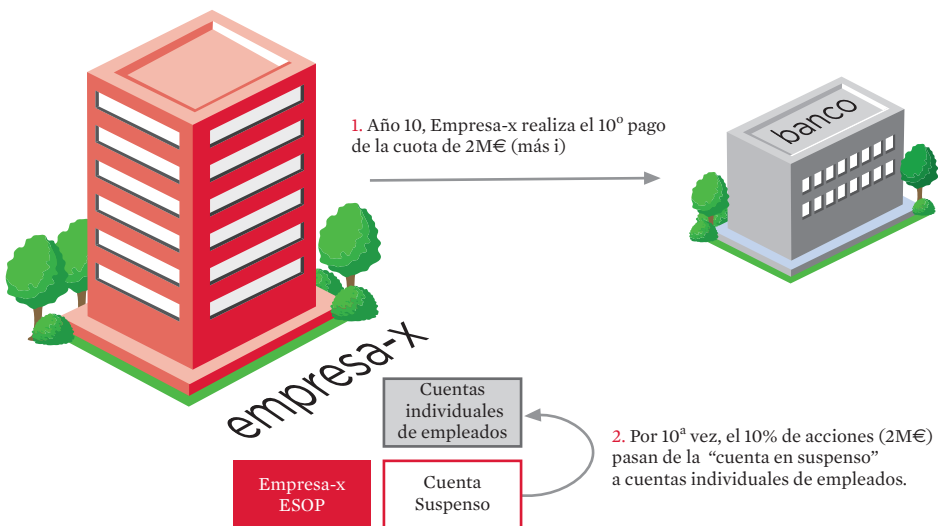


**FIGURA 5**  
Un ESOP “apalancado”



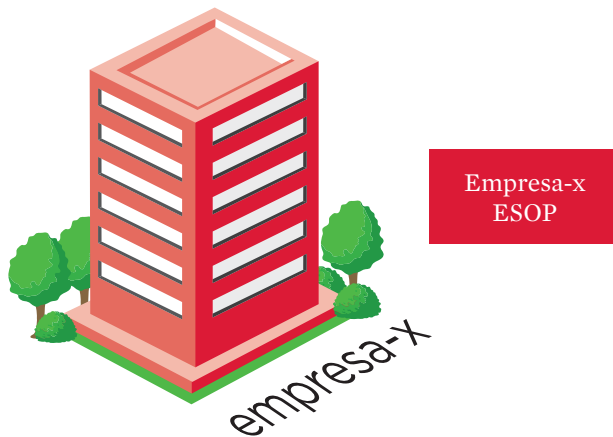
Pasamos a continuación a analizar la situación al final del préstamo en la figura 6.

**FIGURA 6**  
Un ESOP “apalancado”



En esta figura hemos llegado al año 10, es decir, al año de finalización del préstamo en el cual la Empresa X realiza el décimo y último pago de cuota e intereses.

En el paso dos, vemos que, de igual manera, un 10% de las acciones pasan por última vez de las Cuentas en Suspense a las Cuentas ESOP Individuales de Trabajadores.

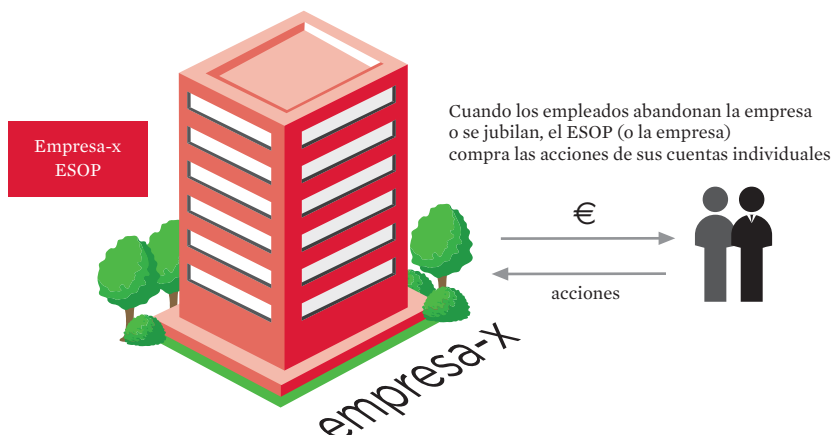
**FIGURA 7****Un ESOP “apalancado”**

En esta figura vemos el ESOP de la Empresa X ya finalizado: los trabajadores de la empresa tienen un 33% del capital de la misma mediante su ESOP. Todas las acciones se han repartido a las cuentas de los trabajadores.

Para finalizar con el ejemplo de un ESOP apalancado, analizamos los últimos pasos importantes en la figura 8 que aparece en la página siguiente. La legislación ESOP dictamina que los trabajadores no pueden vender las acciones de sus cuentas individuales hasta que se den de baja como trabajadores o se jubilen. Ni la Empresa X ni los trabajadores son titulares de las acciones, sino es el mismo ESOP – que tiene personalidad jurídica propia – que es titular de las acciones mientras permanecen en las Cuentas Individuales. Como hemos comentado, cuando los trabajadores se den de baja o se jubilen, la empresa (o el mismo ESOP), por legislación, está obligada a comprar dichas acciones a valor de mercado, un valor estipulado por un tasador independiente. En resumen, los trabajadores abandonan la empresa, venden las acciones a la empresa o a su ESOP (según lo estipulado en el documento constituyente) y reciben a cambio el valor de sus acciones en efectivo.



**FIGURA 8**  
Un ESOP “apalancado”



UN ESOP “NO-APALANCADO”: La otra clase básica de ESOP no se crea mediante un préstamo; es un ESOP no-apalancado y a continuación explicamos su funcionamiento.

Vemos en la figura 9 a continuación que el primer paso es el de establecer el valor de la empresa mediante el análisis e informe de un tasador independiente. Para este caso hipotético, lo establecemos en 20 millones de euros. Posteriormente, al igual que ocurría en el ESOP apalancado, el siguiente paso es la constitución del ESOP mediante la elaboración del documento jurídico denominado el Documento Constituyente que establece los estatutos/reglamento interno del ESOP (véase Anexo). En este momento también se redacta un convenio entre la Empresa Q y el ESOP que determina las condiciones en las que acciones o cash pasarán de uno a otro, etc. En el paso final de esta figura se establece una cuenta ESOP individual para cada empleado de Empresa Q (como estipula la ley).

**FIGURA 9**

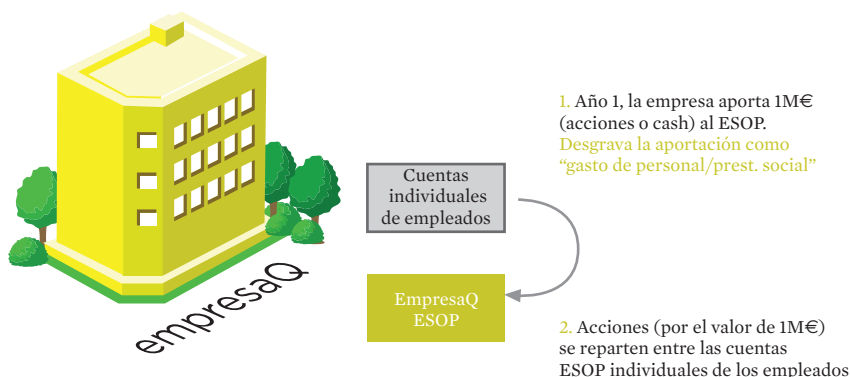
Un ESOP “no-apalancado”



El primer paso en la Figura 10 tiene lugar en el año 1 cuando la empresa aporta 1 millón de euros (en acciones o en cash) al ESOP. Esta aportación es desgravable como gasto de personal o prestación social, como en el caso de un ESOP apalancado. En este caso, el ESOP no se crea por motivos de relevo generacional, sino por uno o varios de los motivos restantes anteriormente expuestos—motivación, inclusión, filosofía, ventajas fiscales, etc.

**FIGURA 10**

Un ESOP “no-apalancado”

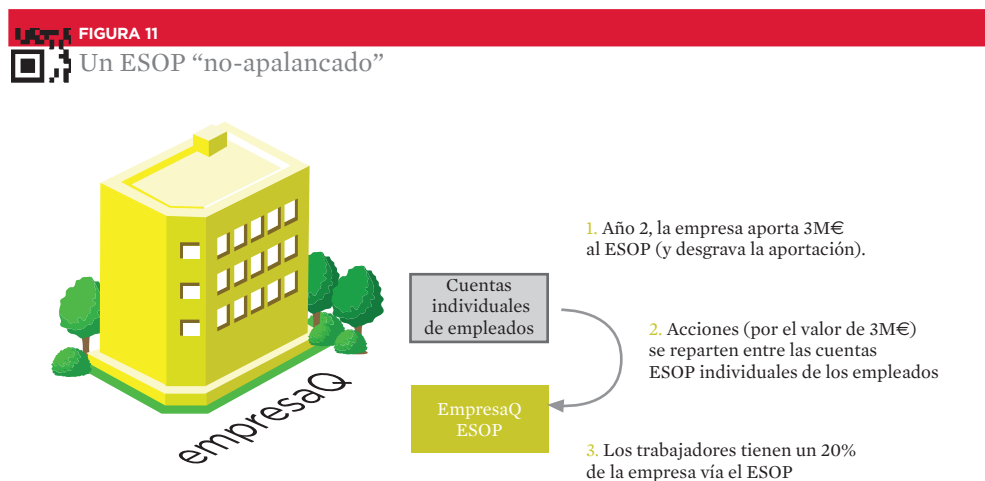






En el segundo paso, se reparten acciones por el valor de 1 millón de euros entre las cuentas ESOP individuales de los empleados<sup>19</sup> y, suponiendo que Empresa Q tiene un valor tasado de 20 millones de euros, éstos se convierten así en copropietarios del 5% del capital de la empresa.

En la siguiente figura nos situamos ya en el segundo año del ESOP. En esta ocasión, su situación económica permite que la empresa aporte 3 millones de euros al ESOP y, al igual que sucedía en el año 1, también ahora desgrava dicha aportación.



En el paso 2, y de modo similar al del caso del ESOP apalancado, las acciones por valor de 3 millones de euros se reparten entre las cuentas ESOP individuales de los empleados.

Para finalizar, en el tercer paso vemos que al cabo del segundo año, los trabajadores tienen 4 de los 20 millones de euros de capital de la empresa, es decir, un 20% de ésta. En un futuro, la Empresa Q deberá decidir si quiere aportar más dinero o acciones al ESOP y tomará estas decisiones en función de su interés en fomentar la participación y de sus posibilidades económicas. El último paso de interés toma lugar cuando el trabaja-

<sup>19</sup> Véase el Anexo “Regulación Interna del ESOP”. Este reparto se rige por una fórmula establecida en el documento constituyente. Por lo general, el reparto de acciones es proporcional al salario del empleado en cuestión. La legislación ESOP establece que el reparto de acciones no puede ser más desigual que el abanico salarial entre los empleados y, de hecho, cuando dicha diferencia entre los salarios más altos y más bajos es grande, la legislación obliga a la empresa y al ESOP a hacer un reparto más igualitario que el representado por el abanico salarial.

dor se jubila o abandona la empresa. En este caso también, como en todo ESOP, la empresa o el ESOP está obligado a comprar las acciones del trabajador saliente.

### El impacto del ESOP en resultados empresariales

Se han realizado numerosos estudios sobre el efecto del ESOP en los resultados empresariales, tanto en términos económicos como sociales. Existen más de 60 investigaciones y la mayoría han sido realizadas en EEUU, pero algunos también en Inglaterra, Asia y Oceanía. Estos estudios han examinado muchas variables económicas diferentes, por ejemplo, el impacto en ventas, empleo, beneficios, productividad, amortización de deudas, mortalidad de las empresa, sueldos, prestaciones sociales, satisfacción laboral, absentismo, percepciones de la participación en las decisiones y el ambiente de trabajo, etc.

Los resultados de estas investigaciones son variados, pero hay tres tendencias bastante claras (véase la bibliografía al final de este capítulo):

1. Raramente se dan resultados negativos. La introducción de un ESOP en muy pocas ocasiones tiene un efecto negativo en la empresa.
2. Los resultados positivos son frecuentes. Estos resultados suelen ser modestos, pero los autores hacen hincapié en que, si una empresa ESOP gana una ventaja económica modesta con respecto a su competencia año tras año, a lo largo de los años la modesta ventaja anual se convierte en una ventaja acumulada importante.
3. Los resultados económicos positivos de estos estudios se producen casi exclusivamente en empresas en las que existe una combinación de participación financiera (mediante el ESOP u otro instrumento parecido) y participación en la toma de decisiones por parte de los trabajadores, con prácticas de información, comunicación y formación correspondientes a una empresa participada y participativa.

El ESOP y otros instrumentos de participación financiera han sido especialmente importantes en sectores tecnológicos en EEUU. Según John Chambers, Gerente, Cisco Systems (2004), “No ha habido ni una sola empresa exitosa en la historia de la alta tecnología de los últimos 20 años en EEUU que haya logrado su éxito sin tener un programa de amplia participación en el capital...”.

### Retos del sector ESOP en EEUU: Vertientes de la participación

Los retos de las empresas ESOP norteamericanas son los mismos que tenemos todos los que estamos interesados en la participación de la persona en la empresa en todas sus



dimensiones. La idea es llegar más allá que la mera participación financiera o la participación financiera junto con una “participación obediente”. El objetivo es ir evolucionando hacia un nuevo modelo de empresa, un modelo de participación activa y responsable, un modelo en el que todos tienen la oportunidad de participar en el capital, en los resultados y en la gestión y, al final, la combinación de estas diferentes dimensiones de la participación genera sinergias económicas y sociales importantes.

Uno de estos retos, como dicen empresarios entrevistados para este mismo proyecto, es crear, mediante el liderazgo, los distintos espacios necesarios para desarrollar diferentes dinámicas y tipos de participación. El primero de estos espacios se crea para lo que se ha llamado “la generación colectiva de sentido”— es decir, la elaboración participativa de una misión y una estrategia de negocio. Otro espacio tiene como objeto el desarrollo de más autonomía de decisión para los individuos e, incluso más importante, para equipos. Todavía otro espacio sería para la libre expresión; es decir, un flujo de información en múltiples direcciones y una comunicación abierta y natural entre personas, todas participen en el mismo proyecto empresarial.

Por último, las empresas ESOP tienen el reto de idear “regulaciones idóneas”, es decir, regulaciones y políticas justas y mesuradas dirigidas a fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo de persona – regulaciones y políticas de formación, retribución, organización, que apoyan la participación de todos y la asunción colectiva e individual de responsabilidades. Muchas empresas ESOP tienen mucho camino por recorrer todavía en cuanto a la asunción de estos retos. Otras empresas ESOP los han aceptado y están trabajándolos. Todas tendrán que seguir en este camino de construir espacios de participación. La participación financiera no es una varita mágica que convierte una empresa normal y corriente en una empresa participativa, sino es un elemento – importante, pero, a fin de cuentas, sólo uno – en un proceso de desarrollo multidimensional, un proceso de desarrollo que hay que trabajar y fortalecer hoy y mañana también para que llegue a ser continuo.

## Conclusiones

El ESOP es una figura jurídica que ha sido y sigue siendo muy útil para fomentar la participación de trabajadores en el capital de sus empresas en los Estados Unidos. Tiene una serie de características muy ventajosas que ha ayudados a consolidar la participación financiera como uno de los fenómenos empresariales más importantes – y menos comentados – de los últimos 50 años. En resumen, estas características son:

1. Facilita una transición gradual y escalonada desde una empresa convencional hacia una empresa participada, una transición más viable en muchas situaciones que la que exige la conversión a una sociedad laboral o cooperativa de trabajo asociado;
2. Permite que la empresa y sus trabajadores hagan uso del valor del activo de la misma con el fin de obtener la financiación necesaria para iniciar la entrada de trabajadores en el capital. En general, los trabajadores de base, como individuos, no disponen ni del capital ni la capacidad de endeudamiento preciso para hacer estas operaciones y, por consiguiente, el ESOP proporciona una oportunidad para la participación financiera que en muchos no existiría;
3. Agrupa todos los trabajadores participantes en una estructura estable y regulada que elimina las tensiones financieras y sociales a las que pueden dar lugar la participación financiera individualizada sobre todo con respecto a la entrada y salida de participantes y aún más en la presencia de ofertas externas oportunistas de compra de acciones.

Debido a estas características, como hemos comentado, el ESOP ha tenido consecuencias positivas amplias y duraderas en la sociedad norteamericana. Ha permitido la participación de millones de trabajadores en el capital de sus empresas y ha facilitado importantes mejoras competitivas en miles de estas empresas; en definitiva, ha procurado dar más sentido al trabajo diario y más recompensa económica a un porcentaje importante de la población estadounidense.

Sin duda alguna, no todas las 10.000 - 11.000 empresas ESOP existentes en EEUU exhiben todas estas características tan positivas. Dadas las dimensiones del fenómeno y el reto que supone recoger datos globales a nivel nacional, es difícil afirmar con precisión qué porcentaje de empresas ESOP son de esta naturaleza. Sin embargo, las estadísticas e investigaciones existentes sobre el fenómeno ESOP en EEUU sí son suficientemente numerosas, amplias y precisas para poder hacer la afirmación general: la implantación del ESOP ha mejorado de forma importante los resultados económicos de muchas empresas y la vida laboral de muchas personas.

El ESOP es una figura peculiar; una figura diseñada para el entorno jurídico-fiscal norteamericano. Pero, en términos resumidos, funciona. Por muy inusuales que sean sus diversos elementos y su funcionamiento - una figura jurídica propia dentro de una empresa - con regulaciones y ventajas fiscales que podrían parecer extrañas para legisladores españoles, el ESOP ha producido resultados socio-económicos claramente favorables. Esperamos que España asuma el reto de desarrollar una figura parecida con una regulación estable en un futuro próximo. De esta forma, sus empresas y trabajadores también



podrán disfrutar de sus ventajas socioeconómicas y la economía española puede avanzar hacia el nuevo modelo de empresa y relaciones laborales que tanto necesita.

### Diferencias y Similitudes entre Modelo ESOP anglosajón y la Sociedad Civil española

El Modelo ESOP tan reconocido a nivel internacional, no es trasladable al 100% a nuestro contexto socio económico. Sin embargo, su formulación responde a muchas necesidades que surgen a las empresas en el entramado mercantil para la implantación de la PFT.

Por ello, se ha intentado identificar la figura jurídica de nuestro ordenamiento jurídico que más se le aproxima y adaptarla a las necesidades concretas de las empresas, siendo esta figura la Sociedad Civil.

En este punto puede resultar enriquecedor conocer cuáles son los aspectos que comparten la Sociedad Civil y el Modelo ESOP, y a contra, aquellos aspectos del ESOP que difícilmente pueden ser trasladables a la Sociedad Civil, tal y como se conceptúa en la actualidad.

#### Similitudes

1. El ESOP y la Sociedad Civil comparten la doble finalidad de permitir el acceso de los trabajadores al capital social de la empresa para la que prestan servicios retribuidos y, por otro lado, posibilitar la realización parcial por parte del empresario del fruto de su obra empresarial.
2. Tanto en el ESOP como en la Sociedad Civil, cuando el trabajador participante cesa en su relación laboral con la sociedad en la que trabaja, deja de ser miembro del ESOP o socio de la Sociedad Civil.
3. Si bien en ambos supuestos, tanto en el ESOP como en la Sociedad Civil se delimitan, atendiendo a criterios objetivos, qué trabajadores tienen derecho a participar y en qué porcentajes, también en ambos casos, ha de subrayarse que el ofrecimiento se corresponde con un acto generalizado al conjunto de la plantilla, que no resulte discriminatorio ni discrecional.
4. El ESOP se regula a través del “Plan Document”. La Sociedad Civil que se propone como fórmula participativa, se regula por sus propios Estatutos Sociales.

5. El valor del voto de las personas trabajadoras participantes en el ESOP y en la Sociedad Civil resulta equivalente a la participación que cada una de las mismas tiene en el capital social de la entidad.
6. La Sociedad Civil, al igual que el ESOP, deberá disponer de una reserva que le permita planificar y desembolsar el precio de las aportaciones en el caso de salida de los socios.

**Entre los aspectos del ESOP que difícilmente pueden aplicarse en la Sociedad Civil, se enumeran los siguientes:**

1. La estructura jurídica: fideicomiso (ESOP) frente a la Sociedad Civil. El fideicomiso goza de una escasa regulación y desarrollo normativo en nuestro ordenamiento jurídico, además de ser una fórmula de uso excepcional en nuestro entorno.
2. El ESOP se basa en participaciones liberadas a favor de los trabajadores. En la Sociedad Civil no parece factible articular, desde un punto de vista jurídico, la participación en la misma, sin realizar aportaciones de algún tipo, ya sea en dinero, bienes o industria.
3. El ESOP es esencialmente abierto y anualmente, con carácter general, se pueden otorgar/devengar nuevas participaciones en el mismo a los trabajadores conforme al “Plan Document”. La apertura de la Sociedad Civil a nuevos socios podría ser instrumentada a través de dos fórmulas: la primera, para el supuesto de que haya bajas en el capital de la Sociedad Civil por haber cesado el trabajador en la empresa, y la segunda, opcional y articulable, a través de acuerdos de la Junta General de Socios, de ampliar regularmente el capital social para dar entrada a nuevos socios.
4. El ESOP se dota como órgano de administración, de un Consejo de Administración. En la Sociedad Civil se podría igualmente designar un Consejo de Administración como órgano de gestión, pero, a diferencia del ESOP, el control del mismo no correspondería exclusivamente a la empresa en la que prestan servicios los trabajadores socios de la propia Sociedad Civil, sino que el mismo tendría que estar integrado de forma igualitaria por los trabajadores socios y la empresa.
5. Tanto el ESOP como la Sociedad Civil adquieren las acciones o participaciones sociales de la empresa en cuestión, si bien la Sociedad Civil debería adquirirlas en bloque.

# 5

## MARCO EUROPEO DE LA PROMOCIÓN DE LA PFT



El abanderado de la promoción de la PFT en Europa no es otro que la propia Comisión Europea quien ha adoptado un papel de liderazgo en esta materia. Así, los distintos países que configuran la Unión Europea se han visto abocados a realizar un seguidismo de las recomendaciones emanadas desde Bruselas. Bien es cierto que el ritmo no es uniforme entre los Estados Miembros pero, al menos, no suscita rechazo.

La interpretación sobre las ventajas de la participación es variable. Para unos Estados Miembros, el hecho de que los trabajadores puedan acceder a participar del capital de sus empresas, o al retorno de una parte de los excedentes económicos empresariales, contribuirá de forma activa a reducir la desigualdad entre los propietarios del capital y las personas que hacen posible la acumulación de excedentes.

Por el contrario, para otros, la participación financiera no sólo no eliminará las desigualdades sino que, incluso, pudiera contribuir a incrementarlas. En su opinión, quienes más recursos tienen, más posibilidades tendrán de poder invertir en el capital de la empresa donde llevan a cabo su actividad. Además, si la empresa utiliza la participación como forma de prima para los directivos o el personal de alta cualificación, la desigualdad irá en aumento.

Se aprecian también diferencias a la hora de interpretar el papel que deben jugar los gobiernos para regular la participación de las personas trabajadoras en la empresa. Así, Francia y Bélgica se muestran como firmes defensores de que los mecanismos de participación financiera sean objeto de discusión y acuerdo entre las empresas y los representantes legales de los trabajadores consideran que la participación financiera no puede ser aplicada si no es como consecuencia del pacto y la negociación.

En términos similares se muestran países como Holanda y Alemania. Sin embargo, son partidarios de que el pacto, el acuerdo que regule la participación financiera de los trabajadores en la empresa sea la consecuencia de la implicación de todos los agentes sociales en torno a los que se articula la empresa.

El sentido más liberal lo encontramos en Gran Bretaña. La postura del gobierno británico es que la participación financiera de los trabajadores es algo que concierne de manera exclusiva a la empresa. Por tanto, es la empresa quien debe decidir los términos en los que fija la participación, el alcance y duración de la misma, etc.

Donde sí parece existir unanimidad, al menos de base, entre los diferentes gobiernos que integran la Unión Europea es que la participación financiera de los trabajadores en la empresa debe estar exenta de riesgo. Si ello no fuese posible en su totalidad, al menos los riesgos debieran estar minimizados al máximo. No se puede poner en riesgo el esfuer-





zo económico que supone para los trabajadores el acceso al capital de la empresa, independientemente de la cuantía de la misma.

Si en empresas de corte multinacional, o de una dimensión superior a las doscientos cincuenta personas, se encuentran opciones más favorables a la participación financiera, en el caso de las PYMES es un caballo de batalla que aún no ha sido resuelto. La tipología de estas empresas, tanto en lo que a la composición del propio capital se refiere, como a las garantías de continuidad del proyecto empresarial, mas sometidas a los vaivenes del mercado y de la globalidad, dificultan que tanto las empresas como los propios trabajadores perciban los beneficios que puede aportar la participación financiera.

A continuación se presenta de modo esquemático algunos elementos que caracterizan la participación financiera en distintos países europeos:

- Francia
  - La principal fórmula de participación es la participación en los beneficios.
  - Es obligatoria en las empresas de más de 50 personas.
  - Presenta dos esquemas:
    - Diferida. Va dirigida a otorgar participación y tiene ventajas fiscales si se mantiene durante más de tres años.
    - Pago en efectivo. Este esquema es voluntario. Tiene ventajas fiscales si el pago se destina a la cuenta de participación del accionariado asalariado.
- Alemania
  - Hay dos modelos de participación: en capital y en beneficios.
  - La participación en los beneficios ha sido utilizada por las empresas como un argumento para demandar mayor flexibilidad salarial.
  - Hay una fórmula de préstamos del empleado a la empresa que se ve como una forma de ahorro y se retribuye con pago de intereses o acciones. Si recibe acciones, estas no tienen derecho de voto.

- Italia
  - La compra de acciones por parte del trabajador tiene un tratamiento fiscal especial si mantiene las acciones en su poder durante un mínimo de 3 años.
  - Hay una presencia muy fuerte en las cooperativas. Sin embargo, la participación a nivel de empresa convencional no está muy extendida.
  
- Holanda
  - La participación va ligada a fórmulas de ahorro sobre los beneficios:
    1. Participación en el capital a través de los beneficios después de impuestos. La empresa aporta la misma cantidad que aporta el trabajador, si este destina los beneficios a invertir en la empresa.
    2. Participación de los beneficios pero sin aportación de la empresa. En el 2000, tres millones de trabajadores estaban abonados a esta fórmula.
    3. Para poder implantar estos dos mecanismos deben estar abiertos a las tres cuartas partes del personal.
    4. En ambos casos el trabajador puede retirar los fondos al de cuatro años, libres de impuestos.
  
- Portugal
  - Carece de una legislación específica sobre la participación de los trabajadores en la empresa.
  - La participación en los beneficios no se considera remuneración de trabajo, y la empresa está exenta del pago a la Seguridad Social por dichos pagos.
  - Si el trabajador vende las acciones que posee en la empresa, tributa la mitad de los beneficios obtenidos en la venta al tipo marginal del impuesto.
  - En los casos de privatización de empresas se ha ofrecido a los trabajadores la posibilidad de acceder al capital a precios favorables.



- Suecia
  - La participación en los beneficios está exenta del pago a la Seguridad Social.
  - Cuando se venden las acciones en manos del trabajador cotizan de manera normal en el impuesto sobre la renta.
- Reino Unido
  - Las opciones de acciones es la fórmula de participación más extendida en Gran Bretaña.
  - La compra de acciones tiene una bonificación del 20% sobre el valor del mercado y deben estar en poder del trabajador entre 3 y 7 años. Tienen bonificaciones fiscales.
  - La empresa puede entregar acciones de forma libre a los trabajadores, como una forma de participación en el beneficio.
  - Cuando la participación en el beneficio se recibe en efectivo no hay ventajas fiscales.

En definitiva, se observa que en aquellos países en los que el Gobierno ha fomentado un determinado tipo de fórmula participativa, ha sido ésta la más utilizada por las empresas. El apoyo por parte de los Gobiernos de los distintos países, especialmente a través de incentivos fiscales o tributarios, es lo que está permitiendo el reconocimiento por parte de los distintos agentes sociales de los beneficios que estos planes tienen por sí mismos.

Así, en términos generales se puede decir que, la participación financiera de los trabajadores en sus empresas en un fenómeno cada día más sustancial en Europa y lleva dos décadas en auge. Sin embargo, no todos los países han evolucionado de la misma manera. Las estadísticas que maneja la Unión Europea constatan que la PFT no ha arraigado hasta ahora en España; quizás por falta de desarrollo de las políticas públicas de promoción de la PFT.

La información que se maneja en torno a la PFT en Europa es escasa y poco significativa. No obstante, es en base a esa información como se establecen las conclusiones globales sobre el grado de promoción de la PFT en Europa y la única forma de establecer una imagen más o menos fiel de la situación de cada país. En concreto, la información existente proviene principalmente de 3 fuentes diferenciadas:

1. **CRANET Survey:** se trata de una encuesta que se realiza desde la Escuela de Gestión de la Universidad de Cranfield (Reino Unido) desde 1.992, cada cuatro/cinco años aproximadamente.

La encuesta tiene por objeto principal el análisis e investigación de las prácticas de recursos humanos de empresas de más de 200 trabajadores. En el marco de la encuesta existe un capítulo referido a salarios y remuneración de los trabajadores, que incide en el ofrecimiento por las empresas a los trabajadores de algún tipo de participación financiera, concretamente, participación en el capital, opciones sobre acciones o distribución de beneficios.

La última encuesta se realizó durante los años 2008/2009; si bien España no participó en esta última edición. Por tanto, los últimos datos que disponemos a nivel estatal se retrotraen a la encuesta formulada durante el 2004/2005 y es ésta la única información con la que se puede trabajar.

La encuesta 2004/2005 se remitió a 7.914 empresas distribuidas en 32 países de la Unión Europea (EU27) y de fuera de la Unión o candidatos a la Unión (Irlanda, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Polonia, Portugal, Rumanía y Croacia). Sin embargo, el índice de respuesta fue muy bajo, el 16%, consistiendo por tanto un “muestreo” sin suficiente relevancia.

2. **European Working Conditions Survey.** La fundación Europea (Eurofound) realiza cada cuatro o cinco años una encuesta a gran escala de las condiciones laborales en Europa para investigar los distintos factores que influyen las condiciones laborales y bienestar de las personas. Uno de los apartados de la encuesta se centra en la remuneración, su procedencia, si se remunera a través de distribución de beneficios o a través de acciones/participaciones.

La última encuesta se realizó durante el 2010 entrevistando a más de 44.000 trabajadores (la población de EU27 es de 216 millones de personas) provenientes de 34 estados europeos (estados miembros EU27, candidatos y otros). A diferencia de Cranet Survey, la captación de la información se realiza mediante entrevistas personales, lo que ofrece un nivel de respuesta mucho más alto. La muestra no es representativa del total de la población europea sino de la población trabajadora, aunque hay que interpretar las diferencias entre los distintos periodos y países con precaución.



### 3. Información de European Federation of Employee Share Ownership (EFES Data).

EFES tiene una larga trayectoria recopilando información sobre propiedad de los trabajadores de las 2.500 empresas más grandes de Europa que contratan a 32,8 millones de trabajadores y provienen de 31 países de la Unión Europea.

La información que maneja EFES se actualiza anualmente y se centra básicamente en la tenencia de acciones/participaciones de los trabajadores de las grandes empresas europeas.

Si bien se puede analizar cada una de estas fuentes de información de forma separada, existe una indudable interconexión entre ellas y así es como lo percibe y analiza el Informe PEPPER IV (Documento de Benchmarking entre los países y candidatos a la Unión Europea sobre PFT), que interrelaciona todas las variables de las distintas fuentes de información para poder extraer conclusiones generales a nivel europeo.

#### Contexto de la PFT en España

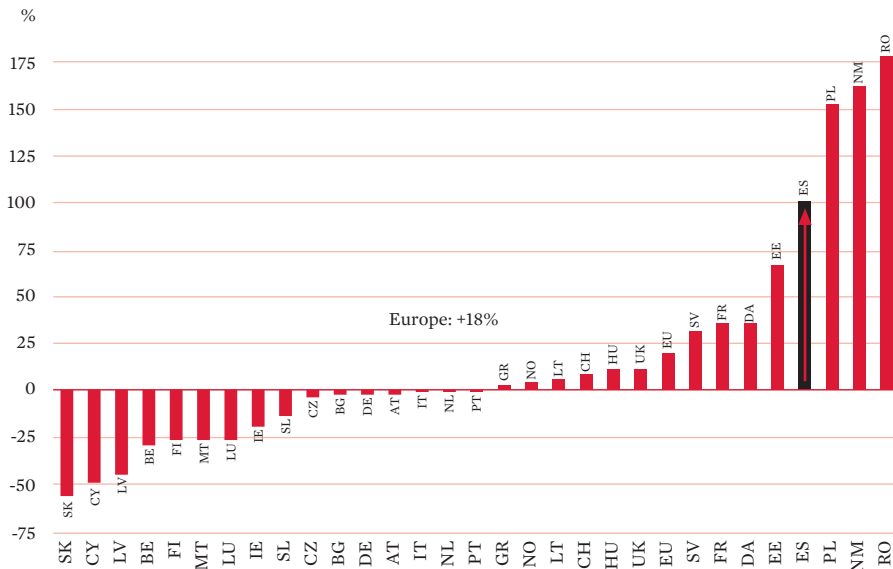
En primer lugar, el estudio más reciente realizado por EFES sobre la PFT muestra que, el número de trabajadores de grandes empresas europeas con fórmulas de participación accionarial de los trabajadores se ha incrementado entre el 2010 y 2011, pasando de 9,5 millones de socios trabajadores en el 2010 a 9,9 millones en el 2011. Por lo tanto, teniendo en cuenta sólo los trabajadores de estas empresas podemos decir que, el 4,5% de la población ocupada europea tiene participación financiera en sus empresas.

TABLA 3						
Socios Trabajadores en Europa						
	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Nº de Socios Trabajadores	9,9	9,5	9,2	9,0	8,4	
% de participación de los trabajadores en la estructura de capital	2,83	2,78	2,87	2,77	2,74	2,42

Fuente: EFES

**FIGURA 12**

Socios Trabajadores en Empresas Europeas. % de Incremento y Decremento entre 2007 y 2011



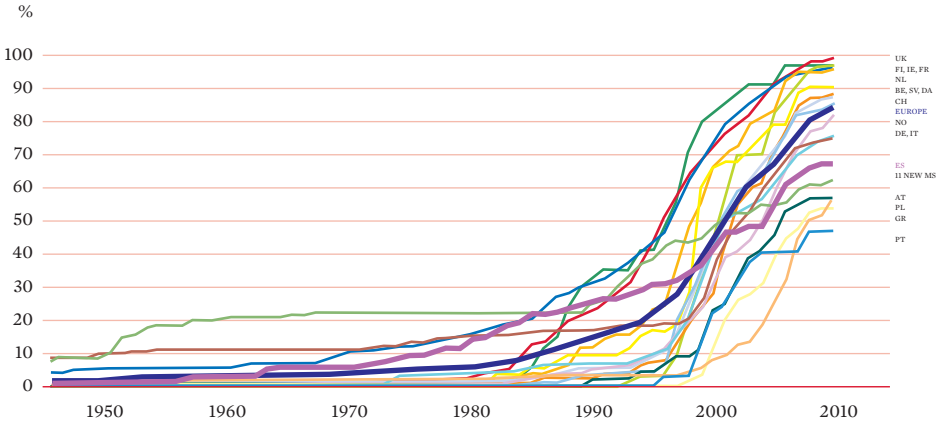
Fuente: EFES

Además, este incremento se concentra especialmente en algunos países de la UE como España (99%), Suecia, Dinamarca y Francia, mientras que decrece en Italia, Grecia, Portugal, Alemania, Bélgica e Irlanda, tal y como muestra la figura 12.

Pese al citado incremento, el número de empresas con planes de participación accio-narial en España continúa representando un porcentaje muy inferior a la media euro-pea y estos planes están dirigidos a un número reducido de trabajadores. De hecho, únicamente el 2,83% de la totalidad de los trabajadores tiene participación en la empre-sa; porcentaje que se ha incrementado sustancialmente durante los últimos años (Tabla 3) y que se encuentra en sintonía con el promedio europeo (figura 14).

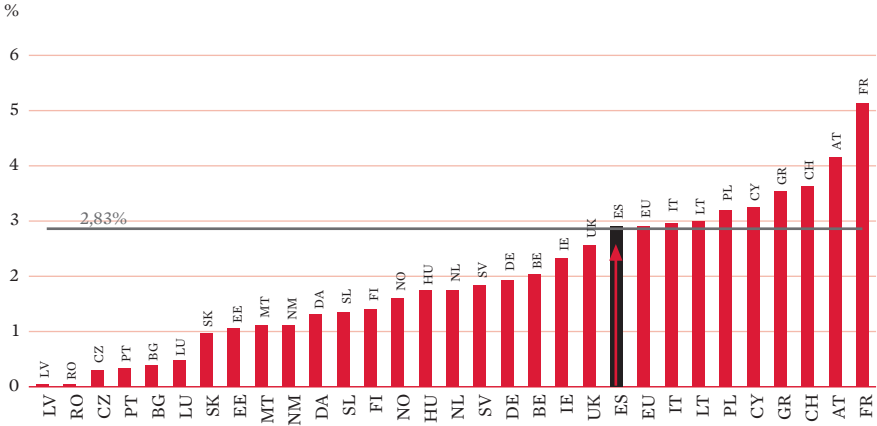


**FIGURA 13**  
Empresas europeas con planes de participación accionarial



Fuente: EFES

**FIGURA 14**  
% de Capital que ostentan los socios trabajadores en las empresas europeas



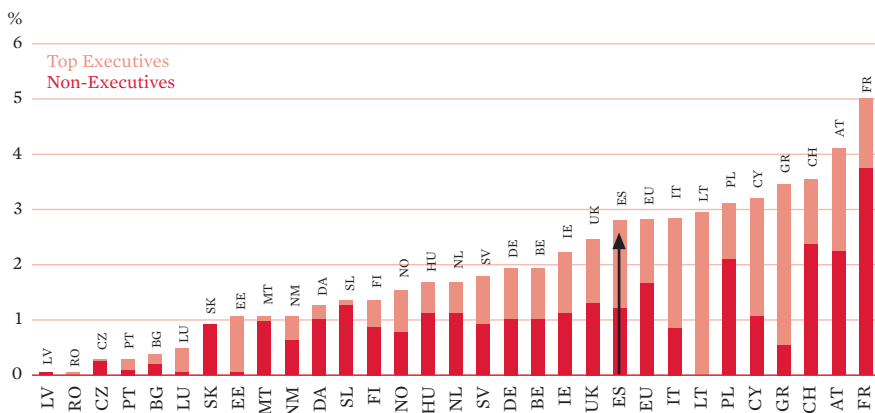
Fuente: EFES

Por otra parte, los planes de participación accionarial que se ofrecen en las grandes empresas españolas están dirigidos principalmente (casi en un 60%) a un colectivo determinado de trabajadores, a los ejecutivos (figura 15), y estos planes adoptan la forma de participación en el capital en el 90% de los casos, frente a los planes de opciones sobre acciones que representan únicamente el 10% de los planes ofertados.

Este patrón es similar al que presenta Europa, con un mapa uniforme con diversos matices, centrado de manera clara en la participación financiera que se articula a través de dos vías, participación en el accionariado, y con mucho más peso, participación en beneficios. Este último basado fundamentalmente en entregas de dinero frente a la entrega de acciones, que es residual (figura 16).

**FIGURA 15**

% de Altos Ejecutivos y no Ejecutivos que ostentan participación

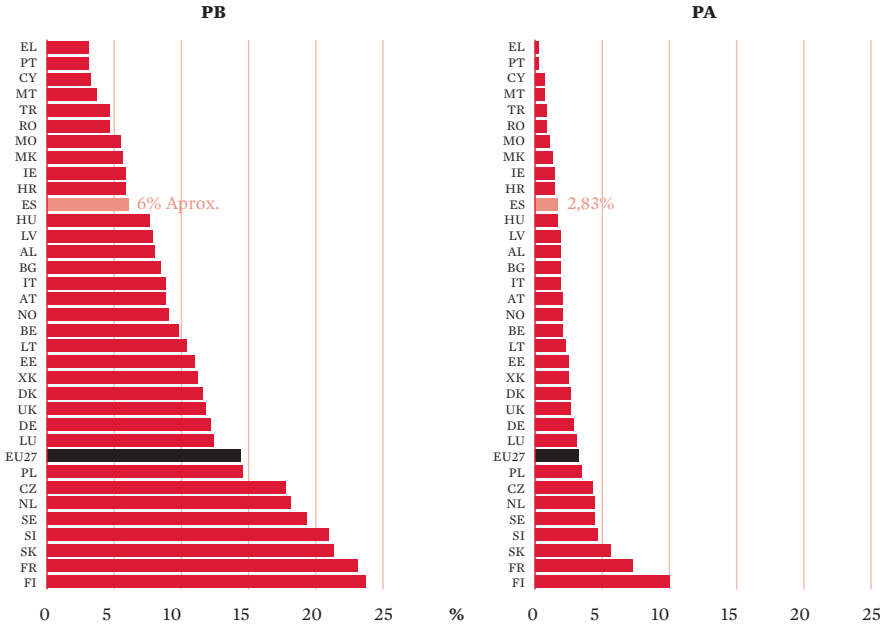


Fuente: EFES





**FIGURA 16** Participación de los trabajadores en el capital (PA) y fórmulas de distribución de beneficios (PB), por países y en %

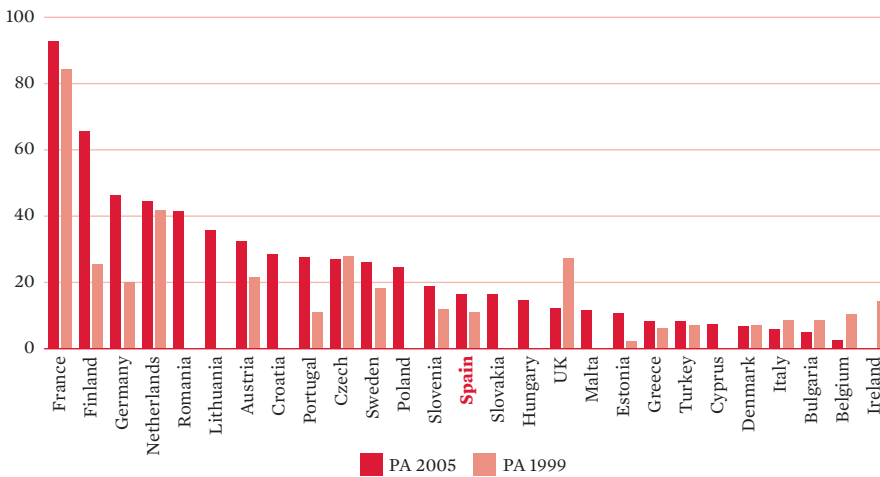
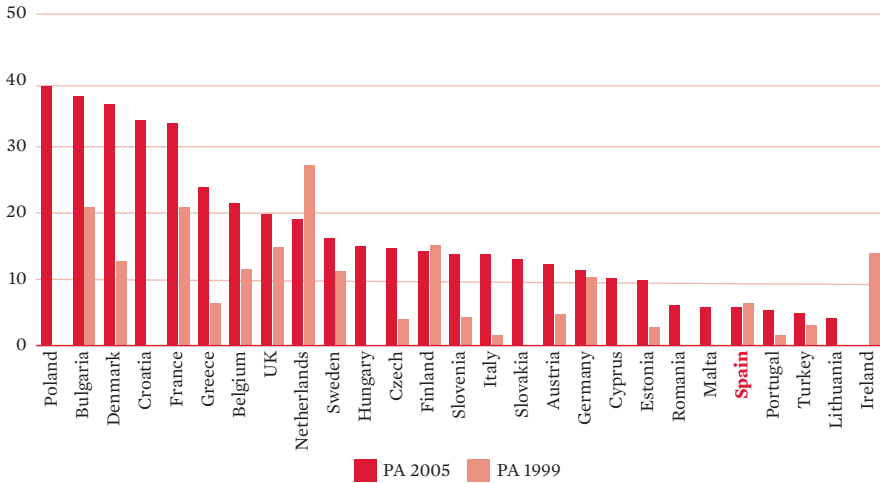


Fuente: Eurofound

Las conclusiones alcanzadas se ven reforzadas a través del análisis de los gráficos extraídos del Informe PEPPER IV basados en la encuesta CRANET; si bien, como se indicaba con anterioridad, a día de hoy esta información resulta poco significativa por falta de representatividad y, en el caso de España, la ausencia de actualización.

**FIGURA 17**

Porcentaje de empresas que ofrecen planes de participación accionarial (PA) a más del 50% de los trabajadores y fórmulas de participación en beneficios (PB), en 1999 y 2005



Fuente: PEPPER IV v. Cranet Data

Nuevamente se evidencia que las empresas españolas se encuentran a la cola de los países europeos en la implantación de fórmulas de participación accionarial y la tendencia es negativa entre 1.999 y 2005. Sin embargo, estas mismas empresas son proclives a distribuir beneficios entre sus trabajadores, colocando a España en una posición intermedia respecto al resto de países europeos analizados. Además, se aprecia

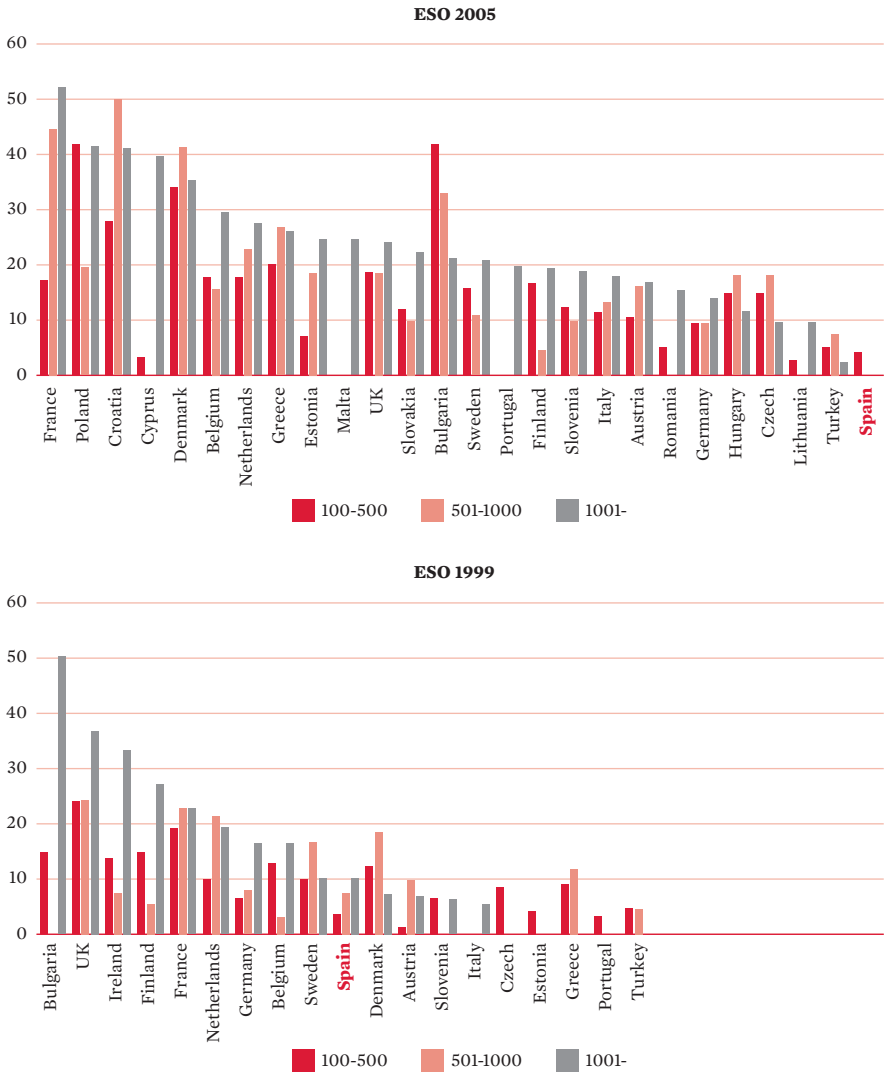


un incremento en el porcentaje de empresas aplicando esta fórmula de participación (figura 17).

Si utilizamos la variable tamaño para el análisis de esta misma información, se obtienen los gráficos que se muestran a continuación:

**FIGURA 18**

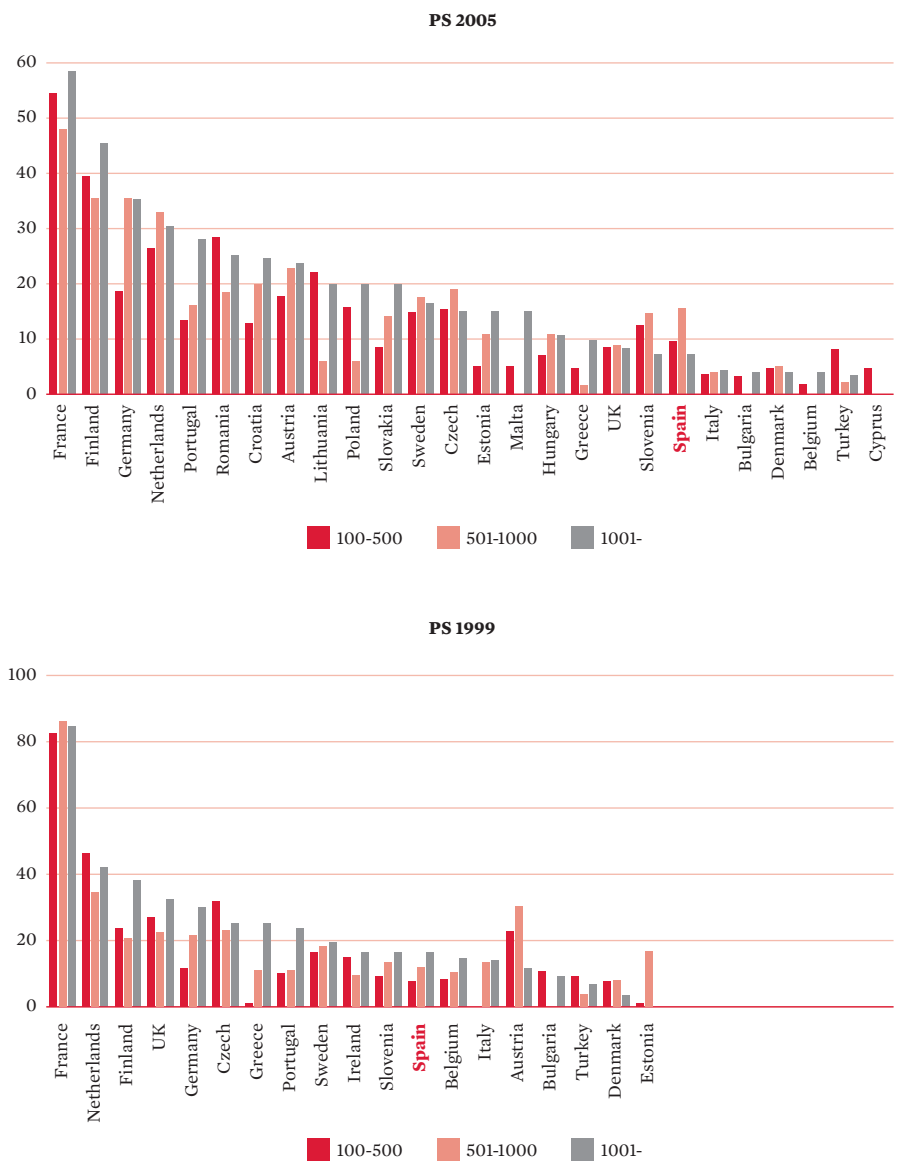
Porcentaje de empresas que ofrecen fórmulas de participación en beneficios, en 1999 y 2005, según la variable tamaño



Fuente: PEPPER IV v. Cranet Data

**FIGURA 19**

Porcentaje de empresas que ofrecen planes de participación accionarial (PB), en 1999 y 2005, según la variable tamaño.



Fuente: PEPPER IV v. Cranet Data



La variable tamaño determina que, el modelo de participación accionarial está poco presente en las empresas españolas, especialmente en aquellas con más de 500 trabajadores, con una tendencia a la baja muy acusada respecto al 2009 (figura 18).

Sin embargo, las fórmulas de distribución de beneficios están más presentes en las empresas españolas, especialmente las que tienen entre 500 y 1.000 trabajadores, desde 1999. No obstante, esta variación al alza es porcentualmente inferior a la que muestran otros países europeos, situando a España por debajo de la media en empresas con fórmulas de distribución de beneficios implantados (figura 19).

Si comparamos la información de Craney Data con la que ofrece EFES, corroboramos que la empresa participada por los trabajadores en el capital de su empresa se encuentra más instaurada en las empresas grandes, donde se ha producido una evolución positiva durante los últimos años.

De un análisis general de los gráficos se deducen una serie de ideas que, contrastadas con las informaciones anteriores, llevan a las siguientes conclusiones respecto a la PFT en España y Europa, sin perjuicio de otras posibles lecturas:

1. En Europa se puede encontrar una variedad completa de sistemas de PFT.
2. Estos se encuentran más extendidos en un número limitado de países. En la mayoría de los países europeos la PFT no se ha incluido en los debates nacionales.
3. La aplicación de la PFT difiere de unos países a otros; no solo en su desarrollo y difusión, sino también en su naturaleza y el énfasis de ciertos objetivos.
4. Todavía hoy el mayor o menor uso de las fórmulas de participación financiera en las empresas viene condicionado por la legislación e incentivos fiscales existentes en cada país.
5. Las posiciones gubernamentales en los países individualmente considerados varían desde los que están fuertemente y activamente a favor de la PFT, a aquellos que hacen un llamamiento a los agentes sociales, los que abandonan el asunto en manos de empresarios individuales y los que carecen de una opinión definida.
6. A día de hoy, no existe un reconocimiento mutuo de las fórmulas de PFT aplicadas en los distintos países europeos, si bien la puesta a punto de un procedimiento de reconocimiento mutuo es un objetivo prioritario para la Unión Europea.
7. Existe una tendencia al alza en Europa respecto a la participación accionarial de los trabajadores y el número de trabajadores cubiertos por estos planes.

8. En todo caso, el uso de las fórmulas participativas en el capital es todavía limitado y en muchos países, únicamente una minoría de empresas las usan.
9. España está por debajo de la media europea en empresas con planes de participación accionarial y estos planes generalmente están dirigidos a los altos ejecutivos de las empresas.
10. La forma de participación financiera más aplicada en la empresa española es la participación en beneficios, que se realiza en efectivo, y ocasionalmente, en acciones.
11. No existe demasiada información sobre los impactos de la PFT; la única información significativa que se maneja es la que corresponde a las empresas más grandes relativa a los planes de participación accionarial, esto es, la aportada por EFES o la que proviene de EUROFOUND.
12. En definitiva, existe una carencia importante en el conocimiento y manejo de información relativa a la participación financiera de los trabajadores en Europa, agudizándose esta carencia en el marco del estado español.



MOTIVOS PARA INTRODUCIR  
LA PFT



Aunque algunas empresas incorporan sistemas de participación para sus trabajadores únicamente porque sus propietarios valoran y apuestan por la economía más democrática, la mayoría de las empresas buscan algún beneficio adicional.

Lo cierto es que se conoce muy poco sobre los motivos que pueden inducir a las empresas a adoptar sistemas participativos, entre otras cuestiones, porque los motivos por los que las sociedades deciden aplicar formas de participación de los trabajadores son difíciles de observar y, por otra parte, no existen prácticamente estudios que observan la situación de las empresas con carácter previo a la implantación.

Sin pretender ser exhaustivos en la relación de motivaciones, se destacan las que más incidencia pueden tener en la decisión de impulsar o no la PFT en las empresas.

### Mejora de la Competitividad empresarial

Los datos de desempleo que padecemos dejan a las claras que tenemos aspectos diferenciales en cuanto a competitividad empresarial frente a otros países. La implantación de la PFT en las empresas no pretende ser ninguna “tabla de salvación” para situaciones empresariales difíciles ni una mejora social más, aunque lo sea, sino que persigue la competitividad, sobre todo de las que ya lo son, para hacerlas más competitivas.

Existen estudios realizados en los Estados Unidos donde se ha demostrado que después de más de 30 años de experiencia y evolución, las empresas ESOP, participadas en la propiedad por los trabajadores, son empresas más competitivas, crecen un 2,5% más al año en ventas, empleo, productividad y rentabilidad, generan más y mejores empleos, mejoran la cultura participativa, siendo, además socialmente más rentables, tanto desde el punto de vista fiscal, como por los mejores salarios y pensiones que generan y reducen la probabilidad de cierre de la empresa.

Estudios recientes demuestran, además que, de entre las ESOP, aquellas que incorporan una cultura participativa de alto nivel, muy integrada y desarrollada, crecen a un ritmo anual superior entre un 8 y un 11% en los mismos parámetros expuestos en el párrafo anterior.

Estos datos avalan una apuesta fuerte por la competitividad en clave de PFT en las empresas, por la vía de la creatividad y la innovación abierta, gracias a la motivación, un amplio despliegue de interrelaciones creativas, a la comunicación, a la transparencia, en definitiva, a un clima de confianza mutua, con gran capacidad de adaptación de las personas, que sabrán por qué se hacen las cosas, ya que habrán participado en las decisiones que les afectan.





## Instrumento para captar Capital

Qué duda cabe que con la crisis financiera que estamos atravesando, el acceso a financiación ajena por parte de las empresas se ha dificultado muchísimo y que, en ocasiones, la ausencia de recursos obliga a las empresas a buscar socios extraños que capitalicen la sociedad.

La PFT consiste una herramienta básica de capitalización de las empresas que parte de dentro, que permite a los trabajadores acceder a los medios productivos mediante su aportación a capital y que, al fin y al cabo, permite conciliar las necesidades financieras de la organización con el interés de los trabajadores por el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

## Sostenibilidad del entramado empresarial. Herramienta contra la deslocalización.

Aunque la evolución empresarial es constante, la reciente crisis ha puesto de manifiesto para cualquier territorio, la importancia de retener los centros de decisión. En el siglo XXI es notoria la posibilidad de deslocalización de dichos centros dada la creciente competitividad, la agresividad y facilidad de adquisiciones y fusiones, y a la que no es ajena la edad y evolución de los propietarios reales de las empresas.

Si queremos tener sostenibilidad en “nuestro” entramado empresarial, o sea, mantenerlo aunque con los relevos adecuados, es absolutamente necesario un mayor anclaje en el territorio que es lo que puede dar la participación de los trabajadores.

Las Empresas con participación de trabajadores en su propiedad serán más “nuestras” (además de por incrementarse el nº de propietarios) porque: se incrementará su vocación de permanencia; su relación con el territorio; su competitividad porque generarán una mayor sensibilidad a la competitividad general del país.

## Favorece la transmisión de empresa y sucesión empresarial

Una Comunicación de la Comisión de 2006 señala que, en relación con el envejecimiento de la población europea “un tercio de los empresarios de la UE, sobre todo los que dirigen empresas familiares, se retirarán en los próximos diez años”. Lo que supone un aumento enorme del número de transmisiones de empresas, que según estimaciones, podría afectar hasta 690.000 empresas que no cotizan en bolsa y 2,8 millones de puestos de trabajo anuales<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, Bruselas, 14.03.2006 Com (2006) 117 final.

En razón de las nuevas formas de “business finance”, la transmisión de las empresas se hará cada vez menos en la familia con un aumento de la venta a compradores externos. Este proceso puede amenazar la estructura regional de las empresas familiares y afectar profundamente a la misma Comunidad Europea<sup>21</sup>.

Si no se hace nada, muchas empresas languidecerán a falta de impulso del propietario que vive la empresa por dentro o serán adquiridas por grupos extraños (de fuera del país), con la consecuencia nuevamente de pérdida de poder de decisión, empleo, y competitividad global.

La participación financiera brinda a los trabajadores la oportunidad de emprender desde dentro, hacerse con las riendas del negocio y orientarlo hacia un futuro prometedor valiéndose de todas las mejoras internas que se derivan de la aplicación de las distintas fórmulas participativas.

### Empresas basadas en el Conocimiento. Contratación y Retención de personal cualificado

El actual estado de desarrollo de las empresas y su evolución futura, en unos mercados globalizados exigen una gran implicación y compromiso de todas las personas, como generadoras de conocimiento, en el proyecto empresarial.

La participación financiera puede ser un instrumento valioso para retener empleados con cierta capacitación y perfil profesional y proteger así la inversión realizada en la formación específica de dichos trabajadores. Tal es el caso de Irlanda, donde la escasa oferta del mercado laboral, parece haber empujado a un gran número de personas a ofrecer a los empleados fórmulas participativas. Al mismo tiempo, la empresa puede atraer nuevos trabajadores que valoran estas ventajas extras.

### Mejoras Internas

No se debe renunciar al conjunto de mejoras internas a la empresa que la participación en propiedad suscita:

---

<sup>21</sup> “El Desafío de la participación financiera respecto a las Políticas de la Unión Europea. Las cuestiones principales para una solución europea: “Módulos”. Los elementos básicos de la PFT”. Jens Lowitzsch, pág.1.



## Mayor nivel de productividad y mejora de la eficacia

Una de las principales razones que se arguye para utilizar la participación financiera es la creación de un conjunto de ventajas que fomentan el compromiso de los trabajadores. Siempre se ha afirmado que el posibilitar a los trabajadores participar en los beneficios podría actuar como un incentivo que les motivara a trabajar más y mejor.

La participación de los trabajadores en los resultados de la empresa puede resultar más efectiva que otro tipo de incentivos como las mejoras individuales o las perspectivas de promoción profesional, e induce a más esfuerzos, una actitud más positiva y de cooperación.

Por consiguiente, los trabajadores pueden orientar su esfuerzo productivo a la consecución de los objetivos de la compañía, incrementándose la productividad laboral y mejorando los resultados generales de las empresas.

## Refuerzo del sentido de pertenencia y lealtad

La PFT establece sin duda un lazo entre el bienestar de los trabajadores y de la empresa, y por consiguiente, fomenta el compromiso de los trabajadores y su identificación con los objetivos de la empresa, lo que se traduce en un mayor sentido de pertenencia y lealtad a la organización.

## Flexibilidad<sup>22</sup>

Además del aumento de la productividad, las empresas pueden aplicar los sistemas de PFT para fomentar la flexibilidad en la remuneración de sus trabajadores (Weitzman, 1984; Kruse et al.2010).

Los sistemas de PFT pueden garantizar más flexibilidad a las empresas que sufren dificultades ligadas a la demanda, a la oferta y al marco competitivo, lo que les permite guardar la estabilidad de los niveles de empleo. En una época en la que las reestructuraciones son necesarias, los cambios en el empleo y las prácticas laborales, para cortar los costes y guardar los niveles de productividad, son necesarios para que la empresa pueda sobrevivir.

---

<sup>22</sup> “El Desafío de la participación financiera respecto a las Políticas de la Unión Europea.Módulo 1: Elementos básicos e implicaciones de la PFT para las empresas”. Iraj Hashi, pág. 8.

La participación financiera puede desempeñar un papel importante para alcanzar resultados exitosos en una coyuntura difícil. La PFT puede suponer una garantía para los trabajadores que, de hacer sacrificios por el bien de la empresa, podrán compartir los beneficios cosechados por la misma.

El capital de los trabajadores puede desempeñar un papel significativo por inducir la moderación salarial, permitir a las empresas pagar salarios más bajos a los trabajadores que recibirán una parte de su sueldo como accionistas. Si el accionariado va asociado con la involucración en la toma de decisiones (por medio de otros mecanismos como la participación de los trabajadores en el consejo de administración) los efectos serán más importantes (Jones, 2004).

### **Menor absentismo y rotación del personal<sup>23</sup>**

Otra ventaja que se desprende de la PFT es la reducción del absentismo y de la rotación del personal (Robinson y Zhang, 2005). La disminución de la rotación del personal conlleva menos costes de formación. La PFT puede ir asociada con una inversión en capital humano ligada a la empresa, puesto que los trabajadores se quedan más tiempo en la misma empresa. Eso conlleva un aumento de la productividad y de la competitividad al mismo tiempo y constituye una señal para los trabajadores de que se limita el oportunismo de la dirección de la empresa. De esta manera, la empresa gana la confianza de los trabajadores que se identifican más con los intereses de la misma.

### **Aumento de la transparencia y Gestión de calidad**

La gestión participativa debe ser consustancial a la participación en la propiedad de la empresa. En este sentido, la evolución de la gestión empresarial es constante. Hemos experimentado una mejora importante con el impulso a la calidad. El rigor y la transparencia alcanzados con los modelos y procedimientos adoptados requieren grados crecientes de protagonismo de los trabajadores.

En consecuencia parece deducirse que la participación de los trabajadores en la propiedad es un paso natural en esa dirección de mejora en la gestión. La participación en la propiedad genera una mayor adaptación a la evolución social que exige una mayor integración y adaptación a los cambios en la sociedad.

---

<sup>23</sup> El Desafío de la participación financiera respecto a las Políticas de la Unión Europea. Módulo 1: Elementos básicos e implicaciones de la PFT para las empresas". Iraj Hashi, pág. 9.



La PFT puede aumentar las informaciones compartidas a raíz de la alineación entre los intereses de los trabajadores y de la empresa, lo que incrementa el nivel de transparencia y mejora las decisiones tomadas por la misma.

### **Mayor Cohesión Social**

La Cohesión social se define como la alineación de los intereses y expectativas de los trabajadores y de la empresa.

En la medida en que en la empresa existe una información amplia, independiente y regular sobre los resultados de la empresa y los trabajadores se involucran en los procesos de toma de decisiones que tienen un impacto directo en los beneficios y en el precio de su participación, su grado de disposición es mayor y están dispuestos a aumentar sus esfuerzos.

La involucración de los trabajadores cumple con un requisito de la buena gobernanza empresarial-cuidar de los intereses de todas las partes interesadas (siendo los trabajadores una de las partes interesadas más importante). La buena gobernanza empresarial puede mejorar los resultados de la empresa y las condiciones de sus accionistas.



# 7

## CONCLUSIONES INICIALES



Estamos atravesando unos tiempos de incertidumbre caracterizados por unos cambios veloces y discontinuos. Estamos entrando en lo que viene a conocerse como la era de los intangibles. Una era donde la creación de valor está basada en el conocimiento, en la acción y en la información. Es decir, una era en la que la supervivencia económica pasa ineludiblemente por la capacidad de aprender y el talento de las personas y de las organizaciones. De ahí la importancia de involucrar a las personas en el proyecto empresarial, hacerles partícipes de las decisiones que se adoptan en el seno de la empresa, trabajar por una mayor cohesión social, fomentar el compromiso de las personas, invertir en el capital humano y acotar la conflictividad laboral.

La participación, siendo una considerable ventaja competitiva, no se construye por una decisión, sino por el desarrollo de un conjunto estratégico de acciones, integradas en el proyecto empresarial. Especialmente tiene que conectar la participación con las ventajas competitivas o propuestas únicas de valor de la empresa y debe partir de una decisión estratégica que apueste por el cambio; en definitiva, por una empresa distinta basada en las personas.

Son variadas las circunstancias que dan lugar a la participación y las motivaciones que la impulsan. Una situación de relevo generacional en la empresa es diferente a una situación de crisis económica o un cambio en la estrategia de relaciones industriales. En esta misma línea, existen muy diferentes motivaciones para iniciar la PFT, como son: aprovechamiento de las ventajas fiscales que puedan existir, un interés en la mejora de la competitividad de la empresa, la idea de añadir un elemento de retribución variable menor, un nuevo compromiso para colaborar y compartir la riqueza y el poder de decisión de la empresa, o simplemente un deseo de debilitar al sindicato. De ahí que cada empresa tenga que analizar el instrumento jurídico que mejor le permite vehicular la participación de las personas trabajadoras en la empresa, dando respuesta a las circunstancias y motivaciones que la impulsan.

Sin embargo, todas ellas persiguen una finalidad común: poner a la persona en el centro de la organización como forma y medio de ganar en competitividad empresarial y aumentar en nivel de cohesión social entre empresa y personas trabajadoras.

Todavía hoy en España estamos lejos de los niveles de aplicación de la participación financiera de las personas trabajadoras en Europa y en Estados Unidos y contamos con una regulación normativa poco desarrollada y favorecedora para su mayor implantación. No obstante, éste puede ser un gran punto de partida para avanzar en esta senda, en tanto las oportunidades de mejora son ilimitadas.



# 8

DIEZ CASOS DE EMPRESAS  
ESPAÑOLAS PARTICIPADAS  
FINANCIERAMENTE



## 1. Alcorta Forging Group



Arraigar la empresa en el territorio  
Alcorta Forging Group S.A.

### Contexto

Alcorta es una forja de 160 personas dedicada al sector de automoción. Es una empresa familiar ubicada en Elgoibar, Gipuzkoa, que se fundó en 1911 de la unión de dos empresas también familiares. Desde 1929 han existido tres familias de accionistas, los Unzueta, los Alcorta y los Azpitarte. La tradición empresarial ha pasado de generación en generación y actualmente los accionistas mayoritarios de la empresa pertenecen a la tercera generación de estas familias.

En 1992 la empresa entró en una crisis profunda debido al colapso del mercado español, y en 1993 se encontraba al borde de la quiebra, con lo que buscó un socio alemán que le abriera mercado en Europa. Tras diversos años de conversaciones, en 1997 llega a un acuerdo con la empresa Brockhaus Soehne, que adquiere el 51% de las acciones.

Otro gran cambio se produce a principios del nuevo siglo, con el nombramiento de un nuevo gerente en el 2004. Con su equipo gestor, constituido por 15 personas entre directivos y responsables de distintas áreas de la empresa, profundiza en una nueva forma de *hacer empresa*, una forma basada en la comunicación abierta, la confianza mutua y la participación. Creen firmemente que es la mejor forma de trabajar en un mercado competitivo, que en un mercado global se necesitan ideas y el compromiso de todos. No es un camino fácil, pero a lo largo de los años llegan a transformar el estilo de dirección y trabajo de la empresa. Se introduce también el reparto de beneficios entre toda la plantilla.

En 2005, la empresa Brockhaus sufre un problema de relevo generacional y sus accionistas deciden vender la empresa a la multinacional "Mahle". Sin embargo, con el paso



del tiempo, Mahle decide que Alcorta no encaja en su estrategia empresarial y su presencia en el Consejo de Administración crea muchas tensiones. Los valores, cultura e interés en Elgoibar de la multinacional y de Alcorta son totalmente opuestos. En el 2007, Mahle decide irse y los antiguos accionistas compran las acciones de Mahle y vuelven a ser propietarios mayoritarios de la empresa.

En ese momento el equipo gestor se plantea abrir la participación en el capital a todos los trabajadores que deseen ser accionistas, pero los accionistas mayoritarios no están convencidos. Como alternativa el equipo gestor termina comprando el 20% de las acciones mediante una figura jurídica intermediaria (véase más abajo), negociando, además, el derecho de veto en los aspectos clave del futuro de la empresa.

## Fórmula de participación

El 20% de las acciones están en manos del equipo directivo y el 80% restante en manos de los antiguos accionistas.

### Especificidades de la fórmula de participación:

Se crea una sociedad intermediaria, una SOCIEDAD ANÓNIMA, tenedora de acciones, Inaut, S.A.. Los quince miembros del equipo directivo de Alcorta son los propietarios del 100% del capital de Inaut que, a su vez, es propietaria del 20% del accionariado de Alcorta.

Existen tres niveles diferentes de accionariado en Inaut en función de la responsabilidad directiva que tenga la persona en la empresa. Si un accionista de Inaut causa baja en Alcorta, está obligado a vender sus acciones a Inaut e Inaut está obligado a comprarlas.

Inaut tiene un representante en el Consejo de Administración de Alcorta con influencia muy sustancial en decisiones estratégicas y derecho de veto en decisiones trascendentales (inversiones, desinversiones, EREs, etc.)

El equipo directivo mantiene su interés en extender la participación financiera a otros trabajadores.

”En el 2005 vimos lo que una multinacional podría llegar a hacer. No queríamos vender un proyecto participativo e ilusionante a nuestros trabajadores, en que todos remamos en la misma dirección, pero el barco pertenece a otro”

## Beneficios

Los beneficios identificados son los siguientes:

- Beneficios para la empresa
  - El control del futuro de la empresa está en manos de las personas que trabajan en ella, que están comprometidas con ella y no en manos de una multinacional cuyo interés en una planta u otra puede cambiar radicalmente y de la noche a la mañana.
  - El modelo participativo consigue fortalecer el compromiso de los trabajadores y la cohesión entre trabajadores y dirección. Tiene un efecto positivo en el clima de la organización y la actividad empresarial.
- Beneficios para los y las trabajadoras
  - Con el modelo participativo, la plantilla tiene el futuro mucho más asegurado. El objetivo principal de esta empresa no es buscar la máxima rentabilidad a corto plazo, sino garantizar su supervivencia en el largo plazo.
  - Este modelo ofrece oportunidades de crecimiento al personal. Fomenta la autoestima y la autorrealización de los y las trabajadoras y consecuentemente, su implicación en el proyecto empresarial.
  - Esta forma de trabajar crea un ambiente de confianza y respeto, un ambiente más abierto y solidario, en definitiva, más agradable.
- Beneficios para el entorno
  - Los modelos participativos ayudan a evitar la descapitalización del territorio y el desempleo y disminución de ingresos públicos consecuentes, ya que hacen más difícil que las empresas caigan en manos de multinacionales que buscan la rentabilidad a corto plazo sin interesarse por el desarrollo socioeconómico de las zonas donde operan.
  - Si los trabajadores están satisfechos con la empresa, otros habitantes del entorno también se pueden sentir identificados con la empresa y el estilo de hacer empresa.



## Transferencia / Aplicabilidad

Alcorta era una empresa industrial normal y corriente, con un estilo de dirección y relaciones laborales tradicionales. Su gerente y su equipo directivo lideraron una transformación gradual – con paciencia y persistencia – basada en la participación y la confianza. Un cambio parecido podría llevarse a cabo en casi cualquier organización interesada en esta forma de hacer empresa.

Este caso es muy interesante para empresas que se enfrentan a retos de relevo generacional o falta de inversores potenciales.

Es especialmente adecuado para aquellas empresas que quieren evitar los vaivenes de las empresas multinacionales y priorizan tener el control del futuro de la empresa en manos locales.

## Alcorta Forging Group

<b>Actividad</b>	Forja, sector automoción
<b>Ciudad</b>	Elgoibar (Gipuzkoa)
<b>Año de fundación</b>	1911
<b>Sitio Web</b>	<a href="http://www.alcortagroup.com">www.alcortagroup.com</a>
<b>Número de asalariados</b>	160
<b>Facturación anual 2012</b>	43 millones de euros
<b>Porcentaje de plantilla participando</b>	9,4%

## 2. GESPA (Grupo Eroski S.Coop.)



De empleados a copropietarios  
Gespa dentro del Grupo Eroski

### Contexto

El Grupo Eroski es una de las cadenas de distribución minorista más grande de España. Cerca de 43.000 personas trabajan en aproximadamente 1.500 establecimientos repartidos por, prácticamente, todo el territorio del Estado. Su actividad principal es la venta minorista de productos alimenticios y de consumo en más de 1.000 hipermercados y supermercados. El Grupo también tiene importantes negocios en otros sectores, por ejemplo, en agencias de viaje (Viajes Eroski), productos deportivos (tiendas Forum Sport) y productos de perfumería (la cadena IF), entre otros. El conjunto del Grupo generó aproximadamente 7.800 millones de euros en el 2011.

El Grupo Eroski tiene una estructura de propiedad híbrida. La empresa originaria del grupo, Eroski, S. Coop., fundada en el País Vasco en 1969, es una cooperativa de consumo que también integra características básicas de una cooperativa de trabajo asociado: sus órganos políticos, su Asamblea General y Consejo Rector, están constituidos en paridad: una mitad corresponde a socios consumidores y la otra a socios trabajadores. No obstante, la evolución del sector obligó a la empresa a cambiar su estructura. Para finales de los años ochenta, la competencia en España había crecido de forma drástica, sobre todo por parte de grandes cadenas francesas. En este contexto, Eroski decidió que la mejor estrategia de supervivencia sería el crecimiento masivo y rápido, pero veía demasiado arriesgado el intentar llevar a cabo esta expansión basándose exclusivamente en la fórmula jurídica cooperativa. Por lo tanto, la cooperativa matriz utilizó con frecuencia la estructura jurídica mercantil más convencional, la sociedad anónima, para la adquisición de cadenas regionales en diferentes lugares de España y para la apertura de muchas



de sus nuevas tiendas, creando así el Grupo Eroski – compuesto por la cooperativa matriz, Eroski, y sus filiales convencionales.

Varios años más tarde, con la estrategia de expansión en marcha y con resultados económicos positivos en general, el Grupo tomó la decisión de introducir elementos importantes de participación de las personas trabajadoras en muchas de las tiendas pertenecientes a sus filiales. Eroski creía que la participación de las personas trabajadoras en el capital y en la gestión de las tiendas era fundamental, tanto desde una perspectiva empresarial como de una perspectiva filosófica y creó GESPA (“Gestión de Participaciones”) como instrumento jurídico-financiero intermedio para posibilitar esta doble participación. Para el año 2011, 5.000 trabajadores y trabajadoras de hiper- y supermercados, tiendas Forum y otros negocios del Grupo participaban en el capital de sus empresas mediante una u otra GESPA. La idea básica consistía en implantar la participación financiera vía GESPA para crear un estilo de trabajo más participativo, abierto y colaborativo y para compartir los resultados económicos generados; en definitiva, para crear una empresa simultáneamente más humana y más competitiva.

## Fórmula de participación

En términos jurídicos, las GESPA son SOCIEDADES CIVILES en las que participan como socios Eroski, S. Coop. y personas trabajadoras de las filiales del Grupo Eroski. Los trabajadores y trabajadoras participantes tienen la doble condición de trabajador por cuenta ajena (con un contrato indefinido) en una filial de Eroski y, a la vez, socio de su GESPA correspondiente.

### Especificidades de la fórmula de participación:

Cada persona trabajadora de la filial decide participar de forma voluntaria y realiza una aportación mínima de 3.000€. La empresa Eroski, S. Coop. también aporta capital a cada GESPA y es el socio mayoritario.

Con este capital, cada GESPA compra acciones de la filial a la que pertenece sus trabajadores y, de esa forma, terminan siendo copropietario de sus tiendas junto con Eroski, S. Coop.

Los órganos políticos (Asamblea y Consejo Rector) se comparten entre representantes elegidos por Eroski, S. Coop. (50%) y representantes elegidos por los trabajadores de la filial (50%).

El Consejo Rector de una GESPA toma decisiones con respecto a la entrada de nuevas personas socias o su cese y sobre el régimen disciplinario de los socios. Además, nombra personas para asistir al Consejo de Administración de la filial correspondiente, emite opiniones sobre el nombramiento de miembros del equipo directivo de la filial, acuerda el reparto de resultados y da su visto bueno o no a la gestión de la filial.

Existe un Consejo Social formado por (1) el Gerente de la filial, (2) el Presidente del Comité de Empresa, (3) el Jefe de Personal de la filial, (4) un miembro del Consejo Rector de GESPA y representantes elegidos por los trabajadores – un representante por cada 60 trabajadores. El Consejo Social trata asuntos del trabajo diario, analiza propuestas de la dirección o del comité de empresa y asegura una comunicación multidireccional.

Parte de los beneficios de la filial “se capitaliza”, es decir, se utiliza para aumentar el porcentaje de participación de los trabajadores en su GESPA, y parte “se monetariza” en dividendos que se reparten a trabajadores en función de su aportación a GESPA.

Si un trabajador causa baja en su filial, GESPA está obligada a comprar su participación.

GESPA ha sido muy popular. El porcentaje de afiliación asciende al 80% de las personas trabajadoras donde se ha introducido.

“...Un cachito de Eroski puede ser mío... Si considero que es mi empresa, voy a luchar más por ella. Y si creo que no es mía, pues, hago mi trabajo y me voy a mi casa.”

## Beneficios

Los beneficios identificados son los siguientes:

- Beneficios para la empresa
  - Aumenta la motivación, el interés en la calidad del producto y la orientación al cliente.
  - Fortalece el trabajo en equipo, la colaboración, la ayuda mutua y la identificación del trabajador con su equipo y la empresa.





- Agrupa la participación financiera en una figura jurídica estable y, por tanto, disminuye el riesgo de ofertas de compra oportunistas de externos y las resultantes tensiones entre copropietarios.
- Beneficios para los y las trabajadoras
  - Aumenta los ingresos y el patrimonio personal.
  - Mejora las oportunidades de participar en decisiones en el trabajo, de opinar y aportar.
  - Fortalece los lazos sociales entre compañeros de trabajo y la identificación con la empresa, incrementa la ayuda mutua.
  - Mejora el clima laboral, relaciones con mandos y la dirección y la satisfacción laboral.

## Transferencia / Aplicabilidad

No hay que dejarse condicionar por la gran dimensión de Eroski a la hora de valorar la pertinencia de GESPA para otras empresas. Eroski la ha utilizado como fase intermedia para sus filiales, entre la fase inicial como sociedad anónima y la fase final de cooperativización, pero esta fórmula de participación financiera mediante una sociedad civil puede aplicarse en cualquier empresa de cualquier dimensión y sector. De hecho se ha adaptado también a otras empresas y se está estudiando en varias.

## GESPA (Grupo Eroski S.Coop.)

<b>Actividad</b>	Distribución minorista de productos alimenticios y de consumo (hipermercados, supermercados y otras tiendas)
<b>Ciudad</b>	Repartido por España (sede: Elorrio, Bizkaia).
<b>Año de fundación</b>	Eroski, 1969 / GESPA, 1998
<b>Sitio de internet</b>	<a href="http://www.eroski.es/es/">http://www.eroski.es/es/</a>
<b>Plantilla 2011</b>	49.000.
<b>Facturación anual 2011</b>	7,800 millones de €
<b>Porcentaje de plantilla participando</b>	Aproximadamente el 10% en GESPAs en el 2011. (Otro 20% es socio trabajador de la cooperativa matriz.)

### 3. IN2 Printing Solutions / Cemitec



El matrimonio perfecto  
IN2 Printing Solutions Y Cemitec

#### Contexto

Cemitec es el Centro Multidisciplinar de Innovación y Tecnología de Navarra, perteneciente, junto con los centros tecnológicos Citean y Ctel, a la Fundación CETENA. El Gobierno de Navarra e importantes empresas navarras son miembros del Patronato de la Fundación. Cemitec está especializada en electrónica, mecánica de fluidos e ingeniería térmica, materiales metálicos y materiales poliméricos.

Como Centro Tecnológico, Cemitec realiza dos tipos de actividades. Por un lado, la captación de conocimiento, en general realizada a través de financiación pública con el objetivo de experimentar con nuevos conocimientos y tecnologías. Por otro lado, la transferencia de conocimiento, es decir, proyectos específicos solicitados por empresas. En el año 2004 Cemitec cambia su estrategia en la captación de conocimiento, marcándose como meta generar tecnología propia innovadora, que se pueda patentar, y explotar mediante la creación de empresas innovadoras de base tecnológica (EIBTs). Con ese objetivo estratégico crea en el año 2010 la empresa IN2 PRINTING SOLUTIONS, S.L. (en adelante, IN2).

IN2 había sido ideada y creada a través del trabajo y el conocimiento de la parte de la plantilla de Cemitec. Debido a ello, surge la inquietud de cómo conseguir que las personas que han contribuido a la creación de la empresa puedan participar en la misma, siendo un objetivo estratégico, que se sigan creando nuevas empresas y fomentando la participación en ellas, pero sin descapitalizar Cemitec, desde un punto de vista del conocimiento acumulado.



Para ello, se diseñó una fórmula de participación financiera que tuviera un doble objetivo. Por un lado, conseguir financiación privada. En la financiación de una nueva EIBT participan inversores capital riesgo, pero éstos exigen que parte de la inversión sea privada. Por otro lado, y sobre todo, que las personas que han desarrollado un producto innovador puedan invertir y recibir beneficios futuros. Es, asimismo, coherente con un modelo de gestión que busca fidelizar a la plantilla.

El objetivo de Cemitec es que sus trabajadores y trabajadoras tengan la opción de acceder al capital de todas las EIBTs que se vayan creando. En estos momentos cuentan con dos empresas: la citada IN2 y EMBELECTRON-IP, donde próximamente también implantarán la fórmula participativa.

En un primer momento la fórmula se ha aplicado para que participe financieramente la plantilla de Cemitec, aunque estaba previsto que también participen los y las trabajadoras de la empresa (de hecho, durante el próximo año se va a abrir a los trabajadores de IN2 para que entren a participar financieramente).

## Fórmula de participación

La empresa IN2 PRINTING SOLUTIONS ha sido creada como Sociedad Limitada. A todos los trabajadores y trabajadoras de Cemitec se les ha ofrecido la posibilidad de invertir en la nueva EIBT comprando participaciones sociales de la Sociedad Limitada (el número de participaciones sociales se calcula en función de la valoración de la tecnología). Se ha planteado como una inversión a largo plazo, y como una fórmula de apoyo a una nueva empresa que se entiende, en parte, como propia.

La estructura óptima para la fórmula planteada ha sido la de DERECHOS DE USUFRUCTO SOBRE PARTICIPACIONES SOCIALES O ACCIONES de las EIBTs. Así, cada trabajador es usufructuario y Cemitec es el nudo propietario (es el que tiene la potestad de decidir sobre la venta de la participación y sobre el reparto de beneficios o dividendos), y además es Cemitec (y no las personas trabajadoras con participaciones sociales) quien acude a las Juntas Generales con derecho a voto.

### Especificidades de la fórmula de participación:

Se definen unos criterios que marcan los máximos de inversión, en función del nivel de responsabilidad dentro de Cemitec y de la contribución que cada persona ha realizado al proyecto que ha llevado a la creación de la EIBT (a mayor contribución técnica al proyecto, mayor posibilidad de participación financiera).

Los trabajadores aportantes asumen exactamente el mismo riesgo que cualquier otro inversor en el proyecto.

Si un trabajador o trabajadora causa baja de Cemitec o de la EIBT, le venderá la participación a Cemitec o a la persona que ésta designe.

La incorporación de nuevos socios la tiene que aprobar la Junta General de Socios de la empresa.

Los trabajadores y trabajadoras que participen en el capital no tendrán derecho de voto en la Junta General de Socios o Accionistas para que el funcionamiento de dicho órgano sea lo más ágil y operativo posible. Sin embargo, se asegura de que la plantilla de Cemitec tenga información continua de la situación de la EIBT.

De las 56 personas a las que se ofreció invertir en IN2, 27 aceptaron (48% de la plantilla). Aproximadamente el 15% del capital de IN2 está en manos de los y las trabajadoras.

La plantilla fue consultada durante el proceso de diseño de la propuesta. Es una fórmula que cuenta con la aceptación muy positiva tanto de las personas trabajadoras de Cemitec como de las Administraciones Públicas (en el Patronato de la Fundación CETENA participan instituciones públicas que aceptaron la fórmula de participación propuesta).

”Recomendamos la fórmula a otras empresas porque aporta capital y genera compromiso”

## Beneficios

Los beneficios identificados son los siguientes:

- Beneficios para la empresa
  - Mayor facilidad para conseguir financiación privada en nuevos negocios creados. También mayor facilidad para conseguir inversores de capital riesgo, puesto que es una forma de demostrar que el equipo que ha creado la nueva tecnología confía en su rentabilidad.
  - Fórmula de reconocimiento económico del trabajo realizado por el equipo que ha diseñado la nueva tecnología y/o producto, sin que tenga consideración de sistema de retribución.



- Mayor compromiso de los y las trabajadoras con la empresa al ver reconocido su trabajo, también económicamente.
- Mayor motivación para la creación y desarrollo de nuevas tecnologías y productos y fidelización de la plantilla hacia la empresa.
- Beneficios para los y las trabajadoras
  - Beneficios económicos en caso de que la EIBT funcione bien.

## Transferencia / Aplicabilidad

Este es un caso muy interesante para nuevas empresas que nacen de Centros Tecnológicos, Incubadoras, de las Universidades o los nuevos negocios nacidos del intraemprendizaje o spin-offs. Facilita la financiación en las empresas recién creadas y además, se ofrece al equipo que ha desarrollado el producto, la tecnología o el servicio una participación económica en los futuros beneficios de las empresas creadas. Es una fórmula de reconocimiento del trabajo realizado.

De hecho, los clientes y el Patronato lo han percibido como una buena práctica y varias instituciones han solicitado información al respecto.

## IN2 Printing Solutions / Cemitec

<b>Actividad</b>	Diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de soluciones de impresión digital industrial
<b>Ciudad</b>	Noain (Navarra)
<b>Año de fundación</b>	2010
<b>Sitio de internet</b>	<a href="http://www.in2ps.com/">http://www.in2ps.com/</a>
<b>Número de asalariados 2012</b>	2 (En Cemitec trabajan aproximadamente 56 personas)
<b>Facturación anual 2012</b>	368.000€ (previsión de cierre 2012)
<b>Porcentaje de plantilla participando</b>	En un futuro próximo las 2 personas trabajadoras de IN2 y desde la creación, 27 personas de Cemitec (el 48% de la plantilla en aquel momento).

## 4. Sinratel



La lucha eterna  
Sinratel Grupo S.A.

### Contexto

La empresa SINTRATEL es creada en el año 2003 por algunos de los y las trabajadoras de la extinta SINTEL, empresa filial de Telefónica hasta el año 1996, momento en el que se vende a Mastec Internacional. El objetivo marcado por SINTRATEL en su creación es doble: por una parte, dar un puesto de trabajo a los trabajadores y trabajadoras de SINTEL que se quedaban en el paro, y por otra, utilizar la empresa como instrumento para continuar en los tribunales la lucha sindical que habían comenzado contra los dueños, Telefónica y Mastec Internacional, a los que responsabilizaban de la quiebra de la empresa.

En 1992 la filial de Telefónica contaba con alrededor de 4.000 trabajadores fijos en plantilla y era una empresa muy sindicalizada, que había conseguido grandes logros en la negociación colectiva. En este año, comienzan los primeros problemas entre personas trabajadoras de base y Dirección de la Empresa y en 1993 se hace el primer expediente de regulación de empleo. Los problemas continúan tras la venta a Mastec Internacional, hasta que el año 2000, la empresa deja de pagar las nóminas, lo que lleva a los primeros asentamientos reivindicativos en Madrid en el año 2001, momento en el que crean la Asociación para la colaboración con los trabajadores de SINTEL, que en el futuro se mostrará como un importante actor en todo el proceso participativo. En 2003, también como forma reivindicativa fundan la empresa SINTRATEL.

Desde el mismo momento de la creación de SINTRATEL se fueron contratando a los ex trabajadores de SINTEL que mostraron interés de manera explícita en la nueva empresa (aproximadamente unos 470 trabajadores). Asimismo, desde la empresa fueron ayudando a recolocar a los ex trabajadores en otras ubicaciones.



Los comienzos de SINTRATEL fueron duros, por las grandes dificultades financieras y la falta de pedidos, pero supieron afrontarlas mediante salarios bajos y la eliminación de vacaciones. 2007 fue su mejor año, alcanzando el mayor número de empleados y la mayor cifra de facturación. Sin embargo, la crisis también les ha afectado: han tenido que llevar a cabo Expedientes de Regulación de Empleo temporales, que han sido aprobados de manera asamblearia por todos los trabajadores-accionistas. En los últimos años, y gracias a un Real Decreto que establecía ayudas especiales a ex trabajadores de SINTEL que se vieran afectados por un expediente de regulación de empleo, la aplicación de los ERE ha sido más fácil de afrontar por parte de los propios trabajadores. Finalmente, en 2011, por las pérdidas obtenidas, tuvieron que cambiar de escenario, pasando a una nueva figura jurídica (S.A. Unipersonal), aunque la participación sigue estando presente.

### Fórmula de participación

Al crear la empresa en 2003, los trabajadores tenían claro que buscaban una forma jurídica participativa y consideraron la posibilidad de crear una Sociedad Anónima Laboral, utilizando el dinero recibido de FOGASA para el capital social. Sin embargo, tras muchos meses sin cobrar nóminas y el desgaste económico de las familias por participar en los asentamientos reivindicativos en el centro Madrid, no pudieron disponer del dinero y optaron finalmente por una Sociedad Limitada, consiguiendo los 3.000€ del capital social de la ASOCIACIÓN (la cual obtiene su patrimonio de la cesión de las indemnizaciones obtenidas por los trabajadores prejubilados al 100%) y de un inversor privado al que confiaron la gerencia. Seis meses más tarde se convierten en Sociedad Anónima, en la que continúan siendo los socios accionistas la Asociación y el gerente.

En 2005 como consecuencia de su primera victoria judicial contra los antiguos dueños de SINTEL, se reintegra a todos los y las trabajadoras los salarios pendientes de 2000 y 2001. Aprovechando este capital, la plantilla de SINTRATEL pudo aportar, en una ampliación de capital, 3.000€ por persona, pasando así el control de la empresa de la Asociación y del antiguo Gerente a los aproximadamente 180 trabajadores que había en ese momento. En el caso de que algún trabajador quisiera vender las acciones que tenía, debía de transmitir las a los asociados de la Asociación que se incorporaran como trabajadores fijos a SINTRATEL o amortizarlas en las condiciones y plazos legalmente establecidos. En este mismo momento todos los y las trabajadoras participan y están implicados de manera directa en la toma de decisiones.

En 2011, al realizar la Asociación una ampliación de capital en la empresa para poder hacer frente a unas cuantiosas pérdidas, pasaron a ser S.A. Unipersonal. En la actualidad, la Aso-

ciación es la única accionista, aunque todos los trabajadores son también socios de la Asociación, con lo que la participación financiera y en la gestión sigue totalmente presente.

Campamento de la Esperanza en el centro de Madrid: "Perdonen las molestias, estamos mejorando la sociedad"

## Beneficios

Los beneficios identificados son los siguientes:

- Beneficios para los y las trabajadoras
  - Mantenimiento de los puestos de trabajo y de los derechos fundamentales de los trabajadores. En este caso se demuestra la importancia del factor trabajo frente al factor capital: a pesar de los problemas financieros y falta de capital, la creación de la empresa supuso el culmen de la búsqueda continua del empleo y derechos de los y las trabajadoras, ambos aspectos perseguidos por el movimiento sindical de base de la empresa SINTEL.
  - Los resultados empresariales se distribuyen entre la plantilla, en lugar de estar en manos de una multinacional que retribuye únicamente a sus accionistas.
- Beneficios para la sociedad
  - Sintratel es un interesante ejemplo que demuestra que la empresa participada también es un instrumento válido en la lucha de los trabajadores por mantener y mejorar sus derechos laborales.

## Transferencia / Aplicabilidad

Este es un caso muy interesante para empresas con problemas sindicales y/o problemas de continuidad, creados por el hecho de que la dirección decide rescindir la actividad de la empresa aun siendo viable.

La forma de participación a través de la asociación, donde el poder de decisión también está en los trabajadores, aporta una forma jurídica alternativa, cuando por ejemplo, no se llega al capital social mínimo de la SAL.





## Sintratel

<b>Actividad</b>	Instalaciones de Telecomunicaciones, Industriales de B.T. y Energías Renovables
<b>Ciudad</b>	Madrid
<b>Año de fundación</b>	2003
<b>Sitio de internet</b>	<a href="http://www.sintratel.com/">http://www.sintratel.com/</a>
<b>Número de asalariados 2011</b>	72
<b>Facturación anual 2011</b>	1.443.876,75€
<b>Porcentaje de plantilla participando</b>	100% a través de la Asociación para la colaboración con los trabajadores de Sintel ( <a href="http://www.sintelasociacion.es">http://www.sintelasociacion.es</a> )

## 5. Textils Mora



Todos a Una  
Textils Mora, S.A.L

### Contexto

Textils Mora, del pueblo de Ontinyent en Valencia, es un fabricante de productos textiles tales como mantas, colchas, artículos infantiles y otros.

Mora, S.A. se fundó en el año 1960 y funcionó como empresa convencional durante 30 años, hasta que la compañía entró en una crisis fuerte en 1991. Para evitar la quiebra, y siguiendo los consejos de asesores de la empresa, se tomó la decisión de convertir la empresa en una sociedad anónima laboral que pasó a llamarse Textils Mora, S.A.L. En una sociedad laboral, según la legislación que rige este tipo de sociedad, la mayoría de los empleados con contratos fijos deben tener en propiedad la mayor parte del accionariado de la empresa. La conversión a sociedad laboral también permite que las personas que, de otro modo, habrían perdido su trabajo, puedan hacer uso del pago único del desempleo, más la indemnización que habrían percibido, para realizar una inversión en la SAL como trabajadores-socios. La mayoría de los trabajadores de Mora optó por aprovecharse de esta posibilidad y se convirtieron en socios. La transición de SA a SAL fue fluida y consensuada, en parte porque el antiguo dueño prefería que la empresa quedara en manos de la plantilla que en manos de una entidad financiera y después, probablemente, desaparecer por completo. El comité de empresa de la época también apoyó la iniciativa, lo que no sólo ayudó a hacer una transición sin conflictos, evitando posibles paros en la producción y problemas para clientes, sino también sentó las bases para una relación sindicato-dirección constructiva y colaborativa en el futuro.



La conversión en SAL salvó la empresa y muchos puestos de trabajo, pero es importante subrayar que no modificó de inmediato las formas de pensar y de trabajo y gestión. Al principio muchas personas, tanto directivos y responsables como trabajadores de base, mantenían una mentalidad más tradicional, los unos “de mando” y los otros “de empleado”, pero gradualmente los esquemas mentales fueron evolucionando. Con el paso del tiempo la mayoría ha ido cambiando su forma de pensar, adoptando poco a poco la “mentalidad de socio” o “copropietario”, es decir, pensando cada vez más en el bien de la empresa a largo plazo, centrándose en el cliente y aportando sus ideas y opiniones.

Otra crisis en el 2000, provocó más cambios – cambios en personas directivas, en modalidades de trabajo y toma de decisiones, en la configuración de los órganos de gobierno y control, y en la relación societaria de los trabajadores-copropietarios con la empresa. La empresa se vio obligada a reducir la plantilla, lo que dejó un 25% del capital en manos de socios no activos, es decir, personas que ya no estaban trabajando en la empresa. Esta situación dio lugar a tensiones entre los socios internos-activos y los socios externos-no activos, circunstancias que se resolvieron en gran parte con la introducción de un nuevo contrato de sociedad que reguló con mucho más detalle la relación entre la persona socio-trabajadora y la empresa, su entrada y salida como socios y la composición del Consejo de Administración, entre otras cuestiones. Esta crisis también sirvió de hito para llevar a cabo cambios importantes en la forma de “hacer empresa”. Bajo el liderazgo de un nuevo gerente, la manera de gestionar la empresa empezó a evolucionar hacia más comunicación, menos jerarquía y más participación. Textils Mora empezó a convertirse en una empresa participada y también participativa. Cabe destacar también que el comité de empresa ha mantenido una actitud casi siempre positiva y responsable con respecto a la participación de trabajadores en el capital. En general, sus miembros son conscientes de que tienen que “llevar dos gorros”, uno de representantes de trabajadores con contrato y otro de representantes de trabajadores-socios-copropietarios y la mayoría sabe llevar los dos gorros sin problemas. La relación con la empresa es positiva y la dirección es muy escrupulosa con el cumplimiento del convenio y la protección de condiciones laborales.

En el 2012, tenía 141 trabajadores y facturó aproximadamente 17,5 millones de €. Sintió mucho el impacto de la Crisis en el 2009, pero ha trabajado duro para dar la vuelta a la situación, centrándose cada vez más en el mercado exterior, y prevé resultados positivos modestos para el 2012 y mejores para el 2013 y más allá. Ve muchas oportunidades para la exportación.

Es importante tener presente que el ser empresa participada no es una utopía. Sin embargo, es igualmente importante destacar que la combinación de las condiciones que Textils Mora ha ido creando – la participación en el capital, la participación en las decisio-

nes, una organización horizontal y relaciones laborales respetuosas – ha facilitado el desarrollo de un ambiente especial que no existe en cualquier empresa normal y corriente, un sentido de pertenencia ... de *“todos a una”*.

## Fórmula de participación

La participación en una SOCIEDAD LABORAL está determinada en parte por legislación específica (la Ley de Sociedades Laborales de 1986, actualmente la Ley 4/1997). Esta ley establece que la empresa laboral es una sociedad mercantil, anónima o limitada, en la que, se destacan dos características básicas.

La mayoría de los trabajadores con contrato indefinido deben tener en propiedad más del 50% del capital social de la empresa;

Las acciones se reparten en función del capital invertido, pero ningún socio-trabajador puede ostentar más de un tercio de capital social.

### Especificidades de la fórmula de participación:

El 77% de los y las trabajadoras tienen en propiedad el 74% del capital de la compañía (y un 10% está en autocartera);

El reparto de acciones entre los socios es proporcional al capital que cada persona invirtió en su día, pero el reparto es bastante igualitario. Es imposible que una minoría de personas domine las votaciones en los órganos de la empresa.

El contrato de sociedad regula las condiciones de salida de socios y establece que, salvo en condiciones económicas extraordinarias, la empresa comprará las acciones de una persona socia en el plazo de un año de causar baja en la empresa.

El Consejo de Administración está compuesto por 11 personas elegidas por los socios trabajadores. Resulta que las cuatro personas más votadas en la actualidad son los cuatro máximos dirigentes de la empresa. Los otros siete miembros son trabajadores de base.

Para entrar como socio: (1) la persona trabaja durante dos años con un contrato eventual; (2) al finalizar este periodo, si las dos partes, la persona y la empresa, están interesadas, se inician trámites de capitalización de lo que habría sido su prestación de desempleo; (3) Se requiere una inversión mínima de 2500 acciones y, si su prestación de desempleo no es suficiente para realizar la inversión, la persona o bien cubre la diferen-



cia con sus propios fondos o se le facilita una préstamo bancario con una entidad local a un tipo de interés muy favorable.

“Aquí la gente no se va. Y los que se han ido, han vuelto... El ambiente aquí es muy distinto. Es una organización muy horizontal.”

## Beneficios

Los beneficios identificados son los siguientes:

- Beneficios para la empresa
  - Las personas socias, por ser trabajadoras interesadas en un puesto de trabajo estable, tienen una visión a largo plazo. Esto facilita sacrificios necesarios en resultados financieros a corto plazo que, a su vez, permite la dedicación de un porcentaje de recursos relativamente alto a inversiones y con una perspectiva a largo plazo.
  - La mayoría de los trabajadores llega a comprender tanto el papel de propietario como el de trabajador.
  - Ha llevado a un ambiente de unión, de “todos a una” y relaciones fluidas con el comité de empresa.
- Beneficios para los y las trabajadoras
  - Ha mantenido los puestos de trabajo de una empresa en crisis.
  - Ha permitido que los trabajadores tengan mucha información sobre la empresa y que elijan representantes que velan por sus intereses.
  - Ha proporcionado a personas trabajadoras ingresos (en forma de dividendos) y patrimonio que no habrían tenido en una situación laboral convencional.
  - Ha creado un buen ambiente de trabajo y una organización horizontal, poco jerarquizada.
- Beneficios para el entorno
  - Mantenimiento de los puestos de trabajo en plena crisis

## Transferencia / Aplicabilidad

La fórmula puede valer en cualquier situación empresarial, pero es especialmente interesante en situaciones de crisis o de sucesión generacional, las dos bastante extendidas en el país. “No hay que tener miedo a la participación”, dice el Gerente, pero tanto el personal directivo como el de base tienen que mentalizarse para ello y tener paciencia.

### Textils Mora

<b>Actividad</b>	Fabricación de mantas, colchas, otros productos Textils
<b>Ciudad</b>	Ontinyent, Valencia
<b>Año de fundación</b>	1960 (Mora, SA); 1991 (Textils Mora, SAL)
<b>Sitio de internet</b>	<a href="http://www.textilsmora.com/index.php">http://www.textilsmora.com/index.php</a>
<b>Número de asalariados 2012</b>	141
<b>Facturación 2012</b>	17,5 millones de €
<b>Porcentaje de plantilla participando</b>	77%



## 6. Frilac



El sueño de una persona  
Frilac S.A.

### Contexto

La empresa Unzue, localizada en Pamplona, se dedicaba en la década de los 70 a la fabricación y comercialización de dulces, y además llevaba la distribución y producción de helados de Frigo S.A.

Ramón Aguinaga era el responsable de la delegación comercial de los dulces y responsable de distribución del área de helados en Unzue. Aguinaga compaginaba esta actividad con su participación junto con otros socios en la empresa Berna, comercializadora de productos lácteos (productos refrigerados).

La empresa Frigo, por una decisión interna, decide suprimir su parte de actividad y Aguinaga propone a Unzue unir la distribución comercial de ambas empresas: por una parte, los congelados, es decir, los helados, añadiendo vegetales, pescados, etc. y por otro lado, los productos lácteos. Unzue acepta y le ofrece a Ramón Aguinaga parte del capital de la empresa. Sin embargo, a Aguinaga no le preocupa la propiedad sino que lo que busca era desarrollar la empresa. No quería una sociedad al uso. Quería que las personas trabajadoras, que son quienes tienen que desarrollar la empresa, pudieran decidir en sus ámbitos de trabajo y que trabajen para ellos. Buscaba que los trabajadores tengan mentalidad empresarial, no que sean empresarios, pero sí que tengan esa visión de empresa.

De esa manera se crea FRILAC en 1976 y Ramón plantea la copropiedad a sus trabajadores y trabajadoras. Ante la búsqueda de una fórmula de copropiedad, declina la posibilidad de crear una cooperativa porque considera que esta forma complica o pue-





de bloquear la toma de decisiones. El planteamiento que se realiza es conformar una Sociedad Anónima con el siguiente reparto de capital: el 40% lo ponen las empresas de las que partía la actividad a desarrollar (Unzue y Berna, que ponen la base estructural de la empresa), otro 40% lo pone el equipo de trabajo de la nueva empresa (en aquellos momentos alrededor de 8-10 personas) y el último 20% lo ponen los dos directores de la empresa (el de productos refrigerados con el 10%, y el de productos congelados, Aguinaga, con el otro 10%).

El convencer a las personas no fue tarea fácil ya que debían renunciar a su puesto de trabajo en las empresas en las que habían trabajado hasta ese momento (Unzue y Berna) para pasar a una empresa nueva y, además, participando de su capital (para conseguir dicha parte de su capital necesitaron créditos, ya que supuso obtener alrededor de 600.000 pesetas por persona). El esfuerzo, no obstante, dio sus frutos y el capital se consiguió en 1979.

La empresa desde el principio tuvo un desarrollo importante, debido a que han sido siempre muy innovadores en el trato con los clientes: FRILAC ha buscado al cliente, sin esperar que él fuera a la empresa. En este crecimiento empresarial, también es importante reconocer qué parte del desarrollo se ha conseguido gracias a la participación financiera de los trabajadores y trabajadoras.

Casi en paralelo, llegaron a un acuerdo con Frigo para que les vendiera el local donde estaban ubicados, cuestión que les ayudó a desarrollarse y crecer como empresa, ya que así obtenían de manera más fácil financiación por parte de las entidades financieras.

La diferente actividad de las dos áreas de FRILAC (refrigerado y congelado) con diferente tratamiento de mercado, horarios de apertura, vacaciones, picos de demanda, etc. llevó a una separación amistosa y sencilla en 2001 de estas dos áreas, manteniéndose en las dos empresas la participación financiera de los trabajadores. De los aproximadamente 40 trabajadores que había en ese momento, 30 se quedaron en la actual FRILAC (con la actividad que se dirigía principalmente a hostelería, colectividades e impulso en temperatura negativa) En la separación se valoraron las acciones, así como los activos, y se les devolvió el correspondiente capital a los y las trabajadoras que se fueron a la otra empresa y se transmitieron los activos.

En el mejor año han llegado a 45-50 personas en plantilla y la crisis también les ha afectado, siendo en la actualidad 40 personas aproximadamente.

## Fórmula de participación

Ramón Aguinaga tenía claro que quería que las personas trabajadoras tuvieran participación en la propiedad de la empresa, pero también veía claro que el capital aportado por las dos empresas iniciales tenía que tener también su participación en el capital de la nueva empresa creada.

### Especificidades de la fórmula de participación en sus comienzos:

El 40% del capital fue proporcionado por las empresas de las que proviene la actividad (Berna y Unzue),

El 40% quedó en manos de los y las trabajadoras,

El 20% restante se repartió a partes iguales entre los dos directivos que crearon la empresa.

El 40% que estaba en manos de la plantilla era constante, y se repartía entre los trabajadores a partes iguales. Así, si se incorporaba un nuevo trabajador, en cuanto pasaba a indefinido tenía la obligación de comprar al resto una parte de su participación en la empresa, de manera que todos tenían la misma parte.

Si un trabajador causaba baja, el resto de trabajadores y trabajadoras compraba sus acciones.

Los sistemas que usaban en cada momento para valorar la acción eran internos y coherentes para cada trabajador (de manera que tanto para la entrada de capital como para la salida de un mismo trabajador se utilizaba el mismo sistema de valoración).

El Consejo de Administración estaba formado por 8 personas: 3 representantes de empresas fundadoras, 3 representantes de los y las trabajadoras y los 2 directores de la empresa.

### Especificidades de la fórmula de participación en la actualidad:

El gran desarrollo de la empresa, el aumento de patrimonio y la separación en dos de la empresa, llevó a un cambio sustancial de sistema, que ha ido evolucionando, hasta que en la actualidad tiene las siguientes características:

La compra de las acciones pasa a ser voluntaria. Es decir, cuando una persona pasa a contrato indefinido se le ofrece la posibilidad de comprar acciones, pero ya no es obligatorio. El principio fundamental de que toda persona que quiera, pueda ser socia, se



sigue manteniendo. Pero necesitaron flexibilizar el sistema, ya que el valor de la acción había subido de manera importante y podía llegar el caso de que una persona muy válida como trabajadora no pudiera poner el dinero de las acciones y perderla como trabajadora. Además, el compromiso de las personas ha ido cambiando: en las nuevas generaciones hay menos arraigo, menos apego, con lo que la obligatoriedad no tiene sentido, ya que en lugar de retener puede no favorecer la entrada de nuevos trabajadores y trabajadoras.

La mayoría del capital, aproximadamente el 55%, está en manos de los trabajadores y el resto en manos de inversores capitalistas no trabajadores, o incluso ex trabajadores que en su momento de jubilación quisieron seguir siendo socios. Del 55% propiedad de la plantilla, aproximadamente el 25% está en manos de directores y directivos.

En el Consejo de Administración hay 2 representantes de los socios capitalistas no trabajadores y 4 representantes de los y las trabajadoras.

La participación de los y las trabajadoras (sean personas socias o no socias) se garantiza por la existencia de un Comité que reúne a 3 delegados de personal (2 de ellos socios y 1 uno no socio) y por reuniones generales realizadas con toda la plantilla, sobre todo en los últimos años de crisis económica.

”...Quería cambiar la mentalidad del trabajador... quería crear mentalidad empresarial, no empresarios, pero sí mentalidad empresarial.”

## Beneficios

Los beneficios identificados son los siguientes:

- Beneficios para la empresa
  - Mayor facilidad para la sucesión del actual gerente ya que encuentra que su empresa tendrá continuidad y que los directivos tienen la misma percepción que él en cuanto a la participación.
  - Mayor retención del personal, del talento.
  - Mayor motivación del personal.
  - Menor absentismo y rotación.

- Mayor involucración de la plantilla en la actividad empresarial.
- Niveles altos de re-inversión empresarial, ya que todos los trabajadores socios están convencidos de que es necesario crecer para poder tener una situación financiera saneada, con lo que a la hora de distribuir los beneficios siempre se ha aceptado llevar una gran parte a inversión empresarial, en lugar de remunerar al capital (esto les está permitiendo hacer frente a la crisis en mejor situación financiera).
- Mayor identificación del trabajador con la empresa.
- Aceptación de condiciones más flexibles de trabajo por parte de la plantilla, lo que facilita la gestión. Siempre se ha primado la calidad en las condiciones laborales, y ahora que la crisis les está haciendo vivir condiciones económicas duras, la mayoría de la plantilla responde positivamente a nuevas exigencias para poder seguir siendo rentables.
- Los clientes relacionan la empresa con calidad de servicio. Han buscado buenos profesionales y eso se nota.
- Beneficios para los y las trabajadoras
  - Prioridad en la calidad de vida. A la hora de definir los horarios y calendarios laborales la empresa ha primado la calidad de vida, aun a costa de una mayor contratación y, por tanto, un mayor coste laboral.
  - Ventajas sociales: adecuación de una zona dentro de la empresa para la realización de actividades lúdicas fuera de los horarios de trabajo (estilo sociedad gastronómica), realización de viajes, etc., financiado con una parte de los beneficios - sin que ello llegue a hipotecar las propias necesidades empresariales -, seguros de vida, tarjetas deportivas, cheque escolar, ...
  - Mayor ilusión por el trabajo realizado.
  - Conocimiento de los datos económicos, estrategias y participación en las decisiones.
- Beneficios para el entorno
  - Creación de empleo y servicio de calidad. La empresa no ha escatimado en tener buenas condiciones laborales y tener un mayor número de trabajadores.
  - Conciliación familiar, social y ocio.



## Transferencia / Aplicabilidad

Permite tener socios capitalistas y socios trabajadores dentro de una estructura de SOCIEDAD ANÓNIMA, con lo que la operativa puede ser muy sencilla.

### Frilac

<b>Actividad</b>	Especialistas en servicio de productos congelados, refrigerados y naturales a la restauración, colectividades y alimentación en general.
<b>Ciudad</b>	Pamplona y Tudela (Navarra)
<b>Año de fundación</b>	1976
<b>Sitio de internet</b>	<a href="http://www.frilac.es/">http://www.frilac.es/</a>
<b>Número de asalariados 2011</b>	41
<b>Facturación anual 2011</b>	11.602.000
<b>Porcentaje de plantilla participando</b>	55%

## 7. Leroy Merlin



Compartir el querer, el saber, el poder y el haber

Leroy Merlin SLU

### Contexto

Leroy Merlin es una empresa especializada en el acondicionamiento y la decoración del hogar. Pertenece a Groupe ADEO, grupo empresarial bajo el que operan diferentes marcas comerciales especializadas en esas mismas áreas. Groupe ADEO ocupa el 4º lugar en el ranking mundial de su sector y el 2º en Europa; cuenta con 512 tiendas en 13 países, una plantilla de casi 66.000 colaboradores (trabajadores y trabajadoras) y un volumen de negocio de 13.770 millones de euros.

El modelo de participación de Leroy Merlin es global/internacional. Tiene su origen en Francia y al ser España el primer mercado internacional al que se expandió la compañía, también fue el primero en adoptar sus políticas, incluido el accionariado en 1998. La participación de la plantilla se ha ido expandiendo al resto de países donde está asentado el grupo empresarial, y cada país ha adaptado el modelo a su casuística local.

La participación es el elemento clave de la cultura y filosofía de la empresa. Se basa en cuatro conceptos básicos: compartir el querer (con un objetivo común), compartir el saber (con un colaborador totalmente informado), compartir el poder (con un *management* participativo) y compartir el haber (con la participación en los beneficios). En un modelo de empresa donde la participación en la toma de decisiones y en el reparto de los resultados son dos caras de una misma moneda, ya que todos los y las colaboradoras participan en la construcción diaria y el futuro de la compañía. Leroy Merlin ofrece espacios de autonomía para que se pongan en marcha iniciativas de mejora, se tomen decisiones y se asuman retos. Y la consecuencia lógica de este modelo de gestión es



compartir los resultados económicos de la empresa con quienes participan en la construcción y proyección futura de la compañía, es decir, con los y las colaboradoras.

Los comienzos fueron algo complicados por la dificultad propia de la comprensión de las fórmulas de cálculo de las diferentes primas y tasas de participación. Sin embargo, con un buen sistema de formación y de información (Manual de acogida y formación, Memoria de Accionariado, reuniones trimestrales por tienda, reuniones anuales sobre la situación general de la empresa, etc.) se han ido solventando todas las dificultades técnicas. Así, en la actualidad, las distintas fórmulas de participación son bien aceptadas por parte de los colaboradores, sindicatos, y familiares, pues supone una fuente de ahorro y estabilidad financiera para toda la plantilla.

A principios de 2009, como complemento a la participación financiera, arrancó **Visión**, un proceso que pretende que todos los y las colaboradoras participen y se involucren de forma continua en el futuro de Leroy Merlin España. Se trata de una iniciativa respaldada e impulsada por Groupe ADEO que se implanta en filiales maduras con el fin de reimpulsar su desarrollo. España es así el segundo país del grupo en abordar Visión tras la experiencia de Francia en la década de los 90 y primera mitad del año 2000.

La crisis ha limitado el volumen de las cantidades percibidas con respecto a los años de bonanza. No obstante, la solidez del modelo de negocio y la pro actividad de las tiendas han permitido a la empresa resistir la crisis mejor que la mayoría de las empresas del sector (se ha mantenido la posición competitiva en el mercado), lo que ha permitido mantener el reparto de beneficios y las políticas de participación en un entorno muy complejo. Esto ha contribuido a aumentar el reconocimiento por parte de las personas colaboradoras de la verdadera dimensión del modelo de empresa y de la consistencia del mismo, siendo conscientes de que sólo desde su acción y pro actividad se puede hacer frente a la crisis.

## Fórmula de participación

La fórmula de participación recibe el nombre de **Políticas de Participación**, las cuales se estructuran a su vez en varios conceptos:

**Prima de Progreso:** prima trimestral percibida por los y las colaboradoras, en dinero o acciones, en función de varios indicadores sobre el progreso obtenido por su tienda. Se calcula como un porcentaje (entre el 0 y el 25%) sobre el sueldo trimestral del trabajador. El 100% de la plantilla accede a esta prima.

**Prima de Resultado:** prima semestral percibida por los y las colaboradoras, en dinero o acciones, en función del resultado (beneficio) obtenido por su tienda en ese periodo. También es un porcentaje (entre el 0 y el 15%) del salario semestral del colaborador. El 100% de la plantilla está sujeto a este sistema.

**Participación en beneficios.** La compañía reparte, anualmente, un porcentaje del beneficio de Leroy Merlin España entre todas las personas colaboradoras. Esta participación se fija como un porcentaje (entre el 0 y el 15%) sobre el salario bruto anual de cada colaborador y se calcula a partir del beneficio de la empresa a nivel nacional. De esta manera, todos los y las colaboradoras participan del resultado colectivo de la empresa, siendo una de las principales fuentes de acceso al accionariado por los colaboradores, pues la percepción se produce mayoritariamente en acciones de Groupe ADEO.

**Accionariado:** fórmula que permite el acceso al accionariado de Groupe ADEO al 100% de la plantilla. Este acceso puede producirse por dos vías:

Mediante la percepción en acciones de las primas de progreso (trimestral), prima de resultado (semestral) y participación en beneficios (anual), explicadas anteriormente.

Mediante la adquisición de manera voluntaria de acciones por parte de la persona colaboradora, con un límite del 25% de su salario bruto anual.

#### **Especificidades de la fórmula de participación :**

La implantación es progresiva: comienza con el establecimiento de la Prima de Progreso y a medida que el negocio va madurando y contribuyendo al Beneficio del Groupe ADEO, se van implantando el resto de propuestas.

La percepción de las Primas se aplica a todos los colaboradores con una antigüedad superior a 90 días en la compañía.

Cualquier colaborador puede comprar acciones de la compañía dentro de los límites marcados (hasta un 25% de su remuneración bruta anual).

Cuando un colaborador abandona la empresa, ésta le recompra sus acciones, pudiendo conservar las acciones hasta el año siguiente a su salida, beneficiándose así de la revalorización de la acción que se produzca en ese periodo.

Los colaboradores que se jubilan pueden conservar sus acciones por un periodo de 5 años.





En el caso de Leroy Merlin España existe un Consejo de Accionistas compuesto por representantes de los colaboradores accionistas, y cada 2 años se revisan las fórmulas de cálculo de las diferentes políticas, manteniendo en todo momento su espíritu y filosofía, para adaptarlas a las circunstancias de cada momento. Por ejemplo, en 2011 se introdujeron algunos cambios para aumentar el peso de los indicadores de satisfacción cliente y venta dentro del cálculo de las Primas de Progreso, dada la importancia de ambos aspectos en un contexto de crisis.

A Junio del 2011, el 14,1% del accionariado de Groupe ADEO está en manos de las personas colaboradoras de las empresas del grupo a nivel internacional.

En 2011 la compañía repartió el 13% de su beneficio anual entre las diferentes políticas de participación.

“...la crisis... ha contribuido a aumentar el reconocimiento por parte de los colaboradores de la verdadera dimensión del modelo de empresa.”

## Beneficios

Los beneficios identificados son los siguientes:

- Beneficios para la empresa
  - Resultados por encima de la media del sector de manera continuada.
  - Alta motivación e implicación de los colaboradores.
  - Alta capacidad de reacción ante los cambios del mercado desde una perspectiva de iniciativa local en cada tienda.
  - Alta pro actividad de los equipos de tienda.
  - Sentimiento alto de pertenencia y comprensión del rol que cada colaborador tiene en los resultados de su tienda y de la empresa.
  - Estilo de Management Participativo ampliamente extendido que invita a las personas a aportar, implicarse y contribuir con su iniciativa.

- Fuerte cultura del progreso y de la mejora continua. Inconformismo positivo que busca continuamente mejorar lo presente. Por ejemplo, el proceso *Visión* produce resultados inmediatos en la dinámica de tiendas, en la implicación de los equipos y en la capacidad de éstos para innovar y superarse a sí mismos. Desde 2009 se han generado más de 129.000 ideas, en la que han intervenido aproximadamente seis mil participantes y 45 tiendas y departamentos de Servicios Internos. Además, se han realizado 491 experiencias de compra con más de 3.500 colaboradores.
- Alta satisfacción de los clientes.
- Bajos niveles de rotación.
- Mayor resistencia en época de crisis.
- Mejora en la gestión de los recursos humanos, lo que mejora la calidad en el empleo. Esto se evidencia tras la consecución de diferentes reconocimientos, especialmente ligados a la apertura y diálogo con los y las colaboradoras (Premio a la Política Estratégica de comunicación interna, Capital Humano , 2011; Premio al Proyecto de Consultoría y Organización en RRHH, Tea CEGOS y Equipos y Talento, 2011; Accesit a la Política Integral de RRHH, Capital Humano 2011; Premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna al mejor Portal del Empleado, 2010; Accesit Premio Expansión y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos, 2009).
- Beneficios para los y las trabajadoras
  - Fuente de ahorro y estabilidad financiera.
  - Mayor satisfacción (Leroy Merlin ha sido reconocida como Great Place to Work 2012). La satisfacción se ha incrementado incluso en tiempos de crisis, ya que los y las colaboradoras son conscientes de las ventajas diferenciales de trabajar en Leroy Merlin frente a otras empresas del sector de distribución.
  - Estabilidad laboral (el 95% de la plantilla tiene contratos indefinidos).
  - Los y las colaboradoras tienen mucha información sobre la situación de la empresa
- Beneficios para el entorno
  - Mejor resistencia en época de crisis, pudiendo mantener el empleo en niveles altos.
  - Mayor y mejor distribución de los beneficios generados en la empresa.



## Transferencia / Aplicabilidad

Las políticas de retribución de Leroy Merlin se pueden aplicar en cualquier tipo de empresa. Se recomiendan siempre y cuando se conecten con la aportación y contribución real de los empleados. Compartir los resultados del negocio debe ser una consecuencia y no un motivo en sí mismo. Todos en la compañía deben tener claro cómo su acción individual y colectiva contribuye a construir los resultados de la empresa. Por ello, es conveniente vincular los resultados con la acción de los equipos y/o las personas.

## Leroy Merlin

<b>Actividad</b>	Acondicionamiento y decoración del hogar
<b>Ciudad</b>	Sede en España: Alcobendas (Madrid), con 54 establecimientos comerciales en el territorio nacional
<b>Año de fundación</b>	1923 en Francia. En 1989 abre la primera tienda en España (en Leganés)
<b>Sitio de internet</b>	<a href="http://www.leroymerlin.com/">http://www.leroymerlin.com/</a>
<b>Número de asalariados 2011</b>	7.648
<b>Facturación anual 2011</b>	1.461 millones de euros
<b>Porcentaje de plantilla participando</b>	95% de los colaboradores son accionistas y el 99% percibe la Participación de beneficios en acciones.

## 8. Bazkideak



La búsqueda de una mayor participación  
Seguros Lagun Aro S.A.

### Contexto

En 1982 Lagun Aro EPSV y Caja Laboral decidieron crear una Compañía de Seguros propia para dar servicio, además de a las cooperativas y a los y las cooperativistas del grupo MONDRAGON, al mercado en general. La compañía creada, Seguros Lagun Aro, está formada por dos empresas: Seguros Lagun Aro S.A. y Seguros Lagun Aro Vida S.A., que desarrollan su actividad en el negocio asegurador para familias, autónomos y empresas, y que, tal y como exige la ley, son Sociedades Anónimas.

En el 2003 nace la idea de *Bazkideak* (socios, en euskera), ya que los equipos directivos de las tres entidades, Lagun Aro EPSV, Caja Laboral y Seguros Lagun Aro, entienden que es necesario **extender la participación** de las personas a todos los ámbitos: Gestión (Equipos de Proceso y de Proyecto), Resultados (Variable) y Propiedad, con el fin de incrementar la satisfacción, la implicación, el compromiso, la productividad y los resultados (con una cultura orientada al cliente, a la calidad y a la obtención de rentabilidad). Esta mayor participación además era totalmente coherente con el hecho de pertenecer al grupo cooperativo MONDRAGON.

En el momento de creación de Bazkideak había aproximadamente 420 personas trabajando en Seguros Lagun Aro y más del 90% se adhirieron al proyecto participativo. Según fueron pasando los años, y tras ver el éxito en términos de rentabilidad de la participación financiera, prácticamente el 100% de los trabajadores indefinidos nuevos a los que se ofrecía la participación, se han ido adhiriendo. Con esas aportaciones Bazkideak adquirió parte del capital de Seguros Lagun Aro S.A.



En 2011, como consecuencia de una nueva regulación para el sector financiero, Caja Laboral adquiere el 100% de Seguros Lagun Aro S.A., incluido el 7% de Bazkideak. Esto lleva a una transformación tanto en Seguros Lagun Aro, como de la propia Bazkideak: Caja Laboral se queda con Seguros Lagun Aro y el capital de Bazkideak pasa a Caja Laboral.

## Fórmula de participación

La fórmula elegida en 2003 para llevar a cabo la incorporación de los y las trabajadoras en la propiedad de la empresa fue la SOCIEDAD CIVIL PARTICULAR. Esta forma jurídica presenta las siguientes ventajas respecto de otras figuras jurídicas:

- Máxima Libertad de adopción de pactos entre los socios.
- Fiscalidad favorable para las personas socias en cuanto a la tributación de la constitución de la sociedad, así como en la tributación de los dividendos distribuidos.

Como se ha mencionado, hay dos etapas en Bazkideak. La primera en la que Bazkideak es socia de Seguros Lagun Aro, en el período comprendido entre 2004 y 2011 y la segunda etapa en Caja Laboral, desde el 2011 hasta la actualidad.

### Etapas

En el año 2004 se valora el patrimonio de Seguros Lagun Aro y se ofrece una participación a los y las trabajadoras, a través de la sociedad Bazkideak. En Bazkideak hay dos tipos de socios: socios individuales (personas físicas que prestan sus servicios laborales en el Grupo Lagun Aro con contrato indefinido que han aceptado ser socias), con aproximadamente un 40% del capital; y socios institucionales (Caja Laboral y Lagun Aro EPSV), con el restante 60%, que se reparten la participación de manera paritaria.

Bazkideak adquiere, con el capital de los y las trabajadoras, el 7,76% de Seguros Lagun Aro, y los socios institucionales, con su parte de capital, adquieren derechos económicos y políticos por otro aproximadamente 11,6%. Los derechos económicos de la parte adquirida por los socios institucionales son cedidos a Bazkideak S.C.P.

### Especificidades de la fórmula de participación:

El capital inicial de Bazkideak se destinó a la adquisición de un paquete de acciones de Seguros Lagun Aro, que tuvo su origen en una ampliación de capital suscrita íntegramente por la Sociedad Civil y cuyo importe coincidía con los fondos iniciales de la Sociedad Civil.

Los fondos aportados por los socios que se incorporan a la Sociedad Civil después del momento inicial, pasaban a formar parte del patrimonio de dicha Sociedad, no destinándose inicialmente a la adquisición de acciones, pero teniendo como destino último acudir a futuras ampliaciones de Capital de Seguros Lagun Aro.

En el momento en que una persona pasaba a tener contrato indefinido en cualquiera de las empresas del Grupo Seguros Lagun Aro, se le ofrecía la posibilidad de ser socia de Bazkideak. Si aceptaba en el plazo de 3 meses, tenía que realizar una aportación de 6000 € en caso de trabajar a tiempo completo (y proporcional en caso de trabajo parcial). Dicha aportación se ha ido revalorizando por el IPC a lo largo de los años. Si la persona rechazaba dicha opción, los estatutos planteaban que no podía ser socia hasta que pasaran 5 años.

En la Asamblea de Bazkideak los socios individuales conjuntamente suponían el 50% de los votos (una persona socia, un voto), correspondiendo el otro 50% a los socios institucionales.

En Asamblea se elegían a los 8 miembros del Comité Ejecutivo (órgano gestor de Bazkideak), siendo 4 de ellos representantes de los socios individuales y otros 4 representantes de los socios institucionales. Uno de los cuatro representantes de los socios individuales formaba además parte del Consejo de Administración de Seguros Lagun Aro. Tenía voz aunque no voto en el Consejo de Administración, pero de esta manera se escuchaba a los socios trabajadores en el máximo órgano gestor de la empresa.

El Comité Ejecutivo y el representante de los trabajadores en el Consejo de Administración de Seguro Lagun Aro eran vistos por la plantilla como una forma de participación en la toma de decisiones, más allá de una “simple” participación financiera. Era algo muy valorado por los y las trabajadoras.

En esta época, si Seguros Lagun Aro Generales tenía beneficios (y siempre los ha tenido), a Bazkideak llegaban dos tipos de beneficios económicos de su participación:

Intereses, que se capitalizaban dentro de la sociedad Bazkideak.

Retornos o dividendos, que Bazkideak repartía entre sus socios individuales. Esta retribución podía llegar a suponer una paga o más, y en tres años se podía recuperar la aportación inicial realizada.



## Etapa 2

En 2011 Caja Laboral se queda con la totalidad de Seguros Lagun Aro. A la vez, se transforma la Sociedad Civil Bazkideak, que pierde su participación del 7,76% en la compañía, para pasar a pertenecer a Caja Laboral, con lo que a Bazkideak le corresponde tener un representante en la Asamblea de Caja Laboral.

Al desaparecer los socios institucionales desaparece su capital (excepto por un porcentaje residual en manos de Caja Laboral para que Bazkideak pueda ser socia de Caja Laboral), y el 100% de los miembros del Comité Ejecutivo son representantes de los socios trabajadores individuales, con lo que únicamente tiene en la actualidad 4 miembros.

Al llevar a cabo la transformación se ofreció a todos los y las trabajadoras la posibilidad tanto de entrar como de salir de Bazkideak (se ofreció una amnistía para que entraran todos aquellos que no habían accedido de manera voluntaria anteriormente). Hubo varias altas y no muchas bajas, con lo que la cantidad de socios individuales no cambió significativamente.

En esta segunda época, Bazkideak recibe el interés que Caja Laboral paga al capital que allí está invertido y cada socio ve incrementada su participación en Bazkideak en el porcentaje que le corresponda de este interés. Los dividendos ya no llegan a Bazkideak sino que son cobrados directamente por los y las socias de Bazkideak, en forma de retribución variable colectiva. En términos de retribución, los socios trabajadores individuales no han perdido capacidad, aunque sí en términos de participación en Seguros Lagun Aro.

Al transformarse Bazkideak se ha valorado muy positivamente lo que tenían en la primera etapa (“hasta que no lo pierdes no te das cuenta de lo que tenías”). Además, el pertenecer y conocer tan de cerca la experiencia cooperativa, que supone llevar a la participación de los trabajadores al máximo, hace que la participación financiera en Bazkideak y la alta retribución económica se quede corta. Valoran muy positivamente la paga extra que tienen, pero les gustaría algo más.

”...había una sensación de estabilidad de empleo que hacía que hubiera un buen clima laboral y buenos niveles de satisfacción... la rentabilidad era tan alta, que han quedado escondidos el resto de efectos positivos”

## Beneficios

Los beneficios identificados son los siguientes:

- Beneficios para la empresa
  - Balance positivo en la consecución de involucración, implicación y compromiso de los trabajadores.
- Beneficios para los trabajadores
  - Mayores niveles de satisfacción de los trabajadores.
  - Mejor clima laboral.
  - La alta retribución económica, adicional a la nómina, por el reparto de beneficios de la sociedad participada.

## Transferencia / Aplicabilidad

Una Sociedad de este tipo permite la participación de manera indirecta en el capital de la empresa.

Un tipo de sociedad similar a esta es la que también ha sido utilizada por Eroski en el caso de GESPA, aunque en este caso el objetivo al plantear la sociedad civil era diferente. Dado que la ley no permite que las compañías aseguradoras sean cooperativas, Bazkideak daba respuesta a la inquietud sobre participación de los equipos directivos de empresas pertenecientes al grupo MONDRAGON. Por lo tanto, esta fórmula es útil para empresas cooperativas que quieran fomentar la participación allá dónde la ley o la práctica general no facilita/posibilita/permite la creación de cooperativas. Pero también puede ser creada por cualquier tipo de empresa que quiera fomentar la participación financiera de la plantilla, sin necesidad de ir cambiando porcentajes de participación de los trabajadores cuando se producen altas y bajas, ya que la que participa directamente es la Sociedad Civil y no la persona trabajadora.





## Bazkideak

<b>Actividad</b>	Lagun Aro: asegurador para familias, autónomos y empresas
<b>Ciudad</b>	Bilbao (Sede)
<b>Año de fundación</b>	1982 (Lagun Aro), 2004 (Bazkideak)
<b>Sitio de internet</b>	<a href="http://www.seguroslagunaro.com/">http://www.seguroslagunaro.com/</a>
<b>Número de asalariados 2011</b>	457
<b>Facturación anual 2011</b>	211 millones de euros
<b>Porcentaje de plantilla participando</b>	Más del 94%

## 9. ARPA Abogados Consultores, S.L.



Aceptar la propiedad es asumir un compromiso con el proyecto

Arpa Abogados Consultores, S.L.

### Contexto

ARPA Abogados Consultores, S.L. es un despacho constituido en 1991 en Pamplona, que inició su andadura con una plantilla de seis personas, algunos con una larga experiencia en el asesoramiento jurídico, económico y fiscal a la empresa, experiencia iniciada por unos pocos a comienzos del año 1978.

Actualmente cuenta con ocho áreas de práctica que son tradicionales en el sector (ej. mercantil, fiscal, procesal, laboral, económico, administrativo, urbanismo, nuevas tecnologías), pero al mismo tiempo existen determinados equipos multidisciplinares, que incorporan a profesionales de diversas áreas, que proporcionan asesoramiento en materias tales como capital riesgo, empresa familiar, grupos de empresas, energía-medioambiente, fundaciones, emprendedores, consultoría municipal, sector biofarmacéutico, derecho internacional, etc.

En su desarrollo, ARPA fue evolucionando desde un concepto de pequeño despacho local y tradicional, que ofrecía asesoría jurídica, fiscal, económica y contable, dirigido en su mayoría a la pequeña y mediana empresa y también a particulares, sin una conciencia clara de cuál tendría que ser el camino a seguir, a visionar la necesidad de construir un proyecto que tuviera continuidad más allá de la vida profesional de sus fundadores.

Durante la primera década del siglo XXI, ARPA va creciendo en nuevos campos de asesoramiento y desarrollándose a medida que sus propios clientes le requerían otros servicios y otros campos de actuación, siempre dentro de las materias propias de su acti-



vidad. A principios de esta década la plantilla aumentó hasta alcanzar un número de quince personas. Unos años más tarde, la ordenación del despacho pasó a ser un tema prioritario. Así, el despacho se fue organizando en áreas de práctica, se definió el organigrama general, aparecieron los primeros equipos multidisciplinares, se inició una gestión más profesionalizada, se tomó conciencia de la dimensión que se iba adquiriendo, comenzaron los primeros contactos de asesoramiento a grupos de empresas que tenían dimensión internacional y, finalmente, se asentó la necesidad de reflexionar e instaurar el escenario adecuado que garantizase el futuro del despacho a través de la incorporación de nuevos socios, de entre los trabajadores del despacho, que asumieran el compromiso de continuidad futura.

El crecimiento de ARPA en sus servicios, en la dimensión de sus clientes, en los requerimientos de éstos, provoca el nacimiento de ARPA ACCOUNTING, S.L. en el año 2006, como una necesidad de dar a sus pequeños clientes un marco adecuado de asesoramiento, tanto en el nivel de tarifas que éstos pudieran soportar como en sus necesidades. Es un proyecto, que pertenece en su totalidad a ARPA y que va dirigido a la pequeña empresa y autónomos.

La década del 2000 provocó grandes cambios en el sector de la consultoría en cuanto a los actores que se encontraban en las pequeñas capitales: las grandes firmas de la consultoría internacional y estatal iniciaron estrategias de expansión y aunque algunas de ellas se acercaron a ARPA, no provocaron el interés de ésta por cuanto existía fe en el proyecto futuro y en el patrimonio profesional basado en sus clientes y sus trabajadores.

En la selección del personal siempre han apostado por buenas personas, comprometidas, con valores en el esfuerzo y conscientes de que el *nosotros* es más importante que el *yo*: tienen la certeza de que en las buenas personas se ocultan los mejores profesionales.

A partir del año 2007 se inician los trabajos de elaboración de un protocolo profesional que abrió la posibilidad de participar en la propiedad de la empresa a profesionales que se habían implicado, de manera especial, en el desarrollo y crecimiento del despacho. Fue un proceso complicado porque fue novedoso y, quizá, no estaban preparados para recibirlo ni para tomar conciencia de lo que ello significaba. La propiedad es un compromiso que requiere conocer el significado de otras responsabilidades que son ajenas a la calidad del trabajo que se realiza con los clientes. Como había una voluntad irrenunciable de hacerlo, porque todos eran conscientes de su responsabilidad, el proceso culminó felizmente.

Hoy ARPA cuenta con siete socios, todos ellos en los máximos niveles de responsabilidad, tanto en los trabajos técnicos como en la organización e impulso del despacho. Este número de socios representa, actualmente, aproximadamente el 10% de los trabajado-

res de ARPA, que cuenta con una plantilla superior a 60 personas, distribuida en las Sociedades ARPA ABOGADOS CONSULTORES, S.L. y ARPA ACCOUNTING, S.L. El Grupo tiene cuatro sedes (Pamplona, Cordovilla, San Sebastián y Valladolid) y existen planes de expansión por otras áreas geográficas.

## Fórmula de participación

La participación se hace directamente en las dos empresas que son SOCIEDADES LIMITADAS.

El protocolo profesional establece la forma en la que un profesional de ARPA o una persona ajena a la misma pueden adquirir la condición de socio. Los socios asumen un compromiso con el proyecto y se comprometen a impulsarlo y desarrollarlo. La propiedad es meramente fiduciaria y temporal, porque en su salida de ARPA deben poner a disposición de la misma su cuota de participación.

El mero transcurso del tiempo de trabajo en ARPA no da derecho a participar en la propiedad de la misma. Se requieren otros valores y actitudes profesionales y personales y la conciencia de lo que significa acceder a la propiedad, que son valoradas por la Junta de Socios de ARPA.

### Especificidades de la fórmula de participación:

El precio de la participación tiene que ver con el valor contable de la Sociedad, adaptado en determinadas partidas y, tanto el precio de salida como el de entrada, tienen que ser acomodados a la propia evolución de ARPA, de tal manera que lo que prima es el sostenimiento de la misma frente a cualquier avatar que se pueda producir en las operaciones de entrada y salida de socios.

El acceso a la propiedad de ARPA es un proceso abierto, por lo que el acceso de nuevos socios o asociados debe producirse en cualquier momento y etapa de la vida de ARPA.

Además de tener la posibilidad de participar en el capital de ARPA, se fomenta la participación en la gestión a la totalidad de los empleados. Por ejemplo, en el plan estratégico que ahora está trabajando ARPA para los años 2013 a 2016, todos los trabajadores participan en su definición y el proceso está abierto a otros stakeholders como pueden ser los clientes. Además, los equipos de áreas de práctica, como las direcciones y subdirecciones, acompañadas con los equipos de tutores de los clientes, son órganos de participación activa en la gestión del despacho.



”Las personas tienen fecha de caducidad, las empresas no tienen por qué tenerla”

## Beneficios

Los beneficios identificados son los siguientes:

- Beneficios para la empresa
  - La apertura a la propiedad de los trabajadores de ARPA asegura la continuidad del despacho.
  - Con la participación de los trabajadores en la propiedad, la empresa adquiere el compromiso del empleado hacia el desarrollo de la empresa.
  - Los clientes ven así, en el compromiso de continuidad, la garantía y estabilidad del servicio y su mejora futura.
  - Vivir desde dentro la realidad empresarial, ayuda a entender más las problemáticas de los clientes.
  - Cultura del esfuerzo y de que las obligaciones son igual de importantes que los derechos.
- Beneficios para los y las trabajadoras
  - La posibilidad de trabajar en un despacho de estas características ofrece a los trabajadores y trabajadoras la posibilidad de planificar un desarrollo profesional a largo plazo.
  - Oportunidad de participar en los beneficios del desarrollo del despacho.
  - Humanización de las relaciones en el trabajo porque todos pueden estar en las responsabilidades que son propias y ajenas.
  - Mayor apoyo entre compañeros: la persona que hay al lado es alguien en el que podremos apoyarnos cuando los problemas lleguen.
- Beneficios para el entorno

- Los clientes, por ejemplo, tienen la garantía de que la empresa que le ofrece es un proyecto a largo plazo que no finaliza con la jubilación de sus socios fundadores. El servicio está garantizado en el largo plazo.
- Un mensaje para entender que cualquier proyecto que sirva para crear trabajo y, por ende, riqueza, es posible, siempre que exista compromiso y deseo de querer hacerlo.

## Transferencia / Aplicabilidad

Es un ejemplo aplicable para cualquier empresa que quiera garantizar la sucesión profesional o empresarial de la actividad y, en definitiva, su continuidad.

## ARPA Abogados Consultores, S.L.

<b>Actividad</b>	Consultoría
<b>Ciudad</b>	Pamplona (Navarra)
<b>Año de fundación</b>	1991
<b>Sitio de internet</b>	<a href="http://www.arpa.es/">http://www.arpa.es/</a>
<b>Número de asalariados 2011</b>	superior a 60
<b>Facturación anual 2011</b>	alrededor 4 millones de euros
<b>Porcentaje de trabajadores participando</b>	10%



## 10. Gredos San Diego Sociedad Cooperativa Madrileña



Comprometidos con la creación de empleo.

Gredos San Diego Sociedad Cooperativa

### Contexto

La Cooperativa Gredos San Diego (GSD) fue fundada en el año 1985 por un grupo de 18 trabajadores y trabajadoras, docentes y no docentes, que tuvieron que asumir la titularidad del Colegio Gredos San Diego del barrio Vallecas (Madrid) a causa de la jubilación de su antiguo propietario, Julio López Herrero.

La transformación del centro en cooperativa se produjo en un contexto de crisis, en el que la financiación de los centros concertados era incierta y no cubría el 100% de los gastos. La nueva Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación dio prioridad a la concertación de los centros escolares cooperativos, a igualdad de condiciones con otros centros. Esta idea, unida a la propuesta del antiguo propietario del centro de cederles la titularidad, hizo que la vía cooperativa se considerase como una fórmula válida para el desarrollo de un proyecto educativo de talante moderno e innovador.

Un estudio inicial de la sociedad cooperativa les hizo ver las bondades de la fórmula, y sobre todo de las bondades del hecho de depender de sí mismos y poder tomar sus propias decisiones como centro educativo y de cubrir sus necesidades económicas. De las 26 personas que trabajaban en aquel momento en la escuela, 18 decidieron convertirse en personas socias cooperativistas y embarcarse en el proyecto con ilusión.

La historia del Colegio Gredos se remonta a los años 50 y, por su fuerte implantación en el barrio, forma parte inseparable de la historia de Vallecas. El centro tuvo unos inicios marcados por la carencia de espacio y de recursos, problema recurrente en los barrios





del extrarradio de Madrid. No obstante, la reflexión interna sobre el modelo de gestión y sobre la estructura cooperativa, hizo avanzar al proyecto. Años de trabajo y reuniones con ayuntamientos, sindicatos, partidos políticos y organizaciones sociales tuvo como consecuencia que en el año 1994 se edificara el primer colegio de la cooperativa (antes habían ocupado locales del barrio).

La Cooperativa trabajó, desde sus inicios, por el desarrollo de su modelo educativo y la creación de empleo desde un modelo de Economía Social. Además de la calidad y la innovación de la educación, la creación de empleo ha sido uno de los retos de la cooperativa; cuestión que ha cumplido año tras año, independientemente de los resultados económicos. De esta manera, actualmente el centro cuenta con 1.400 trabajadores entre personal docente y no docente, de los cuales 950 son personas socias cooperativistas. Estos datos la sitúan como la primera institución de enseñanza no universitaria de Madrid y la primera empresa de Economía Social española dedicada a la enseñanza. 13.300 estudiantes forman parte de los seis colegios que gestiona la cooperativa GSD: Colegio Gredos San Diego Vallecas (inaugurado en 1994), Colegio Gredos San Diego Moratalaz (septiembre 2000), Colegio Gredos San Diego El Escorial (septiembre 2003), Las Suertes (2007), Las Rozas (2007) y Guadarrama (2008).

GSD ofrece una educación integral que abarca desde los 0 a los 18 años, haciendo especial hincapié en la inserción laboral y en la preparación de personas con calidad humana y social. A pesar de que la actividad principal del centro es la educación, el centro aporta valor añadido en todos los servicios que engloban el proceso educativo: servicio de comedor (sirve diariamente más de 10.000 comidas), transporte, aulas de la naturaleza, programas didácticos sobre responsabilidad social, inclusión de personas con discapacidad intelectual, respeto a la diversidad y programas para superar la desigualdad a través de las Aulas Enlace... Es una visión integral de la educación, que no se limita estrictamente al aula. Apoya esta idea el hecho de que sean partícipes del proyecto tanto profesorado, como personal no docente que también colabora desde su ámbito en la educación.

Una de las claves del éxito de GSD ha sido el diálogo permanente con las instituciones. En los primeros años sufrieron el rechazo al modelo cooperativo (a favor, algunos, de la Educación Pública y otros, de la religiosa), pero el tiempo la ha convertido hoy en día en la primera institución educativa de Madrid y la hacen partícipe en los nuevos proyectos del departamento de educación de la Comunidad de Madrid.

Los retos de futuro están puestos en la internacionalización del proyecto educativo y en el emprendizaje. Es decir, seguir creando capital humano e implantando cauces para que el alumnado acceda al empleo. Educar en valores de la economía social, para emprender de una manera diferente.

## Fórmula de participación

Gredos San Diego es una COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO. Como tal, el personal docente y no docente es socio trabajador y propietario de la cooperativa.

La cooperativa se rige en función de la Ley 4/1999, de 30 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad de Madrid y de los principios cooperativos promulgados por la Alianza Cooperativa Internacional.

### Fórmula de participación:

Las personas socias participan en el capital de la cooperativa. La mayor parte de las personas trabajadoras son socias de la cooperativa, y las personas que no tienen dicha condición, serán socias en breve.

La cooperativa es quien gestiona los 6 colegios que conforman Gredos San Diego.

Cada persona socia tiene un voto en la Asamblea General, independientemente del capital aportado. Cada socio tiene derecho a elegir a sus representantes y puede ser elegido para ser representante. Asimismo, tienen derecho a la transparencia en la información de la cooperativa.

Los beneficios que obtiene la cooperativa se reinvierten en el propio proyecto educativo. Se considera que cuanto más fuerte sea la empresa, más fácil será mantener el puesto de trabajo; cuestión que se está constatando actualmente. Para compensar la falta de reparto de beneficios, se ha puesto en marcha un sistema de retribución variable, basado en la consecución de objetivos y la evaluación del desempeño.

### Gobierno de la cooperativa:

Asamblea General: órgano soberano donde participan los 950 socios y socias de la cooperativa. A pesar del tamaño de la cooperativa se mantiene la asamblea general y no se ha optado por la asamblea de representantes. Se mantiene como elemento diferenciador del centro y es un momento que genera equipo y orgullo de pertenencia. Previamente a la asamblea se organizan reuniones informativas de gran importancia, en el que se utiliza todo el tiempo que sea necesario en todos los centros, para aclarar y debatir las decisiones a adoptar.

Consejo Rector: órgano representativo de la Asamblea General. Cada centro cuenta con un consejero de centro. Su labor es llevar a cabo la comunicación a las personas



socias con la cooperativa, así como reunir opiniones y trasladarlas a la cooperativa. De esta manera, todos los centros están representados en el Consejo Rector.

Dirección General: en los primeros años de la cooperativa se funcionó con una Presidencia ejecutiva, pero a medida que la cooperativa iba creciendo se hizo visible la complejidad de tomar decisiones de esta manera. Debido a ello, en el año 2000 se introdujo la figura del director general. El director lleva la gestión de la empresa, responde mensualmente ante el Consejo Rector y puede ser destituido en cualquier momento si no responde a las expectativas creadas. De esta manera, el Consejo Rector responde ante la asamblea y mantiene la configuración de órgano de gobierno y la dirección general trabaja con un mayor grado de especialización. Esta estructura ha ayudado en la evolución del centro y a afrontar nuevos retos y nuevas unidades de negocio con éxito contrastado.

Comité de Recursos: órgano para canalizar los problemas laborales.

Asimismo, cuentan con la participación de los sindicatos para la protección de derechos de las personas con contratos laborales. Los sindicatos creen en el proyecto y están integrados totalmente en el centro.

La participación de toda la plantilla en la gestión queda articulada a través de los órganos colegiados que tienen como centro educativo y con una comunicación permanente y muy activa y haciéndoles partícipes en todo momento del proyecto del que forman parte.

Hemos sido generosos con el empleo. Independientemente de los resultados económicos, la curva de creación de empleo siempre ha sido ascendente.

## Beneficios

Los beneficios identificados en este caso son los siguientes:

- Beneficios para la empresa
  - La creación de empleo se ha priorizado como objetivo principal de la cooperativa. Por delante de decisiones drásticas respecto al empleo, se ha primado la capacidad de innovación para hacer frente a la crisis.
  - Gestión de personas de alta calidad. Búsqueda de personal implicado y comprometido con el proyecto educativo y cooperativo, contratación de personal que apor-

tara calidad humana y liderazgo y capaz de transmitir los valores cooperativos al alumnado. Se ha hecho hincapié en la educación cooperativa.

- El modelo cooperativo les ha ayudado a sobrevivir en un sector muy influenciado por los presupuestos generales del Estado (y por lo tanto, de la crisis) y de aportar nuevos servicios de gran valor añadido a las familias.
- Beneficios para los y las trabajadoras
  - Ha mantenido, incluso creado, puestos de trabajo de una empresa en crisis;
  - Ha creado sensación de pertenencia y alto grado de compromiso e implicación en un proyecto educativo innovador y basado en los valores cooperativos.
- Beneficios para el alumnado y los padres y madres
  - El grado de estabilidad de la plantilla de la cooperativa es muy elevado. Y esta es una cuestión clave en el ámbito educativo. No olvidemos que la mayoría de los órganos de las escuelas son colegiados y la base del trabajo es el equipo. La estabilidad de la plantilla es clave en la calidad educativa de un centro.
  - La búsqueda de alternativas para la financiación y la búsqueda de actividades innovadoras, ha dotado a los colegios gestionados por la cooperativa de servicios de alta calidad y muy completos.

## Transferencia / Aplicabilidad

La fórmula cooperativa es una opción adecuada para hacer frente a problemas de sucesión generacional de las empresas, como es el caso de Gredos San Diego. El modelo de las cooperativas es desconocido en muchos ámbitos y por ello, existe una gran reticencia a ponerlas en marcha. No obstante, el trabajo, el tesón y el cumplimiento de los principios cooperativos han demostrado, con el tiempo, la estabilidad (incluso creación) que genera en el empleo y la capacidad que tiene de ser un modelo innovador y con visión empresarial.



## Gredos San Diego Sociedad Cooperativa Madrileña

<b>Actividad</b>	Enseñanza
<b>Ciudad</b>	Vallecas ( Madrid)
<b>Año de fundación</b>	1985 (como cooperativa)
<b>Sitio de internet</b>	<a href="http://www.gredossandiego.coop">http://www.gredossandiego.coop</a> y <a href="http://www.gredossandiego.com/">http://www.gredossandiego.com/</a>
<b>Número de asalariados 2012</b>	1.400 personas
<b>Facturación anual 2011</b>	dato no disponible
<b>Porcentaje de plantilla participando</b>	1.400 personas, de las cuales unas 950 personas son también socias cooperativistas.



# 9

## CONCLUSIONES DE LOS CASOS DE EMPRESAS PARTICIPADAS



Hay diversas estructuras y/o herramientas para introducir la participación financiera de las personas trabajadoras en las empresas, desde formatos muy parciales y graduales hasta integrales y de implantación inmediata. Tal y como se ha visto en los casos analizados, cada situación es diferente y la fórmula elegida para estructurar e introducir la participación financiera debe (y puede) adaptarse a las circunstancias de cada empresa. Dicho esto, también se observa que la participación puede ser un elemento positivo en contextos muy diversos. La participación financiera aporta una nueva forma de hacer empresa, de trabajar, de relacionarse *dentro* de la empresa y de relacionarse *con* la empresa.

La motivación para la puesta en marcha de la participación ha sido muy diferente en los casos analizados: empresas que tienen problemas de sucesión familiar, empresas en crisis, empresas que quieren cambiar sus *formas de hacer empresa*, o aquellas que simplemente quieren ofrecer a la plantilla una participación en los beneficios. Las ventajas potenciales de la participación financiera también son diversas. Puede ser beneficiosa para las personas trabajadoras, para las empresas y para la sociedad en la que se ubican dichas empresas. Y además, es beneficiosa en contextos empresariales diferentes, independientemente del tamaño, sector o ubicación de la empresa.

Sin embargo, es igualmente importante señalar que los beneficios no son automáticos y pueden tardar tiempo en llegar. Es un proceso socio empresarial continuo como otros muchos, por ejemplo, la calidad. Toda empresa sabe que “la calidad” no se consigue a largo plazo implantando un procedimiento nuevo o una estructura organizacional en un momento determinado. De forma parecida, la participación financiera es un fenómeno que requiere una introducción cuidadosa y atención continuada, que tiene que actualizarse con frecuencia, adaptarse a nuevas realidades, condiciones cambiantes,... En los casos analizados se ha visto cómo las fórmulas participativas han ido evolucionando a lo largo del tiempo para dar respuesta tanto a nuevas necesidades por parte de los protagonistas, como a los contextos económicos cambiantes.

La participación financiera es muy versátil, se adapta a todo tipo de empresas, desde microempresas hasta multinacionales, y da respuesta a muy diversos objetivos y planteamientos. Cualquier empresa que tenga interés en promover la participación financiera de su plantilla no tendrá dificultad de encontrar el modo que mejor se adapte a su realidad. Asimismo todas las personas entrevistadas han mostrado los beneficios que perciben de la participación. En las empresas analizadas se ha percibido un impacto positivo, tanto a nivel económico como laboral y psicosocial, mostrando que, a largo plazo, las bondades teóricas de la participación también se dan en la práctica.

En la siguiente tabla se han clasificado los impactos de la participación que se han ido mencionando a lo largo de los casos. Conviene aclarar que no todos los impactos iden-





tificados han sido detectados por todas las empresas, pero sí son conceptos que se han ido repitiendo a lo largo de las entrevistas.

**TABLA 4**

**Impactos de la participación financiera**

**Efectos Económicos**

<b>Plantilla</b>	<b>Empresa</b>	<b>Entorno</b>
<u>Incremento de ingresos</u>	<p><u>Fuente de financiación</u></p> <p>El hecho de que los trabajadores sean copropietarios hace que sean conscientes de la necesidad de reinvertir para fortalecer la empresa.</p> <p>Mejora la flexibilidad en la toma de decisiones porque la plantilla acepta cambios en las condiciones laborales a cambio de asegurar la viabilidad económica de la empresa.</p> <p>Facilita la continuidad de la empresa cuando hay problemas de sucesión.</p>	<p><u>Distribución más equitativa de la renta y riqueza.</u></p> <p><u>Reduce la deslocalización de las empresas y por tanto, favorece el desarrollo socioeconómico del territorio.</u></p> <p><u>Evita la descapitalización y desempleo.</u></p>

**Efectos Laborales**

<b>Plantilla</b>	<b>Empresa</b>	<b>Entorno</b>
<u>Estabilidad laboral</u>	<u>Menor absentismo.</u>	<u>Arraigo de las empresas en la zona donde se ubican.</u>
<u>Mayor información.</u>	<p><u>Mayor retención del personal.</u></p> <p>En ocasiones va unida a la participación en la gestión que da lugar a más sugerencias de mejora e innovación.</p>	<u>Menor impacto de la crisis.</u>

**TABLA 4 (CONTINUACIÓN)**  
**Impactos de la participación financiera**

### Efectos Psicosociales

Plantilla	Empresa	Entorno
Mayor satisfacción.	Equipo de trabajo comprometido e implicado.	Incremento del capital social (cantidad y calidad de relaciones sociales y sus efectos socioeconómicos).
Ambiente de trabajo agradable.	Mejora clima laboral.	
Mayor compromiso e implicación.	Más cohesión entre el equipo de trabajo y más ayuda mutua.	
Fortalece el sentimiento de pertenencia y la cohesión.		
Crecimiento personal.		

Los potenciales impactos positivos de la participación financiera son diversos y se distribuyen en distintos planos (en la plantilla de trabajadores, en la empresa y en la sociedad). Se debe señalar también que estos tres planos están interrelacionados. Es decir, un impacto positivo en la plantilla llevará inevitablemente a unos beneficios tanto en la empresa como en la sociedad donde está implantada. Los impactos en la empresa y la sociedad también retroalimentarán a los otros planos.

En resumen, la participación financiera lleva a un incremento de los ingresos de los y las trabajadoras, mayor estabilidad laboral y mayores niveles de satisfacción. Todos estos impactos positivos en la plantilla hacen que el clima laboral de la empresa mejore y que se tenga un equipo de trabajo más comprometido e implicado, que aporta ideas – cómo reducir gastos, o mejorar un proceso o innovar un producto o servicio. También mejora el sentimiento de pertenencia (incluso, a veces, sentimiento de copropiedad) que hace que la plantilla asuma mejor las decisiones relacionadas con las condiciones laborales, siempre y cuando se busque el fortalecimiento de la empresa y el mantenimiento del empleo. Como consecuencia, en la sociedad habrá empresas más arraigadas en su entorno que buscan evitar el cierre y la deslocalización, porque las personas trabajadoras (y copropietarias) trabajan por el mantenimiento de su propio empleo y empresa. Esto favorece que las empresas estén comprometidas con el desarrollo del territorio y la creación de empleo estable. A largo plazo, además, la participación financiera trae consigo una distribución más equitativa de la riqueza y un incremento del capital social, en cuanto a la cantidad y calidad de relaciones sociales y sus efectos socioeconómicos.

# 10

BUENAS PRÁCTICAS  
Y RECOMENDACIONES



Además de los elementos de transferencia y aplicabilidad que se han ido identificando a lo largo del análisis de los distintos casos, se quieren reforzar algunos aspectos clave para la implantación de la PFT en las empresas mediante la elaboración de un catálogo de buenas prácticas y recomendaciones:

- La introducción de un cambio en la forma de gestionar una empresa, desde una gestión tradicional a la participativa, hasta la incorporación de la participación financiera de las personas trabajadoras en las empresas, requiere del férreo compromiso del equipo directivo. Sin su visión, compromiso, y liderazgo, todos los esfuerzos resultarían estériles. Además, un proceso de estas características requiere de tesón y paciencia. Se trata de procesos largos en que los resultados se aprecian en el largo plazo.

Cabe destacar esta buena práctica en el caso de ALCORTA Forging Group cuando se establece que *“era una empresa industrial normal y corriente, con un estilo de dirección y relaciones laborales tradicionales. Su gerente y su equipo directivo lideraron una transformación gradual – con paciencia y persistencia – basada en la participación y la confianza.”*

Así mismo, en el caso de Textils MORA el Liderazgo asumido por el nuevo Gerente resultó crucial para introducir modificaciones en la introducción de nuevas fórmulas participativas: *“Esta crisis también sirvió de hito para llevar a cabo cambios importantes en la forma de “hacer empresa”. Bajo el liderazgo de un nuevo gerente, la manera de gestionar la empresa empezó a evolucionar hacia más comunicación, menos jerarquía y más participación. Textils Mora empezó a convertirse en una empresa participada y también participativa.”*. A su vez y en relación a esta materia, su Gerente realiza la siguiente recomendación: *“No hay que tener miedo a la participación”, (...), pero tanto el personal directivo como el de base tienen que mentalizarse para ello y tener paciencia.”*

- Otra cuestión a tener en cuenta para la implantación exitosa de la participación financiera de las personas trabajadoras en las empresas es la importancia de establecer una ligazón entre la participación en la gestión y la participación en los resultados económicos de la empresa. Todos en una empresa deberían tener claro cómo su acción individual y colectiva contribuye a construir los resultados de la empresa. Por ello, es conveniente vincular los resultados con la acción de los equipos y/o las personas. En este sentido se expresa el delegado de zona norte de LEROY MERLIN cuando señala que *“En un modelo de empresa donde la participación en la toma de decisiones y en el reparto de los resultados son dos caras de una misma moneda, ya que todos los y las colaboradoras participan en la construcción diaria y el futuro de la compañía. (...) Compartir los resultados del negocio debe ser una consecuencia y no un motivo en sí mismo.”*



- Las personas no son omnipresentes, y tarde o temprano llega el momento en que los que dirigen las distintas compañías cesan, se jubilan... en definitiva, desaparecen del “día a día” de la empresa. En muchas ocasiones, estos hechos son fácilmente predecibles y por ello resulta de vital importancia anticiparse al acaecimiento de los mismos, analizando con tiempo las distintas alternativas y, en su caso, planificando con tiempo la fórmula de implantación de la PFT.

En este sentido, es fundamental que las empresas perciban que el futuro de la empresa no está fuera de ella con algún inversor externo, sino que los propios trabajadores pueden asumir ese papel entrando a participar en su capital. El Gerente de ALCORTA Forging Group manifestaba al respecto que *“la PFT es especialmente adecuada para aquellas empresas que quieren evitar los vaivenes de las empresas multinacionales y priorizan tener el control del futuro de la empresa en manos locales”*.

También cabe destacar el ejemplo a ARPA quien se planteó la apertura a la propiedad de los trabajadores como forma y medio de asegurar la continuidad del despacho.

Además, la preparación de un proceso de sucesión se puede y se debe ir planificando con anticipación. Este podría ser el caso de Ramón Aguinaga de la empresa FRILAC quien señalaba que desde un primer momento tenía la siguiente idea en mente: *“No quiere una sociedad al uso. Quiere que las personas trabajadoras, que son quienes tienen que desarrollar la empresa, puedan decidir en sus ámbitos de trabajo y que trabajen para ellos. Busca que los trabajadores tengan mentalidad empresarial, no que sean empresarios, pero sí que tengan esa visión de empresa”*. En consecuencia fue contratando personas con un perfil profesional que incorporaba esta característica que les transmitió.

- En otro orden de cosas, la elección de la fórmula participativa es otra de las cuestiones que una empresa ha de valorar detenidamente con anterioridad a la implantación de la PFT. Son variadas las estructuras jurídicas existentes, tal y como hemos podido comprobar en el marco conceptual así como en los casos explorados, que permiten una participación en el capital de las empresas. Así, tenemos desde las fórmulas vinculadas a la Economía Social como son el caso de GREDOS (Sociedad Cooperativa) o de Textils MORA (Sociedad Laboral), a sociedades mercantiles al uso como FRILAC (Sociedad Anónima), LEROY MERLIN o ARPA (Sociedades Limitadas), o una Asociación (SINTRATEL). Por otra parte también existen vehículos tenedores de acciones/participaciones que facilitan una participación indirecta en el capital de la empresa como es el caso de ALCORTA (Sociedad Mercantil) o GESPA y BAZKIDEAK (Sociedades Civiles). Por último también tenemos el caso de participación indirecta mediante derechos de usufructo (IN2 Printing Solutions).

La elección de uno u otro instrumento jurídico no es accidental, sino que generalmente depende de las motivaciones que empujan a una empresa a promover la PFT; no es lo mismo la superación de una situación de crisis económica como puede ser el caso de Textils MORA o GREDOS, que la necesidad de retener el talento de las personas y capitalizar así la empresa (IN2 Printing Solutions) o incluso la necesidad de avanzar desde la cultura participativa a la participación en la propiedad como ocurre en LEROY MERLIN.

En este catálogo de buenas prácticas y/o recomendaciones “no están todas las que son”. Sin embargo se ha querido reforzar las más significativas, por su peso y relevancia en un posible itinerario de implantación de la PFT en las empresas.

# 11

CONCLUSIONES DEFINITIVAS



- Avanzamos hacia un entorno más globalizado y competitivo que requiere de modelos organizativos más flexibles y participativos, donde se asuma la centralidad de las personas en la gestión, toma de decisiones, capital y resultados, incidiendo así en un nuevo modelo de gestión avanzada como clave de sostenibilidad.
- Existen tres formas de participación en las empresas: gestión, económica y en la propiedad. Es necesario avanzar en los tres planos para poder desarrollar modelos empresariales competitivos y sostenibles; si bien es cierto, que de forma natural, el desarrollo de una de las áreas deviene en el desarrollo paralelo de otra.
- Para avanzar en modelos participativos es necesario el impulso de las personas propietarias de las empresas, así como el compromiso de sus gestores. Para ello, pueden valerse de itinerarios de actuación establecidos.
- El ordenamiento jurídico español contempla distintas figuras jurídicas que permiten vehicular de forma directa o indirecta la participación de las personas trabajadoras en la propiedad de las empresas. No obstante, cada empresa debe reflexionar sobre el instrumento que mejor le permite alcanzar los objetivos perseguidos.
- Los datos de EE.UU en relación al ESOP americano y los distintos estudios que se han realizado en torno a la PFT en Europa apuntan a una fortaleza a conservar y la Estrategia Europa 2010-2020 orienta en una determinada dirección. España debe estar atenta a los cambios que se están produciendo y que demuestran que una forma de conservar las PYMES es la extensión de la propiedad a las personas trabajadoras.
- El grado de conocimiento e implantación de la empresa participada en España es pequeño, y por tanto, si se quiere avanzar en esta sentido, es necesario establecer mecanismos o entidades que promuevan su difusión. Así mismo, sería conveniente un mayor desarrollo normativo y el establecimiento de medidas que incentiven su aplicación.
- Son muchos los motivos que inducen a las personas a promover la PFT en las empresas, pero todas ellas persiguen una misma finalidad: poner a la persona en el centro de la organización como forma y medio de ganar en competitividad empresarial y aumentar en nivel de cohesión social entre empresa y personas trabajadoras.
- La participación financiera es muy versátil, se adapta a todo tipo de empresas y da respuesta a muy diversos objetivos y planteamientos. Cualquier empresa que tenga interés en promover la participación financiera de su plantilla no tendrá dificultad de encontrar el modo que mejor se adapte a su realidad.





- La participación financiera aporta una nueva forma de hacer empresa, de trabajar, de relacionarse dentro de la empresa y relacionarse con la empresa.
- La participación financiera es beneficiosa para las personas trabajadoras, para las empresas y para la sociedad. En las empresas analizadas se ha percibido un impacto positivo, tanto a nivel económico como laboral y psicosocial, mostrando que, a largo plazo, las bondades teóricas de la participación también se dan en la práctica.
- En impactos que benefician a la plantilla se han detectado: mayor nivel de ingresos de los y las trabajadoras, mayor estabilidad laboral y mayores niveles de satisfacción.
- A nivel organizacional, la participación mejora el clima laboral y se consigue un equipo de trabajo comprometido e implicado que aporta sus ideas.
- Por último, en la sociedad habrá empresas más arraigadas, comprometidas con el desarrollo del territorio y la creación de empleo. A largo plazo, además, la participación financiera trae consigo una distribución más equitativa de la riqueza.



## ANEXO



## Regulación interna del ESOP

Aquí se detallan los distintos elementos económicos, organizativos y jurídicos de la implantación de un ESOP y su regulación interna. Algunos pasos expuestos en el texto anterior se repiten para mantener la coherencia del anexo, pero el enfoque es más en la regulación interna del ESOP que en su financiación y relación con la empresa constituyente.

Funcionamiento del ESOP: Un resumen de los diez componentes básicos.

A continuación resumimos los elementos básicos del funcionamiento interno de un ESOP, los cuales se explicarán con más detalle en apartados posteriores. Véase también Anexo 1 que describe el funcionamiento financiero externo del ESOP.

- 1.** Constitución del ESOP. La empresa constituye el ESOP, una entidad jurídica propia, y redacta un documento constituyente jurídico concreto (el Plan Document). Las reglas y normas que rigen el funcionamiento del ESOP se describen en este documento, parecido a los estatutos / reglamento interno de una empresa. En términos jurídicos, el ESOP es un fideicomiso (trust<sup>24</sup>).
- 2.** Adquisición de acciones. El ESOP compra unas acciones de la empresa (de uno o más de sus accionistas, o de nueva emisión, o de tesorería) utilizando un préstamo que consigue la propia empresa de un banco<sup>25</sup>, o la empresa las compra con fondos internos, para transferírselas al ESOP (punto 4, más abajo), incurriendo en un coste deducible.
- 3.** Participación en el ESOP. Las personas trabajadoras se convierten en “participantes”<sup>26</sup> del ESOP. De este modo, cada uno recibe una “cuenta individual” en el ESOP (lo que se llamará de aquí en adelante “cuenta ESOP”). Las acciones que se depositan en esta cuenta permanecen allí hasta que el trabajador abandona la empresa. No se pueden retirar en cualquier momento.

---

<sup>24</sup> Un trust es una figura común en la tradición jurídica anglosajona pero poco común en la tradición jurídica de la Europa continental. Un trust se establece para trasladar patrimonio de una persona jurídica a otra bajo condiciones determinadas por la primera. El ESOP es un trust especial en la medida en que el control del establecimiento de las condiciones no tiene porqué ser unilateral.

<sup>25</sup> Este es el caso en más del 50% de los ESOPs.

<sup>26</sup> En este caso el término “participante” tiene un significado jurídico específico; se refiere a la persona que tiene una “cuenta ESOP” y cumple unos requisitos mínimo: ser mayor de edad y haber trabajado por lo menos mil horas en la empresa en un periodo de 12 meses consecutivos.



4. Contribuciones al ESOP. La empresa aporta cash o acciones al ESOP. Si el ESOP se crea con un préstamo, cada contribución amortiza una parte del mismo y transmite unas acciones (cuyo valor total generalmente corresponde al valor del pago de la cuota del préstamo) a las cuentas de los participantes del ESOP.
5. Asignación de acciones. Las acciones son asignadas (allocated) a la cuenta ESOP de cada participante. El número de acciones asignadas a cada participante se calcula con una fórmula establecida en el documento constituyente del ESOP, normalmente en proporción al salario del participante.
6. La transmisión de derechos a percibir las acciones. Esta transmisión no suele realizarse inmediatamente después la asignación, sino que el documento constituyente establece un calendario de transmisión del derecho de percibir las acciones que tiene el participante en su cuenta si abandonara la empresa en un momento dado (vesting schedule). Según este calendario, el derecho a recibir un determinado porcentaje de las acciones asignadas en la cuenta ESOP (si se produjera el abandono de la empresa) pasan al participante cada año, siguiendo las reglas establecidas. Un calendario muy usual es el de transmitir los derechos del 20% de las acciones asignadas cada año durante cinco años. La ley establece que los derechos al 100% de las acciones debe pasar al participante en un máximo de siete años. Al jubilarse o abandonar la empresa ESOP, el participante tiene pleno derecho al porcentaje de las acciones cuyos derechos le han sido transmitidos (las acciones que están “vested”).
7. Valoración de acciones. Cada año un perito independiente debe realizar una valoración de las acciones de la empresa para determinar el valor de la cuenta ESOP de cada participante.
8. Votación. Los participantes tienen derecho a votar (según el número de acciones en su cuenta) como mínimo, en las circunstancias que marca la ley, como son liquidación, fusión y adquisición de activos. El documento constituyente del ESOP concreta estos y otros derechos de voto, si los hubiese.
9. Diversificación. A partir de cierta edad y años de antigüedad, el participante del ESOP puede pedir que un porcentaje de las acciones de su cuenta ESOP se transfiera a otro tipo de inversiones fuera de la empresa.
10. Distribución de las acciones de las cuentas ESOP individuales. Cuando el trabajador-participante abandona la empresa por jubilación u otras causas, la empresa le traspassa las acciones acumuladas en su cuenta ESOP, o su valor en efectivo, según el calendario establecido (véase punto 6, más arriba).

## Funcionamiento del ESOP: Una explicación detallada de los diez componentes básicos

En este apartado entramos a explicar con más detalle cada uno de los diez componentes relacionados con el funcionamiento del ESOP resumidos anteriormente.

### 1. Constitución del ESOP

La empresa constituye el ESOP y redacta un documento constituyente concreto jurídico (el Plan Document).

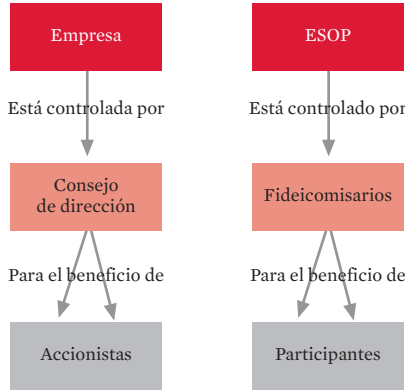
La empresa debe redactar un documento constituyente llamado Plan Document que establece las reglas básicas del ESOP. Es un documento legal adoptado por la empresa comprometiéndole a implantar y llevar a cabo el ESOP tal y como las reglas del documento particular de cada empresa lo especifica. Una copia del documento debe archivar en el Departamento de Hacienda Federal (Internal Revenue Service o IRS) para asegurar que cumple todos los requisitos legales aceptados y firmados por la organización. Las pautas para este tipo de documentos están definidas en la ley federal (“Ley de Protección de Ingresos en la Jubilación”) y su cumplimiento está vigilado por el Departamento de Trabajo y el mismo IRS.

En términos legales la figura creada por este documento es un fideicomiso (ver nota al pie 2, al inicio del apartado 3.1). Este fideicomiso guardará los activos de los participantes y será gestionado por fideicomisarios elegidos por la dirección de la empresa o conjuntamente entre la dirección y los empleados.

Es importante recordar que la empresa y el ESOP son entidades legales diferentes creadas con diferentes propósitos. La empresa está gobernada por el Consejo de Administración con el fin de obtener el mayor beneficio posible para sus accionistas; el ESOP, en cambio, está controlado por los fideicomisarios para el beneficio de sus trabajadores-participantes (figura 20).



**FIGURA 20**  
**Control en el ESOP y la empresa**



A pesar de que la empresa y el ESOP son entidades legales distintas, están conectadas entre sí de cuatro formas importantes:

- El ESOP se convierte en uno de los accionistas de la empresa, al comprar una parte de su accionariado.
- El Consejo de Administración de la empresa que constituye el ESOP nombra a los fideicomisarios del ESOP, en efecto, el Consejo de Administración del mismo ESOP.
- Todos los participantes del ESOP son empleados de la empresa.
- La empresa controla la redacción del documento constituyente de su ESOP con más o menos participación de los trabajadores o sus representantes.

## 2. **Adquisición de acciones**

El ESOP compra un porcentaje del capital la empresa, o bien con un préstamo o bien con fondos internos.

Este paso consiste en la compra de acciones por parte del ESOP, o bien de uno o más accionistas de la empresa, o bien acciones de nueva emisión, o bien acciones de tesorería. El ESOP puede comprar del 0,1% al 100% del capital de la empresa.

La empresa que va a implementar un plan de participación accionarial de empleados puede pedir un préstamo, bien a una entidad bancaria o bien a otra entidad financiera, y con este préstamo compra acciones para transmitírselas posteriormente al ESOP. Este préstamo tendrá las mismas condiciones de pago como cualquier otro préstamo solicitado por otro tipo de situaciones. Un ESOP creado de esta forma, con deuda, se denomina un “ESOP apalancado” (un “leveraged ESOP”), y componen más del 50% de los ESOPs. Véase Anexo 1 que explica, paso por paso, el funcionamiento de este tipo de operación.

La compra de las acciones para un ESOP se puede realizar también sin solicitar ningún tipo de crédito (un ESOP “no apalancado”, un “non-leveraged ESOP”), con los fondos propios de la empresa, incurriendo así en un coste desgravable.

### 3. Participación en el ESOP

Los trabajadores se convierten en participantes del ESOP y reciben una “cuenta ESOP individual” a su nombre.

Los trabajadores integrados en el Plan se convierten en lo que se denomina “participantes” del ESOP y consiguen una cuenta llamada “cuenta ESOP individual”. Las acciones que se asignan a sus cuentas individuales no pueden retirarse en cualquier momento. Solo se perciben (o su valor en efectivo) cuando el trabajador-participante se da de baja como empleado y abandona la empresa.

Hay una serie de requisitos generales que cualifican al empleado para convertirse formalmente en “participante” y conseguir una cuenta ESOP individual:

- Que el empleado tenga veintiún años.
- Que haya trabajado a jornada completa para la empresa durante al menos un año.
- Que haya trabajado más de 1.000 horas en el año correspondiente al ejercicio ESOP.
- Que tenga la condición de empleado el último día del ejercicio ESOP.
- Que conozca y acepte todos los requisitos y condiciones del ESOP.

El documento constituyente establece fechas de entrada en el ESOP de nuevos participantes, generalmente entre dos y cuatro por ejercicio ESOP. Cuando un empleado cumple los anteriores requisitos se convierte en participante en la siguiente fecha de entrada establecida.

Por regla general el ESOP tiene que incluir a todos los empleados que trabajan a jornada completa para la empresa. Sin embargo, el ESOP no está obligado de antemano a

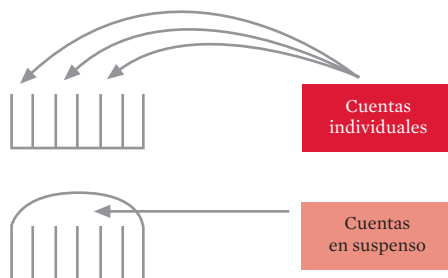




incluir, y no puede obligarles a participar, como “participantes” a miembros de colectivos sindicales. Es un tema que se decide mediante la negociación colectiva.

Además de las cuentas individuales, el ESOP que se ha creado a través de un préstamo tiene una “cuenta en suspenso” (figura 21). En esta cuenta, se mantienen todas las acciones mientras el préstamo que el ESOP pidió se amortiza. A medida que el préstamo es amortizado, las acciones pasan de la cuenta en suspenso a las cuentas individuales (véase apartado 3.2.4.- Contribuciones al ESOP).

**FIGURA 21** Los dos tipos de cuentas de los ESOP



#### 4. Contribuciones al ESOP

La empresa realiza contribuciones anuales al ESOP. Si las contribuciones se realizan en base a fondos prestados, cada contribución, en efecto, liquida una parte del préstamo y transmite unas acciones a los participantes ESOP.

La empresa realiza, normalmente, contribuciones al ESOP cada año. Las contribuciones son el modo en que el ESOP consigue las acciones o los fondos para comprar las acciones que posteriormente se repartirán en las cuentas de los participantes. El tamaño de la contribución anual se determina por el Consejo de Administración de la empresa basándose en diversos factores, tales como la actividad de la empresa, las obligaciones del préstamo del ESOP, las ventajas fiscales posibles, etc. De esta decisión dependerá la cantidad que va a ser asignada a cada cuenta individual.

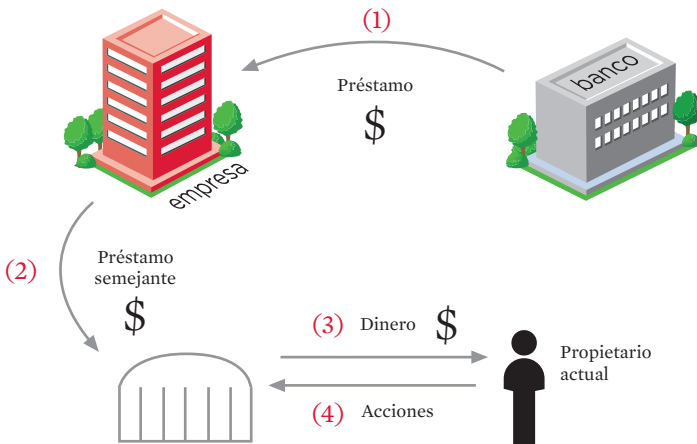
Tal y como se ha señalado, las contribuciones que realiza la empresa al ESOP pueden ser de origen monetario o en acciones:

1. Contribución de acciones: Asignadas directamente a la cuenta individual de cada participante del ESOP.
2. Contribuciones monetarias: Generalmente usadas para comprar las acciones de uno o más propietarios, las cuales, más tarde, son asignadas a las cuentas individuales de los trabajadores-participantes.
3. Dinero prestado: Como se ha explicado anteriormente, un ESOP puede solicitar un crédito para llevar a cabo la compra de acciones (o, la empresa constituyente puede solicitar un préstamo que traslada al ESOP).

Cuando una empresa solicita un préstamo para crear un ESOP (figura 22, paso 1), se le transfiere ese dinero al fideicomiso ESOP (figura 22, paso 2) y se utiliza para comprar las acciones a uno o varios propietarios (figura 22, paso 3). Posteriormente, las acciones son colocadas en la “cuenta en suspenso” del ESOP, donde se mantiene hasta que el préstamo se amortiza.

**FIGURA 22**

**Contribuciones de la empresa**

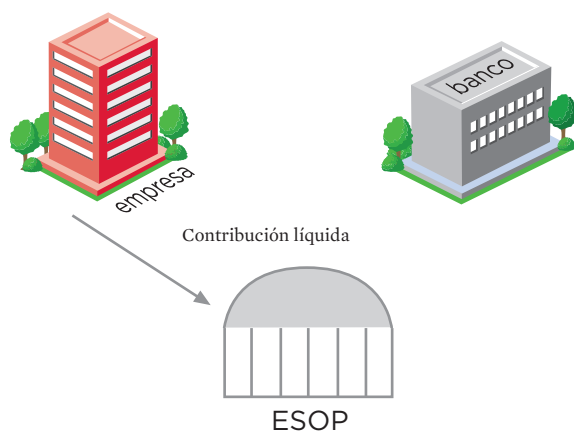




En las tres figuras que se muestran a continuación se explica el proceso de contribuciones de la empresa al ESOP apalancado. Una vez que la empresa consigue el préstamo, las acciones se compran y se transfieren a la “cuenta en suspenso”. A continuación la empresa efectuará contribuciones monetarias anuales al ESOP<sup>27</sup> (figura 23, paso 1). Las contribuciones monetarias son utilizadas para el pago del préstamo del ESOP (figura 24, paso 2). Técnicamente, el ESOP realiza pagos a la empresa y la empresa paga al banco. Después de que un pago del préstamo se haya realizado, una cantidad proporcional de acciones de la cuenta en suspenso es asignada a la cuenta ESOP individual de cada participante (figura 25, paso 3). Por ejemplo, si se amortiza una décima parte del préstamo, entonces una décima parte de las acciones situadas en la cuenta en suspenso es colocada en las cuentas de los empleados.

**FIGURA 23**

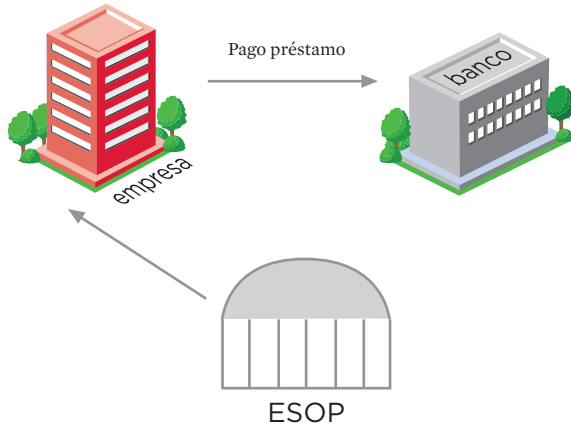
**Contribuciones de la empresa (paso 1)**



<sup>27</sup> Estas transferencias de fondos fueron definidas en la legislación ESOP como contribuciones a una especie de fondo de pensión y, por lo tanto, se consideran “gastos de personal” en términos contables y se desgravan. Esta operación de contribución-desgravación es una de las ventajas fiscales más importantes del ESOP. En efecto, convierte las cuotas de un préstamo en gastos desgravables cuando, en una situación normal (sin ESOP), solo los intereses son desgravables.

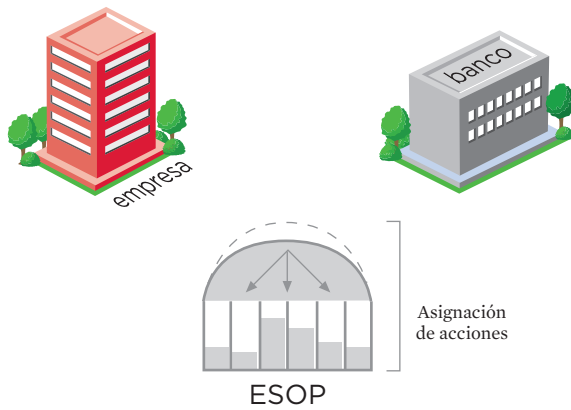
**FIGURA 24**

**Amortización del préstamo (paso 2)**



**FIGURA 25**

**Asignaciones de acciones (paso 3)**



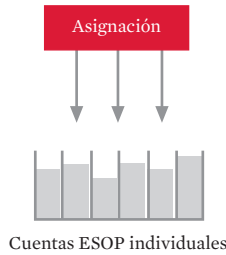
## 5. Asignación de las acciones

Las acciones se asignan a la cuenta ESOP de cada miembro, utilizando una fórmula de reparto establecida en el documento constituyente.



Después de que la empresa realice contribuciones al ESOP, acciones por el valor de esa contribución son asignadas a la cuenta individual de cada trabajador-participante en el ESOP. En caso de no cumplir alguno de los requisitos (por ejemplo, que posea una cuenta ESOP pero que ese año no haya trabajado 1.000 horas), el trabajador no tendrá derecho a recibir acciones asignadas dentro de ese ejercicio ESOP.

**FIGURA 26**  
Asignaciones a las cuentas ESOP



La cantidad asignada a cada cuenta se determina por una fórmula de asignación, que se define en el plan constituyente del ESOP. Esta fórmula debe ser justa y equitativa con todos los participantes tal y como la define la ley. La fórmula más común para la asignación de las acciones se basa en la retribución, pero puede basarse en, o incluir, criterios de antigüedad, igualdad u otros. La ley estipula que la fórmula de asignación, para ser “justa y equitativa”, en general no puede ser más desigual que las diferencias salariales y, en casos de desigualdad salarial sustancial, establece límites para disminuir la desigualdad en el reparto de acciones.

Supongamos, por ejemplo, que haya una empresa ESOP de 75 trabajadores, que la masa salarial de los participantes en el ESOP del año pasado fue de \$2.500.000, que el ESOP basa su fórmula de asignación en la retribución, y que la empresa decide aportar fondos suficientes para la asignación de unos 850 acciones<sup>28</sup>. Mary, una trabajadora-participante de un ESOP, cobró 25.000 dólares el año pasado, y John, otro trabajador-participante, cobró 20.000 dólares. En este caso, Mary percibió el 1,0% de la masa salarial, y John el 0,8% y, por consiguiente, ella recibirá el 1,0% del total de las acciones asigna-

<sup>28</sup> En general, una empresa con un ESOP apalancado realiza aportaciones al ESOP equivalentes a las cuotas del préstamo ESOP que debe al banco y, de esta manera, desgrava una cantidad equivalente a estas cuotas. Por lo tanto, el proceso de asignación en estos casos, no varía mucho de año en año. Véase Anexo 1.

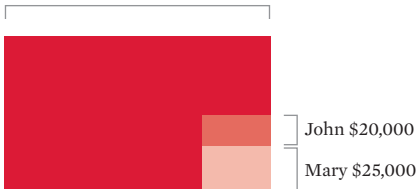
das y él recibirá el 0,8%. Esto es, 8,5 acciones serán asignadas a la cuenta ESOP de Mary, y a John se le asignarán 6,8 acciones a su cuenta.

**FIGURA 27**

**Asignación de acciones a cuentas ESOP**

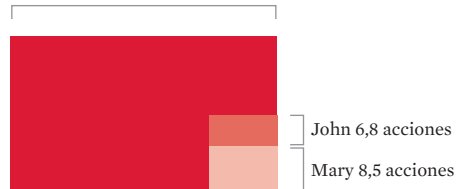
**Retribución de participantes**

Masa salarial anual de los participantes= \$2,500,000



**Asignación de acciones a cuentas ESOP**

Asignación anual total= 850 acciones



En el caso de los empleados que se conviertan en participantes del plan después de haber comenzado un nuevo ejercicio ESOP, las asignaciones que reciban corresponderán a la parte del salario percibido durante el tiempo del ejercicio ESOP en el que han sido participantes.

**6. Transmisión de derechos a percibir las acciones (vesting schedule)**

Es un calendario establecido en el documento constituyente para la transferencia a los participantes de derechos a percibir las acciones.

Este apartado describe el proceso por el cual el participante acumula los derechos a percibir las acciones que han sido asignadas a su cuenta ESOP individual. Este proceso de transferencia derechos, claramente definido en el documento constituyente, determina cuánto dinero en efectivo, o cuántas acciones, recibirá el participante de su cuenta ESOP si abandona la empresa. En general, el participante ha de permanecer en la empresa varios años<sup>29</sup> para recibir la totalidad de los derechos a las acciones en su cuenta. Este sistema se diseñó para permitir recompensar a los empleados que permanecen en la empresa.

<sup>29</sup> Este tipo de calendario de “vesting” no es obligatorio. El derecho a percibir las acciones o su valor en efectivo (al abandonar la empresa) puede obtenerse de inmediato o en dos años o tres. El calendario es bastante flexible siempre y cuando el 100% de los derechos se transfieren antes del máximo legal de siete años.



El proceso de transferencia de derechos se basa en un calendario, de hasta siete años, por el que se proporciona a los trabajadores el pleno derecho a las acciones en sus cuentas ESOP. El participante que tiene transferido el derecho a todas sus acciones asignadas según este calendario recibe todas ellas al abandonar la empresa, cualquiera que sea la razón de su marcha. Los trabajadores que tienen parcialmente transferidos los derechos a sus acciones según este calendario, lógicamente, podrán recuperar sólo las acciones cuyos derechos han sido transferidos.

La mayoría de las empresas elige un “calendario escalonado” que funciona por etapas o pasos. Es decir, el derecho a cierto porcentaje de las acciones asignadas se transfiere al cabo de cada año que el empleado ha sido participante en el ESOP. Una fórmula común es la de “20% por año”, es decir, al cabo de cinco años, el trabajador-participante obtiene el derecho al 100% de las acciones asignadas a su cuenta ESOP.

Si los participantes en el ESOP deciden abandonar la empresa antes de la completa transferencia de derechos, las acciones no transferidas son reasignadas entre el resto de los participantes.

## 7. Valoración de acciones

Cada año se realizará una valoración de la empresa para determinar el valor de la cuenta ESOP de cada participante.

Las leyes ESOP requieren que un perito o tasador externo e independiente realice una valoración anual de las empresas ESOP. Esta valoración determina el valor de mercado de las acciones de la empresa y, por tanto, el valor de cada cuenta ESOP individual. El valor de mercado de las acciones es el precio que el mercado establece para comprar o vender las acciones de esa empresa.

El valor que reciben por los participantes del ESOP al abandonar la empresa deriva de dos factores:

1. El porcentaje de acciones de su cuenta ESOP cuyos derechos han sido transferidos al participante (véase 3.2.6), y
2. El valor de mercado de dichas acciones determinado por el tasador externo en su última valoración (o, en el caso de empresas que cotizan, por la bolsa).

## 8. **Votación**

Los participantes tienen derecho a votar en las circunstancias establecidas en el documento constituyente.

Hemos comentado anteriormente que en términos legales el ESOP es un fideicomiso. Esta figura se encarga de mantener las acciones para el beneficio de los participantes. Los fideicomisarios que controlan el ESOP son elegidos por el Consejo de Administración de la empresa que lo constituye, y ésta puede consultar a los trabajadores-participantes con respecto a esta elección, pero no está obligada a hacerlo (a no ser que este punto se refleja en un convenio colectivo). Los fideicomisarios tienen la responsabilidad jurídica de asegurar que el ESOP sea gestionado prudentemente y de una manera justa y equitativa para el beneficio de sus participantes.

Conforme con la ley y las normas establecidas en el documento constituyente, son los fideicomisarios los que deciden y aprueban mediante votación qué es lo que hay que hacer en cada momento con las acciones del ESOP (tanto con respecto a las acciones asignadas como con las acciones en la cuenta en suspenso).

La ley estipula que los empleados-participantes deban “instruir” a los fideicomisarios en sus votaciones sobre determinadas cuestiones, como son, una fusión, la liquidación de la empresa, o la venta de un porcentaje importante de su activo, y los fideicomisarios están obligados a seguir las “instrucciones” de los participantes en estos casos. Algunas empresas, en el documento constituyente, añaden a estos el derecho de voto sobre otra serie de cuestiones, como la de la elección de miembros al consejo de administración de la empresa, etc.

## 9. **Diversificación**

Bajo determinadas condiciones establecidas por la ley, el participante puede pedir que la empresa reinvierta hasta un 50% de su cuenta ESOP en otros valores.

Los ESOP son, en general, inversiones a largo plazo y, de hecho, están regidos por legislación referente a temas de pensiones. Puesto que los ESOP invierten en acciones de una sola empresa, son considerados inversiones de relativamente alto riesgo, es decir, su valor depende de la situación económico-financiera de una sola empresa. Otros tipos de planes de pensión mantienen los fondos invertidos en una amplia gama de valores de muy diversos sectores y, por tanto, se considera que el riesgo está más repartido y sus pagos están más garantizados. Como resultado, las regulaciones federales ESOP definen una serie de condiciones en las que el participante en un ESOP





pueda “diversificar su cartera”, es decir, pueda reinvertir un porcentaje de las acciones en su cuenta ESOP en otro tipo de valores fuera de la empresa.

La diversificación del valor en las cuentas ESOP se realiza en las siguientes circunstancias:

- Los empleados que alcanzan los 55 años de edad y han sido participantes en el ESOP en los últimos 10 años pueden diversificar como máximo un 25% de las acciones de sus cuentas ESOP.
- A los 60 años, los empleados pueden diversificar otro 25% de su cuenta ESOP; es decir, al fin y al cabo, pueden diversificar un máximo de un 50% del total de las acciones de su cuenta.

## 10. Distribución de las acciones

El sistema establecido en el documento constituyente por el cual los trabajadores reciben el valor de las acciones cuyos derechos han sido transmitidos.

El beneficio económico principal de ser participante, es decir, de ser un copropietario en una empresa ESOP, se materializa en el momento en que el empleado-copropietario recibe sus acciones o su valor en efectivo. Cuando los participantes ESOP abandonan la empresa, tienen el derecho de recibir las acciones cuyos derechos han sido transferidos según el calendario establecido en el documento constituyente (véase 3.2.6). Las normas de distribución gobiernan el cómo y el cuándo los empleados recibirán el valor de esas acciones.

Cuando el empleado-participante se jubila o abandona la empresa, el proceso de distribución comienza y la empresa (o el ESOP, según lo establecido en el documento constituyente) debe comprar obligatoriamente sus acciones y desembolsarle al empleado (o a sus beneficiarios) su valor. Cuando la empresa o el ESOP compra las acciones, el precio por acción se establece a precio de mercado determinado por un perito externo e independiente (o por la bolsa en empresas que cotizan). El pago por las acciones puede efectuarse en un solo pago o repartido en diversos pagos, siempre y cuando la cifra total sea abonada en un máximo de cinco años. La ley permite a la empresa o al ESOP desembolsar el valor de las acciones a lo largo de cinco años para facilitar una gestión de cash adecuada a sus operaciones.

Si el valor de la cuenta es mayor de 5.000 dólares, el participante puede elegir aplazar la distribución de las acciones hasta la fecha de su jubilación a los 65 años. Si el valor de la cuenta es menor a 5.000 dólares la empresa puede decidir distribuir todas las accio-

nes durante el primer año. Todas las acciones enteras serán distribuidas a los participantes ESOP (o a sus beneficiarios), en cambio, las acciones parciales se pagarán en metálico.

Cuando el participante recibe sus acciones, cómo se ha comentado, tiene la oportunidad de venderlas a la empresa (o al ESOP) y recibir su valor de mercado. Esta oportunidad de vender las acciones se denomina opción de venta (put option). El participante tiene un período de 60 días para decidir si vende las acciones o no, este periodo comienza cuando las acciones son distribuidas. Si el participante decide vender sus acciones la empresa o el ESOP están obligadas por ley a comprarlas y a desembolsar su valor monetario.

Si la opción de venta no es ejercida, una segunda oportunidad para vender las acciones tendrá lugar después de que el ESOP notifique a los participantes el precio de mercado de las acciones para el nuevo ejercicio ESOP. De esta manera, los participantes podrán vender sus acciones al nuevo precio, que puede ser mayor o menor que el precio del anterior plan anual.

Si un participante decide no vender sus acciones a la empresa (o al ESOP), la empresa, de todas formas, retendrá el derecho de compra de las acciones. Esto significa que, al recibir los participantes una oferta de compra de sus acciones, ese empleado debe dar primero la oportunidad a la empresa o al ESOP de comprar las acciones al mismo precio.

Una vez que el participante haya vendido las acciones de la empresa o del ESOP, recibirá el valor de una parte de esas acciones en un pago realizado a su cuenta antes de 30 días posterior a la venta. Los participantes pueden elegir la forma de recibir el valor de sus acciones: en metálico o mediante el ingreso de una cantidad en cualquier otro plan de jubilación.

## GLOSARIO



- **CESE:** Consejo Económico y Social Europeo
- **EEUU:** Estados Unidos
- **EFP:** Employee Financial Participation/Participación Accionarial de los Trabajadores
- **ESOP:** Employee Stock Ownership Plan/ Plan de Participación Accionarial de los Trabajadores
- **NCEO:** National Center for Employee Ownership
- **PEPPER:** Promoción de la participación de los trabajadores en beneficios y resultados empresariales/Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results
- **PFT:** Participación Financiera de los Trabajadores
- **PYME:** Pequeña y Mediana Empresa
- **UE:** Unión Europea

## BIBLIOGRAFÍA



- Andersen, A.; La participación de los trabajadores en la empresa; Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Gasteiz, 1998.
- Acceso de los trabajadores al capital en España. Working Paper. Ekai Center. 2011.
- Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A., & Money, A. The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. International Journal of Human Resource Management, 15(3): 587-616, 2004.
- Bado, J.; Developing an effective ESOP communications committee; ESOP committee guide; NCEO, Oakland (USA), 2000.
- Bayo Moriones, A. & Merino Díaz de Cerio, J.; La participación de los empleados: complementariedades e impacto sobre los resultados; Resumido en: La empresa participativa: una visión sobre el papel de las personas en las organizaciones; Cluster del Conocimiento, Bilbao, 2001.
- Blair, M. M. & Kruse, D. L. & Blasi, J. R.; Is employee ownership an unstable form or a stabilizing force? Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Blasi, Joseph. Employee Ownership: Revolution or Ripoff? NY: HarperCollins, 1987.
- Blasi, Joseph, Michael Conte and Douglas Kruse. 1996. "Employee Ownership and Corporate Performance Among Public Corporations;" Industrial and Labor Relations Review, Vol. 50, No. 1, October, pp. 60-79.
- Blasi, Joseph and Douglas Kruse. 1991. The New Owners: The Mass Emergence of Employee Ownership in Public Companies and What it Means to American Business. New York: HarperBusiness.
- Blasi, Joseph, Maya Kroumova and Douglas Kruse. 1997. Kremlin Capitalism: Privatizing The Russian Economy. Ithaca: Cornell University Press.
- Blasi, J. & Kruse, D.; Employee ownership, employee participation, and shareholder value; Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Blasi, J. & Kruse, D.; The Relationship Between Increasing Shareholder Value and Employee Participation in Public Companies with More than 10% Employee Stock Ownership; Resumido en: A reexamination of the effect of ESOPs on the operating performan-



*ce of publicly traded companies; Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.*

- Blinder, Alan S. (Ed.). 1990. Paying for Productivity: A Look at the Evidence. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Bonin, J.P., Derek Jones and Louis Putterman. 1993. Theoretical and Empirical Studies of Producer Cooperatives: Will The Twain Ever Meet? Journal of Economic Literature, 31, 1290-1320.
- Bonin, J.P., and Louis Putterman. 1987. Economics of Cooperation and the Labor-Managed Economy. New York: Harwood Academic Publishers.
- Bova, F. (2011). "Shared Capitalism, Corporate Disclosure, and Management's Incentive to Signal a Positive Outlook," in Carberry, E. J. (ed.), Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions in Research, Champaign, Illinois, Labor and employment relations association: University of Illinois at Urbana-Champaign: 91-112.
- Brickley, J.A., & Hevert, K.T. 1991. Direct Employee Stock Ownership: An Empirical Investigation, Financial Management, Summer, pp. 70-84.
- Brookings, Robert S., Economic Democracy: America's Answer to Socialism and Communism, New York: The MacMillan Co., 1929.
- Brown, M., *et al.*, (2008). "Why do Employees Participate in Employee Share Plans? A Conceptual Framework," Melbourne.
- Brown, Sarah, Fathi Fakhfakh, and John G. Sessions. 1999. "Absenteeism and Employee Sharing: An Empirical Analysis Based on French Panel Data, 1981-1991," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 52(2), January, pp. 234-251.
- Carberry, E. J. Employee Involvement in companies with broad-based stock option programs; NCEO, Oakland (USA), 2000.
- \_\_\_\_\_, , ed. Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions in Research, Champaign, Illinois, Labor and employment relations association: University of Illinois Urbana-Champaign, 2011.
- Collat, D.; Recent public company ESOPs and corporate performance; Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.

- Collins, Denis. 1998. Gainsharing and Power: Lessons from Six Scanlon Plans. Ithaca and London: Cornell University Press, ILR Press.
- Conte, M.; *Employee Stock Ownership Plans in Public Companies*, Journal of Employee Ownership Law and Finance, Vol. 1, no.1 (otoño, 1989), pág. 89-138. Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance, capítulo: Public Company Studies; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Conte, M.; *Rate of Return on ESOPs and Similar Plans*
- Conte, M. & Blasi, J. & Kruse, D.; *The New Owners: Stock Price Performance for Public Companies with Significant Employee Ownership*, Journal of Employee Ownership Law and Finance, Vol. 4, no.3 (verano, 1992), pág 95-130. Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance, capítulo: Public Company Studies; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Conte, M. & Jampani, R.; *Financial returns of ESOPs and similar plans*; Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Comunicación de la Comisión, de 5 de julio de 2002, relativa a un marco para la participación financiera de los trabajadores [COM (2002) 364 final - no publicada en el Diario Oficial].
- Craig B. and J. Pencavel. 1992. "The Behavior of Worker Cooperatives: The Plywood Companies of The Pacific Northwest", American Economic Review, 82, 1083-1105.
- Craig B. and J. Pencavel. 1993. "The Objectives of Worker Cooperatives," Journal of Comparative Economics, Vol. 17(2), June, pp. 288-308.
- Craig B. and J. Pencavel. 1995. "Participation and Productivity: A Comparison of Worker Cooperatives and Conventional Firms in The Plywood Industry", Brookings Papers on Economic Activity, 212-160.
- Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report 2011.
- Del Boca, Alessandra, Douglas Kruse, and Andrew Pendleton. 1999. "Decentralisation of Bargaining Systems and Financial Participation: A Comparative Analysis of Italy, UK and the US," Lavoro e Relazioni Industriali, Summer 1999.





- Derechos de información del sindicato y paga de beneficios. M. Rodríguez Piñero, R.L. núm. 21, 1990.
- Ducey, M. & Igbal, Z. & Akhigbe, A.; *Employee Stock Ownership Plans and Cash Flow Performance of Publicly Traded firms*; *American Business Review*, vol.15, no.2 (verano de 1997); Resumido en: *A reexamination of the effect of ESOPs on the operating performance of publicly traded companies*; *Employee Ownership and Corporate Performance*; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Edelman, P.D.; *Implementing participation participatively*; *Theory Q*, NCEO, Oakland (USA), 1999.
- Empresas participativas: experiencias y aproximaciones. Clúster del Conocimiento del País Vasco. 2001.
- EFES - European Federation for Employee Share Ownership. 2012. "Economic Survey of Employee Ownership in European Countries in 2011.", Retrieved October 30th, 2012 ([www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/2011/Presentation.htm](http://www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/2011/Presentation.htm)).
- El Desafío de la participación financiera respecto a las Políticas de la Unión Europea. Jens Lowitzsch e Iraj Rashi. 2008.
- Ellwood, David. Forthcoming. "Winners and Losers in America: Taking the Measure of the New Economic Realities," in David Ellwood and Karen Lynn-Dyson, eds., *Work and Future Society: What We Know, What We Value, What Should Be Done* (New York: Russell Sage Foundation).
- Ellerman, D., *Property & Contract in Economics* (London: Routledge & Kegan Paul), 1988.
- Estrin, Saul, and Derek C. Jones. 1992. "The Viability of Employee-Owned Firms: Evidence from France", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 45 (2). p 323-38, January.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 1997. *New Forms of Work Organization: Can Europe Realize Its Potential?* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1997.
- Fernández, V.; *Las ventajas de la participación*; Resumido en: La participación en la empresa; un modelo para el siglo XXI; Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco; Bilbao, 1999.

- Fith European Working Conditions Survey. Eurofound. 2012
- Freeman, Richard and Arindrajit Dube. 2000. "Shared Compensation Systems and Decision-Making in the U.S. Job Market", Draft, Harvard University Department of Economics, and Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- Freeman, R and Joel Rogers. 1999. What Workers Want. New York: Russell Sage and Cornell University Press.
- Freeman, R, Morris Kleiner, and Sherrie Oster, January 2000, "Does Employee Involvement Work?", paper for AEA Meetings,.
- French, J. L. 1987. Employee perspectives on stock ownership: Financial investment or mechanism of control? Academy of Management Review, 12: 427-435.
- French, J. L., & Rosenstein, J. 1984. Employee ownership, work attitudes and power relationships. Academy of Management Journal, 27(4): 861-869.
- Frohlich, Norman, and Joe A. Oppenheimer. 1998. "Employee versus Conventionally-Owned and Controlled Firms: An Experimental Analysis", Managerial & Decision Economics, Vol. 19 (4-5), June-August , pp. 311-26.
- Gates, Jeffrey R. 1998. The Ownership Solution: Toward a Shared Capitalism for the 21st Century, Addison-Wesley.
- González, R.; *Iniciativas de la Comunidad Europea en materia de participación financiera*; Resumido en: La empresa participativa: una visión sobre el papel de las personas en las organizaciones; Cluster del Conocimiento, Bilbao, 2001.
- Gustavsen, B.; *Desarrollo y Participación*; Resumido en: Symposium Internacional: Cooperativismo y Participación en la Gestión Empresarial en el Siglo XXI; MCC, Bizkaia, 1997.
- Hallock, D. E., Salazar, R. J., & Venneman, S. 2004. Demographic and attitudinal correlates of employee satisfaction with an ESOP. British Journal of Management, 15(4): 321-333.
- Hansmann, Henry. 1996. The Ownership of Enterprise. Cambridge: Harvard University Press.



- Hockertin, Chatrine, & Harenstam, Annika. 2006. The impact of ownership on psychosocial working conditions: A multi-level analysis of 60 workplaces. Economic and Industrial Democracy, 27(2): 245-284.
- Innobasque. Innovación, personas y participación. Bilbao. 2011.
- Investment Company Institute. 1999. "EBRI-ICI Study Shows Workers Favor Equity Funds For 401(k) Plans". Accessed at:  
  
[http://www.ici.org/about\\_shareholders/ebri\\_ici\\_news.html](http://www.ici.org/about_shareholders/ebri_ici_news.html)
- Jones, Derek C. 1979. "U.S. Producer Cooperatives: The Record to Date", Industrial Relations, 8, 343-356.
- Jones, Derek C. 1993. "The Productivity Effects of Employee Ownership Within Command Economies: Evidence from Poland", Managerial and Decision Economics, 14, 475-485.
- Jones, Derek C., Mark Klinedinst, and Charles Rock. 1998. "Productive Efficiency during Transition: Evidence from Bulgarian Panel Data", Journal of Comparative Economics, Vol. 26(3), September, pp. 446-464.
- Kardas, P.; *The health and safety record in employee-owned companies: evidence from Washington state*; Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Kardas, P. A. & Scharf, A. L. & Keogh, J.; *Wealth and income consequences of employee ownership: a comparative study from Washington state*; Journal of Employee Law and Finance (otoño de 1998). Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Kardas, P. & Somers, P. & Marens, R. & Gale, K. & Winther, G; *Journal of Employee Ownership Law and Finance, vol.6, no. 2 (primavera de 1994)*; Resumido en: *Two Studies on Employee Ownership and Corporate Growth in Washington and New York*; Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Kato, Takao, 1999 "Report on Changing Participative Programs in Japan" (National Bureau of Economic Research [NBER], mimeo).

- Keef, Stephen P. 1998. "The Causal Association between Employee Share Ownership and Attitudes: A Study Based on the Long Framework", British Journal of Industrial Relations, Vol. 36(1), March, pp. 73-82.
- Kennickell, Arthur, Martha Starr-McCluer and Annika E. Sunden. 1997. "Family Finances in the U.S.: Recent Evidence from the Survey of Consumer Finances", Federal Reserve Bulletin, January 1997, 1-24.
- Kroumova, Maya. "Investment in Employer Stock Through 401k Plans: Is There A Reason for Concern?" New Brunswick, NJ: Rutgers University School of Management and Labor Relations, doctoral thesis.
- Kruse, D. 1984. Employee Ownership and Employee Attitudes: Two Case Studies. Norwood, PA: Norwood Editions.
- Kruse, D. 1993. Profit Sharing: Does It Make A Difference? Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Kruse, D. 1996. "Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans?" British Journal of Industrial Relations, December.
- Kruse, D. 1998. "Profit Sharing and the Demand for Low-Skill Workers", in Richard Freeman and Peter Gottschalk, eds., Generating Jobs: Increasing the Demand for Low-Skill Workers. New York: Russell Sage Foundation.
- Kruse, D. 1999. "Economic Democracy or Just Another Risk for Workers? Reviewing the Evidence on Employee Ownership and Profit Sharing", paper delivered at "Democracy, Participation, and Development" conference, Columbia University, April. School of Management and Labor Relations, Rutgers University.
- Kruse, D. 1999. "Public Opinion Polls on Employee Ownership and Profit Sharing", Journal of Employee Ownership Law and Finance, Vol. 11, No. 3, Summer, pp. 3-25.
- Kruse, D., and Joseph Blasi. 1997. "Employee Ownership, Employee Attitudes, and Firm Performance: A Review of the Evidence", in The Human Resources Management Handbook, Part 1. Edited by David Lewin, Daniel J.B. Mitchell, and Mahmood A. Zaidi. Greenwich, CT.: JAI Press.
- Kruse, D. L., *et al.*, 2010. "Shared Capitalism in the U.S. Economy: Prevalence, Characteristics, and Employee Views of Financial Participation in Enterprises," in Kruse, D. L., *et al.*, (eds.), Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing,



and Broad-Based Stock Options, Chicago, University of Chicago Press-National Bureau of Economic Research: 41-76.

- Kruse, D. L., *et al.*, (2010). Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options, Chicago, University of Chicago Press-National Bureau of Economic Research: 41-76.
- Kumbhakar, Subal C, and Amy Dunbar. 1993. "The Elusive ESOP-Productivity Link: Evidence from U.S. Firm-Level Data", Journal of Public Economics. Vol. 52 (2), September, pp. 273-83.
- La participación de las personas. Universidad del País Vasco, Bilbao. Albizu, E. Altzereka, R. y Otros. 2005
- La participación de las personas en la empresa. ASLE. 2006.
- La participación de las personas en la empresa. Deusto Digital, Pasuen Foroa. 2011.
- La participación de los trabajadores en la Empresa, IEE, Madrid, L.E. de la Villa, 1980.
- La participación de los Trabajadores en el Capital Social de las Empresas. B. Arregui, F. Freundlich, S. Gay, A. Mendizabal, N. Lizarraga, 2012.
- Lebow, David and Louise Sheiner, Larry Slifman, and Martha Starr-McCluer. 1999. Recent Trends in Compensation Practices. Washington, D.C.: U.S. Federal Reserve Board, July 15.
- Long, R.J. 1978. The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings. Human Relations 31(1): 29-48.
- Long, R.J. 1978. The relative effects of share ownership vs control on job attitudes in a employee-owned company. Human Relations 31(9): 753-763.
- Long, R.J. 1981. The effects of formal employee participation in ownership and decision making on perceived and desired patterns of organizational influence: A longitudinal study. Human Relations 34(10): 847-876.
- Mackin, C.; *Beyond communication: creating an ownership culture through R&R groups*; Theory Q, NCEO, Oakland (USA), 1999.

- Matrix Evidence (2010). "The Employee Ownership Effect: A Review of the Evidence," London.
- Maxwell, J., Rosen, C. & Weeden, R.; *Open-book management and corporate performance*; Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- McNabb, Robert, and Keith Whitfield. 1998. "The Impact of Financial Participation and Employee Involvement on Financial Performance," Scottish Journal of Political Economy, Vol. 45(2), May, pp. 171-187.
- Michigan State University & The Michigan Center for Employee Ownership, Employee Ownership and Gainsharing; *A study of employee ownership in Michigan*; Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Mitchell, D.J.B., Lewin, D., & Lawler, E.E. 1990. "Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity", In A.S. Blinder (Ed.), Paying for Productivity: A Look at the Evidence. Washington, D.C.: Brookings Institution, pp. 15-94.
- Morales Gutierrez, A. C.; Financiación de las cooperativas de trabajo asociado: ¿Problema o síntoma?; Publicaciones Etea, Colección tesis doctorales; Córdoba, 1993.
- Moss, A.P. & Vanderslice, V.J.; *Getting your company ready for an ESOP: The ownership culture perspective*; The ESOP Reader, NCEO, Oakland (USA), 1999.
- Nalobantian, Haig R., and Andrew Schotter. 1997. "Productivity Under Group Incentives: An Experimental Study", American Economic Review, Vol. 87, No. 3, June 1997, pp. 314-341.
- NCEO - National Center for Employee Ownership; Los PPAE están diseñados para servir a los empleados propietarios; NCEO, Oakland (USA), 1989.
- NCEO - National Center for Employee Ownership; A Statistical Profile of Employee Ownership; NCEO, Oakland (USA), 1997.
- NCEO - National Center for Employee Ownership; Employee Ownership and Corporate Performance; NCEO, Oakland (USA), 1998
- NCEO - National Center for Employee Ownership; ESOP communications sourcebook; NCEO, Oakland (USA), 1998.



- NCEO – National Center for Employee Ownership; Model ESOP; NCEO, Oakland (USA), 1999.
- NCEO – National Center for Employee Ownership; Open Book Management; NCEO, Oakland (USA), 2001.
- NCEO – National Center for Employee Ownership; <http://www.nceo.org/articles/statistical-profile-employee-ownership> Oakland (USA), 2012.
- National Industrial Conference Board. Employee Stock Purchase Plans in the United States. New York: National Industrial Conference Board, 1928.
- Oakeshott, R.; Jobs & Fairness - the logic and experience of employee ownership; Michael Rusell Publishers Ltd 2000; London, 1999.
- Ohio Employee Ownership Center; A study of employee ownership in Ohio; Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Ohkusa, Yasushi, and Fumio Ohtake. 1997. “The Productivity Effects of Information Sharing, Profit Sharing, and ESOPs”, Journal of the Japanese and International Economies, Vol. 11(3), September, pp. 385-402.
- Ownership Associates; Building an ownership culture; Ownership Associates, Boston (USA), 2000.
- Park, C.; The record of large ESOP leveraged buyouts; Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Patibandla, Murali, and Pankaj Chandra. 1998. “Organizational Practices and Employee Performance: The Case of the Canadian Primary Textile Industry”, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 37(4), December, pp. 431-442.
- Pencavel, J., *et al.*, (2006). “Wages, Employment and Capital in Capitalist and Worker-Owned Firms,” Industrial and Labor Relations Review 60: 23-44.
- Pendleton, Andrew, Nicholas Wilson, and Mike Wright. 1998. “The Perception and Effects of Share Ownership: Empirical Evidence from Employee Buy-outs”, British Journal of Industrial Relations, Vol. 36(1), March, pp. 99-123.

- PEPPER IV Report. Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union.2010.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. Academy of Management Review, 26(2): 298-310.
- Pierce, J. L., & Rodgers, L. 2004. The psychology of ownership and worker-owner productivity. Group and Organization Management, 29(5): 588-613.
- Pierce, J. L., Rubinfeld, S. A., & Morgan, S. 1991. Employee ownership: A conceptual model of process and effects. Academy of Management Review, 16: 121-144.
- Poutsma, Erik. 1999. Financial Employee Participation in Europe. Nijmegen, Netherlands: Nijmegen University Business School, Report to the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Putterman, Louis, and G. Skillman. 1988. "The incentive effects of monitoring under alternative compensation schemes", International Journal of Industrial Organization, pp. 109-119.
- Quarrey, M. & Rosen, C.; *Employee ownership and corporate performance; Employee ownership and corporate performance*, Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Rodrick, S. S.; An introduction to ESOPs; NCEO, Oakland (USA), 2000.
- Romero, J. A. 2000. La democracia a examen: Creencias, actitudes y valores en el cooperativismo de trabajo asociado de andalucía. Revista de Psicología Social, 15(3): 297-318.
- Rooney, P.; *Employee Ownership and Worker Participation: Effects on Firm Level Productivity in the U.S*, Conferencia impartida en la University of Notre Dame Economic Workshop, 20 de Abril de 1990. Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Rosen, C. (2012). "The State of Broad-Based Employee Ownership Plans 2012," Oakland, California.





- Rosen, C. *et al.*, (2005). Equity: Why Employee Ownership is Good for Business, Boston: Harvard Business School Press.
- Rudmin, F.W. and J.W. Berry, "Semantics of Ownership: A Free-Recall Study of Property", *The Psychological Record*, Vol. 37, 1987, p. 257.
- Schwochau, Susan, et al. 1997. "Employee Participation and Assessments of Support for Organization Policy Changes", Journal of Labor Research, Vol. 18(3), Summer, pp. 379-401.
- Siete Experiencias de participación: luces y sombras en el caminar. Arbeláiz. Diputación Foral de Bizkaia.
- Smith, Stephen, Beom-Cheol Cin, and Milan Vodopivec. 1997. "Privatization Incidence, Ownership Forms, and Firm Performance: Evidence from Slovenia", Journal of Comparative Economics, Vol. 25(2), October, pp. 158-179.
- Smith, S.C.; *Derechos de participación, formación y eficiencia de los trabajadores; Hipótesis y evidencia empírica para Alemania*; Resumido en: Ekonomiaz; Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Bilbao, 1995.
- Tseo, George; 1996. "Chinese Economic Restructuring: Enterprise Development through Employee Ownership", Economic and Industrial Democracy, Vol. 17(2), May, pp. 243-279.
- U.S. General Accounting Office; *Employee stock ownership plans: limited evidence of impact on corporate performance*; Resumido en: Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Uvalic, M., and Daniel Vaughan-Whitehead, eds. 1997. Privatization Surprises in Transition Economies: Employee-ownership in Central and Eastern Europe. Cheltenham, UK and Lyme, NH: Elgar, distributed by American International Distribution Corp., Williston, VT.
- Weeden, Ryan; and Ed Carberry; and Scott Rodrick. 1998. Current Practices in Stock Option Plan Design. Oakland, California: National Center for Employee Ownership, 1998.
- Weitzman, Martin L. 1984. The Share Economy. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Wilson, Nicholas, and Michael Peel. 1991. "The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation", Industrial and Labor Relations Review, Vol. 44(3), April, pp. 454-468.
- Winther, G; *Employee Ownership: A Comparative Analysis of Growth Performance*; Aalborg University Press, 1995. Resumido en: *Two Studies on Employee Ownership and Corporate Growth in Washington and New York*; Employee Ownership and Corporate Performance; National Center for Employee Ownership (NCEO); NCEO, Oakland (USA), 1998.
- Winther, Gorm, and Richard Marens. 1997. "Participatory Democracy May Go A Long Way: Comparative Growth Performance of Employee Ownership Firms in New York and Washington States", Economic and Industrial Democracy, Vol. 18(3), August, pp. 393-422.
- Yao, Shujie. 1997. "Profit Sharing, Bonus Payment, and Productivity: A Case Study of Chinese State-Owned Enterprises", Journal of Comparative Economics, Vol. 24(3), June, pp. 281-296.
- Zhuang, Juzhong, and Chenggang Xu. 1996. "Profit Sharing and Financial Performance in the Chinese State Enterprises: Evidence from Panel Data", Economics of Planning, Vol. 29(3), pp. 205-222.

the *Journal of Applied Behavior Analysis* (1974), and the *Journal of Experimental Psychology: Applied* (1975).

There are a number of reasons why the *Journal of Applied Behavior Analysis* is the most widely cited journal in the field.

First, it is the only journal in the field that is published by a professional organization, the Association for Behavior Analysis.

Second, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of publication.

Third, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of editing.

Fourth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of circulation.

Fifth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of distribution.

Sixth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of advertising.

Seventh, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of production.

Eighth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of design.

Ninth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of layout.

Tenth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of printing.

Eleventh, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of binding.

Twelfth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of cover.

Thirteenth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of spine.

Fourteenth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of pages.

Fifteenth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of text.

Sixteenth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of illustrations.

Seventeenth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of tables.

Eighteenth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of figures.

Nineteenth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of references.

Twentieth, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of indexes.

Twenty-first, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of abstracts.

Twenty-second, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of supplements.

Twenty-third, it is the only journal in the field that is published by a publisher that is known for its high quality of errata.









la participación  
financiera de las

# personas trabajadoras

en la empresa



[www.eoi.es](http://www.eoi.es)

Las empresas españolas han de buscar la forma de ser más competitivas, siendo a su vez más inclusivas y socialmente responsables.

Para superar este reto, la solución integral más eficaz que puede abarcar ambos objetivos de forma simultánea es fomentar la amplia participación de trabajadores y trabajadoras en los resultados y el capital de sus empresas. Este libro da las pautas para que la participación financiera de las personas trabajadoras en las empresas se lleve a cabo de una manera eficaz y beneficiosa para empresa y plantilla.



con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"

## asle

Euskadiko Lan  
Sozietateak  
Sociedades Laborales  
de Euskadi

en colaboración con



MONDRAGON INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN