¿Una empresa de todos?

La participación del trabajo en el gobierno corporativo

José Ángel Moreno Izquierdo
Bruno Estrada López
(coords.)

José Candela Ochotorena
Marcos de Castro Sanz
Antonio A. Ferrer Sais
Gemma Galdon Clavell
Joan Carles Gallego i Herrera
Carlos García de Andoin
Rafael Gómez Gordillo
Emilio Huerta Arribas
Sara Lafuente Hernández
Ignacio Muro Benayas
Héctor Ortega Sánchez
Rosa Otxoa-Errarte Goikoetxea
Vicente Salas Fumás
Luis Ángel Sánchez Pachón
Roberto Uriarte Torrealday

PxDE
Plataforma por la Democracia Económica

CATARATA

CATARATA

José Ángel Moreno Izquierdo
y Bruno Estrada López (coords.)

¿Una empresa de todos?

LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO

José Candela Ochotorena
Marcos de Castro Sanz
Antonio A. Ferrer Sais
Gemma Galdon Clavell
Joan Carles Gallego Herrera
Carlos García de Andoin
Rafael Gómez Gordillo
Emilio Huerta Arribas
Sara Lafuente Hernández
Ignacio Muro Benayas
Héctor Ortega Sánchez
Rosa Otxoa-Errarte Goikoetxea
Vicente Salas Fumás
Luis Ángel Sánchez Pachón
Roberto Uriarte Torrealday

CATARATA

COLECCIÓN INVESTIGACIÓN Y DEBATE

PATROCINAN:

GENERALITAT VALENCIANA
Conselleria d'Economia Sostenible, Sectors Productius, Comerç i Treball

Unión Europea
Fondo Social Europeo
"El FSE invierte en tu futuro"

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL
SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL
SEPE

COLABORAN EN LA EDICIÓN:

FEDERACIÓ VALENCIANA FEVECTA D'EMPRESES COOPERATIVES DE TREBALL ASSOCIAT

© JOSÉ CANDELA OCHOTORENA, JOAN CARLES GALLEGO HERRERA, MARCOS DE CASTRO SANZ, ANTONIO A. FERRER SAIS, GEMMA GALDON CLAVELL, CARLOS GARCÍA DE ANDOIN, RAFAEL GÓMEZ GORDILLO, EMILIO HUERTA ARRIBAS, SARA LAFUENTE HERNÁNDEZ, IGNACIO MURO BENAYAS, HÉCTOR ORTEGA SÁNCHEZ, ROSA OTXOA-ERRARTE GOIKOETXEA, VICENTE SALAS FUMÁS, LUIS ÁNGEL SÁNCHEZ PACHÓN Y ROBERTO URIARTE TORREALDAY, 2022

© PLATAFORMA POR LA DEMOCRACIA ECONÓMICA, 2022
HTTPS://DEMOCRACIAECONOMICABLOG.WPCOMSTAGING.COM
PLATAFORMADEMOCRACIAECONOMICA@GMAIL.COM

PxDE Plataforma por la Democracia Económica

© LOS LIBROS DE LA CATARATA, 2022
FUENCARRAL, 70
28004 MADRID
TEL. 91 532 20 77
WWW.CATARATA.ORG

¿UNA EMPRESA DE TODOS?
LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO

ISBN: 978-84-1352-434-4
DEPÓSITO LEGAL: M-8.795-2022
THEMA: KJVW/KJG

IMPRESO POR ARTES GRÁFICAS COYVE

ESTE LIBRO HA SIDO EDITADO PARA SER DISTRIBUIDO. LA INTENCIÓN DE LOS EDITORES ES QUE SEA UTILIZADO LO MÁS AMPLIAMENTE POSIBLE, QUE SEAN ADQUIRIDOS ORIGINALES PARA PERMITIR LA EDICIÓN DE OTROS NUEVOS Y QUE, DE REPRODUCIR PARTES, SE HAGA CONSTAR EL TÍTULO Y LA AUTORÍA.

ÍNDICE

A MODO DE INTRODUCCIÓN. LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJO AFRONTA UN NUEVO CICLO HISTÓRICO 11
Ignacio Muro Benayas

1. Algunos fenómenos que pueden anticipar un cambio de ciclo 12
2. Un futuro basado en el alineamiento de las balanzas tecnológicas y demográficas 16
3. Nuevos valores para activar la participación de profesionales maduros 18
4. El significado actual de la transformación digital 20
5. La innovación tecnológica y la participación van de la mano 22
6. Cuando el conocimiento lo aportan las PYMES 24
7. Conclusión: los nuevos tiempos reabrirán el debate sobre empresas inclusivas 25

CAPÍTULO 1. LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA 27
Rosa Otxoa-Errarte Goikoetxea

1. Unión Europea y participación 27
2. La gestión de la empresa 30
3. Participación de las personas trabajadoras en la toma de decisiones en el ámbito de la empresa 36

CAPÍTULO 2. GOBIERNO DE LA EMPRESA, CODETERMINACIÓN Y EFICIENCIA ECONÓMICA 43
Emilio Huerta Arribas y Vicente Salas Fumás
1. Introducción 43
2. La Codeterminación en la teoría de la empresa y su gobierno 45
3. Beneficios y costes de la codeterminación 49
4. Conclusión 57

CAPÍTULO 3. LA REIVINDICACIÓN DE UNA PERSPECTIVA ÉTICA Y ANTROPOLÓGICA. Arizmendiarrieta. Ideal y realismo transformador 63
Carlos García de Andoin
1. El ideal de una economía basada en la cooperación 63
2. De la fraternidad a la cooperación entre capital y trabajo 66
3. El argumento de la mayor justicia 68
4. La dignidad del trabajo: la razón de un nuevo modelo de empresa 70
5. El radical humanista de la experiencia cooperativa arizmendiana 73
6. Epílogo 80

CAPÍTULO 4. DEMOCRACIA EN EL TRABAJO. BASES NORMATIVAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL GOBIERNO DE LA EMPRESA 83
Rafael Gómez Gordillo
1. Premisa 83
2. El fomento de la participación externa en el ámbito de la Unión Europea 86
3. Nuevas iniciativas legislativas sobre participación interna 94

CAPÍTULO 5. PARTICIPACIÓN DEL TRABAJO EN EL GOBIERNO EMPRESARIAL: EL CASO DE LA CODECISIÓN ALEMANA 99
Sara Lafuente Hernández
1. Introducción: la participación de las y los trabajadores en el gobierno empresarial 99
2. La participación en el gobierno empresarial a través de la 'codecisión' 101

3. Las tres claves de la codecisión alemana: gobernanza corporativa dualista, articulación con comités de empresa influyentes y papel sindical 104
4. Aportaciones e impacto del sistema de codecisión alemán 107
5. Desafíos y perspectivas 109
6. Conclusiones 112

CAPÍTULO 6. PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA EN EL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS EN EL ÁMBITO DE LA UNIÓN EUROPEA 115
Luis Ángel Sánchez Pachón
1. Introducción 115
2. Participación de los y las trabajadoras en la gestión y en el gobierno de las empresas de los países de la Unión Europea 118
3. Algunas modalidades de participación financiera de las y los trabajadores y su incidencia en el gobierno de las empresas 128
4. Apunte final: otras formas de participación y control en la empresa 133

CAPÍTULO 7. ABRIR LA CAJA NEGRA. DIGITALIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO 141
Gemma Galdon Clavell y Héctor Ortega Sánchez
1. Introducción 141
2. Estructura y objetivos 143
3. Tecnología y trabajo 145
4. Algoritmos: automatización de la selección, el desempeño y la producción 148
5. Digitalización y participación 152

CAPÍTULO 8. LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL 159
Marcos de Castro Sanz
1. Introducción 159
2. La empresa de economía social como modelo exportable de gestión 160
3. El marco conceptual de la empresa de economía social 161
4. La distancia entre la empresa de economía social y la de capital 162

5 El sentido de pertenencia, argamasa de la organización 165
6. Las condiciones básicas que permiten desarrollar el sentido de pertenencia 166
7. ¿Y por qué no se hacen empresas democráticas, participativas e inclusivas? 174

CAPÍTULO 9. LOS PROBLEMAS DEL GOBIERNO PARTICIPATIVO EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS 179
José Candela Ochotorena
1. Introducción 179
2. Paro y crisis industrial, la voluntad de mantener el empleo 180
3. Las empresas son rescatadas por las personas organizadas 182
4. El Trabajo Asociado en las crisis de final del siglo XX español 183
5. ¿Recuperar o salvar empresas? 184
6. A modo de conclusión 195

CAPÍTULO 10. TRES PROPUESTAS PARA ESPAÑA 197
1. La participación de los trabajadores en la empresa 197
Antonio A. Ferrer Sais
2. Democracia económica y democracia en el trabajo 205
Joan Carles Gallego Herrera
3. Gobierno democrático de la empresa: las exigencias del mandato constitucional del artículo 129.2 212
Roberto Uriarte Torrealday

A MODO DE INTRODUCCIÓN

LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJO AFRONTA UN NUEVO CICLO HISTÓRICO

IGNACIO MURO BENAYAS*

La participación de los trabajadores en las empresas es ya un debate maduro, enriquecido con argumentos múltiples. Este libro aspira a ser un paso más en su sistematización desde todas las perspectivas posibles (económicas, jurídicas, históricas, institucionales o políticas) pero se esfuerza también en destilar nuevas pistas que abran la puerta a nuevos enfoques y avances.

Es evidente que, en la medida en que se prospera en las propuestas participativas y calan sus argumentos en algunos sectores empresariales, avanzan también en otros las resistencias a implantar los más mínimos cambios. La resultante es un vector que se nutre principalmente de las diversas iniciativas nacidas en la segunda mitad del siglo XX (codeterminación, participación en beneficios, trabajadores accionistas, proyectos cooperativos…) al que se han añadido experiencias locales de menor nivel. Hasta cierto punto esos impulsos se han visto arropados (y escoltados) desde las instituciones europeas propiciando cambios normativos, aunque nunca con carácter de directiva de implantación obligatoria. Todo ello se ha visto acompañado, especialmente en momentos de crisis, de una retórica buenista y vacía sobre empresas responsables y/o sostenibles, dominante en los *mass media*, que se diluye tan fácilmente como se alimenta.

* Presidente de la Plataforma por la Democracia Económica.

Para completar este rápido balance, debe asumirse un entorno en el que destaca la debilidad de las fuerzas sindicales, peleando por mantener políticas de concertación y/o conservar derechos y espacios participativos ante las sucesivas oleadas de flexibilidad nacidas desde poderosos *think tank* globales.

En ese contexto, la batalla por empresas inclusivas continúa desde la doble vertiente de la lucha material y la espiritual, es decir desde el mundo de las luchas laborales y desde el mundo de las ideas, sin que se vislumbre todavía una época en la que los avances den un salto cualitativo. Quizás sea porque esas batallas requieran completarse con un enfoque de futuro que asocie las lógicas participativas a los nuevos retos del sistema capitalista en la presente coyuntura histórica.

Ese enfoque, que es el que asumo en estas páginas, puede abordarse desde varios niveles: desde el nivel más profundo, repasando los cambios estructurales asociados a las diversas mutaciones tecnocientíficas en curso y en cómo afectan a la relación entre capital/trabajo. Pero, también, puede abordarse detectando los síntomas visibles de las repercusiones sociales y las huellas que esas mutaciones dejan en el mercado de trabajo, que es el camino que aquí se ha optado, aunque luego se vinculen a las profundas transformaciones en curso.

1. ALGUNOS FENÓMENOS QUE PUEDEN ANTICIPAR UN CAMBIO DE CICLO

Algunos fenómenos visibles y recientes pueden facilitarnos síntomas del cambio necesario.

El primero corresponde a la masiva fuga laboral[1] acaecida en Estados Unidos, popularizada por los medios como "la gran renuncia". La cuestión es que, entre septiembre y diciembre de 2021, han abandonado voluntariamente sus puestos de trabajo un

1. "Masiva fuga laboral en Estados Unidos", *La Vanguardia*, 10/01/22, https://bit.ly/36Jxb6X

promedio mensual de 4,3 millones de trabajadores, algo desconocido en su historia reciente. Siendo el mercado laboral de Estados Unidos un mercado especialmente sensible, el diagnóstico más común lo asocia a que captó las nuevas dinámicas del mercado en el momento post-COVID, tras meses de confinamiento y bajo los efectos de las grandes inyecciones económicas. El resultado sorprendente es que mientras la demanda de empleo crecía rápidamente en muy diversos sectores descendía la oferta de trabajadores disponibles.

Aunque, al principio, los especialistas conectaron ese fenómeno con empleados cualificados de "cuello blanco", poco después corregían esa percepción cuando los datos mostraban que la rotación se ampliaba y se concentraba en áreas de bajos sueldos o insuficiente gratificación, como el ocio y la hostelería, el comercio minorista y la atención sanitaria. Lo que parece evidente es que, en uno y otro caso, se trataba de un rebote provocado por años de trabajo insatisfactorio, con empleados totalmente alejados de cualquier sentimiento de pertenencia respecto a sus empresas, dispuestos a aprovechar cualquier vestigio para no seguir con una vida insoportable, identificada por las altas dosis de precariedad y ningún reconocimiento típicas del trabajo alienante.

Un segundo espacio de atención se centra en cambios que afectan directamente a las grandes empresas tecnológicas. Por un lado, es evidente que se agota un periodo en el que las ventajas de esas empresas tenían más que ver con disfrutar de espacios desregulados en sus negocios que en los mismos avances tecnológicos de los que se vanagloriaban. La batalla abierta por la CE contra Facebook e Instagram contra la transferencia de datos de usuarios a Estados Unidos[2] es el último indicio. También, el camino abierto por la "Ley Rider" española[3] y asumido en la Unión Europea desde

2. "¿Qué sería de los usuarios y sus archivos si Facebook e Instagram abandonaran Europa?", *La Vanguardia*, 09/02/22, https://bit.ly/3KbukCc
3. "Bruselas sigue el camino abierto por la ley 'rider' y obligará a regularizar a 5 millones de trabajadores de las plataformas digitales", *Busines Insider*, 9/12/2021, https://bit.ly/3HARFM2

Bruselas que obligará a regularizar a 5 millones de trabajadores de las plataformas digitales, un cambio que impedirá que sus rentabilidades se basen en la superexplotación de los escalones inferiores y más precarios.

Pero hay otro suceso reciente cuyo valor singular como conflicto procede del hecho de que los afectados pertenecen al colectivo privilegiado de trabajadores ubicados en la central de California de Alphabet Inc. Y es que en enero del 2021, 200 trabajadores de la empresa matriz de Google decidieron fundar un sindicato singular[4] que no nacía para negociar con la compañía subidas salariales o mejoras en las condiciones laborales, sino en defensa de los principios éticos que constituían las bases del consenso interno en el que se soportaba el gobierno corporativo. Un conflicto, por tanto, que afectaba al "qué producir" y al "cómo producir", es decir, a reclamaciones que afectaban a aspectos imprescindibles para considerarse parte de un "proyecto común" basado en la innovación colectiva.

Comenzaron contra los pagos de varios millones de dólares a ejecutivos que habían protagonizado casos de acoso sexual[5], así como contra la colaboración de sus empresas con el Ejército estadounidense[6] en la localización de objetivos de guerra. Se trata de un salto cualitativo en la dinámica sindical, pues significaba una denuncia del incumplimiento de los principios en los que se basaba la confianza interna en los que libertad, igualdad, innovación y gobierno responsable eran además parte del relato exportado por las tecnológicas que la realidad contradecía. Las batallas incluyeron denuncias ante la autoridad del trabajo por interrogatorios ilegales a trabajadores y por los despidos por denunciar internamente las políticas erradas de la compañía.

El tercer fenómeno que merece un nuevo espacio de atención es la creciente obsesión de las empresas por rejuvenecer sus

4. "Trabajadores de Google se organizan en el primer sindicato de una gran tecnológica", *El País*, 05/01/21, https://bit.ly/3hxOQ3M
5. "Google despide a otro ejecutivo por acoso sexual", *El País*, 01/11/2018, https://bit.ly/3Cfn6KU
6. "Empleados piden que Google salga del comercio de la guerra", *Expansión*, 16/05/2018, https://bit.ly/3IAWSEQ

plantillas como forma de resolver el inexorable envejecimiento de sus activos laborales[7]. Se trata de medidas de sustitución (cambiar personas mayores por jóvenes) que parecen responder a un reflejo automático que identifica la viabilidad con modelos de negocio en buena parte basados en el *low cost* y en una alta rotación de trabajadores.

Ocurre que no tienen en cuenta que, como criterio general, las tendencias demográficas nos marcan que ese rejuvenecimiento es imposible. Simplemente, no habrá suficientes personas jóvenes para cubrir esas necesidades de sustitución. El vuelco producido en 20 años es radical. Si en 2002 los menores de 35 años significaban en España el 44% de la población activa, dos veces y media más que los mayores de 50, en los próximos años esos datos se habrán invertido: la población activa menor de 35 años se situará por debajo del 20%, mientras que los mayores de 50 años pasarán ya más del 40%, el doble que los trabajadores más jóvenes. Esa brecha demográfica seguirá ampliándose, de modo que, antes de 2030, la relación será ya de 1 a 3, haciendo imposible el rejuvenecimiento de plantillas como tendencia general.

No es algo que solo ocurra a España. En 2005, Edward E. Gordon, autor de *The 2010 Meltdown: solving the impending jobs crisis*[8], pronosticaba para Estados Unidos que después de 2010, "los gestores y trabajadores de edades inferiores a 45 años comenzarán a contraerse al ritmo del 6% anual".

Los fenómenos comentados pertenecen a espacios muy diferentes, pero parecen anunciar el agotamiento de un ciclo en el que la resistencia sin perspectivas era lo que definía el comportamiento de los actores. Las próximas líneas dibujan los cambios estructurales que dibujan un escenario mucho más proclive al cambio.

7. "Cómo rejuvenecer la empresa sin un ERE", *El País*, 04/07/2018, https://bit.ly/3hxD7Cd
8. Edward E. Gordon (2005): *The 2010 Meltdown: Solving the Impending Jobs Crisis*, Santa Barbara, Praeger Publishers.

2. UN FUTURO BASADO EN EL ALINEAMIENTO DE LAS BALANZAS TECNOLÓGICAS Y DEMOGRÁFICAS

El mundo lleva tres décadas sometido a la influencia de dos vectores opuestos: uno insistía en la revalorización del trabajo como demanda asociada a las nuevas tecnologías, el otro lo deprimía y depreciaba como consecuencia de la depresión del mercado de trabajo. La época de los bajos salarios y los contratos basura, la de la sobrecualificación de los jóvenes y las prejubilaciones forzosas, ha coincidido con la profusión de literatura sobre la economía del conocimiento y la creciente importancia del capital humano. Cuanto más bombo, más degradación.

La depreciación del trabajo y la precarización de las condiciones de vida de la gente han sido las tendencias dominantes de los países centrales en estos últimos 30 años, como consecuencia de las lógicas del mercado impuesta por la globalización, que facilitaba la dispersión de efectivos, y la balanza demográfica, que aseguraba abundancia de ejército de reserva. Hay que recordar que el mercado de trabajo se alimentaba simultáneamente del tamaño inusual de las generaciones entrantes, de tasas de actividad crecientes de la población femenina y del efecto de migraciones masivas.

De otro lado, es evidente que el despliegue de las tecnologías digitales, base de la economía de los intangibles, demandaba la revalorización del trabajo. Pero esa demanda abstracta necesitaba un contexto económico favorable para poderse desarrollar en toda su dimensión, que no se ha dado en las pasadas décadas. La capacidad para desplegar sistemas y tecnologías avanzados en Occidente, aunque ha tenido efectos positivos sobre sectores muy cualificados de trabajadores, no ha podido compensar la capacidad de estos para simplificar, externalizar procesos y relocalizar empleo hacia China y Asia, lo que ha contribuido a deprimir los salarios reales y a bloquear el crecimiento del empleo en los países centrales que eran los proveedores de las tecnologías más avanzadas.

Es evidente es que esa contradicción ha dominado la escena de los últimos 30 años y retroalimentado el éxito de las políticas neoliberales y como resultado ha bloqueado las políticas participativas, que, como veremos, son un requisito de la nueva innovación.

Ocurre que ese contexto que desincentivaba el cambio tecnológico a base de abaratar los costes laborales es totalmente diferente al nuevo escenario cuya construcción está en marcha.

El momento actual lo describen perfectamente la inmensa cantidad de recursos volcados en las transiciones digitales, energéticas y medioambientales y el papel determinante de los Estados y el capital público empeñados en marcar una dirección que, además, aporte luz a los inversores privados. La era post-COVID-19 ha alterado también las cadenas de suministro y ha impulsado una red de proveedores cercanos, provocando una globalización diferente, con el centro de gravedad más próximo. Europa está obligada a recuperar iniciativa en nuevas tecnologías, como las asociadas a la movilidad eléctrica (pilas, hidrógeno) o los chips de última generación, si quiere ganar autonomía estratégica respecto a China y Estados Unidos.

Y si nos referimos a la balanza demográfica, el cambio es, como hemos visto, también radical. Si el envejecimiento será la tendencia dominante en todo el mundo (a excepción de África) hasta pasado el 2050, dos décadas antes, hacia 2030, todos los análisis y estudios avisan de los riesgos de una crisis creciente del sistema de pensiones. Lo que no parece que queramos asumir es que, antes, mucho antes, esa crisis se estará percibiendo en el mercado de trabajo a través del aumento de la edad promedio de las plantillas. De modo que estamos obligados a lidiar con este problema antes de preocuparnos por el de las pensiones.

En contra de muchas visiones pesimistas, es posible que el envejecimiento demográfico abra una extraordinaria oportunidad a un sistema económico basado en la innovación que reclame nuevos valores que faciliten la calidad del trabajo y políticas participativas.

3. NUEVOS VALORES PARA ACTIVAR LA PARTICIPACIÓN DE PROFESIONALES MADUROS

Contrariamente a los demás *inputs* productivos, que son "palancas muertas", la incorporación creciente del conocimiento humano a la producción agrega, necesariamente, una actitud pasiva o activa, a favor o en contra, que se manifiesta, de forma individual y colectiva, en los centros de trabajo, secciones o departamentos de una empresa.

El reto es cómo "extraer" los conocimientos y la productividad latente de los colectivos de trabajadores mayores de 50 años. Parece poca cosa, pero significa, exactamente, abandonar la lógica del *low cost* dominante en España. ¿Es lo mismo gestionar plantillas de profesionales maduros, por encima de los 50 años, que de jóvenes, recién incorporados al mercado de trabajo? ¿Qué tipo de incentivos diferenciales movilizan a unos y otros?

Para responder a esas preguntas, me sirvo de la siguiente cita para una reflexión incluida en el libro *Esta no es mi empresa*[9], del que soy autor, cuando abordo el apartado titulado "El hombre experto y los límites de los valores organizacionales (o la difícil gestión de la experiencia)":

> El currículo profesional ideal choca al final de la vida laboral con un nuevo escollo, antes no contemplado: los criterios y valores organizacionales y los criterios y valores individuales se distancian. Ninguno necesita del otro tal como ahora ya es. Al trabajador, la empresa le suena a *déja vu* y el cambio de empresa no le seduce, sabe que, en esencia, se va a encontrar con lo mismo. Ha pasado por varias experiencias y ha agotado las nuevas ilusiones asociadas al cambio. Por su parte, la empresa empieza a percibir al trabajador como demasiado *cargado de pasado*, un pasado que, en vez de experiencia y sabiduría, asocia a ironía y escepticismo, en el que domina una actitud de distancia que le dificulta para la contribución.

La cuestión es que nos acercamos a un momento en que la mayoría de los trabajadores se va a ajustar a ese perfil y no quedará

9. Ignacio Muro (2008): *Esta no es mi empresa*, Madrid, Ecobook.

más remedio que propiciar un cambio de los valores organizacionales si se quieren activar todos los conocimientos y energías de esos colectivos. Desde luego, exige reconocer su perfil caracterológico: dispone de los conocimientos esenciales que le permiten realizar un *diagnóstico rápido y certero*, mientras los más jóvenes talentos caminan desorientados y sin capacidad para jerarquizar lo importante y lo accesorio. Acepta el riesgo porque lo sabe medir y, en contra de lo que piensan en su empresa, es *flexible aunque no dócil* para el seguimiento de consignas y patriotismos corporativos en los que, tan a menudo, se desmenuza la vida empresarial. Para terminar, se debe asumir que no estamos hablando de colectivos agotados, sino que disponen de energía para todo lo que les interesa, siempre que les hagan partícipes de los objetivos y responsables de ejecutar las tareas.

La sostenibilidad del sistema económico en su conjunto tiene mucho que ver con el modo en que las empresas resuelvan ese reto. Si son capaces de integrar a los colectivos mayores de 50/55 años y ofrecerles, desde hoy, empleos altamente productivos y no solo trabajos residuales, entonces estarán en condiciones de resolver mañana la quiebra de las pensiones. Pero si se los excluye de las áreas más productivas y tecnificadas y se los ocupa en servicios auxiliares de poco valor, la quiebra del sistema de pensiones futura estará asegurada.

Todo empuja al agotamiento del modelo *low cost* basado en la precariedad para pasar a otro que propicia empleo de calidad y lógicas participativas.

El talento, sobre todo el que presenta habilidades en nuevos modelos de negocio digitales y en tecnologías avanzadas, se ha convertido ya en un bien escaso por el que deben competir las empresas. Y ya está ocurriendo. Aunque el gran foco está puesto hoy en el talento joven, es evidente que nos adentramos en una época en que deberemos capitalizar los viejos saberes basados en la experiencia y los conocimientos de los profesionales mayores. Y cuando se dice capitalizar, se dice en el sentido de considerarlo el elemento central de las transformaciones digitales y medioambientales pendientes.

Si el exceso de trabajadores jóvenes contribuyó en el pasado a demorar la implantación de un nuevo modo de producir y al mantenimiento de negocios simples cuya viabilidad económica se basaba en sencilla y elemental sobreexplotación del otro, el nuevo entorno exige cambios mentales que requieren avanzar en un nuevo concepto de empresa participativa.

4. EL SIGNIFICADO ACTUAL DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Cuando se habla de la transformación digital, pareciera que nos referimos a un proceso situado en su fase iniciática. Y nada más lejos de la verdad. Se trata de un conjunto de cambios iniciados en los años noventa del siglo pasado que han provocado ya la transformación radical de sectores asociados a la categoría de servicios al consumo, que representan entre el 20% y el 25% del PIB global. Desde su asalto al conocimiento concentrado que supuso Wikipedia como alternativa a las enciclopedias hasta la revolución en los nuevos medios de comunicación (Google, YouTube) y las industrias culturales (música, cine, libros y juegos), hoy bajo el dominio de Spotify, Netflix, Amazon y Nintendo. Y luego a los sectores de turismo (Booking, Airbnb) y comercio (eBay, Wallapop, otra vez Amazon) o transporte y reparto (Uber y Glovo). El hecho es que un amplio conjunto de esos sectores proveedores de servicios finales al ciudadano han sufrido una transformación radical en liderazgos y procesos.

Una vez consolidado ese dominio sobre esos sectores periféricos, lo digital se expandió con naturalidad por los servicios a empresas (logística, comercio, mantenimiento, ingeniería, diseño y consultoría). La fase en la que estamos ahora, que identificamos como transformación digital, es el último paso de un largo proceso, que implica abordar el asalto a la industria y a los sectores centrales del sistema productivo (automoción, energía, agroalimentación, maquinaria, construcción…) de la mano de los algoritmos, la inteligencia artificial y la robótica.

Ocurre que esta fase de la transformación digital necesita abordar retos organizativos más complejos que los anteriores, y no pueden resolverse, como ocurrió en el asalto a los servicios al consumo, a base de la innovación disruptiva de unas aplicaciones geniales diseñadas por emprendedores asociados a la "cultura del garaje", originaria de California. Aquella innovación que caracterizaba al primer ecosistema digital estaba asociada al emprendimiento, al capital riesgo y a la figura de los *business angel* y del Nasdaq, que difícilmente pueden reproducirse en la transformación de la gran industria, las grandes organizaciones productivas o el funcionamiento de los grandes servicios públicos (sanidad, enseñanza, servicios sociales), que es lo que ahora se aborda.

Mientras el ecosistema digital que caracteriza a la innovación disruptiva se definía por el individualismo, los esquemas de innovación que han demostrado tener éxito en la industria tienen como base planteamientos colectivos. Mientras el primero es un esquema asociado al mito de la excelencia, una forma elegante de decirnos que la innovación es el resultado del trabajo de una exigua minoría capacitada para atender el cambio tecnológico o del talento único del genio idealizado como proveedor de la iniciativa salvadora, la innovación industrial se cimenta en la inteligencia colectiva.

Mientras la innovación disruptiva surgía de fuera de cada uno de esos sectores y favorecía el éxito de los nuevos *players*, la innovación continua, típica del ecosistema industrial, debe articularse en organizaciones con un largo historial y, además, se nutre de la capacidad de generar valor desde el conocimiento interno existente en las plantillas y desde la inteligencia colectiva generada en equipos de trabajo.

Si el origen de la innovación disruptiva fue el ecosistema típico de California, la innovación continua tiene a Alemania y a su ecosistema innovador (denominado *mittelstand*) como paradigma. Pero también tiene otros referentes en Japón (método Kanban de Toyota), en Corea (en Pangyo) o en China y su filosofía de Guanxi.

En esencia, todos comparten una metodología común, que se caracteriza por la búsqueda de incrementos sucesivos de la

productividad basados en "mejorar lo ordinario" a base de muchas aportaciones. Un método que incentiva una corriente colaborativa continua que termina confluyendo hasta alcanzar lo que podríamos llamar la "perfección de lo banal" como marca de éxito.

El *mittelstand* alemán no se caracteriza por hacer frecuentes incursiones repentinas en áreas de innovación radical, su núcleo se basa en una mejora continua en la calidad de los activos intangibles, que crea un círculo virtuoso a largo plazo capaz tanto de capear una tormenta como de resurgir con celeridad.

5. LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y LA PARTICIPACIÓN VAN DE LA MANO

Mayor participación y *más tecnología* son tendencias que se refuerzan mutuamente, mejor no separar la una de la otra. En ese sentido, no parece una anomalía que Alemania, patria de la cogestión, lidere el mundo de la industria avanzada.

El binomio *nuevas tecnologías* y *nuevas formas de organización del trabajo* era ya admitido[10] en la OCDE como paradigma del éxito en 2001. La razón es evidente: los mejores datos de productividad del trabajo se consiguen en aquellas empresas que, simultáneamente, utilizan nuevas tecnologías y que adoptan formas flexibles de organización del trabajo.

Es conocido que la transformación digital del sistema productivo está indisolublemente asociada al peso creciente de activos intangibles en los balances, bien asociados a sistemas y tecnologías de la información y la comunicación o a otros activos que reflejan la cristalización del saber hacer en procesos, productos y

10. Véase el informe de la OCDE, 2001, sobre crecimiento medio anual de la productividad del trabajo en la industria manufacturera en Estados Unidos (1992-1998). Resalta que el cruce entre el nivel intensivo en el uso de políticas participativas con un nivel alto en el uso de tecnologías de la información, TIC, genera una productividad media del 7,8 y nuevas prácticas laborales. Esa unión entre ambos factores hace a la economía más eficiente y productiva: 5,5 veces más (7,8 contra 1,4) que las empresas que no utilizan las nuevas tecnologías y 15,6 veces más (7,8 contra 0,5) que si no utilizamos estrategias participativas.

organización empresarial. Además, la continua sustitución del capital físico por capital intangible suele significar reducciones permanentes en los gastos de inversión de las empresas y presiones a la baja sobre el precio del capital.

Esta realidad necesariamente debe asociarse a cierta revalorización del trabajo humano. Y es que el rol asignado al trabajo no puede ser el mismo en una economía en la que el valor diferencial radica en el acierto de una gran inversión en capital fijo, volcado en máquinas e instalaciones físicas, que en una economía basada en activos intangibles, en los que la creación de valor y la competitividad se basa en la aportación continua de creatividad del trabajo (capital variable).

El papel del trabajo en los diferentes niveles de gobierno de la empresa y el mayor o menor peso en las decisiones tiene necesariamente que ver con la contribución de unos activos u otros en la creación de valor. En la medida en que nos referimos a empresas en las que los activos fijos pierden importancia y aumenta la contribución del trabajo a la innovación a través del conocimiento, es lógico aspirar a un gobierno más abierto y participativo.

Espontáneamente y por convicción propia, las grandes empresas industriales del mundo se han abierto a propiciar, de forma generalizada, una mayor autonomía y colaboración de los trabajadores en los niveles productivos inferiores. Esas prácticas incluyen el desarrollo, en diversos grados, de *políticas de información* que potencian la intervención de los empleados en la toma de decisiones; potencian las estructuras horizontales, la creciente autonomía de los equipos de trabajo y la participación de los empleados en el diseño de su propia formación… e incorporan flexibilidad en los tiempos de presencia en las empresas y desarrollan formas de teletrabajo.

A veces, incorporan *nuevos sistemas de retribución* que culminan en la participación de empleados, incluidos no directivos, en el capital de la empresa. Pero lo normal es que esa evolución espontánea hacia la participación tenga, como límite, cualquier paso que signifique compartir niveles de decisión estratégica. Son saltos que necesitan un contexto político y social que hoy no se

da ni, probablemente, se dará hasta que madure un cambio en el comportamiento de los actores sociales que facilite una visión de la empresa como bien común[11]. En cualquier caso, las condiciones objetivas lo favorecen cada vez más.

6. CUANDO EL CONOCIMIENTO LO APORTAN LAS PYMES

Pero no todos son las grandes empresas. Ocurre que el sistema económico actual es heredero ya de las primeras oleadas de externalización productiva, que ha generado una miríada de pymes dedicadas a suministrar servicios de alto valor, intensivos en conocimiento, a las grandes empresas.

Pensemos en pymes dedicadas a la provisión de servicios empresariales, como la ingeniería, el diseño, el *marketing*, el asesoramiento jurídico, los servicios financieros, las telecomunicaciones y todo tipo de auditorías y consultorías… Este colectivo está compuesto por subsectores que, en conjunto, suponen ya más del 10% del PIB en países avanzados.

Se trata de empresas procedentes de la externalización del conocimiento en las que el costo de capital es muy bajo, incluso considerando la inversión en aplicaciones informáticas y sistemas, que suele centrarse en recursos estándar que normalmente no aportan un valor diferencial a sus negocios.

Esas organizaciones suelen adoptar, espontáneamente, formas de economía social como sociedades laborales o participadas para expresar las diferentes aportaciones intelectuales de los trabajadores accionistas y blindarse ante la competencia. Pero, aunque adoptaran la forma común de sociedad limitada, se cumple lo expuesto más arriba: en la medida en que el activo diferencial es la gestión del conocimiento, se suelen ajustar a sistemas de gobierno en los que las decisiones tienen necesariamente que

11. Ignacio Muro (2022): "Cogestión y estrategia de progreso: condiciones para la empresa como bien común", *Economistas Frente a la Crisis*, 16/01/22.

ver con la contribución de unos u otros trabajadores en la creación de valor.

Y en ese sentido, se cumple la concordancia y complementariedad entre *estrategia competitiva* y *formas de gobierno* que tan acertadamente describen Emilio Huerta y Vicente Salas en "Gobierno de la empresa, codeterminación y eficiencia económica", que forma parte de este libro.

Lo que parece evidente es que la transformación digital de las empresas no puede descansar en conocimiento externo suministrado por las consultoras, que, como mucho, sirven para orientar el marco de competencia.

La innovación diferencial está dentro de las empresas, entre las personas que trabajan en su interior. Es la fuente principal de productividad porque proviene en gran medida de aprendizaje colectivo: el conocimiento tácito se obtiene reuniendo habilidades de forma que sume las capacidades individuales, la interacción informal entre los empleados a través de estructuras horizontales y su motivación para contribuir a una obra que consideren común.

7. CONCLUSIÓN: LOS NUEVOS TIEMPOS REABRIRÁN EL DEBATE SOBRE EMPRESAS INCLUSIVAS

Estas líneas pretenden colocar el debate de las lógicas participativas en un escenario de futuro que las vincula a los nuevos retos del sistema capitalista en la presente coyuntura histórica.

La convergencia de esfuerzos de Estados emprendedores hacia la transformación digital y medioambiental nos coloca en un entorno cambiante, de alta movilidad tecnológica, en el que el valor de una compañía dependerá cada vez más de su capacidad para capitalizar el conocimiento interno, su inteligencia colectiva. Ese será el fundamento de su valor futuro, el único que asegura la innovación, un activo flexible con capacidad para adaptarse a diferentes circunstancias y componer soluciones, que no puede ser sustituido por las visiones externas y estandarizadas ofrecidas por las grandes consultoras.

La imposibilidad de rejuvenecer plantillas y la asunción de que esas transformaciones tecnológicas deben realizarse con profesionales maduros aporta otro elemento central del nuevo escenario. Integrar a esos colectivos para que mejoren procesos y mejoren rendimientos es hoy la dirección lógica que debe tomar el cambio hacia la innovación. El éxito empresarial futuro precisa mucha sistematización para gestionar la socialización de los saberes de cada uno, el florecimiento de la inteligencia colectiva, tareas que languidecerían sin un clima participativo suficientemente incentivador.

Hay que asumir que invertir en tecnología no es suficiente, es imprescindible abordar cambios en la organización empresarial. De modo que solo democratizando la organización del trabajo quedarán liberados los incrementos de la productividad que favorece el cambio tecnológico.

CAPÍTULO 1

LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

ROSA OTXOA-ERRARTE GOIKOETXEA*

1. UNIÓN EUROPEA Y PARTICIPACIÓN

El fomento de la participación de las personas trabajadoras en las empresas fue uno de los objetivos marcados por la Unión Europea en su estrategia Europa 2020. Su finalidad era garantizar que la recuperación económica de la Unión, después de la crisis económica y financiera de 2008, se asentara sobre unas bases sólidas que posibilitaran el crecimiento y la creación de empleo en la Unión Europea hasta 2020[1]. Suponía ahondar en un planteamiento de las relaciones laborales que ya se había iniciado en 1989 con un programa de acción aprobado por la Comisión, para el impulso de las dos formas de participación sobre las que se trabaja desde entonces. La participación en la toma de decisiones de las empresas y la participación financiera, esto es, la participación en los resultados y/o en el capital de las mismas.

La Resolución del Parlamento Europeo de 14 de marzo de 2014, sobre la participación financiera de los trabajadores en los beneficios de las empresas[2], o la Propuesta de Resolución sobre el papel de la participación financiera de los trabajadores en la

* Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV-EHU).

1. "Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador /COM/2010/2020 final/", EUR-Lex.
2. 2013/2127 (INI).

creación de empleo y la reintegración de los desempleados[3], son otras dos iniciativas importantes en esta línea. La participación integral (en el capital) es la que representa un instrumento más eficaz para conseguir una mayor implicación de las personas trabajadoras, una mejora de la productividad de la empresa, de la capacidad de innovación, de la mejora de la organización del trabajo y de la toma de decisiones, así como para ofrecer alternativas a la reducción del empleo ocasionada por las crisis[4]. Pero esa participación integral puede abordarse de forma escalonada, en función de las características de la empresa que afronta un proceso de transformación desde estructuras más jerarquizadas a otras más participativas. Y puede comenzar subrayando o reforzando la participación en la toma de decisiones en el seno de la empresa.

En este momento, la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales del Parlamento Europeo está trabajando en dos informes en este ámbito. Una iniciativa no legislativa titulada *Democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores y revisión de la Directiva sobre el comité de empresa europeo*[5] y una iniciativa legislativa titulada *Revisión de la Directiva relativa a los comités de empresa europeos*[6].

El Parlamento ya ha aprobado una serie de resoluciones en las que pide que se garantice a las personas trabajadoras la participación en la toma de decisiones de las empresas a las que prestan sus servicios. Participación que debe darse en todas las empresas, independientemente de su forma jurídica, también en las sociedades de capital, anónimas o limitadas. Así, en la Resolución de 19 de enero de 2017 recordó la necesidad de involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones y en la gestión de las compañías, citando a las empresas de la economía social, como las cooperativas,

3. Informe de 27 de septiembre de 2018, 2018/2053 (INI).
4. Proporciona además a las personas trabajadoras un patrimonio adicional al recibido a través del salario, lo que contribuye a la disminución de las desigualdades en la distribución de la riqueza en la sociedad y a una mayor estabilidad en su condición de empleadas.
5. 2021/2005 (INI).
6. 2019/2183 (INI).

como un buen ejemplo de cómo crear empleo de calidad, apoyar la inclusión social y promover una economía participativa[7].

La Resolución de 22 de octubre[8], ya en plena crisis pandémica, destacó que, para que la aplicación del Plan de Recuperación de la Unión Europea tenga éxito es necesario un diálogo social adecuado a todos los niveles, con la implicación efectiva de los interlocutores sociales, y subrayó la importancia de reforzar los derechos sindicales y de los trabajadores, así como la negociación colectiva y la participación de los trabajadores, que son herramientas fundamentales para la democracia y la integración. En la Resolución de 17 de diciembre de 2020[9], el Parlamento pidió a la Comisión que aprobara una nueva directiva marco sobre información, consulta y participación de los trabajadores en las formas europeas de sociedad, y que revisara la directiva sobre el comité de empresa europeo. Con la misma fecha se aprueba otra sobre la gobernanza empresarial sostenible[10], que insiste en la necesidad de una mayor participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones en las empresas con el fin de integrar mejor los objetivos y repercusiones a largo plazo de las mismas. Finalmente, el 10 de marzo de 2021[11], aprueba una nueva resolución pidiendo que las directivas sobre información y consulta se utilicen para garantizar los derechos de los sindicatos y de los representantes de los trabajadores a participar en el establecimiento y la aplicación de estrategias de diligencia debida en sus empresas.

Europa, como todo el mundo, vuelve a sufrir una dura crisis, provocada esta vez por una pandemia que parece no tener fin. La salida de la misma va a exigir un gran esfuerzo a toda la ciudadanía, pero esta vez las instituciones europeas han apostado por

7. Resolución sobre un pilar europeo de derechos sociales, 2016/2095 (INI).
8. Resolución sobre políticas en materia social y de empleo en la zona euro 2020, 2020/2079 (INI).
9. Resolución sobre una Europa social fuerte para unas transiciones justas, 2020/2084 (INI).
10. Resolución 2020/2084 (INI).
11. Resolución con recomendaciones destinadas a la Comisión sobre diligencia debida de las empresas y responsabilidad corporativa (2020/2129 (INL)).

una decidida inversión pública que permita recuperar la actividad económica, inversión que se va a canalizar también hacia las empresas que se han visto afectadas por la crisis sanitaria. Es un buen momento para, atendiendo a las referidas Resoluciones del Parlamento Europeo, repensar el modelo de empresa y fomentar la participación de las personas trabajadoras en la empresa, cuyo esfuerzo va a ser también imprescindible en esa recuperación.

2. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Antes de hablar de cuál puede ser el papel que jueguen las personas trabajadoras en la gestión, es necesario precisar de qué hablamos cuando nos referimos a la gestión de la empresa. En el ámbito de la doctrina mercantil, cuando se analiza la distribución de competencias entre los órganos de la sociedad, suele distinguirse entre la gestión de la empresa y la organización de la sociedad, que es la persona jurídica titular de aquella.

En el ámbito de la gestión de la empresa pueden distinguirse tres niveles de decisión. El primero de ellos lo constituye el diseño de la política empresarial, esto es, la concreción del conjunto de principios que van a determinar el modo en el que va a desarrollarse la actividad empresarial dentro de los límites definidos por el objeto social. Estos principios dibujan normas generales de actuación y permiten comprender los valores que inspirarán la actuación de la empresa. La política empresarial abarca todas las disposiciones llamadas a ordenar, influir u organizar, directa o indirectamente, y a largo plazo, la actividad empresarial. Puede decirse que tiene una estrecha relación con conceptos como el de visión de la empresa, ética empresarial, filosofía empresarial o cultura empresarial.

Son decisiones de política empresarial las que se dirigen a definir la posición de la empresa en el mercado y a fijar su dotación financiera y de personal. Lo son las que precisan los fines materiales, tipo de producción, volumen de ventas perseguido, internacionalización, desarrollo de programas de innovación (I+D+i), etc. Las

que determinan los objetivos financieros, entre ellos la política de beneficios perseguidos o la de inversiones y financiación. O los objetivos sociales: medidas de protección del medioambiente, de protección de la salud laboral, de gobernanza transparente, protección de los derechos humanos (también en sus cadenas de suministro), de promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, medidas anticorrupción, etc. (medidas todas ellas que pueden integrar la denominada responsabilidad social corporativa). Especial relevancia tienen para el desarrollo de las empresas los principios que informan las relaciones con las personas trabajadoras y la clientela. La complejidad de la realidad económica, con la segmentación de la producción y la interdependencia de las empresas que actúan en un mismo mercado, hace que también proveedores y competidores tengan su influencia en la definición de esas políticas.

El segundo de los niveles lo conforman las medidas de carácter extraordinario. No es sencillo caracterizar una medida como extraordinaria. Hay que tener en cuenta la actividad que de hecho se viene realizando en y por la empresa. Pueden calificarse como extraordinarias las decisiones de una importante envergadura económica, que tienen efectos a medio o largo plazo, que requieren de una previa reflexión para su adopción y no se toman con frecuencia. Pueden calificarse como extraordinarios los negocios que supongan un riesgo empresarial especialmente importante que ponga en peligro la estabilidad de la empresa, los que se apartan del objeto social fijado en los estatutos, las inversiones significativas para su mantenimiento o crecimiento, la compra o venta de partes de la misma, la concesión de créditos de volumen considerable, los contratos celebrados con personas que están estrechamente vinculadas con la sociedad (socios y administradores fundamentalmente), las medidas que puedan contradecir la política empresarial previamente fijada (modificaciones en la producción, variaciones en las redes de distribución…), la celebración de contratos de cuentas en participación, la constitución de filiales, la adquisición significativa de acciones o participaciones en sociedades, la refinanciación

de la deuda, la decisión de proyectos de coinversión, contratos con impacto estratégico[12], etc.

Un tercer nivel es el que constituye la denominada administración ordinaria, que comprende el conjunto de actuaciones y decisiones jurídicas y económicas que el desarrollo del objeto social implican: planificación, preparación, ejecución y control de la actividad empresarial diaria. Incluye las decisiones frecuentes en la administración de una sociedad. Se trata de decisiones que integran el día a día de la empresa, que no son de especial relevancia económica para su actividad y que se toman con frecuencia y de forma relativamente rápida.

Por otro lado, están las decisiones que afectan a la persona jurídica, a la sociedad que es titular de la empresa. Se trata de las que suponen modificaciones estatutarias que afectan a la estructura patrimonial (por ejemplo, aumento o reducción de capital) o personal de la sociedad (distribución de competencias entre los órganos, relación entre los socios y la sociedad, elección de la forma en la que se configure la administración), y, en especial, de las denominadas modificaciones estructurales: transformación, fusión, escisión, cesión global de activo y pasivo o traslado del domicilio al extranjero.

En el ordenamiento español y para las sociedades de capital, no hay una clara distribución de competencias entre los órganos societarios[13] en los ámbitos de decisión señalados. No hay tampoco una diferenciación en esa distribución entre las sociedades cerradas, en las que los socios tienen un mayor control de la vida de la sociedad y la empresa, y las abiertas, en las que es el órgano de administración el que resulta reforzado, gozando de un amplio margen para decidir con autonomía[14].

---

12. Alfaro distingue además las decisiones excepcionales, que serían las que, aun siendo actos de gestión, necesitan de la autorización de la junta; así, la autorización de remuneración externa de los consejeros, el uso de ciertos activos sociales o la decisión de salir a bolsa y la exclusión de cotización, entre otras, https://bit.ly/3vAouXg
13. Véase Recalde (2019), p. 652 y ss.
14. La reforma de la LSC en 2014 extendió a la sociedad anónima el régimen establecido para las sociedades de responsabilidad limitada, a cuya junta se reconocía la participación en la gestión de la empresa, ampliando las competencias recogidas

Para las sociedades de capital, el artículo 161 LSC, establece que, salvo disposición contraria de los estatutos, la junta general podrá impartir instrucciones al órgano de administración o someter a su autorización la adopción por dicho órgano de decisiones o acuerdos sobre determinados asuntos de gestión. Parece apuntar una superioridad jerárquica de la junta ante el órgano de administración. Sin entrar en profundidad en el tema de esta distribución, sí procede hacer una breve descripción de la misma, para poder valorar cuál puede ser el papel de las personas trabajadoras en la gestión y cómo puede articularse.

El artículo 160 LSC atribuye a la junta la aprobación de las cuentas anuales, la aplicación del resultado y la aprobación de la gestión social; el nombramiento y separación de los administradores, liquidadores y auditores, así como el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra ellos; la modificación de los estatutos (con mención específica al aumento y reducción del capital, así como a la supresión o limitación de los derechos de preferencia en la adquisición para el caso del aumento); la adquisición, enajenación o aportación a otra sociedad de activos esenciales, las modificaciones estructurales, la disolución de la sociedad y la aprobación del balance final de liquidación. Además de cualquier otro asunto que determinen la ley o los estatutos.

Son competencias que afectan a lo que hemos llamado organización de la sociedad, pero no solo a esta, también afectan a la gestión de la empresa (así, la enajenación de activos o la aprobación de la gestión). Y la posibilidad de que los estatutos puedan conferir a la junta otras competencias permite que los socios decidan reservarse parcelas de la gestión, como puede ser la adopción de medidas de política empresarial o someter a su autorización decisiones de carácter extraordinario. Por otro lado, de acuerdo con el artículo 161 LSC mencionado, la junta puede impartir instrucciones sobre asuntos de gestión a los administradores[15],

en la ley a través de los estatutos y estableciendo la posibilidad de impartir instrucciones a los administradores en materias de gestión.

15. Sobre el alcance y consecuencias de estas instrucciones, véase García Vidal (2006), p. 61 y ss.; Boquera y Latorre (2005) p. 76 y ss.; Recalde (2019), p. 663 y ss.; Alfaro, *op. cit*.

aunque los administradores no podrán ser exonerados de responsabilidad por el hecho de cumplir estas instrucciones (artículo 236.2 LSC).

Ahora bien, el artículo 209 indica que es competencia de los administradores la gestión y representación de la sociedad en los términos establecidos en la ley. El artículo 225.1 les exige actuar con la diligencia de un ordenado empresario, el artículo 228.d LSC les impone independencia en la toma de decisiones y el 226.1 les reconoce un margen de discrecionalidad en el ámbito de las decisiones estratégicas y de negocio. En principio, la gestión que hemos llamado ordinaria estará en manos del órgano de administración, pero también lo estarán, en la medida que decidan los socios, la extraordinaria y el diseño de la política empresarial.

Las grandes sociedades abiertas, en especial las cotizadas, cuentan con órganos de administración muy profesionalizados, que gozan de una gran independencia y una amplia discrecionalidad en todos los ámbitos de la gestión empresarial que se han mencionado[16]. El modelo legal de supremacía de la junta que se dibuja, si bien con interrogantes, en la ley no es muy adecuado para estas empresas, por la complejidad técnica, comercial y financiera de las decisiones que se deben tomar[17]. Por lo que, en la práctica, toda la gestión empresarial, con las excepciones expresamente recogidas en la ley[18], estará en manos de los administradores[19].

Esto no ocurre necesariamente con las sociedades más cerradas, con forma de sociedades de responsabilidad limitada en

16. Esteban (2016), pp. 29-31.
17. Gondra (2008), pp. 879.
18. Adquisición y enajenación de activos esenciales (artículo 160.f LSC), adquisiciones onerosas (artículo72 LSC), asistencia financiera a socios y administradores (artículo 162 LSC), aprobación del importe máximo de retribución de los administradores (artículo 217 LSC), entre otras.
19. Así ocurre por mandato legal en varios ordenamientos de nuestro entorno, señaladamente el alemán, en el que la competencia omnicomprensiva de la junta se limita a la sociedad de responsabilidad limitada. En la anónima, conforme al § 76 I AktG, los administradores gestionan la sociedad bajo su propia responsabilidad, sin que la junta pueda darles instrucciones. Véase Schmidt (2002), pp. 804-806.

su gran mayoría. En estas sociedades, con pocos socios, interesados en la marcha de su negocio, en las que incluso algunos son miembros del consejo de administración, hay un claro interés en controlar la gestión de la sociedad. Es aquí donde tiene sentido el diseño de la LSC, que prevé la participación de la junta en la gestión de la empresa, que interesa, especialmente, en la toma de decisiones de política empresarial o de administración extraordinaria[20].

En todas las sociedades de capital, y en todos los niveles de decisión señalados, son los órganos societarios los que toman las decisiones mencionadas. La participación de otros interesados en la empresa (personas trabajadoras, clientes, proveedores, etc.) puede integrarse, voluntariamente, a través de la responsabilidad social corporativa[21].

En el ámbito de las cooperativas, se puede destacar que la Ley de Cooperativas de Euskadi de 2019 ha reforzado el órgano de administración frente a la asamblea, en sentido contrario a lo sucedido con la LSC. Su artículo 42.1 dispone que "Las personas administradoras son el órgano al que corresponde en exclusiva la gestión y representación de la cooperativa, y ejercen además todas las facultades que no estén expresamente reservadas por la ley o los estatutos a otros órganos sociales". La Ley de Cooperativas 27/1999, de 16 de julio, deja en manos de la asamblea la "política general" de la cooperativa (artículo 32.1), si bien la competencia residual corresponde también al órgano de administración (artículo 32.1. III).

En las sociedades laborales se da la participación en los órganos societarios respecto de las personas trabajadoras que son al mismo tiempo socias, en su calidad de tales. Tampoco hay previsión de participación de los trabajadores no socios en la gestión de la empresa.

20. Recalde (2019) p. 664.
21. Para una mención crítica al respecto, véase Landa (2017), p. 33.

3. PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA

Las Directivas 2001/86[22] (artículo 2.k) y 2003/72[23] (artículo 2.k) definen participación como influencia del órgano de representación de los trabajadores o de los representantes de los trabajadores mediante el derecho a elegir o designar a algunos miembros del órgano de administración o de control de la sociedad; o el derecho a recomendar u oponerse a la designación de una parte o de todos los miembros del órgano de administración o de control de la sociedad. Las formas societarias europeas han optado, pues, por la participación a través del órgano de administración, siguiendo el modelo alemán de cogestión, que parte de un órgano de administración dualista compuesto por un órgano ejecutivo y otro de control. No es un modelo practicable de *lege lata* en nuestra realidad empresarial.

3.1. EL ORDENAMIENTO JURÍDICO ESPAÑOL

Nuestro ordenamiento no contempla la participación de las personas trabajadoras en los órganos de las sociedades, al menos, no en su calidad de tales (tampoco en los órganos de las cooperativas y sociedades laborales participan los trabajadores como tales). Sin una modificación legislativa, no es posible articular este tipo de participación, salvo promoviendo la participación en el capital de las y los empleados.

Sí podemos hablar de parcelas abiertas a la participación en la toma de decisiones en nuestra legislación. Esta participación en la gestión puede canalizarse, fundamentalmente, a través de la representación colectiva de las personas trabajadoras, ser objeto

22. Directiva 2001/86/CE del Consejo, de 8 de octubre de 2001, por la que se completa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea en lo que respecta a la implicación de los trabajadores.
23. Directiva 2003/72/CE del Consejo, de 22 de julio de 2003, por la que se completa el Estatuto de la sociedad cooperativa europea en lo que respecta a la implicación de los trabajadores.

de la negociación colectiva y materializarse en el contenido de los convenios colectivos. Supone la superación de la idea de la negociación como confrontación y la asunción de una doble perspectiva que aborda confrontación y colaboración[24]. Si bien es una participación cuyo contenido, más allá del recogido legalmente, depende de la voluntad de las partes.

El Estatuto de los Trabajadores reconoce, ante sus derechos básicos, el derecho de información, consulta y participación en la empresa (artículo 4.1.g), "con el contenido y alcance que disponga su específica normativa". Y su artículo 61 indica que tienen derecho a participar, "sin perjuicio de otras formas", a través de los órganos de representación regulados en el título II del propio Estatuto (delegados de personal, comités de empresa y asamblea de trabajadores). Pero el desarrollo de ese derecho se limita a la información y consulta (artículo 64.1 ET) en los aspectos mencionados en los artículos 54, 55 y 56. Salvando el derecho a conocer las cuentas anuales de las sociedades y a emitir un informe, no vinculante, ante el traslado de las instalaciones, los procesos de fusión, absorción o transformación, la información y consulta se limitan a materias que tienen relación con el empleo y la producción[25]. Y tampoco en estas puede hablarse de codecisión.

La política empresarial, las decisiones extraordinarias o las estructurales quedan en manos exclusivas del empresario o de los órganos sociales cuando se trata de una sociedad. Únicamente por voluntad de ambas partes, en el marco de la responsabilidad social corporativa, suelen abordarse en algunas empresas objetivos sociales dentro de la política empresarial.

En aquellas empresas que apuesten por un modelo de relaciones más horizontal, son posibles los acuerdos entre la propiedad/dirección y la representación de las personas trabajadoras, por iniciativa de cualquiera de ambas partes, para decidir sobre los aspectos en los que estos puedan tener mayor interés. En consecuencia, será necesario que se impliquen los sindicatos,

24. Bengoetxea (2018), p. 293, o Landa (2017), p. 52, para quien "negociación y participación no son antitéticos".
25. Landa (2004), p. 19.

apostando por una actitud colaborativa, y las direcciones de las empresas, que deben tener capacidad de liderazgo necesario para convencer de las bondades de los nuevos modelos a propietarios y plantillas[26].

3.2. ALTERNATIVAS PARA AVANZAR EN PARTICIPACIÓN

La participación de las personas trabajadoras en las empresas ha demostrado ser un factor de mejora de la competitividad de las mismas. Su implicación en la toma de decisiones se traduce también en compromiso, en impulso de la innovación, en mejora de la organización del trabajo y de la producción, en definitiva, en mayor eficiencia económica. Lógicamente, esta mayor implicación ha de ir precedida de transparencia informativa y de la generación de una confianza mutua entre la dirección y las personas trabajadoras, y debería tener su reconocimiento en una participación en resultados. Si la empresa pasa a ser un proyecto colectivo, deberían también compartirse sus frutos.

La legislación en vigor en nuestro país no es el mejor marco posible para fomentar la participación; sin embargo, si existe voluntad por ambas partes, también hay herramientas para llevarla a cabo. Pueden apuntarse varias alternativas para mejorar la regulación actual. Y también pueden "reinventarse" tipos societarios de larga tradición en nuestra realidad empresarial para canalizar la participación.

3.2.1. Reforma de la ley de sociedades participadas que suponga un estímulo para la transformación del modelo de empresa

Una modificación profunda de la ley de sociedades laborales y participadas, en lo que a estas últimas se refiere, podría abrir una vía para impulsar la participación de las personas trabajadoras en la empresa[27]. Especialmente interesante es la participación in-

26. Landa (2020), p. 5.
27. A favor de la derogación del capítulo III de la ley y la elaboración de una nueva ley específica para las sociedades con participación de sus trabajadores, García (2018),

tegral, la participación en el capital. Hay que tener presente que toda reforma que apueste por la participación en el capital de las empresas no hace sino atender el mandato constitucional de facilitar el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción (artículo 129.2 CE)[28].

Existen actuaciones de fomento[29] que resultan imprescindibles para extender la participación a los tipos sociales más utilizados por el tejido empresarial de nuestro país. En general se suelen citar medidas de carácter fiscal que la incentiven, pero también son importantes aquellas que aumenten la sensibilización de las partes implicadas. Por ejemplo, la creación de sitios webs específicos que popularicen las mejores prácticas en acuerdos de participación e informen de su impacto en el funcionamiento de las empresas, en la mejora de la calidad del trabajo o en la retención del personal cualificado[30].

---

p. 439 y ss. El autor sugiere también modificaciones de la LSC para acoger la participación de los trabajadores en el consejo de administración o la participación en resultados (en beneficios o vinculada al valor de las acciones, en la línea en la que se recoge para los miembros del órgano de administración). La doctrina, en general, ha sido muy dura con la redacción actual de la normativa aplicable a estas sociedades; véase, como ejemplo, Farias (2018), p. 125, para quien ni siquiera puede decirse que la ley contenga un concepto de sociedad participada, que "lo contenido en la norma es, acaso, un vago elenco de requisitos para acceder a unas ventajas todavía incógnitas, a través de un procedimiento igualmente aún ignoto".

28. Véase al respecto Bengoetxea (2018), p. 300.
29. El Comité Económico y Social Europeo ha recogido en sus dictámenes la conveniencia de regular incentivos fiscales que, si bien no son requisito indispensable para el desarrollo de la participación, han demostrado en la práctica ser un instrumento eficaz para fomentar su difusión. Véase CESE, Dictamen sobre la participación financiera de los trabajadores en Europa, 2011/C 51/01, Bruselas, 21 de octubre de 2010. En el mismo sentido, el Parlamento Europeo, Resolución de 14 de marzo de 2014, sobre la participación financiera de los trabajadores en los beneficios de las empresas (2013/2127 (INI)) o su Comisión de Empleo y Asuntos Sociales, informe sobre el papel de la participación financiera de los trabajadores en la creación de empleo y la reintegración de los desempleados (2018/2053 (INI)), pp. 7- 8.
30. Así se recoge en la Resolución del Parlamento Europeo arriba señalada, Recomendación 27, que anima a los Estados miembros a utilizar los portales únicos de información existentes o a crear unos nuevos, con el objetivo de explicar los beneficios y las ventajas de la PFT, así como sus riesgos, y los incentivos nacionales y los distintos modelos disponibles de modo que los trabajadores y las empresas puedan encontrar la mejor opción para alcanzar acuerdos. Y en el informe de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales sobre el papel de la participación (2018/2053 (INI)), p. 9. En este sentido, el 27 de septiembre de 2018 el Parlamento Vasco aprobó por unanimidad una proposición no de ley que insta al Gobierno a la elaboración e implementación de un plan de actuación para la promoción de un modelo inclusivo-participativo de empresa. En concreto, insta a la

3.2.2. Modificación de la regulación del órgano de administración para incorporar la presencia de representantes de las personas trabajadoras en el mismo

Siguiendo el modelo recogido en las directivas que regulan las formas societarias europeas (anónima y cooperativa)[31], o el modelo alemán de cogestión, podría articularse la presencia de la representación de las personas trabajadoras en el órgano de administración. No parece, sin embargo, la opción más realista. No hay que olvidar que el proyecto de una sociedad de responsabilidad limitada europea encalló, entre otros motivos, por la discrepancia en cuanto a la configuración dualista del órgano de administración, con representación de los trabajadores en el mismo, de los Estados que no contaban en sus legislaciones con esta tradición[32].

3.2.3. Alternativas que no exigen reformas legales: participación mediante la figura de las cuentas en participación[33]

La utilización de las cuentas en participación, mediante las que se constituye una sociedad interna entre la sociedad titular de la actividad y las personas trabajadoras, es una alternativa a la participación en el capital en sentido estricto. No es fácil, sobre todo en el ámbito de las pymes (la mayoría con forma de sociedad de responsabilidad limitada), articular un programa de participación en el capital; por reticencias, en la mayoría de los casos, de la propiedad. La opción de las cuentas permite a las personas trabajadoras participar en la financiación de la empresa (posible también a través de una previa participación en resultados), en sus beneficios y

adopción de políticas que faciliten la incorporación de los trabajadores en el capital de la empresa, habilitando vías de ayuda para realizar la aportación de cada trabajador, a identificar las mejores prácticas a nivel internacional en lo que se refiere a políticas fiscales que ayuden a promover la participación en la propiedad, a elaborar un *check list* que ayude a las empresas o prestigiar a las empresas que destaquen en la implantación de modelos de participación.

31. Así, García (2018), p. 462 y ss.
32. Otxoa-Errarte (2010), p. 44-45.
33. Véase con más detalle, Otxoa-Errarte (2020), pp. 263-290.

también en ámbitos de la gestión que las partes consideren convenientes.

Las personas trabajadoras serían socias con la sociedad, en lugar de socias de la sociedad, participando en sus beneficios y en su gestión. Esta participación puede ser individual y directa por parte de cada trabajador-partícipe, pero también colectiva, por medio de una sociedad de participación. El papel de los representantes es fundamental a la hora de configurar los derechos y las obligaciones de ambas partes en el contrato de cuentas.

Es una opción que ha tenido éxito en otros Estados europeos, señaladamente el alemán, y que merece ser considerada, puesto que no precisa de modificaciones legislativas.

BIBLIOGRAFÍA

Alfaro, Jesús (2021): "Criterios de distribución de competencias entre la junta y el consejo de administración", https://bit.ly/3MkopcP, consultado el 12 de diciembre de 2021.

— (2021): "Los poderes de la junta y las instrucciones a los administradores", https://bit.ly/3vwEaut, consultado el 12 de diciembre de 2021.

Bengoetxea, Aitor (2018): "La participación de las personas trabajadoras en España: ¿oportunidad fallida o crónica de un fracaso anunciado?, en G. Fajardo (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 289-322.

Boquera, Josefina y Latorre, Nuria (2005): "Distribución y conflicto de competencias en la sociedad anónima no cotizada", en José Miguel Embid (coord.), *Las competencias de los órganos sociales en las sociedades de capital*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 29-99.

Esteban, Gaudencio (2016): "Distribución de competencias entre la junta general y el órgano de administración, en particular las facultades de la junta sobre activos esenciales", en Antonio Roncero (coord.), *Junta general y consejo de administración en las sociedades cotizadas*, I, Pamplona, Aranzadi, pp. 29-89.

Farias, Mercedes (2018): "Sociedad participada por los trabajadores. A propósito del régimen de la Ley 44/2015 de Sociedades Laborales y Participadas", *Revista de Derecho de Sociedades*, nº 53, pp. 301-329.

García, Manuel (2018): "Análisis crítico de la regulación de la sociedad participada. Propuestas de desarrollo legislativo", en G. Fajardo (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 439-465.

García Vidal, Ángel (2006): *Las instrucciones de la junta general a los administradores de la sociedad limitada*, Pamplona, Aranzadi.

Gondra, José María (2008): "El control del poder de los directivos de las grandes corporaciones", *Revista de Derecho Mercantil*, nº 269, pp. 841-899.

Landa, Juan Pablo (2004): "La participación financiera de los trabajadores y los problemas de la gobernanza corporativa: ¿una probable nueva dimensión de la responsabilidad social de la empresa articulable entre la correspondencia y la capacidad de codeterminación del factor trabajo?", en Juan Pablo Landa (coord.), *Nuevas formas de participación de los trabajadores y gobierno de la empresa*, Albacete, Bomarzo, pp. 15-54.

— (2017): "Agotamiento del modelo español de doble canal de representación para una eficiente gestión del cambio en la empresa: la codeterminación como posible solución", *Documentación laboral*, nº 109, pp. 109-128.

— (2020): "El papel de la participación de los trabajadores en el futuro de la gobernanza de la empresa de la era digital", *Trabajo y Derecho*, nº 62, pp. 16-25.

Otxoa-Errarte, Rosa (2010): "La Sociedad Privada Europea: una propuesta de la Comisión Europea para las PYME", en Igone Altzelai, Rosa Otxoa-Errarte y Juan Manuel Velázquez, *Pyme y crisis económica. Respuestas normativas desde la UE*, Pamplona, Aranzadi-Thomson Reuters, pp. 25-50.

— (2020): "Cuentas en participación: una fórmula para articular la participación financiera de las personas trabajadoras en la empresa", en Alberto Emparanza, José Manuel Martín y Aitor Zurimendi (dirs.), *Homenaje al profesor José María de Eizaguirre*, Bilbao, Servicio Editorial de la UPV-EHU, pp. 263-290.

Recalde, Andrés (2019): "Distribución de competencias en materia de gestión entre los órganos de las sociedades de capital", *Anales de la Academia Matritense del Notariado*, nº 59, pp. 623-674.

Schmidt, Karsten (2002): *Gesellschaftsrecht, Köln, Berlin, Bonn*, Múnich, Heymanns Verlag.

CAPÍTULO 2

GOBIERNO DE LA EMPRESA, CODETERMINACIÓN Y EFICIENCIA ECONÓMICA

EMILIO HUERTA ARRIBAS*
VICENTE SALAS FUMÁS**

1. INTRODUCCIÓN

En España y en otros países, incluidos todos los anglosajones, las empresas operan bajo un diseño institucional para la toma de decisiones donde priman los intereses de los titulares de las acciones. Las compañías se gobiernan y se controlan con el objetivo de maximizar el bienestar de los accionistas/propietarios. Esta gobernanza empresarial bajo la primacía de los accionistas arrastra desde hace algún tiempo una crisis de legitimidad, al hacerla responsable de las crisis económicas recientes, el deterioro medioambiental, la elevada desigualdad económica y el escaso crecimiento de la productividad. Por ese motivo surge el interés por otros sistemas de gobierno corporativo más o menos rupturistas con el *statu quo*. Así observamos las declaraciones de la Business Roundtable en Estados Unidos y del Foro de Davos, distanciándose de la primacía de los accionistas y manifestándose a favor de una gobernanza en la que se tengan en cuenta los resultados para todos los grupos de interés. Recientemente, el Partido Demócrata en Estados Unidos y el Partido Laborista en el Reino Unido han lanzado propuestas para impulsar en los respectivos

* Universidad Pública de Navarra.
** Universidad de Zaragoza.

países el modelo de codeterminación extendido en el centro y norte de Europa. En este modelo, el control sobre las decisiones empresariales se comparte entre accionistas y trabajadores, es un sistema de gobernanza que cambia las relaciones de poder en la empresa.

En este contexto, el debate sobre la codeterminación forma parte de una discusión más general que define e identifica la participación de los trabajadores en la empresa, en distintas dimensiones, ya sea esta decisoria, financiera o ambas a la vez. Estos dos vectores de la participación, en las decisiones y/o en los resultados, ofrecen un conjunto de escenarios que alinean los distintos intereses y definen un conjunto de incentivos u otros para los participantes en la acción de la empresa. La participación laboral es un instrumento que la dirección de la empresa puede incorporar de forma discrecional al aplicar distintos sistemas de gestión (los sistemas de calidad total, por ejemplo, proponen una organización del trabajo con un protagonismo importante de los equipos autónomos de trabajo). Pero también, la intervención de los trabajadores en las decisiones se puede desarrollar a partir de leyes que bien la hacen obligatoria, bien reconocen el derecho de los trabajadores a ejercerla.

La participación laboral en la empresa puede argumentarse desde principios de filosofía política, como los que se utilizan para defender la democracia política, pero esta vez trasladados a la democracia industrial; o puede justificarse desde la eficiencia económica, es decir, desde la contribución a crear riqueza, bien en el ámbito de la empresa, bien para el conjunto de la sociedad[1]. En suma, el debate de la participación de los trabajadores en la empresa está abierto y tiene múltiples ámbitos, aunque, en la práctica, en la mayoría de países, las leyes que regulan la participación laboral no acostumbran a ir más allá de empoderar a representantes

1. Sobre la filosofía política de la codeterminación, véase Anderson (2017) y Rodríguez Fernández (2021). Sobre codeterminación y responsabilidad social corporativa, véase Scholz y Vitols (2019). Piketty (2020) defiende la codeterminación, que denomina socialismo participativo, como antídoto contra la desigualdad económica.

elegidos de los trabajadores, integrantes del comité de empresa, para recibir información, ser consultados y, a veces, compartir poder de decisión en cuestiones relacionadas con las condiciones de trabajo. Solo en el centro y norte de Europa, las leyes obligan a incorporar representantes elegidos por los trabajadores en los órganos de gobierno, con los mismos derechos que el resto de administradores nombrados por los accionistas.

Este texto examina la participación representativa de los trabajadores en la empresa y, más concretamente, el modelo europeo de la codeterminación. Queda fuera de la discusión y del análisis la valoración de la participación laboral desde la filosofía política, y no se profundiza en el tema de si la participación laboral puede contribuir a una sociedad más inclusiva y sostenible. La exposición se organiza del siguiente modo. El apartado primero realiza una breve y general incursión en la teoría económica de la empresa y su gobernanza. El apartado segundo resume algunas evidencias recientes sobre los efectos económicos de la codeterminación y especula sobre sus oportunidades en una economía donde ganan peso los activos intangibles. Las conclusiones incluyen algunas consideraciones sobre la transición hacia la codeterminación en países donde no está establecida.

2. LA CODETERMINACIÓN EN LA TEORÍA DE LA EMPRESA Y SU GOBIERNO

La empresa es una institución surgida de la iniciativa privada para dirigir la asignación de recursos con procedimientos distintos al sistema de precios propio de los mercados. Desde esta perspectiva, la empresa se define como un sistema de relaciones que surge cuando el empresario sustituye al sistema de precios en la dirección de los recursos (Coase, 1937). Una de las relaciones clave es la del empleo, a través de la cual el empresario adquiere, contractualmente, autoridad sobre los trabajadores. Se le reconoce capacidad para dar órdenes sobre qué tareas realizar y cómo llevarlas a cabo. Con las aportaciones del derecho, la empresa evoluciona

hacia un sistema donde los propietarios de recursos que colaboran a través de ella no contratan directamente con el empresario, como persona física, sino que la vinculación contractual se establece con una persona jurídica, que en España es generalmente una sociedad anónima, S. A., o una sociedad limitada, S. L.

A partir de la teoría de los derechos de propiedad (Hart, 1995), las "relaciones" características de la empresa se manifiestan a través de contratos, y la distinción entre empresa y mercado se establece en función de las características de los contratos dominantes en una institución u otra. El mercado utiliza contratos completos y la empresa contratos incompletos. El contrato es *completo* cuando contempla las posibles contingencias que pueden darse en la relación que se regula por el mismo, y para cada una establece los acuerdos sobre las contrapartidas correspondientes. En la ejecución del contrato, cada parte reconoce la contingencia que ha sucedido y conoce cuál debe ser la contribución que tiene que realizar. El contrato *incompleto*, en cambio, limita los términos del acuerdo a un marco general, a sabiendas por las partes más o menos implicadas de que a lo largo de la relación aparecerán contingencias no anticipadas en el contrato y que obligarán a tomar decisiones en respuesta a las mismas.

Los contratos incompletos se acompañan de un sistema de gobernanza que establece quién y cómo tomará esas decisiones en la fase de ejecución. En general, se contemplan tres posibles mecanismos de gobernanza, la gobernanza *jerárquica* (una de las partes de la colaboración tiene el derecho a decidir sobre lo no precontratado), la gobernanza *bilateral* (todas las partes implicadas se ponen de acuerdo y consensúan la decisión) y la gobernanza *trilateral* (decide un tercero ajeno a la colaboración).

El derecho español, como el de otros países, ofrece distintas formas jurídicas para articular las relaciones empresariales. Nos hemos referido a las sociedades de capitales anónimas y de responsabilidad limitada, pero se contemplan también sociedades de personas, como la sociedad cooperativa. Cuando los distintos propietarios de recursos que concurren en una relación empresarial, incluidos los trabajadores, contratan con la sociedad de capitales y

los contratos son incompletos, los derechos residuales de decisión recaen en la sociedad, que, a cambio, acepta percibir una renta residual. La gobernanza de las relaciones empresariales se concreta en la forma de ejercer los derechos de decisión en la sociedad de capitales. La supremacía de los accionistas que aplica nuestro derecho societario significa que el colectivo que define los intereses de la sociedad es el de los inversores financieros que aportan los fondos para adquirir los activos principales de la sociedad.

Cuando la persona jurídica que centraliza las relaciones es una sociedad cooperativa de trabajadores, la cooperativa centraliza ahora el ejercicio de los derechos de decisión y la retribución en forma de renta residual. Como la gobernanza de la sociedad cooperativa otorga el control a los socios trabajadores, serán en última instancia estos quienes concentran los derechos de decisión en los contratos incompletos.

Técnicamente, puede decirse, por tanto, que la gobernanza de los contratos incompletos de la empresa, en nuestro ordenamiento, es una *gobernanza jerárquica*. Cuando la empresa se articula alrededor de una sociedad de capitales, el poder de decisión recae exclusivamente en los financiadores de la sociedad, los accionistas. Cuando la empresa se articula alrededor de la cooperativa de trabajadores, el poder de decisión recae exclusivamente en los socios que aportan trabajo a la colaboración empresarial. La codeterminación, extendida en los países del centro y norte de Europa, pero no contemplada en el derecho español, es asimilable con una gobernanza bilateral de los contratos incompletos en el ámbito empresarial, donde financiadores y trabajadores comparten el ejercicio de los derechos residuales de decisión.

La "codeterminación" opera a diferentes niveles: cuando se ejercita en el puesto de trabajo, la ley reconoce a los trabajadores el derecho a elegir representantes con voz y poder de decisión sobre aspectos relacionados con tareas operativas. Independientemente de las obligaciones legales, muchas compañías implantan voluntariamente sistemas de participación de los trabajadores con respecto a puesto de trabajo (*participación sustantiva* en forma de equipos autónomos de trabajo, calidad total, rotación de

puestos…), con los que se comparte información, se realizan consultas y se delega capacidad de decisión sobre condiciones en las que realizan su actividad y se organizan los procesos productivos. En la codeterminación al nivel más alto del gobierno corporativo, la llamada *participación representativa*, los trabajadores eligen, de acuerdo con un mandato legal, representantes para ocupar una determinada proporción de puestos en los consejos de administración (generalmente, entre el 20% y el 50%) con pleno derecho a voz y voto. La codeterminación que fomenta la participación representativa implica que las decisiones empresariales estarán influidas por el compromiso entre las preferencias de los capitalistas, previsiblemente el beneficio, y las preferencias de los trabajadores, en las que intervendrán variables como el salario, la seguridad en el empleo, su nivel y la satisfacción laboral[2].

La codeterminación es diferente del llamado "capitalismo compartido" que se promueve en Estados Unidos. Este caso se refiere a un conjunto diverso de prácticas retributivas a través de las cuales los ingresos y/o la riqueza de los trabajadores dependen de los beneficios de la empresa o de su grupo de trabajo (Kruse, Freeman y Blasé, 2010). Este libro aporta abundantes evidencias de prácticas de capitalismo compartido, que puede interpretarse como una participación de los trabajadores en la empresa por la vía de capturar parte de los beneficios o intervenir en el capital de las sociedades mercantiles respectivas. Kruse Freeman y Blasé (2010) recomiendan su extensión generalizada entre las empresas por el impacto positivo sobre la productividad. La participación financiera implica que los trabajadores comparten con los accionistas los riesgos económicos de la empresa, pero sin derechos, en principio, a participar en las decisiones que influyen en esos

2. Omitimos los detalles de la gobernanza trilateral y sus aplicaciones a la gobernanza empresarial por razones de espacio. La gobernanza bilateral puede encontrar dificultades prácticas de aplicación si trabajadores y accionistas poseen el mismo número de representantes y el mismo poder de voto en el consejo de administración, porque con ello las decisiones podrían bloquearse. La codeterminación en Alemania está sesgada a favor de los accionistas, pues en los consejos paritarios de trabajadores y accionistas desempata el presidente, que es elegido por estos últimos. Una alternativa, que se acerca a la gobernanza trilateral podría ser que el que deshace el empate fuera consejero independiente consensuado por todos.

riesgos; por el contrario, la codeterminación implica capacidad de los trabajadores para influir en las decisiones operativas y estratégicas de la sociedad de capitales, sin que ello suponga necesariamente compartir los resultados y riesgos[3].

3. BENEFICIOS Y COSTES DE LA CODETERMINACIÓN

Qué forma de gobierno elegir para la empresa, jerárquica, bilateral o trilateral, es una cuestión que tiene gran relevancia para la eficiencia de la organización. Estamos hablando del diseño de un marco institucional que provee unos incentivos u otros para los participantes en el proceso de creación de riqueza y su reparto en la empresa. *A priori*, nada impide que una empresa se estructure alrededor de una sociedad de capitales, de una sociedad de personas o que capitalistas y trabajadores acuerden una gobernanza compartida. Si nos atenemos a la evidencia, lo que se observa es un claro predominio de empresas que se configuran alrededor de sociedades de capitales y, por tanto, adoptan la gobernanza jerárquica capitalista. La sociedad cooperativa es muy minoritaria, aunque está muy bien representada en España por el grupo cooperativo Mondragón. La gobernanza compartida entre capitalistas y trabajadores prácticamente solo existe en países en los que la presencia de representantes de los trabajadores en los órganos de gobierno de la empresa es una obligación legal.

3. Recientemente, el presidente y consejero delegado de Siemens, J. Kaeser, destacaba la importancia de construir una cultura de propiedad entre sus empleados y, actuando en consecuencia, el 80% de los empleados a nivel mundial (300.000 trabajadores en total) poseen alguna participación accionarial en el capital social de la compañía, como resultado del programa de *profit sharing* que entrega acciones de la empresa a los trabajadores cada dos años de resultados positivos del grupo. Siemens implanta a la vez la participación representativa, como empresa con sede en Alemania, y la participación financiera de sus trabajadores. En contraposición, el presidente de VW, H. Dies, pide a los trabajadores flexibilidad para adaptarse a las amenazas competitivas de nuevos entrantes en el mercado del automóvil en Alemania (Tesla), y los representantes de estos en el consejo de vigilancia de la corporación se muestran disconformes sobre el diagnóstico del presidente, al que acusan de fomentar la confrontación. Algunos directivos profundizan en la codeterminación añadiendo motivaciones financieras para los trabajadores, mientras que otros ven en ella un freno al cambio y la adaptación.

Conceder poder de decisión a los financiadores, a los trabajadores o compartirlo entre los dos significa elegir los criterios que guiarán las decisiones en el ejercicio del derecho a decidir cuando haya que completar los contratos incompletos. Los financiadores tomarán las decisiones maximizando el valor de los activos de la sociedad de capitales, porque con ello están aumentando también su riqueza personal. Los trabajadores de la cooperativa, en cambio, tomarán decisiones de acuerdo con sus intereses personales, entre los que estará el salario y quizás, el empleo, en general les preocupará la maximización del valor del su capital humano. Por tanto, desde la eficiencia económica, otorgar poder de decisión a los financiadores-capitalistas estaría justificado cuando las empresas tengan más necesidad de capital no humano, activo fijo y circulante de los balances contables, mientras que otorgar el poder de decisión a los trabajadores estaría justificado en empresas compuestas esencialmente de capital humano (algunas empresas de auditoría y consultoría adoptan la forma jurídica de cooperativa de trabajadores). La gobernanza capitalista significa que los intereses de los trabajadores no serán tenidos en cuenta ni estarán representados, o solo se considerarán en la medida en que a los financiadores les interese para conseguir mayores beneficios.

La codeterminación, al compartir el poder de decisión en la sociedad de capitales entre accionistas y trabajadores, puede interpretarse como una gobernanza que trata de equilibrar ese poder para que no se decante exclusivamente a favor de unos intereses u otros. Por ello, un primer argumento a favor de la codeterminación es que, en línea con el reforzamiento sindical y la negociación colectiva, previene la explotación y abuso de los trabajadores, particularmente en mercados de trabajo imperfectamente competitivos (Anderson, 2017). Sin embargo, la codeterminación no cambia la asignación de riesgos en la empresa, pues los trabajadores tienen cubiertos sus intereses por contratos retributivos, mientras los financiadores siguen siendo beneficiarios residuales (la retribución, beneficio, se determina después de atender los pagos precontratados); además, los trabajadores pueden ejercer la opción de salida, buscando otro empleo, si el empleador actual

no cumple los compromisos adquiridos. La codeterminación coloca en cierta ventaja a los trabajadores para disputar a los financiadores rentas residuales procedentes de inversiones en capital, generalmente específicas a la colaboración empresarial, que ellos han financiado. Ante la eventualidad de esa expropiación *ex post*, los financiadores renuncian a invertir, se reduce el empleo, la producción y las rentas, tanto del trabajo como del capital (Jensen y Meckling, 1979).

Pero la codeterminación, como empoderamiento de los trabajadores en la empresa, puede tener también consecuencias positivas en términos de creación de riqueza cuando los contratos y la opción de salida no protegen suficiente los intereses de los trabajadores, y cuando los contratos incompletos deben complementarse con valores implícitos, como la confianza entre las partes. La responsabilidad limitada de la sociedad de capitales acota las garantías de cumplimiento de los contratos con los trabajadores al valor de los activos de la sociedad en propiedad, que bajo determinados escenarios negativos puede ser insuficiente. El mercado de trabajo funciona con fricciones (particularmente en España) y encontrar otro empleo puede resultar complicado. Además, si el trabajador ha incorporado capital humano específico en su relación laboral, la opción de salida no protege el valor de esa inversión, de manera que si los financiadores concentran el poder de decisión, serán ellos quienes estarán ahora en condiciones de apropiarse de rentas que corresponden a la inversión en capital humano específico que han hecho los trabajadores. En determinados casos, las asimetrías informacionales y las imperfecciones contractuales obligan a que las relaciones se regulen con promesas sobre determinados comportamientos futuros, de cuya credibilidad depende que tengan los efectos esperados para animar a los trabajadores a esforzarse más y/o a desarrollar habilidades específicas a la empresa. La confianza entre la dirección de la empresa y los trabajadores es también imprescindible para que funcione la codeterminación al nivel de puestos de trabajo, que requiere la disposición a compartir información y a utilizarla en beneficio de intereses colectivos. La participación de los trabajadores en la

toma de decisiones y el contrapeso a la concentración de poder en los accionistas contribuye a generar confianza y con ello es de esperar que la codeterminación aumente la productividad y la satisfacción de los trabajadores, fomentando la inversión en capital humano específico, compartir información y delegar poder de decisión en el puesto de trabajo (Strine Jr., Kovvali y Williams, 2021; Moreno Izquierdo, 2021).

Si la codeterminación tiene ventajas e inconvenientes, la respuesta podría ser dejar que el mercado, la contratación privada, elija, caso por caso, el sistema de gobernanza que se considera más eficiente. De hecho, el que en entornos donde no es obligatoria la codeterminación esta forma de gobernanza no se haya extendido podría ser indicativo de que los costes superan a los beneficios. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en una trayectoria donde los financiadores del capital de la sociedad de capitales han concentrado el poder de decisión, para adoptar la codeterminación, no es suficiente con que la riqueza aumente: es necesario que quienes deciden sobre adoptarla o no, los accionistas, ganen con el cambio. Si la codeterminación fuerza un reparto en el que los accionistas pierden en relación al *statu quo*, a pesar de que la riqueza total podría ser mayor, el cambio no se producirá (Freeman y Lazear, 1995; Levine y Tyson, 1990).

3.1. EVIDENCIAS A PARTIR DE LAS EXPERIENCIAS DE CODETERMINACIÓN

El debate sobre pros y contras de la codeterminación en el plano teórico puede informarse a partir de las evidencias que ofrecen distintos estudios empíricos recientes; Jäger, Schoefer y Heining (2021a), sobre la codeterminación en Alemania; Harju *et al*. (2021), sobre codeterminación en el puesto de trabajo y codeterminación representativa en Finlandia, y Blandhol *et al*. (2020) sobre codeterminación en Noruega, así como la revisión de la literatura empírica reciente publicada en Jäger, Noy y Schoefer (2021b). Los trabajos empíricos combinan datos microeconómicos de empresas que incorporan la codeterminación con los

de empresas que no lo hacen y analizan también sus efectos sobre algunos agregados macroeconómicos.

La conclusión de estas investigaciones es que los resultados para trabajadores y accionistas de adoptar la codeterminación por parte de sus respectivas empresas son muy parecidos a los que obtienen trabajadores y accionistas de empresas que no la adoptan. En el caso de los trabajadores, la introducción de la codeterminación en una empresa individual lleva a incrementos salariales de entre el 0% y el 1,5%; la tasa de rotación laboral voluntaria no se modifica. Hay evidencia parcial de que la codeterminación aumenta la seguridad en el empleo, pero a costa de una menor contratación laboral, pues con su establecimiento aumenta ligeramente la satisfacción subjetiva por el trabajo. En lo que se refiere al impacto sobre los resultados para los accionistas, la codeterminación no tiene efecto estadísticamente significativo sobre la formación de capital, la productividad y la rentabilidad. Cuando en lugar de datos de empresas se utilizan datos macroeconómicos procedentes de distintos países europeos entre 1960 y 2015, incluyendo niveles salariales, participación de los salarios en el PIB, desigualdad en la distribución de la renta, formación de capital y conflictividad laboral, las conclusiones son similares: la codeterminación no impacta significativamente en los agregados macroeconómicos, aunque sí se detectan evidencias de que esta aumenta la densidad sindical.

Como reflexión final, la evidencia existente no da la razón a quienes pronostican que la codeterminación llevará a menos beneficios e inversión en capital por parte de los accionistas, pero tampoco da la razón a quienes defienden que su implantación tiene efectos positivos significativos para los trabajadores. La pregunta siguiente que se hacen los investigadores es por qué los mecanismos de codeterminación tienen unos impactos micro- y macroeconómicos tan reducidos, y apuntan a tres posibles razones (Jäger, Noy y Schoefer, 2021b):

I. Las leyes de codeterminación vigentes otorgan relativamente poco poder efectivo a los trabajadores; si los

representantes de los accionistas en los consejos de administración se ponen de acuerdo, las propuestas de los trabajadores nunca saldrán adelante.

II. Los países del centro y norte de Europa tienen una larga y extendida cultura de participación de los trabajadores en la toma de decisiones empresariales. De tal modo que, según algunas encuestas, los trabajadores de empresas en estos países sin representación formal de los trabajadores participan en la toma de decisiones en un grado similar a como lo hacen las empresas con representación formal; cuando se analiza si la cultura de la participación se extiende a partir de la introducción de leyes de codeterminación, o si la codeterminación es fruto de una cultura previa, el resultado apunta a favor de la segunda relación de causa-efecto: la codeterminación termina por instaurarse en países donde ya existe una cultura y una experiencia de democracia industrial y de movilización de los trabajadores.

III. La codeterminación puede actuar de forma interactiva con otras instituciones del mercado de trabajo en los países en los que se implanta, Alemania, Noruega, Suecia y Finlandia, por ejemplo, tales como la representación sindical, la negociación colectiva a nivel sectorial y las regulaciones del mercado de trabajo; estas instituciones ya protegen a los trabajadores y les garantizan unas buenas condiciones de trabajo, de manera que dejan poco margen de mejora posible con la introducción de la codeterminación empresarial.

3.2. EL CAMBIO ESTRUCTURAL HACIA LA ECONOMÍA DE LOS INTANGIBLES

La valoración de los impactos de la codeterminación en la eficiencia económica se realiza en los apartados anteriores para una etapa del desarrollo económico en la que la prosperidad ha dependido mucho de la capacidad de las economías y las empresas para

acumular activos tangibles. El presente y el futuro, en cambio, apuntan hacia un cambio estructural importante en las economías desarrolladas. Estas economías transitan desde una economía donde el capital tangible, es decir, máquinas, equipos, instalaciones, terrenos, edificios, infraestructuras físicas, eran la principal fuente de mejora de la productividad de las empresas a otra donde las palancas de la prosperidad se han desplazado hacia los activos intangibles. En particular, recursos como la información, el conocimiento, la creatividad, la reputación, la confianza, el capital humano específico, el capital organizacional y, en una dimensión más colectiva, el capital comunitario y el capital natural. En un celebrado libro, Haskel y Westlake (2017) resumen el cambio en un tránsito hacia un "capitalismo sin capital".

En la economía de los intangibles, los activos en los balances de las sociedades de capitales, aquellos que los accionistas pueden justificar que han contribuido a financiar con sus aportaciones al capital de la sociedad, son una parte menor de los activos implicados en la producción. En el capitalismo *con* capital, los activos tangibles en el balance de las empresas han sido tradicionalmente el activo principal. Si los activos intangibles están fuera del perímetro de la sociedad de capitales y los accionistas no han contribuido de forma importante a su financiación, los partícipes que financian y aportan capital ya no se limitan a los accionistas; por tanto, estos no pueden postularse ya como los únicos legitimados para asumir derechos residuales de decisión. Para C. Mayer (2020), la nueva realidad de una sociedad y de empresas donde los intangibles son cada vez más definitivos cuestiona la tradicional primacía de los accionistas y el que los accionistas, mientras conservan el poder de decisión, deban ejercerlo con el criterio de maximizar el valor de los activos de la sociedad de capitales. La obligación y responsabilidad de los accionistas, según este autor, es ejercer esos derechos de decisión respetando los intereses de los otros partícipes de los que dependen y sobre los que impactan en sus decisiones.

Los activos tangibles frente a los activos intangibles son la base del tipo de ventajas competitivas que las empresas tratan de

consolidar: estrategias que se apoyan en unos bajos costes o que se fundamentan en la diferenciación y la innovación. Además, las decisiones empresariales en este aspecto, a nivel agregado, configuran el modelo productivo de cada país. Los activos intangibles son más importantes en las estrategias de diferenciación e innovación que en las de liderazgo en costes, por lo que la penetración de los activos intangibles en la economía, y la necesidad de adaptar la gobernanza empresarial en línea con los argumentos de Mayer a esa penetración, dependerá de las estrategias competitivas extendidas entre las empresas. Pero la elección de la estrategia competitiva por parte de las empresas no es independiente de su organización y gobernanza, de manera que la forma de gobernar y la forma de competir se deciden simultáneamente, buscando la complementariedad. Por ello es clave conocer mejor las exigencias de los intangibles, cómo se acumulan y despliegan, para entender la organización y el gobierno empresarial que los desarrolla.

Los activos intangibles se distinguen por su dificultad de medición y reconocimiento en los documentos y sistemas de información tradicionales de las empresas; por la naturaleza de costes hundidos de las inversiones que se realizan en ellos (activos específicos); por las fuertes sinergias (complementariedades) entre unos activos y otros; por su escalabilidad (son un bien público, no se consumen con el uso); y por las externalidades a que dan lugar (dificultades de exclusión a través de la propiedad). Los costes hundidos de la inversión en intangibles (capital humano y no humano específico) requieren de sistemas de gobernanza que protejan a los partícipes que incurran en ellos del riesgo de expropiación *ex post*, como condición previa para que tengan incentivos a invertir. La complementariedad entre activos intensifica las necesidades de coordinación tanto con respecto al puesto de trabajo, en el uso operativo de los recursos (capital organizacional), como en el ámbito estratégico, pues el retorno de invertir en uno de ellos dependerá mucho de las inversiones que se realicen en los demás (acumulación paralela de capital TIC, capital organizacional y capital humano). Ello obligará a intercambiar información tanto horizontal como verticalmente en las organizaciones.

La escalabilidad significa que alrededor de los intangibles (capital de marca, *royalty*, patentes) pueden surgir grandes empresas en volumen de negocio y en posiciones de cuasimonopolio, lo que puede derivar en elevados beneficios, desproporcionados en relación con la inversión realizada, cuya distribución tiene consecuencias importantes para la desigualdad de diferencias salariales, dentro de la empresa y entre empresas, en la distribución de la renta. Finalmente, las externalidades y los problemas de apropiación demandan una gobernanza que fomente la lealtad y ayude a retener recursos críticos. Empresas que dependen cada vez más de trabajadores con conocimiento tácito incorporado afrontan el reto de cómo retener a trabajadores leales al proyecto colectivo. La propiedad es efectiva para preservar el control y proteger el valor de los activos tangibles; en cambio, los activos intangibles incorporados en las personas solo se retienen y se aprovechan con personas leales y comprometidas y que se identifican con el proyecto que se desarrolla.

Por todo ello, la gobernanza en una empresa y economía donde los activos intangibles son claves para competir debe ser sustancialmente distinta de la gobernanza de la empresa tradicional, en donde los recursos tangibles son la fuente de la ventaja competitiva. Hay que diseñar sistemas de cogobernanza y sistemas de incentivos que alineen bien con los objetivos e intereses de los propietarios del capital y del trabajo.

4. CONCLUSIÓN

La gobernanza empresarial es un elemento decisivo para la creación y reparto de riqueza en la organización porque repercute en los incentivos a invertir en activos específicos, promueve la colaboración entre distintos propietarios de recursos y soporta y determina una forma de competir u otra.

El debate hasta ahora sobre el "buen" gobierno se ha centrado principalmente en los problemas de agencia que afectan a las sociedades de capitales, sin poner en cuestión la hegemonía de los

financiadores/accionistas en el ejercicio del poder de decisión. Los pobres resultados del sistema dominante, con estancamiento de la productividad, deterioro de la sostenibilidad medioambiental y creciente desigualdad económica, junto con las nuevas exigencias que plantea el peso creciente de los activos intangibles en la economía, justifican una amplitud de miras mayor en el debate sobre el gobierno de la empresa. En este contexto debe entenderse el creciente interés por la codeterminación como forma de gobierno empresarial, con accionistas y trabajadores compartiendo el poder de decisión.

La codeterminación como forma de gobierno está extendida en los países del centro y norte de Europa, cuyos resultados en productividad, sostenibilidad e inclusión son mejores que los conseguidos en el sur de Europa. Sin embargo, los últimos análisis publicados sobre el impacto de la codeterminación en los resultados microeconómicos, para trabajadores y accionistas, y macroeconómico, para el conjunto de la sociedad, no detectan que ese impacto sea muy importante. Esta evidencia podría interpretarse como que la participación o no de los trabajadores en la empresa es irrelevante para el bienestar (quitando razones tanto a los que pronostican menos inversión y empleo como a los que pronostican mayores salarios). Pero ese juicio es erróneo. La explicación más plausible del impacto relativamente bajo que detectan los estudios empíricos es que la codeterminación es la culminación de un proceso que refleja un conjunto de experiencias e instituciones que avanzan de forma progresiva y que aseguran una participación de los trabajadores en las decisiones en la empresa. Y esta participación se manifiesta de muchas maneras, desde la intervención en los puestos de trabajo hasta la representación en los órganos de gobierno societario al más alto nivel. La clave está, por tanto, en la participación, más que en el modo de instrumentarla.

Los efectos previsibles de incorporar la codeterminación en la gobernanza empresarial, como obligación legal, tal como ocurre en otros países, dependerán por tanto de cuál es el punto de partida de la participación de los trabajadores en la empresa en el país, así como del desarrollo de instituciones, la negociación colectiva

y la representación sindical. En países como España, donde ese punto de partida en la participación laboral todavía dista mucho de los países del centro y norte de Europa, la codeterminación podría tener un impacto alto. Pero de la evidencia no puede determinarse si sería positivo o negativo, porque no hay experiencias de adoptar la codeterminación en países sin una práctica elevada de participación laboral.

Si queremos avanzar hacia formas de competir de las empresas más centradas en la diferenciación que en el coste, habrá que desarrollar fórmulas de participación laboral en el proceso para aprovechar mejor las oportunidades de crear riqueza que ofrecen los activos intangibles. En particular, la acumulación de capital organizacional, que incluye el capital humano de las empresas y las oportunidades de utilizarlo en la producción con autonomía y responsabilidad. También habrá que prestar atención a las experiencias de empresas punteras en el mundo, como la de Siemens, que combina participación financiera (donde los trabajadores comparten los beneficios de la compañía) con la participación representativa de los trabajadores como compañía con sede social en Alemania (véase nota 3). Empresas innovadoras como Siemens, donde los intangibles son sin duda importantes para competir y mantener su liderazgo mundial, podrían haberse dado cuenta de posibles complementariedades entre participación financiera y participación decisoria de los trabajadores en la empresa y actúan en consecuencia.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, Elizabeth (2017): *Private Government: How Employers Rule Our Lives (and Why We Don't Talk about It)*, Princeton, Princeton University Press.

Blandhol *et al*. (2020): *Do employees benefit from worker representation on corporate boards?*, National Bureau of Economic Research, working paper 28269.

Coase, Ronald (1937): "The nature of the firm", *Economica*, vol. 4, nº 16, pp. 386-405.

Freeman, Richard y Lazear, Eduard (1995): "An economic analysis of works councils", en Joel Rogers y Wolfgang Streeck (eds.), *Works Councils:*

Consultation, Representation, Cooperation in Industrial Relations, National Bureau of Economic Research, Comparative Labor Markets Series.

Hart, Oliver (1995): *Firms, Contracts and Financial Structure*, Oxford, Oxford University Press.

Haskel, Jonathan y Westlake, Stian (2017): *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*, Princeton, Princeton University Press.

Jäger, Simon; Schoefer, Benjamin y Heining, Jörg (2021a): "Labor in the boardroom", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 136, nº 2, pp. 669-725.

Jäger, Simon; Noy, Shakked y Schoefer, Benjamin (2021b): "What does codetermination do?, National Bureau of Economic Research, working paper 28921.

Jensen, Michael y Meckling, William (1979): "Rights and production functions: An application to labor-managed firms and Codetermination", *Journal of Business*, vol. 52, nº 4, pp.469-506.

Kruse, Douglas; Freeman, Richard y Blasé, Joseph (eds.) (2010): *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Gain Sharing and Board Based Stock Options*, Chicago, National Bureau of Economic Research.

Levine, David y Tyson, Laura (1990): "Participation, productivity, and the firm's environment", en Alan Blinder (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Nueva York, Brookings Institution.

Mayer, Colin (2020): "Ownership, agency and trusteeship", law working paper 408/2020, Bruselas, European Corporate Governance Institute.

Moreno Izquierdo, José Ángel (2021): "Una defensa económica de la participación laboral en el gobierno de la empresa", en José Ángel Moreno Izquierdo, *Poder Corporativo, Irresponsabilidad Empresarial y Democracia Económica (Variaciones Sobre un Mismo Tema)*, Madrid, Economistas sin Fronteras.

Piketty, Thomas (2020): *Capital and Ideology*, Cambridge, Harvard University Press.

Rodríguez Fernández, José Miguel (2021): "Refundar la empresa: Misión responsable, gobierno participativo y bien común", en José Manuel Delgado Gómez, Emilio Huerta Arribas y Carlos Ocaña Pérez de Tudela, *Empresa, Economía y Sociedad*, volumen 1, Madrid, FUNCAS.

Scholz, Robert y Vitols, Sigurt (2019): "Board-level codetermination: A driving force for corporate social responsibility in German companies?", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 25, nº 3, pp. 233-246.

Strine Jr., Leo; Kovvali, Aneil y Williams, Oluwatomi (2021): *Lifting labor fifting labor's voice: A principled path toward greater worker voice and power within American corporate governance*, Pensilvania, Faculty Scholarship at Penn Law.

CAPÍTULO 3

LA REIVINDICACIÓN DE UNA PERSPECTIVA ÉTICA Y ANTROPOLÓGICA

Arizmendiarrieta. Ideal y realismo transformador

CARLOS GARCÍA DE ANDOIN*

1. EL IDEAL DE UNA ECONOMÍA BASADA EN LA COOPERACIÓN

Arizmendiarrieta es el inspirador e impulsor de la experiencia cooperativa de Mondragón, ejemplo y referencia internacional del cooperativismo. Sin embargo, como es bien conocido, no inventó ni la cooperación ni el cooperativismo. Propiamente, el nacimiento de la experiencia mondragonesa es tardío, así como la adopción de la fórmula cooperativa. Ulgor, la primera empresa, se crea en 1956, transformándose en 1959 en cooperativa de acuerdo con la legislación franquista de la época, la Ley General de Cooperativas (1942). Una legislación que hunde sus orígenes en los proyectos impulsados en los años veinte por el Instituto de Reformas Sociales.

En 1928 Antonio Gascón, primer catedrático de Cooperación y Mutualidad de la Escuela Social de Madrid publicaba un documentado trabajo, *La Cooperación*, que comenzaba afirmando: "La Cooperación ha hecho progresos maravillosos"; habiendo partido de Europa, "se ha extendido ya por todo el mundo" (Gascón, 1954: 5). A la par, decía que, si bien en España había millar y medio de cooperativas, "está lamentablemente retrasada en cuanto

* Consejo Rector de Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa.

a Cooperación se refiere" (1954: 7). El cooperativismo de cuño socialista se orientó al industrial y urbano, mientras el católico prendió en el ámbito agrario y el de las cooperativas de crédito.

De esta etapa del cooperativismo es ejemplo en el entorno vasco la eibarresa Alfa, Sociedad Anónima Cooperativa, nacida en 1920 e impulsada por un grupo de socialistas, siendo gerente Toribio Echevarría, con quien Arizmendiarrieta mantuvo una prolongada relación de admiración mutua (Echevarría, 1966)[1]. Arizmendiarrieta conoció bien el sistema creado, por el que cada obrero ingresaba con un mínimo de acciones —con el valor nominal del momento—. Para hacer frente al pago de estas acciones, el trabajador había de abonar por un tiempo una parte de su sueldo mensual. La venta de las acciones, cuando el trabajador dejaba de pertenecer a la empresa, se realizaba dando preferencia a los obreros más antiguos. Era la forma de conseguir la participación en el capital de los trabajadores a la vez que la capitalización de la empresa. El proyecto tuvo enormes dificultades de capitalización, tal como reconoce Echevarría: "Tuvo que pasar por una deficiencia ajena a sus fundadores: la de no haber podido reunir entre los mismos obreros que fueron a trabajar a la cooperativa todo el capital mínimo indispensable para echarla a andar, porque no llegaban a tanto sus ahorros" (1966: 41). Arizmendiarrieta tiene subrayadas estas líneas en el libro con dedicatoria de Echevarría: "A José María Arizmendiarrieta. Su admirador. Firma". Sus discípulos dicen que la opción por crear Caja Laboral vino precisamente de las lecciones que se podían sacar de la experiencia de Alfa. Las necesidades de financiación no podían ser cubiertas por la capitalización de los trabajadores. Era necesario convocar el ahorro de toda la población para el apoyo a las empresas nacientes.

1. La Sociedad Anónima Cooperativa Alfa fundada en 1920, inicialmente fábrica armera, transformó su producción a la máquina de coser. En su primera etapa creó fondos para fines benéficos sociales en 1931. En 1940, tras la Guerra Civil, dejó de ser cooperativa. Después, de acuerdo con el patrón de la época, creó una Caja de Previsión y Socorro para obreros y empleados (1941), una Caja de Previsión Laboral (1947), Viviendas, Patronato de Escuelas Primarias, residencia, comedores, economato, biblioteca y colonia de veraneo para los niños en Ondárroa.

En efecto, ya antes de la Primera Guerra Mundial se había llegado a la conclusión de que la cooperación era la "única experiencia social de la segunda mitad del siglo XIX que había tenido éxito" (Gascón, 1954: 29). A Dinamarca se la conocía como "comunidad cooperativa porque allí la Cooperación lo informa casi todo" (Gascón, 1954: 5). Eran dignas de admiración, además de las cooperativas agrícolas danesas, las cooperativas de consumidores británicas y las cooperativas alemanas de crédito.

La cooperación había resistido el desastre de la guerra. Más cooperativas, más promedio de socios y más volumen de operaciones. En 1924 se organizaba la I Exposición Internacional de la Cooperación y Obras Sociales. Si en el Congreso de Cremona de la Alianza Cooperativa Internacional asistieron delegados representando a 10 millones de socios, en Glasgow (1919) fueron 20 millones y cinco años después la cifra se duplicaba a 40 millones de socios (Gante, 1924).

A la multiplicación de la economía basada en la cooperación contribuía sin duda la ampliación de países que en los diversos continentes legislaban la asociación cooperativa: Suecia (1911); la India (1912); Grecia (1915); Francia (1917); Letonia (1919); Japón (1921); Sudáfrica (1922); Nueva Gales del Sur (1923), etc.

Si inicialmente los objetivos de la cooperación habían sido la mejor retribución del trabajo, la obtención de artículos de consumo al justo precio, el facilitar crédito con la mutua garantía y el ahorro o el socorro en casos de infortunio, la cooperación se fue aplicando "a todo o a casi todo", a la vivienda, la hospitalización, la enseñanza, el teatro y las funerarias, incluso, como en la India, a la Administración de justicia (Gascón, 1954: 7).

Robert Owen un siglo antes había propuesto la cooperación como un sistema alternativo al capitalista: "Un sistema de industria universal, con igualdad de privilegio y equitativa distribución de la riqueza nuevamente creada" (Gascón, 1954: 38). Sin embargo, lo que acabó por establecerse como alternativa al pujante capitalismo de la época no fue la cooperación, sino el socialismo soviético de Estado de inspiración marxista-leninista. Así que en el nuevo contexto la cooperación representaba más bien una reforma social y ética de la economía de libre mercado.

2. DE LA FRATERNIDAD A LA COOPERACIÓN ENTRE CAPITAL Y TRABAJO

Arizmendiarrieta llega a Mondragón en 1941, pocos meses después de concluida la guerra civil en España (1936-1939). Pronto ocupa un lugar en su apostolado la preocupación por ofrecer alternativas a una población depauperada y enfrentada por la contienda bélica. Su bagaje principal, la educación familiar en el valor del trabajo y, sobre todo, la formación recibida en el Seminario de Vitoria, la cual seguirá recibiendo ya ordenado en la Escuela Social Sacerdotal del propio Seminario a lo largo de tres veranos de 1947 a 1949. En 1950 será subdirector de la misma. El documento de referencia de la Iglesia en esta época para la formación social cristiana es la encíclica *Quadragesimo Anno*, de Pío XI, que, publicada en 1931 va destilando una nueva conciencia católica para las cuestiones socioeconómicas, así como nuevas praxis. La formación de Arizmendiarrieta profundiza de la mano de la doctrina social de la Iglesia en varios conceptos centrales: la justicia social, el trabajo, su remuneración, la propiedad, la empresa y la participación en los beneficios, que intentan plantear una visión cristiana propia frente al capitalismo liberal y frente al socialismo soviético y al marxista.

La concepción cristiana de la fraternidad universal hacía difícil la aceptación de la tesis marxista de la lucha de clases como necesidad histórica para la superación de la explotación y la miseria del proletariado. Así que, desde la primera encíclica social, en 1891, León XIII, en su *Rerum Novarum*, afirmará la necesidad mutua de trabajo y capital: "Ni el capital puede subsistir sin el trabajo, ni el trabajo sin el capital" (León XIII, 1891: 15). *Quadragesimo Anno* ratifica esta línea, por lo que, ante el capitalismo, "ese tipo de economía donde se procede que unos ponen el capital y otros el trabajo" (Pío XI, 1931: 100), y ante el marxismo, que pone al trabajo frente al capital, propone la cooperación entre capital y trabajo, en una empresa común: capital y trabajo deben "unirse en una empresa común, pues nada podrán hacer el uno sin el otro" (Pío XI, 1931: 53).

Esta llamada a la cooperación de Pío XI no puede entenderse como equidistante o irenista. Se realiza desde un diagnóstico de la realidad que constata que la libre competencia ha llevado a una excesiva concentración de capital en manos de unos pocos, hasta el extremo de la "dictadura económica [...]. Salta a los ojos de todos, en primer lugar, que en nuestros tiempos no solo se acumulan riquezas, sino que también se acumula una descomunal y tiránica potencia económica en manos de unos pocos, que la mayor parte de las veces no son dueños, sino solo custodios y administradores de una riqueza en depósito, que ellos manejan a su voluntad y arbitrio" (Pío XI, 1931: 105). La cooperación representa una llamada a contrapesar en la empresa el abuso del capital frente a un trabajo en condiciones de inferioridad. Se trataba de basar los avances en la justicia social no sobre la base del antagonismo, sino de la cooperación.

Un argumento prevalece en esta llamada a la cooperación: el subrayado de la contribución del trabajo a la producción de la riqueza. Los bienes que conforman la riqueza de los países "son producidos y brotan de las manos de los trabajadores, ya sea directamente, ya sea por medio de máquinas que multiplican de una manera admirable su esfuerzo" (Pío XI, 1931: 53). No se puede atribuir por tanto únicamente al capital —como al trabajo— "lo que es resultado de la efectividad unida de los dos". Es totalmente injusto que el capital trate de arrogarse para sí todo lo que hay en el efecto. Es un argumento que ya aparecía en León XIII: "Es verdad incuestionable que la riqueza nacional proviene no de otra cosa que del trabajo de los obreros" (León XIII, 1891: 27).

Es esta doble perspectiva, la necesidad de cooperación entre capital y trabajo, como la de reequilibrar la situación en favor del trabajo, la que lleva a Pío XI a plantear la propuesta integral de participación de los trabajadores en la empresa: en la gestión, en los beneficios y en la propiedad de la empresa. *Quadragesimo Anno* ensalza la práctica por la que "los obreros y empleados se hacen socios en el dominio o en la administración o participan, en cierta medida, de los beneficios percibidos" (Pío XI, 1931: 65).

3. EL ARGUMENTO DE LA MAYOR JUSTICIA

Los fundadores de la primera cooperativa, Ulgor, trabajaron previamente en la Unión Cerrajera de Mondragón con responsabilidades directivas. Sin embargo, deciden dejar la empresa cuando fue rechazada su propuesta de que los trabajadores pudieran suscribir un 20% de la ampliación de capital planteada a la Junta General de Accionistas (Molina, 2005: 341). Ormaechea, uno de los jóvenes, y primer director general de Caja Laboral, resumía así el emplazamiento realizado: "O hacen ustedes socios de la empresa a los obreros, en una distribución equitativa de acciones, o nos veremos obligados a crear nuestras propias empresas de las que todos los trabajadores sean socios" (Molina, 2005: 351). El argumento esgrimido contra su reclamación fue que la ley de sociedades anónimas declaraba inalienables los derechos preferentes de los accionistas para optar a tal ampliación del capital. Así que, ante la negativa, dieron el portazo y emprendieron el camino de crear su propia empresa, luego, Fagor, embrión del conjunto de la experiencia cooperativa de Mondragón.

¿Dónde nace esta reivindicación de la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa que va a ser el *big bang* del universo Mondragón? En la visión moral de la economía, de la empresa y del trabajo de *Quadragesimo Anno*. La que Arizmendiarrieta les transmite y la que él ha asimilado de la mano de su profesor Rodríguez de Yurre[2], al cual lleva en numerosas ocasiones a dar conferencias a los jóvenes de Mondragón.

El punto de partida de *Quadragesimo Anno* es la percepción de injusticia social que se da en la relación capital-trabajo en el capitalismo industrial, por la que el primero "reivindica para sí todo el rendimiento", mientras los obreros son condenados "a pobreza perpetua o reducidos a un bienestar escasísimo" (Pío XI,

2. Gregorio Rodríguez de Yurre (1913-1990) es una figura capital para comprender a José María Arizmendiarrieta. Fue sacerdote, intelectual y profesor del Seminario de Vitoria —luego Facultad de Teología desde 1967— de Ética y Filosofía Social desde 1939-1940 hasta 1985-1986. Crítico con el régimen franquista, marcó el pensamiento social y político de generaciones de sacerdotes.

1931: 54). Constata que el "industrialismo" ha generado riquezas copiosas que "no se hallan rectamente distribuidas ni aplicadas con equidad a las diversas clases" (Pío XI, 1931: 60). Por ello propone que "se modere equitativamente la acumulación de riquezas en manos de los ricos" y se "repartan también con la suficiente profusión entre los trabajadores" (Pío XI, 1931: 61) para que adquieran un ahorro, sostengan a sus familias y puedan proveerse para diferentes incidencias a lo largo de la vida (paro, vejez, discapacidad...).

A partir de ahí reflexiona sobre el salario, su ser y su deber ser. En principio, el llamado "régimen de salariado" es justo, pero la experiencia muestra que ha conducido a una injusta distribución de la riqueza. Esta situación lleva a Pío XI a plantear la idoneidad de otro régimen complementario, el del "reparto de beneficios". Lo que dice así: "Estaría más conforme con las actuales condiciones de la convivencia humana que, en la medida de lo posible, el contrato de trabajo se suavizara algo mediante el contrato de sociedad" (Pío XI, 1931: 65). Esta misma propuesta es ratificada por Pío XII: "Por lo que a las grandes empresas se refiere, ha de lograrse que el contrato de trabajo se suavice con algunos elementos del contrato de sociedad"[3]. ¿Qué es el contrato de sociedad? Lo clarifica Gregorio Rodríguez de Yurre, el cual sintetiza así las propuestas de Pío XI para elevar la dignidad del salario: a) el salario debe ser familiar para sostener al conjunto de la familia; b) el salario debe hacer posible el ahorro y la pequeña propiedad; c) el contrato de trabajo debe ser mejorado con elementos del contrato de sociedad, "tales como la participación en beneficios y en ciertas funciones de la empresa" (1952: 519).

De Yurre elabora a partir de esta propuesta su teoría que postula la sustitución del régimen de salariado por el de participación en los beneficios[4]. Considera que este sistema distribuye más

3. Radiomensaje del 1 de septiembre de 1944; véase *Acta Apostolicae Sedis*, 36, 81944, p. 254.
4. Rodríguez de Yurre atribuye esta propuesta a Pío XI. "En suma, según la mente de Pío XI, debe ir dejándose el régimen de salariado, para pasar al régimen de reparto de beneficios" (1948c: 9).

equitativamente los beneficios de la empresa. Los beneficios, en sentido estricto, son la parte "que queda, después de apartado lo necesario para salarios", en lo que corresponde al trabajo, y los "intereses, impuestos, amortización del capital y reservas", en lo que corresponde al capital (1948c: 9). Si cumplidas estas obligaciones para con el trabajo y con el capital, se dan beneficios, estos no son solo del capital, es una apropiación indebida, sino de todos los miembros de la empresa. ¿Cuál puede ser el destino de estos beneficios comunes? Una parte pueden darse a obras que favorezcan el bien social, otras, a mejorar conjuntamente la condición del capital y trabajo. En este caso, puede hacerse a través de primas o pluses, pero también caben otras fórmulas, para él, mejores, como la de ir "invirtiendo este ahorro de los obreros en acciones nominales de la empresa, con lo que pasarían a participar en el capital de la misma" (1948c: 11). Esto es, el acceso del trabajador a la propiedad de la empresa, la cual, a su vez, es capitalizada a través del reparto de los beneficios.

Para Rodríguez de Yurre, el régimen de reparto de beneficios es más justo y salvaguarda mejor los "derechos inherentes a la dignidad de la persona". Además, dice el profesor, tiene consecuencias positivas para la empresa: "Favorece la confianza entre capital y trabajo, estimula al trabajador a un mayor rendimiento, haciendo que se sienta responsable de la gestión de la empresa" (1948c: 10). Pero lo primero, la salvaguarda de la dignidad de la persona.

4. LA DIGNIDAD DEL TRABAJO: LA RAZÓN DE UN NUEVO MODELO DE EMPRESA

Arizmendiarrieta estaba persuadido, desde convicciones morales, de la necesidad de transformar la estructura de propiedad de la empresa capitalista. Los trabajadores, como proponía *Quadragessimo Anno*, debían participar en la gestión, en los beneficios y en la propiedad. Censuraba el modelo de empresa vigente en la época. Había estudiado a fondo la crítica de su profesor Rodríguez de Yurre, quien defendía que la Iglesia tiene una doctrina económica, esto es, "un conjunto de principios morales [...] cuya

fundamental misión es poner a salvo la libertad y dignidad del ser humano", que no bastaba con enunciar, sino que habían de "ser aplicados al orden económico" (1952, 510).

Así, de Yurre baja de los principios doctrinales generales a postular un nuevo modelo de empresa, porque la empresa capitalista "se organiza de una forma de una, monarquía absoluta". El capital "asume las riendas de la empresa", mientras el trabajo "queda en un plano no solo de subordinación, sino de exclusión de la empresa". Continuaba describiendo la posición de debilidad del trabajador en la empresa, "sometido a una dependencia total: jurídica, económica, técnica y social que crea esa psicología de inferioridad y de sometimiento que hace del trabajador un proletario" (1948e: 3).

El profesor de filosofía social del Seminario de Vitoria va a desarrollar una severa crítica a la "empresa supercapitalista" y al sistema accionarial de las grandes sociedades anónimas. En su libro *Sistemas sociales. El liberalismo* (1952), que tuvo una primera edición en 1945, hace dos observaciones críticas a esta nueva empresa: el divorcio que se produce entre propiedad y dirección y la oposición de intereses que se deriva de ello. Los accionistas buscan obtener el máximo posible de beneficios, limitar los riesgos y que las acciones mantengan o eleven su valor en bolsa, mientas que el grupo de dirección estará interesado no en repartir dividendos, sino en invertir los beneficios para el desarrollo de la empresa o también para la obtención de ingresos salariales más elevados.

El punto crítico de su visión es que la propiedad en la "empresa supercapitalista" está separada de todo trabajo, incluido el de la dirección. El concepto de propiedad ha sido transformado en "una serie de títulos, negociables en el mercado, que están constantemente pasando de una mano a otra". Es un tipo de propiedad que "corre riesgos, pero no implica trabajo" (1954: 233). En la economía clásica, el capitalista era empresario, organizador y director de la empresa. La propiedad era estimulante del trabajo. En aquel modelo, el capitalista "no solo corre riesgos, sino que aporta trabajo".

Sin embargo, en las grandes empresas sociedades anónimas la propiedad es de una multitud de accionistas que no conocen la

empresa ni intervienen en su marcha, donde, además, es una minoría de accionistas la que controla el capital. Cita el estudio de Berle y Means (1932)[5] en Estados Unidos, que concluye que en el 90% de las empresas hay dicho divorcio entre propiedad y control de la empresa. De ellas, en un 44% el control está en el consejo de administración, no en los accionistas; en un 21% radica en una minoría de accionistas a través del procedimiento conocido como "pirámide"; en un 23% el control es de una minoría a través de delegaciones y solo en un 5% existe control por la mayoría de accionistas (1952: 234). Todo ello va en perjuicio de la propia empresa.

El ideal de empresa de Rodríguez de Yurre era el de "una comunidad de la que forman parte el capital y el trabajo". La empresa es de ambos, del capital y de los trabajadores, por lo que el capitalista "es propietario del capital de la empresa [pero] no de la empresa" en su conjunto (1952: 526). Era necesario transformar la estructura de propiedad de la empresa.

El capital debía vincularse al trabajo y supeditarse a él. Arizmendiarrieta sostenía la necesidad de la colaboración entre el trabajo y el capital en la empresa, pero entendiendo el primero como fin y el segundo como medio. "La empresa es la primera célula económico-social y en ella hemos establecido la relación fundamental entre el trabajo y el capital de forma que la persona, es decir, el capital humano, sea no solo el más importante motor de la economía, sino su fin" (Arizmendiarrieta, 2013: n. 446). Esa era una firme convicción de Arizmendiarrieta. La otra, había que pasar de la doctrina a la acción: "Es necesario proclamar la doctrina social de la Iglesia, pero no basta. El mundo obrero no creerá en ella si no la ve encarnada en la realidad de las obras sociales" (Molina, 2005: 344). Insistía una y otra vez: "La idea o la palabra buena es la que se convierte en acción" (2013: n. 165). Esta es seguramente la originalidad de Arizmendiarrieta, no tanto su pensamiento, cuanto

5. A. Berle y G. Means (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, Nueva York, The Macmillan Company. Este libro sobre la legislación de las corporaciones empresariales de Estados Unidos explora la evolución de las grandes empresas desde una perspectiva legal y económica. Argumenta que en el mundo moderno los que legalmente tienen propiedad sobre las empresas han perdido su control.

la inteligencia práctica y el liderazgo social para convertir las ideas en realizaciones prácticas. Si en la década de los cuarenta prepara las bases a partir de la creación y el desarrollo de la Escuela Profesional[6], en la segunda mitad de los cincuenta establecerá las cooperativas que constituyen los pilares del proyecto cooperativo: Ulgor (1956), luego, Fagor; la Cooperativa San José (1958), luego, Eroski, y Caja Laboral (1959). De la floración cooperativa de los sesenta y setenta, el periodo de la "aurora cooperativista" (2013: n. 537), Arizmendiarrieta pondrá su empeño creador en cuatro de ellas: Alecop (1966), para el trabajo de los estudiantes; Ausolagun, para fomentar el trabajo de la mujer[7] (1969); la entidad de previsión social, Lagun Aro (1967) y el centro de I+D, Ikerlan (1974). Asimismo, impulsará una cuestión crítica del desarrollo posterior del cooperativismo de Mondragón: la intercooperación.

5. EL RADICAL HUMANISTA DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA ARIZMENDIANA

El modo más adecuado de conocer y reconocer el radical humanista de la experiencia cooperativa impulsada por Arizmendiarrieta es ir a sus propias palabras. Tiene un sinfín de frases lapidarias,

6. La creación del centro de Formación Profesional (1943), luego, Escuela Politécnica (1965), que constituiría la base de la actual Mondragon Unibertsitatea (4.500 alumnos). En una sociedad de escasez en la que se accede al trabajo a los 14 años y los estudios posteriores están limitados para unos pocos privilegiados, planteó hacer real la igualdad de oportunidades y el derecho universal a la educación. Habilitaron una antigua escuela en desuso y recabaron la aportación voluntaria mediante cuotas mensuales de la población que se adhería, así como la colaboración de empresas con una cuota anual proporcional al número de trabajadores. Este pequeño germen genera un movimiento imparable. Crecen las matrículas, se amplían especialidades, la enseñanza se hace mixta, se incrementan grados y cunde en la sociedad mondragonesa la llama de la socialización de la educación. Las penurias económicas no son obstáculo. La enseñanza es gratuita para los que no pueden disponer de medios y, a partir de 17 años, se puede alternar el trabajo con el estudio en jornadas compartidas, de forma que el estudiante se autofinancia su formación.
7. Hoy Ausolan, cooperativa de servicios de restauración y limpieza para colectividades. La pusieron en marcha, bajo el empuje de Arizmendiarrieta, 17 mujeres recién casadas con el objetivo de compatibilizar, con un horario de trabajo reducido, su dedicación a la actividad laboral y la familiar. Actualmente trabajan más de 13.000 personas, el 95% mujeres.

que sintetizan su pensamiento y que usaba con profusión para convencer, iluminar y animar a tantas personas en la empresa cooperativa y en multitud de proyectos. Para ello, nos serviremos de un libro de *Pensamientos*, así titulado, seleccionados por su discípulo José Maria Ormaetxea[8].

La cooperación en Arizmendiarrieta tiene una fuerte base antropocéntrica: "Lo humano, el hombre (ser inteligente, libre y responsable) es el centro y el eje de la estructura y espíritu cooperativos" (Arizmendiarrieta, 2013: n. 027). Identifica el ideal cooperativo con el humanismo integral: "El ideal cooperativista es el de hacer más hombres" (n. 030). La cooperación además tiene como objetivo la humanización de la economía: "El diálogo y la cooperación, la libertad y el compromiso constituyen métodos eficaces en la conjunción de voluntades y esfuerzos para organizar y administrar el trabajo humano y, por tanto, para humanizar la economía" (n. 096). Una concepción que "rechaza tanto la concepción colectivista de la naturaleza humana como la liberal" (n. 453).

El radical humanista de su visión se percibe en estas afirmaciones. En la primera, se ve cómo su análisis de la realidad está centrado en el ser humano, en la suerte de la persona en el orden social. Así, dice: "Todos los problemas económicos, políticos y sociales se reducen en último término al problema hombre" (n. 017). En la segunda, su pensamiento más general sobre la economía y la sociedad queda subordinado al ser humano: "Es el hombre, en definitiva, quien es el autor, el centro y el fin de toda la vida económica y social" (n. 007) (N. del A. Su uso del término hombre corresponde a la época, incluyendo varón y mujer. Desde una hermenéutica de género más inclusiva, sería más apropiado hablar de persona o, en otros casos, de humanidad).

8. Las citas siguientes pertenecen al libro *Don José María Arizmendiarrieta. Pensamientos* (2013), obra que reúne una selección de pensamientos realizada por Joxe Azurmendi. El libro está publicado también en euskera, inglés y coreano.

5.1. IGUALDAD, LIBERTAD Y DIGNIDAD

Arizmendiarrieta identifica la creencia cristiana precisamente con el más fuerte humanismo de la igualdad y la libertad: "Creer en el Evangelio es creer en el hombre, en su vocación y dignidad, más que en su cuna y su cultura, o su dinero o su poder" (n. 152). Es una idea de la persona humana cargada de conciencia sobre la igualdad entre los seres humanos, frente al linaje, la riqueza o el poder como fuente de desigualdad. La "proclamación de los derechos de Jesucristo es la afirmación de los derechos de los desheredados" (n. 153). Lo repetirá de muchos modos: "La Cooperación es incompatible con cualquier grado de servidumbre humana. Los hombres, como hombres, no pueden ser expuestos a supeditaciones que comprometan sus valores humanos" (n. 478). Se opone a la interpretación paternalista del trabajador que aún pervive en el magisterio social de la Iglesia, el cual cuestiona el sacerdote belga Cardjin y el movimiento de la JOC. No cree en la solidaridad sin igualdad: "La fraternidad y la solidaridad reinan donde hay igualdad: cuando falta esta base son efímeros de ordinario esos sentimientos" (n. 314).

Las desigualdades económicas, que hoy gozan del amparo de los privilegios y el exclusivismo de las oportunidades de cultura y educación, son las que condenan a la humanidad a subsistencia de castas cerradas y clases antagónicas, sin perspectivas de solidaridad y hermandad común (n. 313).

Desde esta concepción igualitaria, confía en la capacidad de los trabajadores, "con fórmulas que ofrecen la máxima responsabilidad y la máxima consideración a la dignidad de personas" (n. 506). Así, su propuesta cooperativa, por la igual dignidad, disuelve la separación entre trabajador y empresario: "El cooperativista, además de trabajador, es también empresario" (n. 492). Dice que entre los cooperativistas tiene éxito la idea de que "más que propietarios, queremos ser empresarios" (n. 491). "Todos propietarios y todos empresarios: todos sin discriminaciones, a las duras y a las maduras, aportando los capitales disponibles y el trabajo preciso" (n. 493).

5.2. UNIÓN, SOLIDARIDAD, PARTICIPACIÓN

La cooperación en Arizmendiarrieta está basada en una concepción del ser humano, no al modo del individualismo, sino como ser social, comunitario y solidario. El destino de cada cual está vinculado al de los otros. "Debemos comenzar por considerar a todos los hombres como ciudadanos de igual dignidad y destino" (n. 292). "Los hombres y los pueblos, lo mismo que las flores y otras especies de seres, sobreviven y triunfan no en solitario, sino en bloque" (n. 295). "La fórmula del hombre que quiere triunfar: no luchar en solitario" (n. 304). Ese ser es la base del argumento de tres conceptos clave de la cooperación arizmendiana: la unión, la solidaridad y la participación.

- La unión. "Los trabajadores aisladamente considerados son efectivamente débiles, pero unidos son una potencia de primer orden. Hay que convocarles a un esfuerzo nuevo para afianzar toda emancipación social con la base firme de adecuadas estructuras económicas" (n. 317). "La unión es la fuerza de los débiles. La solidaridad es la poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas" (n. 322). "Lo que tiene de bueno el cooperativismo es que trata de enfrentar al hombre con sus problemas no en solitario, sino en solidario, en unión con otros" (n. 465).
- La solidaridad. Dice "para mí es la clave y hasta, si queréis, el secreto atómico, llamado a revolucionar toda la vida social" (n. 319). "El elemento constante de la formulación cooperativa tanto teórica como práctica es la solidaridad" (n. 339). "No solitarios, sino solidarios" (n. 342). "Hay que mirar tanto o más que a los derechos individuales a los comunitarios" (n. 337).
- La participación. "La revolución hoy se llama participación" (n. 362). La cooperación convoca a una obra colectiva, para "el desarrollo del individuo no contra los demás, sino con los demás". La cooperación es "unión de personas que han sabido aceptar las limitaciones de la propia voluntad en la medida que requiera el bien común" (n. 458).

5.3. LA ÉTICA DEL TRABAJO

Un punto fuerte de su pensamiento es la antropología del trabajo. Frente a la idea bíblica del trabajo como castigo de Dios por el pecado original, Arizmendiarrieta lo estima como gracia, como don de Dios concedido al ser humano, el regalo de hacerle cooperador suyo en la tarea de la creación. "El trabajo no es un castigo de Dios, sino una prueba de confianza dada por Dios al hombre haciéndolo colaborador suyo" (n. 264). En otras palabras —dice Arizmendiarrieta—, "Dios hace al hombre socio de su propia empresa, de esa empresa maravillosa que es la creación. El hombre, mediante su actividad, transforma y multiplica las cosas" (n. 266). Insiste en esta idea:

> El trabajo es el atributo que otorga al hombre el máximo honor de ser cooperador de Dios en la transformación y fecundación de la naturaleza y consiguiente promoción del bienestar humano. El que el hombre ejercite su facultad de trabajo en unión con sus semejantes y en régimen de noble cooperación y solidaridad le reviste no solo de nobleza, sino también de fecundidad óptima para hacer de cada rincón de la tierra una mansión grata y prometedora para todos. A eso vienen las comunidades de trabajo y ellas están destinadas a hacer progresar a nuestros pueblos (n. 276).

Así, el trabajo es tanto "un servicio a la comunidad" como "una forma de desarrollarse la persona" (n. 263). El trabajo es "vía de autorrealización personal y solidaria, de perfeccionamiento individual y mejora colectiva; es el exponente de la conciencia humanista y social más incuestionable" (n. 277).

Su idea antropológica concibe al ser humano como transformador, de ahí la importancia de la acción transformadora. "El mundo no se nos ha dado simplemente para contemplarlo, sino para transformarlo" (n. 044). "La idea o la palabra buena es la que se convierte en acción" (n. 165). La democracia cooperativa "tiene que ser operante y dinámica" (n. 097). "No lamentos, sino acción". Pero ello no quiere decir activista. Él mismo precisa: "Esta transformación no se hace con los brazos, sino primero con las

ideas y los planes de acción" (n. 044). Ella le lleva a la preocupación por la racionalidad económica de sus propuestas: "Lo social debe acreditarse por lo económico no menos que lo económico debe autentificarse por lo social" (n. 008). No confía "en emancipaciones que carezcan de base económica" y si se quiere que "el cooperativismo sea una verdadera liberación del trabajador", es preciso aceptar "la implicación y responsabilidad económica precisa para que nuestras entidades sean fuertes sobre base propia" (n. 501). También a afirmar, junto a la crítica al capitalismo, la necesidad del capital. "Un cooperativismo sin aptitud estructural para atraer y asimilar los capitales al nivel de las exigencias de la productividad industrial es una solución transitoria, una fórmula caduca" (n. 486). "Hemos renunciado al sistema capitalista, pero no a la necesidad de disponer cada vez de más amplios capitales" (n. 487). A considerar el desarrollo económico como un deber moral: "El desarrollo económico representa un progreso humano y constituye un verdadero deber moral" (n. 269), a la vez que a subrayar que el desarrollo no es un fin, sino un medio: "No aspiramos al desarrollo económico como fin, sino como medio" (n. 029). Y a la crítica a las ideologías: "Entre ideas que nos dividen y la existencia que nos conduce a unirnos o coexistir, nos quedamos con la segunda, y por ello repudiamos tanta ideología como simple utopía" (n. 307).

5.4. EMPRESA Y EDUCACIÓN

Una dimensión capital del antropocentrismo arizmendiano es precisamente la centralidad de la educación en la cooperación. Lo dice meridianamente: "Primero hombres, luego cooperativas" (n. 023). El vínculo entre educación y transformación social: "Para democratizar el poder hay que democratizar el saber". La palanca más importante para el desarrollo humano es la educación: "Tan solo por la educación puede llegar el hombre a ser hombre" (n. 171). La persona no nace, sino que se hace "en virtud de un proceso educativo en el sentido más amplio del término; de unos conocimientos y una experiencia" (n. 173). Es tan central la educación al proyecto arizmendiano que afirma una de sus visiones más agudas: que el

cooperativismo es tanto un movimiento económico como un movimiento educativo: "Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiendo también alterarse la definición afirmando que es un movimiento educativo que utilizó la acción económica" (n. 218). Las implicaciones son enormes. La importancia de la formación en la empresa: "La educación y la formación son mucho más rentables que los saldos de anticipos y retornos", así que "hay que vigilar no menos que la ejecución de los planes financieros la aplicación de los medios de promoción para que el potencial humano esté aplicado en las mejores condiciones" (n. 225). Así como la relevancia del pensamiento: "Las ideas y la consiguiente mentalidad que promueven no son menos indispensables para la buena marcha de nuestras cooperativas que sus instalaciones y máquinas" (n. 227).

La visión humanista de la empresa: "La empresa es la primera célula económico-social y en ella hemos establecido la relación fundamental entre el trabajo y el capital, de forma que la persona, es decir, el capital humano, sea no solo el más importante motor de la economía sino su fin" (n. 445). "Las empresas las hacen los hombres; hombres con capacidad técnica y moral" (n. 447). "La cooperativa es una estructura en la que el trabajo y la persona son la fuente del poder, teniendo el capital un carácter instrumental y subordinado". Esto reclama "una profunda revisión de las actuales posiciones mentales y administrativas tanto de los empresarios como de los trabajadores". El cooperativismo "no persigue cambiar de manos la propiedad o gestión de la empresa, sino su naturaleza y función social" (n. 452). La empresa "no puede y debe perder ninguna de las virtualidades de eficiencia por el hecho de que en la misma los valores humanos disfruten de neta prevalencia sobre los recursos puramente económicos o materiales, antes bien, debe por ello mismo acentuar su eficiencia y calidad" (n. 466).

Solo son una muestra de los pensamientos de Arizmendiarrieta, aquellos con los que estimulaba a jóvenes y adultos, estudiantes, cooperativistas y convecinos de Mondragón a comprometerse con algo que era más que una empresa, o que un trabajo, era todo un proyecto de transformación social.

6. EPÍLOGO

La experiencia cooperativa de Mondragón tras el fallecimiento de Arizmendiarrieta en 1976 no se detuvo. Ahí se mantiene en 2021, con vigor, con 80.000 empleos. El camino no le ha sido fácil. Sigue sin serlo. Ha sufrido crisis y ha experimentado fuertes innovaciones para hacer frente a las grandes transformaciones que la globalización y la digitalización traen a las empresas. La internacionalización ha llevado a un modelo dual, una matriz cooperativa y empresas capitalistas. Con todo, el fondo ético y antropológico pervive. No al modo "moderno" de los grandes relatos, sino de un modo más posmoderno. La pregunta es por la transmisión a las nuevas generaciones de este capital social y simbólico, sin el cual Mondragón dejaría de ser lo que es.

La experiencia sigue teniendo fuerza de ejemplo en el mundo entero. Es un referente mundial. Cada año 2.000 personas visitan Mondragón. Además, se ha convertido en inspiración para otro tipo de empresas. El modelo inclusivo participativo de empresa (MIPE) promovido por la Fundación Arizmendiarrieta y por la Asociación Amigos de Arizmendiarrieta busca abrir los valores y fórmulas del cooperativismo arizmendiano a las sociedades anónimas convencionales, también busca impulsar empresas participadas, con participación del trabajo en el capital de la empresa. Los ejes del MIPE son:

- Eje 1: Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, basándolas en la confianza, transparencia y cooperación para su competitividad y sostenibilidad.
- Eje 2: Formular un proyecto compartido por los propietarios, directivos y profesionales/trabajadores de la empresa, beneficioso a largo plazo para todos y en el que se dé prioridad a la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos citados.
- Eje 3: Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la participación de los trabajadores en la gestión, en los resultados y en la propiedad.

- Eje 4: Preocupación por el impacto social de las actuaciones empresariales e implicación en algunos de los problemas sociales del entorno.

En el Parlamento Vasco (27/9/2018) y en el Parlamento foral de Navarra (18/5/2018) ya han sido aprobadas sendas proposiciones no de ley por unanimidad apoyando textos que formulan las características concretas del MIPE. Se están implementando políticas públicas para su apoyo e impulso. Este proceso, a partir del diálogo de los sectores empresariales, sindicales y políticos, también se está impulsando con respecto al conjunto de España por la Fundación Arizmendiarrieta (AKF) y la Fundación Pablo VI. Desde la convicción en las razones éticas y antropológicas, también funcionales y democráticas, de un modelo de empresa más fundado en la participación del trabajo en la gestión, los beneficios y la propiedad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Oráa, José María (2013): "El pensamiento ético-político de Gregorio de Yurre", *Scriptorium Victoriense*, Portal de investigación, Universidad de la Rioja.

Arizmendiarrieta, José María (2013): *Don José María Arizmendiarrieta. Pensamientos*, selección de Joxe Azurmendi, Otalora, Azatza.

Azurmendi, Joxe (1992): *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarrieta,* Aretxabaleta, Azatza.

Bustinduy, Pablo (2021): "La teología geopolítica del Papa Francisco", prólogo de *Tierra, techo y trabajo*, Madrid, Altamarea.

Carrieri, Mimmo (1997): *No hay democracia sin democracia económica*, Madrid, Ediciones HOAC.

Echevarría, Toribio (1966): *La experiencia socialista en España vista desde mi pueblo*, México, Editorial Pablo Iglesias.

Fernández Steinko, Armando y Lacalle, Daniel (2001): *Sobre la democracia económica*, Barcelona, El Viejo Topo.

Francisco (papa) (2013): *Evangelii Gaudium* (EG), Ciudad del Vaticano, Santa Sede.

— (2015): *Laudato Si* (LS), Ciudad del Vaticano, Santa Sede.

Gascón, Antonio (1954): *La Cooperación y las cooperativas (iniciación a su estudio)*, Madrid, Dialnet, Cuadernos de política social.

Gutiérrez García, José Luis (1971): *Conceptos fundamentales de Doctrina Social de la Iglesia*, vol. I, Madrid, Centro de Estudios Sociales del Valle de los Caídos.

Juan XXIII (1961): *Mater et Magistra* (MM), Ciudad del Vaticano, Santa Sede.

Juan Pablo II (1981): *Centesimus Annus* (CA), Ciudad del Vaticano, Santa Sede.

León XIII (1891): *Rerum Novarum* (RN), Ciudad del Vaticano, Santa Sede.

Molina, Fernando (2005): *José María Arizmendiarrieta (1915-1976)*, Mondragón, Caja Laboral-Euskadiko Kutxa.

Pío XI (1931): *Quadragessimo Anno* (QA), Ciudad del Vaticano, Santa Sede.

Retegi, Javier y García de Andoin, Carlos (2017): "José María Arizmendiarrieta, apóstol de la Cooperación", *Corintios XIII*, nº 163, julio-septiembre, pp. 156-175.

Rodríguez de Yurre, Gregorio (1948a): *Trabajo*, Vitoria, Escuela Social Sacerdotal, seminario de Vitoria.

— (1948b): *Remuneración del Trabajo*, Vitoria, Escuela Social Sacerdotal, seminario de Vitoria.

— (1948c): *El Trabajo y su Retribución*, Vitoria, Escuela Social Sacerdotal, seminario de Vitoria.

— (1948d): *Propiedad*, Vitoria, Escuela Social Sacerdotal, seminario de Vitoria.

— (1948e): *Empresa, Gestión, Participación de los beneficios*, Vitoria, Escuela Social Sacerdotal, seminario de Vitoria.

— (1952): *Sistemas sociales. El liberalismo*, Vitoria, Victoriensia.

Sifre, Joan *et al*. (2018): *Propiedad de la Empresa y Bien Común*, Madrid, Ediciones HOAC.

Tezanos, José Félix (ed.) (1987): *La democratización del trabajo*, Madrid, Sistema.

CAPÍTULO 4

DEMOCRACIA EN EL TRABAJO. BASES NORMATIVAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL GOBIERNO DE LA EMPRESA

RAFAEL GÓMEZ GORDILLO*

1. PREMISA

La democratización del sistema de relaciones laborales remite a la idea de participación de las personas trabajadoras en el gobierno de la empresa, mediante distintos tipos de fórmulas que, de manera directa o indirecta, permiten a las representaciones sindicales influir en la toma de decisiones. En concreto, se suele hablar de participación en la toma de decisiones mediante el acceso a la propiedad de la empresa o mediante la integración en sus órganos de gobierno (cogestión). Numerosos estudios sobre la materia han evaluado el éxito relativo de estas iniciativas, que han adquirido un cierto nivel de desarrollo en Estados del centro y del norte de la Unión Europea (Sánchez Pachón y Rodríguez Fernández, 2019). Aunque estos derechos poseen un largo recorrido histórico, en los últimos años existe un cierto nivel de consenso en torno a la mayor eficacia de los procesos de transformación económica participados a distintos niveles.

En el ámbito institucional de la Unión Europea, el concepto de implicación permite englobar los derechos de información, consulta y participación. La doctrina laboralista considera

* Universidad Pablo de Olavide. Miembro de la Plataforma por la Democracia Económica.

participación externa el ejercicio de los derechos de información y consulta por los órganos de representación laboral, mientras se reserva la denominación participación interna para identificar la que se desarrolla mediante la integración de representantes elegidos o designados por las personas trabajadoras en el consejo de dirección o de administración de la empresa (González Ortega, 2005).

En ausencia de normativa legal que garantice el derecho de las representaciones laborales a participar en los órganos de gobierno de todas las empresas, la limitada experiencia española tiene origen en el artículo 21 del Acuerdo Económico y Social[1] (1984) y, más concretamente, en el Acuerdo sobre participación sindical en la empresa pública (1986). En aplicación de estos acuerdos, las grandes empresas públicas abrieron sus consejos de administración a los representantes de los sindicatos mayoritarios. En la práctica, el desarrollo de la experiencia se ha visto limitado tanto por la reducción del tamaño del sector público estatal como por la presencia casi testimonial, en términos cuantitativos, que el acuerdo garantizaba.

En todo caso, la ausencia de normativa legal que extendiese estas prácticas al sector privado no responde a motivaciones jurídicas. La Constitución española plantea un sistema de participación abierto que muestra un amplio margen de crecimiento. El artículo 129.2 de la carta magna pone en manos del legislador la promoción de las "diversas formas de participación en la empresa". La letra del precepto permite señalar dos vectores interpretativos de enorme relevancia: la Constitución no impone un modelo concreto de participación, el legislador está obligado a promover la participación de las personas trabajadoras en la empresa (González Ortega, 2005).

El legislador laboral, ya en la primera versión del Estatuto de los Trabajadores (ET) (Ley 8/80 de 10 de marzo), apostó por un sistema de participación débil, que ha sido progresivamente reforzado, en el que brillan por su ausencia las fórmulas de participación interna. En esta lógica, el artículo 4.1.g ET reconoce

1. Resolución de 9 de octubre de 1984, del Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación, por la que se acuerda la publicación del Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 1985-1986, integrante del Acuerdo Económico y Social (AES), suscrito por UGT, CEOE y CEPYME (BOE de 10 de octubre de 1984).

el derecho básico de los trabajadores a participar en la empresa, reconocimiento expreso que ni dicha norma ni la posterior Ley Orgánica de Libertad Sindical, realiza expresamente respecto de los sindicatos. Por su parte, el artículo 2.2.d LOLS señala que los sindicatos pueden ejercer la actividad sindical tanto en la empresa como fuera de ella, si bien como derechos ligados a la actividad sindical elude pronunciarse expresamente sobre el derecho a la participación interna. Por lo que respecta a la participación externa, el protagonismo que la normativa sobre elecciones a órganos de representación en la empresa otorga a las organizaciones sindicales ha facilitado la sindicalización de dichos órganos.

Los artículos 61 y siguientes del Estatuto de los Trabajadores configuran normativamente el derecho de participación de las personas trabajadoras, que, en lo fundamental, estas ejercen a través de las representaciones de centro de trabajo, si bien el precepto reitera la referencia a otras posibles formas de participación. Los derechos de participación se concretan en una serie de facultades que el artículo 64 ET reconoce a las representaciones de centro de trabajo. Junto a estas facultades, la norma legal también reconoce el derecho a la negociación colectiva y encomienda a estas representaciones la vigilancia del cumplimiento de la normativa laboral por la empleadora. Por último, el artículo 64.9 ET reconoce a estos órganos la facultad de participar en la gestión "de obras sociales establecidas en la empresa en beneficio de los trabajadores o de sus familiares". A modo de conclusión, el modelo legal de participación de las personas trabajadoras en la gestión empresarial queda limitado materialmente al ámbito de las obras sociales, mientras la empleadora asume la gestión del resto de materias. La invocación del artículo 20 ET permite a la empleadora retener en la esfera del poder de dirección la capacidad para adoptar decisiones unilaterales en las dimensiones organizativas, de control y disciplinaria.

Sin perjuicio de lo anterior, en la interpretación de este esquema regulatorio conviene tener presente algunos elementos adicionales que permiten modular la intensidad del poder de dirección empresarial. En primer lugar, el reconocimiento legal del poder de dirección no posee carácter absoluto, entre otras

razones, porque el reconocimiento de derechos de información, consulta y negociación a las representaciones de las personas trabajadoras incide directamente en su ejercicio, condicionando, en mayor o menor medida, las decisiones de la empleadora. En segundo lugar, porque el reconocimiento de los derechos de información, consulta y participación como ejes de la política social en el marco de la Unión Europea (artículo 153.1 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea [TFUE]) ha impulsado la evolución de la originaria regulación española. En tercer lugar, porque, al margen de la regulación específica contenida en el artículo 64 ET, tanto la norma estatutaria como otras normas laborales vienen reconociendo derechos de información y consulta sobre nuevas materias. En cuarto lugar, porque la regulación legal ha sido mejorada por la negociación colectiva mediante el desarrollo de los derechos de implicación. En quinto lugar, porque la internacionalización de las empresas españolas y la ubicación de empresas extranjeras en nuestro país han facilitado la participación directa de las representaciones de las personas trabajadoras que prestan servicio en España en experiencias de cogestión en empresas transnacionales.

Por último, la eficacia del sistema español de participación en la empresa se ve lastrado por la ausencia de órganos de representación laboral en los centros de trabajo de menores dimensiones, en términos de volumen de empleo, ámbito en el que el poder de dirección empresarial se expresa de manera absoluta. El diseño de la circunscripción electoral y el ámbito de los órganos de representación, que tienen origen en la primera versión del ET y no ha sido hasta la fecha modificado, constituye un freno de primer orden para el ejercicio de la actividad sindical en nuestro sistema de relaciones laborales.

2. EL FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN EXTERNA EN EL ÁMBITO DE LA UNIÓN EUROPEA

El destacado protagonismo de la Unión Europea en materia de implicación de las personas trabajadoras se encuentra modulado por

el papel complementario que los tratados le otorgan en materia de política social. Esto explica que la actividad normativa en este ámbito se exprese mediante la adopción de un número muy limitado de directivas que, en la práctica, establecen una especie de derechos mínimos, mejorables por las normas de transposición de los Estados miembros. Sobre la base jurídica que otorgan los artículos 5, 114, 115, 151 y 153 TFUE, la Unión Europea ha desarrollado una labor normativa que se inicia en los años setenta del siglo pasado. El primer programa de acción social (1974) generó grandes expectativas sobre la posibilidad de armonizar los derechos de participación en el conjunto de las sociedades anónimas de la Unión Europea. La oposición empresarial impidió materializar las distintas iniciativas, aunque no frenó la adopción de las primeras directivas sobre las que se ha construido el derecho social europeo (Gómez Gordillo, 2003).

La dinámica normativa se vio favorecida por la adopción de la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores (1989), cuyos artículos 17 y 18 reconocen y promueven los derechos de implicación, si bien la adopción de directivas se vio nuevamente paralizada hasta la década de los noventa. El acuerdo sobre la política social de 1997 amplió las bases jurídicas en la materia, lo que permitió reiniciar la acción normativa europea con un triple objetivo: mejorar las directivas ya vigentes, incorporar un marco homogéneo de información y consulta y abordar los aspectos transnacionales del fenómeno. Con posterioridad, la incorporación de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea a las normas de derecho originario europeo dotó a su artículo 27, que reconoce el derecho de los trabajadores a la información y a la consulta, de mayor valor jurídico, circunstancia que debiera favorecer un nuevo impulso legislativo en los próximos años.

2.1. NORMATIVA EUROPEA SOBRE IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

La vigente regulación sobre implicación de las personas trabajadoras en la empresa es el resultado del destilado histórico más arriba relatado. En términos abreviados, la acción normativa

puede agruparse en torno a dos ejes regulatorios. Un primer grupo de directivas establece el marco de información y consulta universal, en el sentido de que resulta aplicable a todas las empresas que operan en el ámbito territorial de la Unión Europea. Al frente de este bloque, la Directiva 2002/14/CE dota a la Unión Europea de un marco regulatorio mínimo en materia de información y consulta. De manera complementaria, la Directiva 98/59/CE, en supuestos de despidos colectivos, y la Directiva 2001/23/CE, en caso de transmisión de empresa, establecen específicos derechos de información y consulta. Finalmente, la reciente Directiva UE 2019/1152 establece derechos de información sobre las condiciones de trabajo.

Esta dispersión normativa aconsejaría un proceso de refundición que facilitase el conocimiento y la interpretación de los derechos contenidos en cada una de estas normas. La iniciativa que en este sentido se puso en marcha en 2015 parece en estos momentos descartada. En todo caso, tanto las facultades de información como las obligaciones de consulta constituyen herramientas indispensables para el desarrollo de la acción sindical en la empresa. Téngase en cuenta que, los conceptos jurídicos de información[2] y consulta[3] adoptan, por influencia directa de estas normas, una importante dimensión práctica que tiene por objetivo garantizar el efecto útil de estos procesos y, en particular, asegurar que la representación de las personas trabajadoras posee el conocimiento suficiente para tomar las decisiones en cada caso más oportunas, en defensa de los intereses de las personas representadas.

Un segundo grupo de directivas, de ámbito más específico, regula los derechos de implicación de las personas trabajadoras en empresas que presentan un componente transnacional. A tales efectos, fueron adoptadas, y posteriormente modificadas, las directivas sobre el comité de empresa europeo (Directiva 2009/38/CE), sobre la sociedad europea (Directiva 2001/86/CE), sobre la

2. El artículo 2.f Directiva 2002/14/CE define información como "la transmisión de datos por el empresario a los representantes de los trabajadores para que puedan tener conocimiento del tema tratado y examinarlo".
3. El artículo 2.g Directiva 2002/14/CE define consulta como "el intercambio de opiniones y la apertura de un diálogo entre los representantes de los trabajadores y el empresario".

sociedad cooperativa europea (2003/72/CE) y sobre transformaciones, fusiones y escisiones (Directiva 2019/2121).

En el caso de los comités de empresa europeos, la norma pretendía garantizar la creación de órganos de representación de las personas trabajadoras de ámbito transnacional (empresas y grupos de dimensión comunitaria) (Gómez Gordillo, 2007). En términos prácticos, la norma persigue elevar el ámbito estatal de información y consulta en las empresas y grupos de dimensión europea, colocando al nivel de la dirección central de la empresa un órgano de representación de las personas trabajadoras de ámbito trasnacional. La constitución formal de estos órganos, sus facultades, las materias objeto de información y consulta, la periodicidad de las reuniones y los aspectos relacionados con la financiación han de ser objeto de negociación, si bien la norma, para evitar que los bloqueos negociables reduzcan la eficacia de la iniciativa legislativa, establece un modelo estándar de aplicación en caso de ausencia de acuerdo.

Con otra dimensión teleológica, las directivas sobre la sociedad europea (SE) y la sociedad cooperativa europea abren la puerta a la posibilidad de incorporar representantes sindicales a los consejos de administración o de dirección a las empresas constituidas bajo dichas modalidades. Ambas normas obligan a este tipo de empresas a acordar con la representación de las personas trabajadoras los derechos de participación interna en la nueva empresa, como condición *sine qua non* para su constitución formal o, en caso de desacuerdo, aplicar un modelo de participación interna estándar, que la misma norma establece (Gómez Gordillo, 2007). El diseño de estas normas es tributario del enfoque defensivo que permitió, después de décadas de infructuosas negociaciones, su adopción. En concreto, como se afirma en la exposición de motivos de la directiva sobre la SE, con su aprobación se pretendía la protección de los derechos de participación ya disfrutados por las personas trabajadoras en las empresas que participan en la constitución de la SE. En la práctica, este objetivo se convierte en el principio fundamental que vertebra la acción normativa, los derechos preexistentes se transforman en el punto de partida para la

negociación del derecho a la participación en la sociedad europea. La propia norma denomina dicho punto de partida como principio "antes-después" (*before and after principle*). Con la intención de completar la protección, el principio resulta igualmente aplicable tanto en supuestos de creación de una empresa de ámbito europeo como para las modificaciones que en el futuro pueda eventualmente acometer.

Como era previsible, esta formulación no ha provocado importantes efectos en nuestro sistema, tanto por el escaso número de empresas españolas que han decidido adoptar estas formas jurídicas como por la práctica inexistencia de antecedentes que permitiesen la invocación del principio más arriba señalado. Sin embargo, la presencia de empresas filiales pertenecientes a distintas sociedades europeas, domiciliadas en países con más tradición en la materia, ha permitido a las personas trabajadoras contratadas en nuestro país participar en la elección o designación de un número determinado de miembros de los órganos de administración o control de sus empresas o, en su caso, oponerse a la designación de una parte o de todos los miembros de dichos órganos. Sin duda, esta experiencia práctica de participación interna puede alumbrar los futuros cambios normativos que, en mi opinión, debieran ser abordados.

2.2. NORMATIVA ESPAÑOLA EN MATERIA DE IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

Como se ha dicho más arriba, la transposición a nuestro ordenamiento jurídico de las normas de la Unión Europea sobre información y consulta ha tenido un importante reflejo en el desarrollo y generalización de estos derechos en nuestro sistema. En primer lugar, la transposición de la Directiva 2002/14/CE, materializada mediante Ley 38/2007[4], permitió establecer una nueva ordenación

4. Ley 38/2007, de 16 de noviembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, en materia de información y consulta de los trabajadores y en materia de protección de los trabajadores asalariados en caso de insolvencia del empresario (BOE de 17 de noviembre de 2007).

de estos derechos, más afín al objetivo de promocionar la intervención de los órganos de representación laboral en los procesos de adopción de decisiones empresariales, como estrategia de defensa y protección de los intereses de las personas trabajadoras (Garrido Pérez, 2008). En otras palabras, la información en la empresa adquiere un valor instrumental en beneficio del desarrollo de acuerdos que permitan introducir en la empresa cambios que, anticipándose a las transformaciones económicas, garanticen el mantenimiento de la competitividad de la empresa y de las condiciones de trabajo. En esta lógica, la eficacia de la regulación del derecho a la información, para la consecución de los ambiciosos objetivos propuestos, estaría relacionada con el contenido material de los datos suministrados, con el momento o la periodicidad de las actividades informativas y, sobre todo, con la conexión del plano informativo con el plano consultivo, elemento sobre el que se volverá más abajo.

Pero el derecho a la información en la empresa sirve también a otros objetivos presentes con carácter previo a la operación de transposición de la norma europea. De un lado, la puntual información sobre determinadas materias permite a los órganos de representación cumplir adecuadamente con la encomienda de vigilar el cumplimiento de la normativa vigente (artículo 64.7.1.a ET) y adecuar las plataformas de negociación colectiva a la realidad de las empresas. A tales fines, las materias sobre las que se extiende la obligación empresarial de informar han sido ampliadas en numerosas ocasiones. En su momento, la obligación de informar sobre los contratos de trabajo realizados y sobre sus condiciones causó una gran polémica por la oposición empresarial a cumplir cualquier obligación de facilitar el acceso de los órganos de representación a una copia básica de los contratos de trabajo[5]. Con posterioridad, se introdujeron obligaciones específicas de información en supuestos de subcontratación (artículo 42.3, 4 y 5) o sucesión de empresa (artículo 44.6, 7 y 8 ET). A día de hoy, la

5. Ley 2/1991, de 7 de enero, sobre derechos de información de los representantes de los trabajadores en materia de contratación (BOE de 8 de enero de 1991).

información sobre estas materias constituye un instrumento indispensable para la acción sindical en la empresa.

Esta tendencia se ha visto intensificada en los últimos años, extendiéndose a materias como el tiempo efectivo de trabajo[6] (Gómez Gordillo, 2020), el registro de retribuciones[7], los planes de igualdad[8] y los algoritmos[9] (Gómez Gordillo, 2021). Especial relevancia, desde mi punto de vista, poseen las reformas en materia de igualdad, con la introducción de una garantía expresa de acceso a la información sobre la consecución de los objetivos de los planes de igualdad, que el artículo 47 LOIMH reconoce a los órganos de representación y sobre todos los datos precisos para la elaboración del diagnóstico (artículo 46.2 *in fine* LOIMH). Pero, sobre todo, con la muy detallada regulación sobre la elaboración del diagnóstico de la situación de la empresa (artículo 46.2 LOIMH), en la que, de un lado, se enumeran las materias objeto de análisis y, de otro, se impone la obligación de negociar no solo el plan de igualdad, sino también el documento base que justifica y fundamenta las medidas que lo conformarán.

Sin embargo, como se ha dicho más arriba, la eficacia de las normas sobre información debe evaluarse también en conexión con la regulación que ordena los procedimientos de consulta. En primer lugar, conviene señalar que la regulación de estos procedimientos, en nuestro ámbito y en el ámbito de la Unión Europea, no incluye la obligación de alcanzar acuerdo alguno. En otros términos, los procedimientos de consulta son claramente preceptivos, pero no vinculantes. Sin perjuicio de lo anterior, los procedimientos de consulta se estructuran en torno a dos fases. Una primera de información y una segunda de negociación. En la fase

6. Real Decreto-ley 8/2019, de 8 de marzo, de medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo (BOE de 12 de marzo de 2019).
7. Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres (BOE de 14 de octubre de 2020).
8. Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación (BOE de 7 de marzo de 2019).
9. Ley 12/2021, de 28 de septiembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE de 29 de septiembre de 2021).

de información, tras la transposición de la Directiva 2002/14/CE, la obligación empresarial no se consume con la acción de trasmitir a la representación laboral una serie de datos; por el contrario, el artículo 64.1 ET incluye un requisito de carácter finalista conforme al cual la información debe ser suministrada en un formato que garantice que sus destinatarios puedan conocer el tema que se plantea y proceder a su examen. Una vez examinada la documentación, se iniciaría el procedimiento de consulta, que se sustanciará por medio de un diálogo entre la empresa y el órgano de representación sobre la materia objeto de información. Este intercambio de opiniones sobre las decisiones que afectan a los trabajadores se transforma en una suerte de negociación, que debe conducirse bajo el principio de cooperación y "teniendo en cuenta tanto los intereses de la empresa como los de los trabajadores" (artículo 64.1 ET). En todo caso, no conviene olvidar que la decisión final, tanto si se produce acuerdo como si no, en términos jurídicos corresponde a la empleadora.

La formulación general referida en el párrafo precedente recibe una regulación específica cuando la empresa se enfrenta a determinadas situaciones; en otras palabras, cuando concurran causas económicas, técnicas, organizativas o productivas (ETOP), no siempre identificables con escenarios de crisis (traslado, modificación sustancial de las condiciones de trabajo, cambio de titularidad de la empresa, reducción de jornada, suspensión del contrato, despido colectivo). En definitiva, la norma impone procedimientos específicos de consulta en supuestos de decisiones que podríamos definir como estratégicas. En todos estos supuestos, y ante la eventualidad de que las medidas propuestas por la empresa provoquen relevantes efectos sobre todas o algunas relaciones de trabajo, la ley laboral regula de manera más detallada el proceso de información y consulta, sin alterar los rasgos fundamentales más arriba enumerados. La norma indica expresamente que las partes deben negociar de buena fe, con el objetivo de sellar un acuerdo, a diferencia de lo que establece el artículo 64 ET. En definitiva, las decisiones fundamentales que la empleadora puede adoptar unilateralmente en nuestro sistema de relaciones

laborales se someten a un procedimiento de consulta que, en la práctica, se transforma en un procedimiento de negociación colectiva cuya funcionalidad se remite a la reducción de las consecuencias negativas para las personas trabajadoras. Por esta vía, el sistema de participación externa condiciona de manera notable la toma de decisiones de naturaleza extraordinaria.

Sin perjuicio de lo anterior, el sistema de causas, en mi opinión demasiado abierto, la posibilidad de decisión unilateral y el reducido marco temporal en el que se mueve la negociación limitan la eficacia de la acción sindical en este ámbito. Quizás una reforma de los aspectos señalados, junto a la extensión de los procedimientos de consulta sobre materias hasta la fecha no incluidas en el catálogo legal (contratación, promoción, subcontratación), permitiría incrementar de manera notable la eficacia del sistema de participación interna en nuestro país.

3. NUEVAS INICIATIVAS LEGISLATIVAS SOBRE PARTICIPACIÓN INTERNA

La posibilidad de mejorar los sistemas de participación externa no debe considerarse una solución alternativa o sustitutiva del interés por introducir en nuestro sistema de relaciones laborales, por vía legal, un mecanismo de participación interna. A pesar de los sucesivos fracasos cosechados por las iniciativas normativas que tienen por objeto la generalización de un modelo de cogestión en el ámbito de la Unión Europea, el Parlamento Europeo se ha mostrado muy activo en el impulso de iniciativas destinadas a garantizar el derecho a participar en la toma de decisiones de las empresas, independientemente de su forma jurídica y del ámbito trasnacional o nacional de la actividad empresarial. En esta línea de actuaciones, cabe destacar la Resolución PE, de 19 de enero de 2017, sobre el pilar europeo de derechos sociales, en la que se señalan los efectos positivos que genera la implicación de las personas trabajadoras en la toma de decisiones en la empresa. Por su parte, la Resolución PE, de 22 de octubre de 2020, sobre políticas

en materia social y de empleo en la zona euro, advierte que el éxito del Plan de Recuperación de la Unión Europea requiere de diálogo social efectivo a todos los niveles y considera, como instrumentos fundamentales para la democracia, la negociación colectiva y la participación de las personas trabajadoras en la empresa. Con mayores niveles de concreción, la Resolución PE, de 17 de diciembre de 2020, sobre la gobernanza empresarial sostenible, señala la necesidad de incrementar la participación de las personas trabajadoras en los procesos de toma de decisiones y emplaza a la CE a revisar la directiva sobre el comité de empresa europeo y a establecer un nuevo marco normativo de implicación.

En paralelo, los sindicatos europeos han puesto en marcha una campaña de impulso de la acción normativa europea. En concreto, en su Comité Ejecutivo de 9 y 10 de diciembre de 2020, la Confederación Europea de Sindicatos (CES) considera la democracia en el trabajo un instrumento esencial para la superación de la actual crisis y reclama una mejora de las normas sobre implicación de las personas trabajadoras vigentes, con el objetivo de garantizar la eficacia de los derechos objeto de reconocimiento. Por su parte, el Comité Ejecutivo de 22 y 23 de marzo de 2021 reitera la vinculación entre el establecimiento de derechos de implicación más ambiciosos y el desarrollo de procesos de transición económica más justos, y se plantea como objetivo la revisión de las directivas vigentes en materia de implicación y el fortalecimiento de la democracia en todos los lugares de trabajo.

El pasado mes de noviembre, la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales del Parlamento Europeo aprobó el informe *Sobre la democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores y revisión de la directiva sobre el comité de empresa europeo* (2021/2005 (INI)). El documento considera preciso adoptar medidas normativas de equilibrio de las facultades de negociación colectiva y, a tales fines, considera de utilidad reforzar la democracia en los centros de trabajo. Entre otros instrumentos, señala la participación interna como uno de los pilares de un futuro "sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental". Advierte de la necesidad de adoptar "una ambiciosa directiva marco

que racionalice y simplifique la legislación aplicable y refuerce los derechos de los trabajadores, en particular los derechos de información, consulta y participación". A partir de estas premisas, propone evaluar y, en su caso, reforzar la regulación de la Unión Europea en materia de información y consulta y solicita una mejora de la directiva sobre el comité de empresa europeo que permita homogeneizar los derechos de información y consulta transnacional.

Sin perjuicio de otras materias, la invocación de mayor relevancia, en lo que aquí interesa, es la que hace referencia a la adopción de una directiva marco que, junto a la información y a la consulta, reconociese el derecho a la participación en el conjunto de Estados miembros. El informe considera que esta norma debiera adoptar como objetivo la simplificación de la legislación aplicable en materia de derechos de implicación y, en particular, el establecimiento de unos derechos mínimos de representación de las personas trabajadoras en el consejo de administración de la empresa.

Sin duda, la adopción de una directiva marco que anudase al refuerzo de los vigentes derechos de información y consulta nuevos derechos mínimos sobre participación interna provocaría un avance de grandes dimensiones en el proceso de democratización de nuestro sistema de relaciones laborales. La dificultad del empeño quizás aconseje la modulación de las expectativas, ante la posibilidad de que estas iniciativas se concentren en una mejora de las normas ya adoptadas, en la línea de lo ya acontecido tras el Acuerdo sobre Política Social de 1997. De ser así, el avance se focalizaría sobre las actividades empresariales que suman algún componente transnacional. Sin duda, la probabilidad de mejorar la regulación sobre derechos de participación interna en el ámbito de la Unión Europea resulta muy superior respecto de estas empresas, en particular aquellas que, con forma jurídica de sociedad o cooperativa europea, ya poseen regulación propia.

Desde esta perspectiva, la inexistencia de una regulación interna que promocione unos derechos mínimos de participación sindical en los consejos de administración en nuestro sistema de relaciones laborales, con toda probabilidad, continuará siendo una rémora para el desarrollo de la democratización de la

empresa. Por consiguiente, la necesidad y oportunidad de ampliar los derechos de implicación de los trabajadores en nuestro sistema requieren, en mi opinión, de una norma legal que reconozca unos derechos mínimos de participación sindical en los órganos de gobierno de la empresa. En términos jurídicos, como se ha dicho en el primer apartado, no existen trabas que impidan un desarrollo del artículo 129.2 CE en tal sentido. La lectura del informe sobre la democracia en el trabajo publicado en noviembre de 2021, y de los estudios que en el mismo se citan, permite sumar argumentos a favor de dicha intervención legislativa en nuestro país. Es cierto que una iniciativa legislativa de este tipo generaría tensiones con las organizaciones empresariales, lo que dificultaría en grado sumo un acuerdo en el marco del diálogo social. Por otra parte, la actual distribución de escaños en el Parlamento español tampoco garantiza de antemano una mayoría a favor de una legislación de mínimos sobre cogestión. En todo caso, democratizar las relaciones laborales en nuestro país no debería ser considerada una opción de política legislativa, sino un imperativo constitucional pendiente de cumplimiento pleno.

BIBLIOGRAFÍA

Garrido Pérez, Eva (2008): "Los cambios sistemáticos, materiales y funcionales en los derechos de información y consulta de los representantes unitarios del personal", *Revista Temas Laborales*, nº 95, pp. 11-44.

Gómez Gordillo, Rafael (2003): *El comité de empresa europeo. Un estudio jurídico*, Madrid, CES.

— (2007): "La implicación de los trabajadores en la Sociedad Anónima Europea en el ordenamiento laboral español", *Revista Temas Laborales*, nº 90, pp. 27-76.

— (2011): "La reforma de la ley sobre derechos de información y consulta en las empresas y grupos de dimensión comunitaria: ¿un impulso para los comités de empresa europeos?", *Revista Temas Laborales*, nº 111, pp. 85-120.

— (2020): "Protección de datos y acceso de la representación de las personas trabajadoras al registro de jornada", en Santiago González Ortega

(coord.), *El nuevo escenario en materia de tiempo de trabajo*, Sevilla, CARL, pp. 325-344.

— (2021): "Algoritmos y derechos de información de las personas trabajadoras", *Revista Temas Laborales*, nº 158, pp. 161-182.

González Ortega, Santiago (2005): "La participación de los trabajadores en la empresa como expresión de la democracia social", *Cuadernos de Derecho Público*, nº 25, pp. 107-130.

Sánchez Pachón, Luis Ángel y Rodríguez Fernández, José Miguel (2019): "Democracia en la empresa: algunos modelos de participación y nuevas propuestas", *Revista de Economía Crítica*, nº 28, pp. 84-104.

CAPÍTULO 5

PARTICIPACIÓN DEL TRABAJO EN EL GOBIERNO EMPRESARIAL: EL CASO DE LA CODECISIÓN ALEMANA*

SARA LAFUENTE HERNÁNDEZ**

1. INTRODUCCIÓN: LA PARTICIPACIÓN DE LAS Y LOS TRABAJADORES EN EL GOBIERNO EMPRESARIAL

La participación del trabajo en el gobierno empresarial se configuró históricamente como una estrategia reformista no solo teorizada, sino aplicada en la práctica y hasta nuestros días en Europa. Lo que a menudo se conoce en España como "cogestión", hace referencia a una forma indirecta de participación del trabajo en los órganos de gobierno de las empresas capitalistas, a través de representantes que gozan de derechos de deliberación y voto en los consejos de administración o de vigilancia. Así, se integra la opinión de los y las trabajadoras en las estructuras y procesos de gobernanza corporativa, pudiendo incidir en decisiones económicas y estratégicas que afectarán tarde o temprano a las condiciones de trabajo en la empresa. Normalmente, estos derechos de participación en los órganos de gobierno vienen establecidos

* Este texto es parte, con ligeras variantes, del artículo de Sara Lafuente y Mario del Rosal (2018) "Codecisión y fondos de inversión de los asalariados: los casos de Alemania y Suecia", en VV AA, *Reivindicando la democracia en la empresa*, Madrid, Fundación 1º de Mayo, https://bit.ly/3pJiJTc, y también publicado en *Dossieres EsF*, nº 32, invierno de 2019, https://bit.ly/35Bz2dY, en el marco de un proyecto de la Plataforma por la Democracia Económica.

** Instituto Sindical Europeo (ETUI). ETUI recibe apoyo financiero de la Unión Europea.

por normas de derecho laboral y societario, y buscan (al menos en teoría) asegurar un cierto control democrático sobre el poder económico desde "dentro", al tiempo que promover la cooperación en la economía y la estabilidad, canalizando institucionalmente el conflicto social en la empresa.

Al menos catorce países del Espacio Económico Europeo adoptaron medidas de este tipo para introducir derechos de participación del trabajo en los consejos de administración o vigilancia, sobre todo en la década de los setenta, y más tarde, de los noventa, con el paso de los países del centro y este de Europa a economías de mercado. La mayoría de estos sistemas se inspiraban en el modelo alemán de democracia industrial, aunque con variantes muy significativas[1]. Según los resultados de una gran encuesta europea realizada por ETUI en 2009[2], este tipo de participación encuentra mayor arraigo social en Alemania, Austria, Eslovenia y los países nórdicos (salvo Finlandia, donde existen también derechos de participación pero las empresas conservan gran capacidad de decisión sobre el nivel en el que participa el trabajo en los órganos societarios). Aquel estudio demostraba cómo estos sistemas han evolucionado con el tiempo, en función de cambios en el contexto económico y político; cómo las regulaciones *de iure* se distancian de las prácticas y dinámicas *de facto*, y cómo los distintos modelos nacionales varían entre sí en cuanto a su diseño institucional, funciones e implantación práctica.

Sin entrar en más detalles comparativos, este capítulo presenta algunas claves para comprender el modelo alemán de participación laboral en el gobierno empresarial. Este modelo se considera paradigmático de los sistemas conocidos como de "cogestión", aunque nos referiremos a él como modelo de "codecisión". Fue en efecto el primer modelo en establecerse tras la Segunda Guerra Mundial, y se conforma aún como el sistema más avanzado y con mayor proyección internacional que existe hasta la

1. Aline Conchon (2015): *Workers' voice in corporate governance. A European perspective*, Bruselas, ETUI y TUC.
2. Véase Jeremy Waddington y Aline Conchon (2016): *Board-Level Employee Representation in Europe. Priorities, Power and Articulation*, Nueva York, Routledge.

fecha. El capítulo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se abordará brevemente el origen del modelo y se presentarán los tres modelos de participación que coexisten en Alemania, resumiendo sus características principales. En segundo lugar, se enfatiza la importancia de lo que pueden considerarse tres elementos clave del modelo alemán de codecisión, sin los cuales el sistema no puede entenderse. En tercer lugar, el capítulo sintetiza algunas aportaciones y resultados del modelo alemán de codecisión y, finalmente, se identifican algunos límites importantes y principales desafíos para el modelo, en un contexto de integración europea, globalización neoliberal y desintegración de las relaciones laborales. El capítulo concluye con algunas perspectivas para afianzar la participación del trabajo en las decisiones empresariales.

2. LA PARTICIPACIÓN EN EL GOBIERNO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA 'CODECISIÓN'[3]

Alemania fue pionera en introducir un sistema de codecisión después de la Segunda Guerra Mundial. El clima político del momento era propicio: el empresariado alemán, perdedor de la guerra por sus vínculos con el nazismo, mantuvo un perfil bajo y no se opuso a lo que se convirtió en caballo de batalla de los sindicatos alemanes: una legislación que reforzara los comités de empresa e introdujera un sistema de codecisión paritaria en los consejos de vigilancia de las empresas alemanas. La posición un tanto "agnóstica" de las autoridades militares británicas de ocupación en la Alemania del oeste fue decisivo: si la codecisión paritaria obligatoria tenía éxito y lograba reforzar el poder del trabajo en la empresa y en la economía, podría también contribuir a fragmentar y descentralizar la

3. El término de "codecisión" resulta más preciso que el de "cogestión" para hacer referencia al sistema alemán de *Mitbestimmung* a nivel de empresa, ya que la participación del trabajo no se articula a través de una participación en la gestión como tal, sino a través de un sistema de toma de decisiones compartida en los consejos de vigilancia, entre la representación laboral y la representación del accionariado. Por eso en inglés, el sistema de *Mitbestimmung* se suele traducir como *codetermination*, y no *comanagement*.

industria del Ruhr, y servir así a los esfuerzos aliados para debilitar la industria armamentística alemana[4]. Es en este contexto en el que pudo aprobarse la primera ley de codecisión alemana de 1951 para los sectores del carbón, el acero y el metal.

La codecisión en Alemania se regula en la ley de sociedades de capital y tres leyes laborales y sus reglamentos respectivos[5]. La llamada *Montan-Mitbestimmungsgesetz*[6] (1951) se aplica a las grandes empresas del sector del carbón, acero y metal, con más de 1.000 trabajadores. Establece el único sistema de codecisión paritaria, por el cual la representación de los y las trabajadoras ocupa la mitad de los puestos de los consejos de vigilancia, que cuentan con una presidencia "neutral", es decir, consensuada entre trabajadores y accionistas[7]. Así, la representación del trabajo podría en teoría vetar algunas decisiones, incidiendo así en el margen de maniobra del consejo ejecutivo. En particular, la persona a cargo de la dirección de relaciones laborales (o *Arbeitsdirektor/in*, es decir, miembro del consejo ejecutivo a cargo de la política de recursos humanos, negociación colectiva y salarios en la empresa) solo puede ser nombrada si cuenta con una mayoría favorable de la representación laboral en el consejo de vigilancia. Dicho de otro modo, la representación laboral en el consejo de vigilancia tiene reconocido un derecho de veto y bloqueo sobre el nombramiento de quien vaya a representar a la dirección en las relaciones laborales. Esto lleva a que sean los propios sindicatos quienes, en la práctica, propongan a esta persona, dada la fuerte sindicalización de las empresas del sector *Montan*. También esto explica que el

4. Para una revisión exhaustiva sobre el surgimiento y desarrollo de la cogestión en Alemania y los debates sobre la democracia industrial, véase Walther Müller-Jentsch (2016): "Formation, development and current state of industrial democracy in Germany", *Transfer*, vol. 22, nº 1, pp.45-62; y del mismo autor (2008): "Industrial Democracy: Historical Development and Current Challenges", *Management Revue*, vol. 19, nº 4, pp. 260-273.
5. Rebecca Page (2011): "Co-determination in Germany–A Beginner's Guide", *Arbeitspapier*, nº 33, Düsseldorf, Hans Böckler Stiftung.
6. *Montan* es el término por el que se conoce en alemán a las industrias extractivas y de procesamiento de recursos minerales y materiales pesados, es decir, minería, en particular del carbón, e industria del metal y del acero.
7. Los consejos de vigilancia pueden variar de 11 a 21 miembros en función del capital de la empresa.

sistema *Montan* se caracterice por prácticas de relaciones laborales altamente consensuales. Sin embargo, las profundas reestructuraciones en este sector han reducido significativamente la implantación real de este sistema, que actualmente solo se aplicaría a una treintena de empresas.

Otros dos sistemas de participación en las decisiones de gobierno empresarial se basan en leyes de 1976 y 2004, y se aplican al conjunto de la economía, sin límite sectorial, aunque con requisitos relativos a la forma empresarial (principalmente sociedades de capital —anónimas y de responsabilidad limitada— y sus respectivos grupos —*Konzerne*—). La *Mitbestimmungsgesetz* (ley de codecisión) de 1976 establece un sistema de codecisión "cuasiparitaria" en las empresas y grupos de empresa a partir de 2.000 trabajadores. Esta ley permite a los y las trabajadoras elegir a la mitad de los miembros del consejo de vigilancia, aunque es un miembro elegido por el accionariado quien cuenta con un voto cualificado decisivo en caso de empate de votos en la toma de decisiones[8]. Generalmente, se intenta designar a ese miembro por consenso, pero la práctica consensual es ya menor que en el sistema de *Montan*. El personal debe elegir a las y los representantes (directamente o a través de sus delegados y delegadas, en empresas de más de 8.000 personas trabajadoras) de entre la propia plantilla y, en su caso, entre las candidaturas presentadas por las organizaciones sindicales y el personal directivo, que tienen puestos reservados en función del tamaño de la empresa (hasta tres, en el caso de los sindicatos). Este sistema de codecisión "cuasiparitaria" se aplica a menos de 700 empresas en la actualidad[9].

Por último, la *Drittelbeteiligungsgesetz* (ley de participación a un tercio) de 2004, heredera de una ley de 1952, permite a las y los trabajadores una representación de un tercio en los consejos de vigilancia de empresas de entre 500 y 1.999 trabajadores. Obviamente, en este caso, la capacidad de influencia de

8. Los consejos de vigilancia en este caso pueden tener por ley de 12 a 20 miembros, dependiendo del número de personas empleadas.
9. Klaus J. Hopt (2016): "The German Law of and Experience with the Supervisory Board", 305/2016 *ECGI Law Working Paper*, nº 2, p. 8.

la representación laboral en la toma de decisiones no proviene tanto de su peso en términos cuantitativos cuanto de su potencial para aportar en las deliberaciones del consejo y utilizar estratégicamente la información obtenida en ese nivel también en otras instancias representativas de la empresa. Eso sí, al tratarse de una participación minoritaria, no cabe hablar ya de sistema de "codecisión" propiamente dicho, sino de mera participación (*Beteiligung*). Se calcula que alrededor de 1.500 empresas estarían concernidas por esta obligación de participación a un tercio (Waddington y Conchon, 2016, nota 2: 229). Sin embargo, en este caso los sindicatos no tienen reservado el derecho de proponer candidaturas para un número determinado de puestos, como sí ocurre en el sistema cuasiparitario, lo que explica que las organizaciones sindicales tengan menor control en estas empresas, que también suelen ser las menos sindicalizadas, y dirijan sus esfuerzos a la esfera política, para tratar de impulsar cambios en la normativa que favorezcan al menos una mayor capacidad de intervención en los consejos de vigilancia de empresas participadas a un tercio. Entre otras cuestiones, los sindicatos reivindican, por ejemplo, que se obligue a esas empresas a fijar explícitamente una lista mínima de decisiones que requieran el acuerdo del consejo de vigilancia[10].

3. LAS TRES CLAVES DE LA CODECISIÓN ALEMANA: GOBERNANZA CORPORATIVA DUALISTA, ARTICULACIÓN CON COMITÉS DE EMPRESA INFLUYENTES Y PAPEL SINDICAL

Al menos tres aspectos distinguen el modelo de codecisión alemán de otros modelos de participación. En primer lugar, la participación del trabajo en el gobierno empresarial se explica a través de la estructura de gobernanza corporativa dual de las sociedades alemanas, en concreto, se realiza a través del consejo de vigilancia, que juega un papel clave en el reparto de poderes del gobierno

10. Page (2011), nota 5, p.31.

empresarial. Conforme a la ley alemana de sociedades de capital, el gobierno empresarial se articula en torno a dos órganos con funciones distintas y específicas: un consejo ejecutivo (*Vorstand*) y un consejo de vigilancia (*Aufsichtsrat*). El consejo ejecutivo se encarga de la gestión y administración del día a día y toma las decisiones ejecutivas bajo la supervisión del consejo de vigilancia. Este último es quien nombra a la dirección ejecutiva, fija su retribución y aprueba las cuentas anuales. Los miembros del consejo de vigilancia tienen facultades de inspección y pueden solicitar todo tipo de información al consejo ejecutivo. En la práctica, los consejos de vigilancia tienen un amplio margen para definir y ejercer sus funciones de supervisión, que se traducen en un papel de asesoramiento *a priori* y de inspección *a posteriori*. El consejo de vigilancia puede llegar a adquirir así un papel fundamental en la toma de ciertas decisiones ejecutivas, codirigiendo en la práctica la actividad ejecutiva[11]. Por ejemplo, transacciones importantes para la estrategia a largo plazo, como fusiones, adquisiciones, desinversiones o decisiones de distribución de la inversión, refinanciación, diversificación de la producción, etc., pueden requerir de la aprobación previa del consejo de vigilancia, según establezcan los estatutos de la sociedad o el propio reglamento del consejo. En general, el consejo de vigilancia también participa activamente en las deliberaciones sobre asuntos organizativos, políticas de recursos humanos, relaciones laborales, participación financiera u otros asuntos relevantes para los intereses del trabajo.

En segundo lugar, el sistema alemán de *Mitbestimmung* se caracteriza por la convivencia de dos vertientes de codecisión, que se retroalimentan entre sí. Por un lado, en los comités de establecimiento (*Betriebsrat*), cuyas competencias son mucho mayores que las de un comité de empresa al uso en España, los y las trabajadoras gozan de derechos de veto y "codecisión" obligatoria, en particular sobre asuntos sociales como la organización del trabajo, contratación, despidos o planes sociales, sobre los cuales la dirección no puede decidir unilateralmente. Los desacuerdos deben

11. Klaus J. Hopt (2016).

dirimirse en comisiones de arbitraje paritarias, con presidencia independiente[12]. Por otro lado, opera la segunda vertiente de la codecisión a nivel de los consejos de vigilancia de empresa y/o grupo (*Aufsichtsrat*), desde los cuales los y las trabajadoras pueden influir indirectamente en la acción del consejo ejecutivo a través de su representación paritaria o cuasiparitaria en los mismos y de la obligación del consejo de vigilancia de autorizar o desautorizar determinadas decisiones del consejo ejecutivo.

Aunque nos interesa aquí esta segunda vertiente de la codecisión, debe subrayarse que en el funcionamiento de la codecisión alemana, ambos niveles de participación están íntimamente vinculados, operando incluso como vasos comunicantes. Sin llegar al nivel de articulación del modelo de cogestión austriaco (en el cual el derecho de participar en el consejo de vigilancia corresponde al propio comité de empresa), en Alemania, se elige a menudo a los y las representantes en consejos de establecimiento como representantes del consejo de vigilancia, manteniendo estas personas sus dos (o más) mandatos. La acumulación de mandatos representativos se ha asociado a prácticas corporativistas, pero también a una mayor capacidad de influencia de estos miembros con duplicidad de roles frente a la dirección: su doble legitimidad política les garantiza un estatus especial en la empresa, y varios canales de información que pueden utilizar en diferentes espacios de diálogo social, sorteando con menos dificultades las constricciones de la confidencialidad. La información privilegiada que los y las representantes reciben en los consejos de vigilancia les permite comprender mejor la estrategia global de la empresa y orientar debates y prioridades de acción en otros niveles, ya sea en los comités de establecimiento o en la negociación colectiva.

Por fin, una tercera característica destacable del modelo de codecisión alemán es el papel que a su vez tienen las organizaciones sindicales. Sin disponer del monopolio de la representación, a diferencia por ejemplo del caso sueco, los sindicatos cuentan

12. Lionel ver Fulton (2020): "Codetermination in Germany. A Beginner's Guide", *Mitbestimmungspraxis* nº 32, Düsseldorf, IMU, pp. 13-15.

sin embargo con esos dos o tres puestos reservados en los consejos de vigilancia cuasiparitarios, para los que pueden proponer candidatos o candidatas, aunque siempre deben ser ratificadas en elecciones por la plantilla. Esta presencia sindical trata de contrarrestar tendencias corporativistas y vertebrar el sistema de codecisión empresarial con la negociación colectiva sectorial. Además, la presencia sindical puede darse en otros puestos del consejo de vigilancia reservados al trabajo indirectamente, sobre todo en empresas muy sindicalizadas, pues en muchas ocasiones puede tratarse también de miembros afiliados al sindicato, aunque hayan sido elegidos representantes de la plantilla. Por último, tras la adopción de la ley de codecisión de 1976, se constituyó en Alemania la Fundación Hans Böckler Stiftung, que, conforme a una resolución de la confederación sindical alemana (DGB), se financia parcialmente desde entonces a base de las transferencias que los y las representantes laborales en los consejos de vigilancia realizan sobre una parte de la remuneración que reciben de las empresas por su participación en los consejos.

4. APORTACIONES E IMPACTO DEL SISTEMA DE CODECISIÓN ALEMÁN

La dinámica de estos diferentes sistemas ha favorecido en Alemania una cultura y práctica más cooperativa en las relaciones laborales y en la economía que en otros países. En el ámbito económico, múltiples estudios han demostrado cómo la codecisión, sin ser un factor determinante, tampoco ha obstaculizado la rentabilidad, innovación, productividad o sostenibilidad de las empresas alemanas[13]. En cambio, sí ha podido contribuir a limitar la remu-

13. Valgan como ejemplo las conclusiones del informe de la segunda Comisión Biedenkopf, constituida en 2005 por el Gobierno de Gerhard Schröder para recomendar adaptaciones de la legislación alemana sobre codecisión a las nuevas condiciones económicas y sociales. Véase Kurt Biedenkopf *et al.* (2006): *Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung. Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahmen der Vretreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer*, https://bit.ly/3ClImP5, p. 14.

neración de la alta dirección, reorientar la estrategia empresarial hacia el largo plazo[14] y apaciguar el conflicto social en la empresa, en un sistema caracterizado por la "cooperación conflictual" y una regulación muy restrictiva del derecho de huelga[15].

Si nos interesamos por la práctica democrática y la capacidad de influencia de los y las trabajadoras en la empresa, la codecisión alemana ha dado frutos, sin duda. Su pieza angular es, como decíamos, la coordinación entre los distintos niveles de representación y participación en la empresa (información, consulta y codecisión), que pueden reforzarse entre sí. Resulta difícil medir el grado exacto de influencia de la representación laboral, pero su participación en las deliberaciones del consejo de vigilancia puede favorecer el principio de prudencia y aportar al consejo la perspectiva del trabajo y un conocimiento de primera mano sobre la organización y sus relaciones laborales. En Alemania, los y las representantes laborales en consejos de vigilancia gozan de los mismos derechos que los miembros accionistas (voto, información y retribución), además de derechos de formación, crédito horario y protección específica contra el despido o el trato discriminatorio, lo que refuerza su posición. Unido a su gran número en consejos paritarios o cuasiparitarios, esto favorece que puedan discutirse asuntos que afectan al trabajo en el consejo de vigilancia, y que la dirección a menudo se vea obligada a contar (y buscar activamente) con el apoyo de la representación laboral en el consejo para defender su política frente al accionariado. En definitiva, la composición plural de los consejos de vigilancia en Alemania favorece una dinámica de alianzas políticas y construcción de coaliciones (*coalition-building*), concesiones y consensos más allá del ámbito del propio consejo de vigilancia[16]. Así, emergen de la co-

14. Rainald Thannisch (2011): "Reorienting management remuneration towards sustainability: lessons from Germany", en Sigurt Vitols y Norbert Kluge (eds.): *The Sustainable Company: a new approach to corporate governance*, Bruselas, ETUI, pp. 127-143.
15. Ingrid Artus (2017): "La vague gréviste de 2015 : causes, résultats, perspectives", *Chronique Internationale de l'IRES*, vol. 157, nº 1, pp. 3-19.
16. K. Pistor (1999): "Codetermination: a sociopolitical model with governance externalities", en M. M. Blair y M. J. Roe (eds.): *Employees and corporate governance*, Washington D. C., Brookings Institution Press, pp. 163-193.

decisión otros espacios de participación política e influencia, en los márgenes del propio consejo de vigilancia. La dirección suele reunirse con la representación laboral antes de las reuniones oficiales del consejo de vigilancia para consensuar posiciones y evitar conflictos frente a la representación del accionariado, lo que a menudo desemboca en acuerdos, más propios de la negociación colectiva[17].

Por otro lado, el papel sindical no se limita solo a la propuesta de candidaturas para los puestos reservados en las grandes empresas, ya que la fundación sindical Hans Böckler, financiada en parte, como decíamos, por las retribuciones de quienes representan a los y las trabajadoras en los consejos de vigilancia, les ofrece apoyo, formación y asesoramiento en el desarrollo de las delicadas funciones de representación en el consejo. Por último, los sindicatos y órganos de representación del trabajo en la empresa ocupan un papel fundamental en la organización de las elecciones periódicas a representantes de los y las trabajadoras en el consejo de vigilancia. Aunque no exenta de conflictos (como todo proceso electoral), la realización autónoma de elecciones a representantes de los y las trabajadoras en los consejos de vigilancia, con base en procedimientos muy regulados, favorece una práctica de participación democrática en la empresa y dota al proceso de designación de representantes de mayor transparencia y visibilidad. Los y las representantes en consejos de vigilancia pueden de esta forma rendir cuentas más fácilmente ante la plantilla durante el mandato y al final de este.

5. DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS

No obstante, la codecisión plantea diferentes dilemas a la representación laboral y al sindicalismo. En primer lugar, existen riesgos de que la representación laboral en el consejo, aunque en teoría sea distintiva de los intereses de los y las trabajadoras, termine

17. Véase un análisis detallado sobre la articulación entre esos diferentes niveles de representación de los intereses laborales en las Sociedades Europeas en Alemania en Sophie Rosenbohm y Jennifer Kaczynska (2021): *Interessenvertretung in Europäischen Aktiengesellschaften*, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.

asimilándose al resto de administradores. La institución puede llegar a incorporar a una élite de representantes que, por conocimientos financieros, puesto directivo o experiencia y profesionalización sindical, se aleje excesivamente de las preocupaciones de la plantilla, amenazando la calidad democrática de la propia representación del trabajo en la empresa. La articulación, coordinación y establecimiento de fuertes redes y canales de comunicación estables entre los diferentes niveles de representación resulta clave para hacer frente a este riesgo y garantizar no solo que la representación laboral en el consejo no queda aislada, sino que cuenta con el apoyo de otras instancias y lleva realmente la voz colectiva de los y las trabajadoras al consejo, y también que la participación en los consejos revierte en mejor calidad de información, diálogo social e incluso condiciones de trabajo a otros niveles.

Por otra parte, las obligaciones de confidencialidad pueden convertirse en un obstáculo real para la coordinación y comunicación fluida entre la representación laboral del consejo de vigilancia y otras instancias. Como hemos mencionado, una solución aparentemente eficaz para sortear estas dificultades consiste en hacer coincidir los mandatos de representación en el consejo de vigilancia y en el comité de establecimiento en las mismas personas, pero esto conlleva también una desventaja en términos democráticos: que el poder se concentre en manos de unos pocos representantes.

Finalmente, a través del modelo de codecisión, los miembros representantes de las y los trabajadores o sindicatos en los consejos de vigilancia no adquieren solo derechos, sino también corresponsabilidad en las decisiones y obligaciones propias de su función como miembros del consejo de vigilancia. La estrategia y práctica sindical se ve ante la necesidad de articular con cuidado las presiones corporativistas con las funciones sindicales de solidaridad y búsqueda de igualdad de condiciones en el mercado de trabajo, a través de la negociación colectiva sectorial e intersectorial. La respuesta a este dilema no es siempre sencilla y puede causar conflictos de interés.

Por otro lado, la codecisión tampoco ha constituido un remedio contra la erosión del sistema de relaciones laborales en

Alemania, como consecuencia de las transformaciones de la economía de mercado global (financiarización y liberalización) y la desintegración vertical del mercado laboral a través de la subcontratación, descuelgues en la negociación colectiva, contratación atípica y otras prácticas[18]. Más bien puede decirse que ese contexto macroeconómico y sociopolítico ejerce una enorme presión sobre la correlación de fuerzas entre capital y trabajo y dificulta el ejercicio de cualquier contrapoder del trabajo en la empresa capitalista, incluido el que pudiera ejercerse a través de las prácticas cogestionarias, limitando enormemente su potencial transformador. Aunque las normas que regulan la codecisión se mantengan formalmente intactas, la capacidad de resistencia de la representación laboral es cada vez menor y la orientación cualitativa en la toma de decisiones ha cambiado con el paso del tiempo. Además, las empresas sortean la aplicación de las leyes de codecisión recurriendo a restructuraciones, desinversiones o instrumentos societarios complejos (por ejemplo, sociedades en comandita o fundaciones que operan como *holdings*), de forma que muchos centros de trabajo, empresas y trabajadores quedan desprovistos de derechos de codecisión en el consejo de vigilancia y el alcance de la institución se aleja de los verdaderos centros de toma de decisión del grupo mercantil[19]. Es decir, estas transformaciones no solo afectan a la cobertura de la codecisión, sino también a su práctica allí donde se mantiene establecida: la desintegración vertical disciplina a los comités de empresa y a los sindicatos.

El mercado único europeo ha contribuido también a la erosión de los derechos de codecisión en Alemania. El uso por parte de empresas alemanas de mecanismos de derecho comunitario,

18. Hajo Holst (2014): "'Commodifying institutions': vertical disintegration and institutional change in German labour relations", *Work, employment and society*, vol. 28, nº 1, pp. 3-20.
19. Para análisis críticos de la erosión del sistema de relaciones laborales en Alemania, véase Ulrich Brinkmann y Oliver Nachtway (2013): "Industrial Relations, Trade Unions and Social Conflict in German Capitalism", *La Nouvelle Revue du Travail*, 3, https://journals.openedition.org/nrt/1382; Virginia Doellgast y Ian Greer (2007): "Vertical disintegration and the disorganization of German industrial relations", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 45, nº 1, pp. 55-76; Anke Hassel (1999): "The erosion of the German system of industrial relations", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, nº 3, pp. 483-504.

como la conversión en sociedad anónima europea (SE), la fusión transfronteriza o la libertad de establecimiento puede permitir eludir la aplicación de las leyes alemanas de codecisión[20]. Por otro lado, los grupos multinacionales alemanes no integran en sus sistemas de codecisión a las plantillas de filiales situadas en otros países. Se amparan para ello en el principio de territorialidad, pero los efectos de esta limitación son considerables: por un lado, las personas empleadas en un mismo grupo alemán pero fuera de Alemania no computan a efectos de los umbrales necesarios para establecer derechos de codecisión en Alemania; por otro lado, excluir a dichos trabajadores de la representación en el consejo de vigilancia de la matriz alemana plantea, cuando menos, cuestiones de legitimidad política y posible discriminación, como puso de manifiesto el caso C-566/15 Konrad Erzberger vs. TUI AG ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea[21].

6. CONCLUSIONES

Este capítulo ha presentado el sistema alemán de codecisión en el gobierno empresarial, característico del modelo de democracia industrial en buena medida impulsado por la socialdemocracia alemana. Tras explicar el contexto histórico en el que se adoptó, su

20. En los casos de la Directiva de la Sociedad Europea (2001) o de fusiones transfronterizas (2005, actualmente reguladas por la Directiva 2017/1132 de derecho de sociedades), se adoptaron medidas para, en teoría, proteger derechos de participación preexistentes en los consejos de administración o vigilancia, pero en no pocos casos, el paso a una sociedad europea supuso congelar la participación laboral en un tercio, evitando el paso a una participación paritaria una vez alcanzado el umbral de 2.000 trabajadores. También, algunas empresas alemanas transformadas en SE han podido aprovechar la negociación sobre implicación de los trabajadores en la SE para revisar la composición de los consejos e ignorar el derecho de nombramiento de los sindicatos alemanes para los puestos que tiene asignados por ley. El Tribunal de Justicia de la Unión Europea tiene que dirimir si esta práctica es acorde o no con el derecho comunitario, a raíz de la cuestión prejudicial planteada por el Alto Tribunal alemán en el caso C-677/20 IG-Metall y verdi vs. SAP.
21. Para un análisis crítico de las implicaciones de este caso para los derechos de cogestión, la no discriminación y la libre circulación de trabajadores en la Unión Europea, véase Sara Lafuente Hernández y Zane Rasnaca (2018): "Can workers' rights ever catch up? The *Erzberger* case and EU cross-border reality", *Industrial Law Journal*, noviembre, vol. 48, nº 1, pp. 98-116.

regulación y funcionamiento, se han apuntado algunas aportaciones y ventajas, pero también algunos de sus riesgos y límites para democratizar la economía, algunos endógenos y otros más debidos a factores externos, es decir, al contexto socioeconómico del capitalismo global y financiero neoliberal. La codecisión alemana no parece desde luego suficiente ni adecuada para transformar el actual sistema económico, cuando el destino de las empresas se deja en última instancia en manos de la representación de los y las accionistas. Un sistema que garantizara tanto al trabajo como al capital un 50% más uno de los votos sobre *todas* las decisiones relevantes del gobierno empresarial, asegurando la total independencia y autonomía del colectivo de los y las trabajadoras en esa toma de decisiones, tendría aparentemente más potencial transformador sobre el modelo empresarial, incluso dentro del marco capitalista actual[22].

Aceptando, en todo caso, que el esquema alemán podría introducir mejoras importantes en el modelo económico, cabe preguntarse si la correlación de fuerzas a nivel político y económico podría permitir el desarrollo de la codecisión para permitir que esta cumpliera de manera efectiva sus objetivos de democratización y control del poder económico.

El contexto de crisis global por la pandemia de la COVID-19 ha puesto de relieve la centralidad del trabajo y su valor social, resituando la importancia de democratizar las empresas para la mejora de la calidad democrática y el reequilibrio de las desigualdades económicas y políticas lacerantes en nuestras sociedades. En este sentido, el Parlamento Europeo logró aprobar un informe pionero sobre democracia en el trabajo, posicionándose a favor de un marco europeo para los derechos de participación de los y las trabajadoras, que incluye derechos de participación en los consejos

22. En Isabelle Ferreras (2017): *Firms as Political Entities. Saving Democracy through Economic Bicameralism*, Cambridge, Cambridge University Press, se propone este modelo más radical de codecisión a través de un sistema de "bicameralismo económico", donde dos cámaras de representantes del trabajo y del accionariado, independientes, pero forzadas a negociar entre sí, adoptarían por mayoría en cada una de ellas las decisiones clave del gobierno empresarial.

de administración[23]. Parece abrirse así una ventana de oportunidad para una acción europea que refuerce y extienda los derechos de codecisión desde la legislación y, al menos, promueva un debate profundo, informado y constructivo sobre alternativas realistas para democratizar las empresas en Europa. Ante esta oportunidad, parece urgente construir y ampliar las alianzas políticas y sociales necesarias para respaldar e impulsar medidas de democratización económica a diferentes niveles, muy en especial en el seno de la empresa a través de derechos de codecisión.

23. Informe 2021/2005 (INI), *Sobre la democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores y revisión de la directiva sobre el comité de empresa europeo*.

CAPÍTULO 6

PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA EN EL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS EN EL ÁMBITO DE LA UNIÓN EUROPEA

LUIS ÁNGEL SÁNCHEZ PACHÓN*

1. INTRODUCCIÓN

Desde comienzos de siglo y, particularmente, desde el inicio de la crisis de 2008, asistimos en nuestro país a un movimiento social y también académico que nos propone repensar la empresa. En ese repensar la empresa la primera idea —el objetivo fundamental— suele ser siempre hacerla más participativa. Esta idea de propiciar la participación se suele plantear vinculada a las ideas generales de la democracia, basada en los principios y valores en torno a la dignidad (García Jiménez, 2018a: 32 y referencias allí citadas).

Cuando la participación va referida a las personas trabajadoras en la empresa, es habitual hablar de democracia industrial, en cuanto involucra a las y los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y permite compartir autoridad y responsabilidad en los lugares de trabajo[1]. Esa participación de las y los trabajadores,

* Universidad de Valladolid.

1. La democracia industrial también se ha visto, junto a la competitividad económica, trabajo y empleo de calidad y justicia social, como una de las cuatro dimensiones clave para evaluar los sistemas de relacionales laborales (Beneyto, 2018: 249 y referencias ahí citadas). Proponiéndose, a su vez, y a efectos analíticos, cuatro subdimensiones para su evaluación: afiliación a los sindicatos, intervención a través de delegados, poder de negociación colectiva y participación directa o indirecta en la toma de decisiones en la empresa. Mientras la intervención de las y los trabajadores en la empresa para la defensa y promoción de sus intereses laborales se desarrollan a través de mecanismos asociativos (afiliación), representativos (delegaciones) y de negociación colectiva, la participación en los órganos de ges-

que algunos autores, incluso, consideran como el pilar básico de un buen sistema democrático, puede presentar distintos niveles y diversas, también, han sido las experiencias que se han ensayado en la búsqueda de esa democracia industrial: participación de los comités de empresa, cogestión, participación en la propiedad y/o en los resultados, participación en los procesos de planificación, creación de empresas con forma de cooperativa o sociedad laboral, autogestión… En general, de estas experiencias, quienes comentan han podido concluir que la satisfacción en el trabajo y las consecuencias beneficiosas aumentan cuando se incrementa la participación de las y los trabajadores en la toma de decisiones (García Jiménez, 2018a: 34-35 y referencias que ahí se señalan). Es más, en sus articulaciones más desarrolladas, se considera un pilar básico de la democracia económica general, que se completa con otras formas de participación cívica, teniendo siempre presente que toda participación es un proceso social de naturaleza política (Sánchez Pachón y Rodríguez Fernández, 2019: 85 y referencias ahí indicadas).

Desde el siglo pasado se han podido ensayar diversas propuestas en la búsqueda de esa democracia industrial. Partiendo de las distintas modalidades y experiencias analizadas por la autorizada literatura extranjera (Pool, 1995; Arraigo y Casale, 2010), el profesor García Jiménez (2018a: 49-53) nos concreta las modalidades de participación de las y los trabajadores en la empresa en las siguientes:

a) Participación en la propiedad (capital) de la empresa; lo que implica la participación en la toma de decisiones y/o en la gestión y en los resultados. Pudiéndose diferenciar aquí distintas situaciones en función del ámbito de la propiedad y control que las y los trabajadores desempeñen: exclusivo; mayoritario; minoritario (estructurado o no estructurado).

tión y control pretenderá influir en la gobernanza económica e institucional de la empresa (Beneyto, 2018: 264).

b) Participación de las y los trabajadores en los resultados de la empresa, donde las y los trabajadores, sin ser socios ni participar en la financiación de la empresa, adquieren el derecho a recibir una participación en los beneficios. Pudiendo llevarse a cabo de distintas formas: distribución efectiva (paga de beneficios); entrega de acciones o participaciones; creación de fondos en favor de las y los trabajadores.
c) Participación en la gestión y en el gobierno de la empresa, donde las y los trabajadores, de forma individual o colectiva, tienen el derecho de participar y, en su caso, votar en la toma de decisiones importantes de la empresa, pudiendo darse distintas situaciones: dirección exclusiva de las y los trabajadores (autogestión); dirección compartida (cogestión); representación de las y los trabajadores en los órganos de decisión (dirección participada). Son formas de participación que también suelen agruparse como formas de participación indirecta, distinguiéndolas de las formas de participación directa, como pueden darse en la organización o en el capital social o en los resultados (Lafuente, 2019: 27).
d) Otras formas de participación y control, donde las y los trabajadores no cuentan con derechos de voto, y donde la participación y control se realizará a través de comités de vigilancia o control o de la acción sindical (información y consulta, negociación colectiva).

Nuestro objetivo es describir la situación de la participación laboral en los órganos de gestión y control del gobierno de la empresa en el ámbito de los países de la Unión Europea. Por ello, en las páginas que siguen nos centramos, en primer lugar, en las modalidades de participación en la administración y/o gestión de la empresa (autogestión, cogestión, dirección compartida) y, en segundo lugar, en las otras formas de participación, particularmente financiera, que en los últimos tiempos ofrecen un atractivo mayor a las y a los trabajadores de la empresa y que pueden

incidir, lógicamente también, en la gobernanza de la empresa. Como apunte final, no olvidamos aquellas formas en las que la propiedad y el control pertenecen en exclusiva a los trabajadores, como puede ocurrir en las formas cooperativas o en las sociedades laborales, donde, en algún país, reciben en los últimos tiempos cierto impulso y reconocimiento. Ni tampoco podemos dejar de mencionar el papel que pueden desempeñar los llamados códigos de buen gobierno en el fomento de la democracia y de la participación en las empresas organizadas bajo formas societarias mercantiles, que pueden permitir fórmulas de participación de todos los interesados y —entre ellos— sus colaboradores y dependientes. Ciertamente, esos códigos siguen, en lo esencial, un modelo accionarial de gobierno corporativo donde predomina la soberanía de los socios, sin embargo, en ellos también se atisban ciertos avances hacia enfoques plurales en el gobierno corporativo que toman en consideración, además, los intereses de otros agentes. Las formas y garantías de participación y de democracia de los distintos grupos de interés se convierten así en un reto para el buen gobierno que los nuevos códigos no debieran eludir.

Sin entrar en el estudio detallado de las peculiares formas de participación en los diferentes países, nuestra pretensión se centra en sistematizar y evidenciar las distintas situaciones que se nos ofrecen en los países del ámbito europeo.

2. PARTICIPACIÓN DE LOS Y LAS TRABAJADORAS EN LA GESTIÓN Y EN EL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS DE LOS PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA

En los países europeos asistimos a un desigual reconocimiento de la participación laboral en la empresa, tanto por las diferentes regulaciones como por el grado de desarrollo. La experiencia alemana puede considerarse pionera en los sistemas europeos de participación de las y los trabajadores en los órganos de gobierno de las empresas. En 1951 aprobó la ley que regulaba su participación en la cogestión de las grandes empresas del carbón y

del acero y pudo inspirar en gran medida otras leyes de cogestión adoptadas en las décadas de los años 1970 a 1990 en otros países europeos: Países Bajos, Dinamarca, Austria, Suecia, Irlanda, en la década de los años setenta; Francia, Grecia, España (para algunas empresas), en la década de los ochenta, y países del área oriental en los años noventa[2]. El sistema de cogestión alemán —o de codecisión, como prefieren algunos autores— ha servido así de modelo a muchos países del Espacio Económico Europeo (Lafuente, 2018; Beffa y Clerc, 2013: 7-8), y sigue considerándose el modelo paradigmático de la codecisión (Hierro, 2017: 976; Gordo, 2019: 275 y 279; Lafuente, 2019: 44; Del Rosal y Lafuente, 2019: 45-46 y referencias ahí indicadas).

Con todo, el sistema alemán, en el que aquí no nos detenemos por ser objeto de comentario específico en otro capítulo, está intrínsecamente ligado a la estructura dualista de la gobernanza de las sociedades mercantiles alemanas y cuenta con ámbitos de aplicación y derechos de participación distintos (Lafuente, 2019: 44-46). Pero, además, no puede desconocerse la crisis que viene padeciendo su sistema de cogestión, ya desde la aprobación de la Ley de cogestión cuasiparitaria de 4 de mayo de 1971. Sus deficiencias llevaron, incluso, a un grupo de profesores alemanes (Berliner Netzwerk Corporate Governance), en un documento de trabajo de 2004, a justificar la exclusión de los representantes de las y de los trabajadores del consejo de vigilancia y a la creación de un nuevo órgano, el consejo consultivo (Konsultationsrat), integrado por representantes de las y los trabajadores, que cooperaría con la dirección y el consejo de vigilancia (Hierro, 2017: 880 y ss.). A ello siguieron otras propuestas de reforma (Sánchez Pachón y

2. Se han podido distinguir, en función del tipo de participación de los trabajadores, en equipos directivos (empresas siderúrgicas alemanas y eslovenas), asambleas generales de accionistas (Suecia, Francia, Países Bajos, Hungría, Bulgaria), consejos directivos y de vigilancia con carácter consultivo (Suecia, Francia, Rumanía) o con poder de decisión (Conchon, 2015). También, en función de la titularidad de la empresa, número de representantes de los trabajadores y tipo de organismos en los que participan (en el consejo de administración, en el modelo monista, o en el órgano de gestión y en la comisión de control, en el modelo dualista). Beneyto (2018: 265-266) nos ofrece una explícita tabla con los distintos países a partir de los datos del Instituto Sindical Europeo ETUI, 2015.

Rodríguez Fernández, 2019: 88 y referencias ahí indicadas). Por otra parte, el debate sobre la participación sigue planteándose en términos de oportunidad, eficacia e imagen, y oscila entre las posibilidades de controlar la actividad empresarial e influir en que la mejora del rendimiento repercuta en beneficio del personal laboral o, en el polo opuesto, tener que atender a los riesgos de tener que corresponsabilizarse de decisiones polémicas que desactiven la acción reivindicativa y proyecten una visión distorsionada de los sindicatos (Beneyto, 2018: 266). Como también se ha dicho, la existencia de un derecho de cogestión no garantiza que los y las trabajadoras dispongan en la práctica de los medios necesarios para hacer valer su derecho como contrapoder, mejorando su posición de fuerza frente al empresariado, pudiendo poner en riesgo la independencia y autonomía de las personas trabajadoras y sus representantes frente a la dirección y comprometerlas en procesos de decisión y lógicas empresariales propias del accionariado (Lafuente, 2019: 31 y referencias ahí indicadas).

Como recuerda Beneyto (2018: 266-267), en los últimos años se ha producido una convergencia creciente en las posiciones mantenidas por los sindicatos europeos como resultado del debate desarrollado a partir del XII Congreso de la CES (Atenas, 2011), que se concretó en una primera declaración de consenso (octubre de 2014) en la que se reivindicaba la democracia en la empresa como factor clave para la justicia social y una buena gobernanza corporativa. En abril de 2016, la CES acordó fijar su posición de forma más precisa y homogénea, reclamando una nueva directiva comunitaria que regule con carácter general, y no solo para las grandes sociedades europeas, como hace la Directiva 2001/86/CE del Consejo, el derecho a participar en los consejos de administración y control de las empresas, respetando en cada caso los modelos de representación vigentes en cada país (elección directa por los trabajadores, designación sindical, sistemas mixtos). En esta línea, la Directiva (UE) 2019/2121, por la que se modifica la Directiva (UE) 2017/1132 en lo que atañe a las transformaciones, fusiones y escisiones transfronterizas, exige que las normas del Estado de destino se apliquen a la participación de los trabajadores, es

decir, que la sociedad resultante de la fusión transfronteriza esté sujeta a las normas vigentes en materia de participación de los trabajadores, si procede, en el Estado miembro en el que tenga su domicilio social (Kennedy, 2021).

Por su parte, el Parlamento Europeo, en la Resolución de 22 de octubre de 2020, sobre políticas en materia social y de empleo en la zona euro en 2020, destacó que, para que la aplicación del Plan de Recuperación de la Unión Europea tenga éxito, es necesario un diálogo social adecuado a todos los niveles, con la implicación efectiva de los interlocutores sociales, y subrayó la importancia de reforzar los derechos sindicales y de los trabajadores y trabajadoras, así como la negociación colectiva y la participación de los trabajadores y trabajadoras, que son herramientas fundamentales para la democracia y la integración. En la Resolución de 17 de diciembre de 2020, sobre una Europa social fuerte para unas transiciones justas, el Parlamento pidió a la Comisión que introdujera la nueva directiva marco sobre la información, la consulta y la participación de los trabajadores en las formas europeas de sociedad, incluidas las cadenas de subcontratación y las franquicias. Solicita también que se revise la directiva sobre el comité de empresa europeo. En fin, en su Resolución de 17 de diciembre de 2020, sobre la gobernanza empresarial sostenible, el Parlamento subrayó la necesidad de una mayor participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones de las empresas, a fin de integrar mejor los objetivos y repercusiones a largo plazo. Invitó de nuevo a la Comisión a estudiar la posibilidad de revisar la directiva sobre el comité de empresa europeo y establecer un nuevo marco para informar, consultar y favorecer la participación de las y los trabajadores en las empresas europeas. En otra Resolución, de 10 de marzo de 2021, sobre diligencia debida de las empresas y responsabilidad corporativa, el Parlamento pidió que las directivas sobre información y consulta se utilizaran para garantizar los derechos de los sindicatos y los representantes del personal a participar en el establecimiento y la aplicación de estrategias de diligencia debida en sus empresas.

En los últimos tiempos, según se nos indica, la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales del Parlamento ha trabajado en dos informes en este ámbito: un informe de iniciativa no legislativa titulado *Democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores y revisión de la Directiva sobre el comité de empresa europeo* y un informe de iniciativa legislativa titulado *Revisión de la Directiva relativa a los comités de empresa europeos* (Kennedy, 2021). El 16 de diciembre de 2021, el Parlamento Europeo votó a favor del informe, aprobado en la Comisión de Empleo, sobre la democracia en el trabajo, lo cual ha supuesto un respaldo de todos los partidos presentes en el Parlamento Europeo para un nuevo marco de información, consulta y representación de las personas trabajadoras en su entorno laboral, que la Comisión deberá presentar en el próximo año. El informe reitera la necesidad de una nueva directiva marco sobre información, consulta y representación en los centros de trabajo[3].

Como hemos dicho, el paradigma de los sistemas de cogestión es el alemán; sin embargo, los sistemas de cogestión o codecisión de los Estados miembros de la Unión Europea son muy diversos y están muy arraigados en la tradición jurídica de cada ordenamiento (Gordo, 2019: 273 y referencias ahí citadas). En algunos Estados, sin embargo, no se contempla legislativamente la implicación laboral en el gobierno corporativo de las empresas: Bélgica, Bulgaria, Chipre, Estonia, Italia, Letonia, Lituania, Malta, Rumanía, como tampoco se hacía en Reino Unido.

Siguiendo en parte a Gordo González, quien nos esboza también un paradigma europeo de implicación (Gordo, 2019: 275-278), podemos agrupar los distintos modelos nacionales conforme a grupos o submodelos que estarían al margen del modelo paradigmático alemán; los vemos a continuación.

3. Véase Resolución del Parlamento Europeo, de 16 de diciembre de 2021, *Sobre la democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores y revisión de la directiva sobre el comité de empresa europeo*, https://bit.ly/3HMxZ7Z

2.1. MODELO NÓRDICO

En él se incluyen los países de Dinamarca, Finlandia, Suecia y Eslovaquia (también Noruega, aunque no pertenezca a la Unión Europea). El modelo de implicación de los trabajadores respeta el modelo general europeo. En sus sociedades de capital se siguen los sistemas monistas, con un único órgano de dirección (Noruega y Suecia), dual (con órgano de dirección y órgano de vigilancia o control) en caso de Eslovaquia, o mixto (Dinamarca y Finlandia), donde queda a elección de las empresas un único órgano de dirección o uno de gestión y otro de supervisión. La implicación se contempla tanto en las empresas públicas como en las privadas, pero lo más característico de este modelo es que es aplicable a empresas de pequeña dimensión. Así, en Suecia se necesitan únicamente 25 trabajadores o trabajadoras para elegir representantes en el consejo de administración, 35 en Dinamarca, 50 en Eslovaquia, y en Finlandia, sin embargo, son 150. En este modelo, las relaciones colectivas están más desarrolladas por el impulso de las organizaciones sindicales o de los propios trabajadores y trabajadoras, quienes, por otra parte, son los que instan el nombramiento de sus representantes en los órganos de dirección (Gordo, 2019: 295-296).

La proporción de representantes en los órganos de dirección varía en cada país: Dinamarca 1/3 del órgano, con un mínimo de dos, o tres en el caso de grupos de empresas; Noruega entre un miembro y 1/3 del comité; en Suecia las empresas con más de 1.000 personas en plantilla podrán nombrar, al menos, dos representantes o hasta tres si superan los 1.000, pero en ningún caso podrán superar la mitad de los miembros del órgano de dirección de la compañía; en Finlandia, a falta de acuerdo entre las partes, es la empresa la que decide en qué órgano de gobierno (Consejo de Administración, Consejo de Supervisión o Junta Directiva) participarán los trabajadores y trabajadoras, teniendo derecho a elegir entre uno y cuatro representantes, sin que puedan superar 1/5 del total de miembros del órgano. No obstante, por acuerdo entre la dirección de la empresa y los representantes del personal, puede

acordarse el número de representantes que formarán parte de los órganos directivos sin limitación numérica.

La nominación concreta de los representantes que pueden formar parte de los órganos de dirección se hace a instancias del personal y de sus representantes, sean estos sindicales o, en otros casos, mediante acuerdo de los grupos afectados. (Gordo, 2019: 297 y referencias ahí indicadas).

Por lo demás, la implicación del personal laboral en los consejos de administración o supervisión en este modelo tiene los mismos derechos que la representación del accionariado, siendo habitual, sin embargo, limitar la participación de aquellos en los supuestos de conflicto de interés.

2.2. MODELO MEDITERRÁNEO

Gordo González lo denomina modelo mediterráneo por integrarse en él los países de Grecia, Portugal y España, aunque también se incluirán en este modelo la República Checa e Irlanda (Gordo, 2019: 297 y ss.). El criterio aglutinador de este modelo es que los derechos de implicación se predican exclusivamente respecto de las empresas del sector público, si bien se advierte que en el caso de Portugal tal implicación es puramente formal.

Con todo, la proporción de la representación laboral en los órganos de dirección es minoritaria, oscilando entre uno y tres miembros. En la Republica Checa ocupan 1/3 del órgano de supervisión de las compañías (la Republica Checa tiene un sistema societario orgánico dual) y 1/3, también, en el órgano de dirección en el caso de Irlanda, que sigue un sistema societario monista.

La designación de los y las representantes la realizan, de una u otra forma, las organizaciones sindicales. En Grecia, aunque formalmente corresponde la designación al personal laboral, *de facto*, la realizan las organizaciones sindicales. En Portugal corresponde al comité de empresa.

En el caso de España, dejando al margen antecedentes que pueden encontrarse en la Constitución republicana de 1931 (Gordo, 2019: 300 y referencias ahí citadas), contrasta el impulso

democrático que vivió nuestro país en la Constitución de 1978 con el estancamiento en lo que concierne a la participación del personal laboral en el gobierno de las empresas (Sánchez y Rodríguez, 2019: 85 y 92). El Acuerdo Económico y Social (AES) de 9 de octubre de 1984 se cita como el origen de la participación del personal laboral y sus sindicatos en los consejos de administración, en cuanto que obligaba a establecer medidas para la ampliación de los derechos sindicales, si bien se circunscribía a las empresas públicas (Estrada, 2018: 23). De ello derivó el "Acuerdo sobre participación sindical en la empresa pública", del año 1986, que posibilitó la presencia de representantes sindicales en los órganos de dirección de algunas empresas públicas de más de 1.000 trabajadores. La experiencia no ha llegado más allá y, fuera del sector público, únicamente se constatan algunas puntuales muestras de participación de las y los trabajadores que han podido tener reconocimiento legislativo[4]. Por ello, se concluye que la participación en la gestión empresarial en España no se encuentra tan desarrollada como en otros países y que el modelo de implicación español se inclina por la participación del personal laboral desde fuera, sin inmiscuirse en la gestión, quedándose reducida la participación a los derechos de información y consulta (artículo 64 ET), pero no de verdadera cogestión[5].

Las posibilidades de un sistema de cogestión se ofrecieron con la regulación de la sociedad anónima europea en el Reglamento CE 2157/2001 del Consejo, de 8 de octubre, con la Ley 19/2005, de 14 de noviembre, sobre la sociedad anónima europea domiciliada en España, que añadió un capítulo XII, "De la sociedad anónima europea", al, entonces, Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas (hoy sustituido por el Texto Refundido de la

4. A este respecto se señalan (Gordo, 2019: 301) el reconocimiento de los acuerdos entre representantes laborales y la dirección de la empresa para determinar el sistema de clasificación profesional (artículo 22.1 del Estatuto de los Trabajadores (ET); la fecha de percepción de las pagas extraordinarias (artículo 31 ET), colaboración en la gestión de las obras sociales de la empresa (artículo 64.7. 3º b ET).
5. El derecho a la consulta y/o información no pasa de ser un instrumento al servicio de la participación y su eficacia se presenta considerablemente limitada, conservando el poder empresarial intacta su capacidad directora y administradora en la toma de decisiones y en la gestión de la empresa (Prieto, 2018: 1062-1063).

Ley de Sociedades de Capital aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio) y con la Ley 31/2006, sobre la implicación de los trabajadores en las sociedades anónimas y cooperativas europeas. Así se facilitaba para ese tipo de sociedades la opción estatutaria de un sistema de administración dualista (actualmente recogido en los artículos 476 y ss. de la Ley de Sociedades de Capital). Sin embargo, en la práctica, y como hemos advertido en otros lugares (Sánchez y Rodríguez, 2019: 93), las posibilidades ofrecidas por toda esa normativa no han tenido trascendencia. Mientras en Alemania la forma de la sociedad anónima europea, que ofrece un régimen más flexible que el común alemán en materia de participación de los trabajadores en la empresa, pudo suponer una forma para esquivar las rígidas normas de cogestión, canalizando lo que se conoce como fenómeno de huida o erosión de la cogestión (Hierro, 2017: 888), en España no ha podido producir el efecto contrario, dado el escaso éxito que ha tenido la figura en nuestro territorio.

2.3. MODELOS SINGULARES

En este apartado incluimos los que Gordo González denomina modelo restringido y modelo alternativo (Gordo, 2019: 302-304).

En el caso de los Países Bajos, para que exista representación se requiere que las empresas empleen, al menos, a 100 personas y que dispongan de comité de empresa y de un capital de más de 16 millones de euros. El modelo societario organizativo es mixto; si se opta por el sistema dual, los representantes del personal tendrán derecho a ocupar 1/3 del órgano de supervisión, y si se opta por un sistema monista, será de 1/3 del órgano de gestión. La elección de los miembros corresponderá a la junta general de accionistas entre una terna de nombres propuestos por el comité de empresa.

En Eslovenia es necesario que las empresas cumplan, al menos, dos de los requisitos siguientes: plantilla mínima de 50 trabajadores, volumen de ventas de 8,8 millones de euros o un valor patrimonial de la empresa no inferior a 4,4 millones de euros

(Gordo, 2019: 303 y referencias que indica). Se sigue también un modelo organizativo mixto; si se opta por el sistema dual, la representación del personal laboral puede llegar a la mitad del órgano de supervisión; si se opta por el sistema monista, la representación puede llegar hasta 1/4 del órgano de gestión, teniendo como mínimo un representante. Las candidaturas se elaboran por los comités de empresa.

En Austria, Hungría y Croacia, la participación laboral se reserva para empresas de cierta dimensión (más de 200 o 300 personas), pudiendo tener entre un representante (Croacia) o 1/3 (Austria, Hungría) del órgano de supervisión. En Austria, las candidaturas se eligen entre los miembros del comité de empresa por ellos mismos. En Hungría, se proponen por el comité de empresa y se eligen por los accionistas. En Croacia, por el comité de empresa como este disponga (en caso de falta de acuerdo, intervendrán los trabajadores y trabajadoras).

En Luxemburgo se contempla la cogestión en empresas públicas y privadas, pero de grandes dimensiones (más de 1.000 personas en las entidades privadas). En las entidades privadas, el sistema de organización permite optar entre el modelo monista o el dual, teniendo 1/3 de representación laboral en el órgano de dirección o de control. Salvo en el sector del metal, con peculiaridades específicas, se seleccionarán de entre el personal de la compañía. En las empresas públicas, donde el Estado posea más del 25% del capital social, el personal laboral tendrá derecho a un representante en el órgano de gestión por cada 100 personas empleadas, con un mínimo de 3 y un máximo del 33% del consejo. Los miembros se elegirán entre el personal de la empresa por sus representantes.

En Francia, aunque se sigue un sistema mixto para poder configurar la administración de las sociedades anónimas, mayoritariamente se opta por el sistema monista. Se contempla la participación del personal laboral tanto en la empresa pública como, también, en la privada. A estos efectos, las empresas públicas en las que el Estado ostente directamente más del 50% del capital social y empleen a menos de 200 personas, contarán con, al menos, dos

representantes en el órgano de dirección, pudiendo llegar hasta 1/3. En las empresas públicas que empleen a más de 200 personas, la representación llegará hasta 1/3. Si la participación del Estado en el capital lo fuera de forma indirecta y la plantilla oscilara entre 200 y 1.000 personas, la representación será de tres personas en el órgano de dirección, y se elevará hasta 1/3 del órgano de dirección si en plantilla hay más de 1.000 personas. Las organizaciones sindicales o el 10% de la representación del personal laboral serán los que propongan los puestos de representación.

En la empresa privada en Francia se diferencia en la gestión empresarial entre la representación voluntaria y la obligatoria. Las que tengan más de 1.000 personas en dicho país o 5.000 en todo el mundo están obligadas a incorporar representación laboral en su gestión: al menos un representante cuando el órgano de dirección lo compongan menos de 12 miembros y dos representantes cuando sean más de 12. La junta general de accionistas podrá optar, previa consulta con el comité de empresa, por las siguientes alternativas: que las candidaturas sean nominadas por las organizaciones sindicales y votadas por el personal laboral, que lo sean por el comité de empresa o bien por las organizaciones sindicales. Finalmente, se puede dar el caso de una nominación combinada; una llevada a cabo conforme a los mecanismos mencionados y otra, por el comité de empresa y por la compañía. En los casos en los que las compañías decidan voluntariamente la representación, esta podrá ser de hasta un 25% en el órgano de dirección, siendo propuestos por las organizaciones sindicales o por el 5% del personal (Gordo, 2019: 306).

3. ALGUNAS MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN FINANCIERA DE LAS Y LOS TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN EL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS

Suele indicarse que el primer gran paso en materia de participación financiera de los trabajadores y trabajadoras en Europa se produce en 1991 con la publicación del denominado informe

PEPPER, Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results (Fomento de la participación de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa)[6]. Este informe apunta a ser la primera referencia individualizada a la propiedad de las personas trabajadoras y se constituye como marco conceptual de desarrollo de los mecanismos que portan su nombre: el reparto de beneficios, por un lado, y, por otro, los planes de propiedad de capital para el personal laboral (Bahía Machado, 2013: 550). Al PEPPER I le siguieron otros, hasta el Informe PEPPER IV (2009), que resume y actualiza los anteriores, implementando los indicadores de evaluación comparativa desarrollados por Eurofound en los 27 Estados miembros de la Unión Europea y en los dos países candidatos[7].

Como recoge Bahía Machado, en la base de esta preocupación existen motivos de diversa naturaleza que la literatura científica ha venido identificando y que se suelen concretar en tres grupos: mejora del rendimiento de la empresa; mejora del nivel de motivación y satisfacción del personal (actitudes, comportamientos, percepción de propiedad, participación en el lugar de trabajo) y mejora del rendimiento organizacional[8]. Grupos que pueden subsumirse en el gran tema del "capitalismo popular" como fomentador de la "democracia económica" (Bahía Machado, 2013: 551-552 y referencias ahí indicadas). Con todo, en la práctica, y salvo en el caso francés[9], no hay una relación directa entre los planes de participación financiera que se han venido dando en los países de la Unión Europea y el proceso de toma de decisiones en las empresas.

6. La relación de precedentes normativos en el ámbito europeo puede consultarse, también, en Enciso Santocildes (2018: 230 y ss.).
7. Véase Bahía Machado (2011: 123 y ss.). Los informes PEPPER pueden consultarse en https://bit.ly/35ulTDD. Es importante destacar los principios fundamentales que han de respetar los PEPPER y que se han recogido en disposiciones europeas: participación voluntaria; extensión a toda la plantilla; claridad y transparencia; fórmulas predefinidas; regularidad; evitar los riesgos irrazonables; complementariedad o distinción entre remuneraciones y esquemas de participación financiera; compatibilidad con la movilidad (Bahía Machado, 2013: 556-557; Altzelai Uliondo *et al.*, 2021: 38-40).
8. Una tabla sobre el impacto de los esquemas de participación financiera puede verse en Bahía Machado (2013: 551).
9. Francia es, desde luego, el modelo significativo (Altzelai Uliondo *et al.*, 2021).

En la monografía sobre participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales que dirigió la profesora Gemma Fajardo García están bien explicadas las experiencias de algunos países. Para el caso de Alemania, se da cuenta de los resultados de la Ley de participación financiera de los trabajadores de 7 de marzo de 2009. Se aportan numerosos ejemplos concretos, pero se viene a concluir que "las medidas adoptadas por la ley de 2009 son de un alcance muy limitado y su estrella, la constitución de los fondos especiales de participación de los trabajadores, ha sido un auténtico fracaso por su complejo diseño" (Otxoa-Errarte, 2018: 135).

La evolución de las experiencias francesas de fomento de participación nos las describen Jean Louis Beffa y Chistophe Clerc (Beffa y Clerc, 2013: 9 y ss.) y, sobre la participación particularmente financiera de los y las trabajadoras en la empresa, Altzelai Uliondo (Altzelai, 2018: 140 y ss., y Altzelai *et al.*, 2021: 45 y ss.) nos detalla las distintas etapas de un país puntero en la implantación de un modelo de participación y nos explica el marco jurídico actual para la participación financiera de las y los trabajadores en la empresa; donde se destacan los modelos de participación en los resultados, como el Interessement y la Participation, o de asociación de asalariados con el capital, como los Plans d'options sur actions (de carácter individual) o de Actionnariat salarié (de carácter colectivo), que pueden ser ofertas reservadas a las y los trabajadores (Offre Réservée Salariés ORS) o de entrega gratuita de acciones (Plan d´Atribution Gratuit d´Ations); así como los planes de ahorro (Épargne salariale), como el Plan d´épargne entreprise (PEE), el Plan d´épargne pour la retraite collectif (PERCO) o la Compte épargne-tems (CET). Concluyendo que el esquema de participación en los resultados, combinado con los planes de ahorro o de inversión, goza de un alto grado de implantación, sobre todo en las grandes empresas y en menor medida en las PYME. La sociedad francesa muestra un sentimiento generalizado de aceptación de todos estos dispositivos, incluyendo la posibilidad de utilizarlos para dar mayor flexibilidad a los sistemas de remuneración. En definitiva, puede decirse que "la participación de los asalariados en Francia ha evolucionado fundamentalmente hacia

una forma de remuneración (extrasalarial) y de creación de patrimonio y no tanto a una gobernanza de la empresa [...]. Puede afirmarse que la participación de los asalariados en la gestión no parece ser una aspiración muy evidente en el contexto de la empresa moderna" (Altzelai, 2018: 177).

Con todo, en el caso francés han de resaltarse las medidas que favorecen la participación del sector laboral en la gobernanza de la empresa: los planes de opción de compra de acciones, aunque sean discrecionales, cuentan con la posición favorable de los sindicatos siempre que no sustituyan las retribuciones normales del trabajo; cuando el personal posea más de 3% del capital, puede elegir, al menos, un miembro en el órgano directivo; los sindicatos y comités de empresa participan en la confección de los planes y en el órgano de supervisión en el caso de los planes de ahorro y fondos de inversión, derechos de voto para las acciones nominativas detentadas por personal con más de dos años[10].

En el caso francés, es de especial interés la forma de la Sociedad Cooperativa de interés colectivo (Société coopérative d´interêt colectif —SCIC—), regulada hoy en el Título II ter de la Ley nº 47-1775 (Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération), con las reformas de la Ley nº 2001-624 de 17 de julio (Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel) y otras posteriores, en particular, la Ley n° 2014-856 de 31 julio de 2014 (Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire). La SCIC puede ser una sociedad anónima, una sociedad por acciones simplificada o una sociedad de responsabilidad limitada que se convierte en una sociedad cooperativa de interés colectivo, sin la necesidad de crear una nueva entidad legal. Su funcionamiento es cooperativo, según el principio "una persona = un voto" en asamblea general. Los excedentes son irrepartibles y pasan a reserva en

10. Las reformas más recientes las destacan Altzelai Uliondo *et al*. (2021: 61 y ss.): *Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE)*, de junio de 2018, al objeto de proporcionar a las empresas los medios para innovar, transformarse, crecer y crear empleos; y la llamada Loi PACTE, promulgada el 24 de mayo de 2019.

un 57,5% (deducido el impuesto de sociedades); sin embargo, el resto puede distribuirse en forma de dividendos, como interés de cada participación social. La SCIC es una forma existente que permite la asociación de partes interesadas: empleados, beneficiarios de fondos y entidades territoriales (Notat, Senard y Barfety, 2018: 67).

En el ámbito de la participación financiera, merece añadirse el caso paradigmático de los fondos de inversión de asalariados que se dio en Suecia en los años ochenta. Se trata de un sistema de acumulación gradual de capital de las empresas a través de instrumentos de inversión colectiva, bajo propiedad del personal y gestionados por sus sindicatos. A través de estos fondos de inversión, la clase trabajadora podría ir consiguiendo una participación creciente en la propiedad de la empresa, logrando un doble objetivo: socialización paulatina del capital y una mayor influencia en la gestión (Del Rosal y Lafuente, 2019: 43).

La experiencia sueca es conocida como Plan Meidner. En síntesis, el sistema obligaba a la mayoría de empresas suecas a emitir cada año un número de acciones nuevas equivalente al 20% de sus beneficios a nombre de un fondo de inversión gestionado por un consejo de administración formado mayoritariamente por cuadros sindicales y, en menor medida, por representantes del Gobierno y la empresa. Los réditos obtenidos por estos fondos serían usados exclusivamente para comprar nuevas acciones o para financiar programas de formación en gestión para el personal (Sánchez y Rodríguez, 2019: 90).

Hubo una dura campaña en contra de este sistema orquestada por el empresariado sueco y tubo un tibio apoyo del Partido Social Demócrata (Del Rosal y Lafuente, 2019: 44 y referencias ahí indicadas). El plan original tuvo varias revisiones. El finalmente aprobado por el parlamento en 1983 impedía que los fondos pudieran alcanzar la mayoría del capital y los asemejaba a los planes de pensiones. El proyecto duró hasta 1991 y, en la práctica, no tuvo muchos resultados, por lo que se considera un fracaso en Suecia. No obstante, como señalan Del Rosal y Lafuente, "a pesar de sus limitaciones y contradicciones, estos fondos podrían ser una herramienta prometedora para que la producción y la inversión

incorporaran criterios de gestión que el capital raramente tiene en cuenta, lo que serviría para facilitar la recuperación de los salarios frente a las ganancias, una distribución de ingresos más equitativa y un mayor compromiso con la igualdad entre géneros y con el medioambiente" (2019: 45).

4. APUNTE FINAL: OTRAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN Y CONTROL EN LA EMPRESA

Entre las formas de participación laboral en la empresa, mención aparte merecen, sin duda, los casos que, desbordando la sola participación laboral, inciden en la misma titularidad de la empresa. Así, destacan, desde siempre, las cooperativas, particularmente en su vertiente de cooperativa de trabajo asociado y, para el caso español, seguido en algún otro ámbito, el de la sociedad (anónima o limitada) laboral.

No hay duda del carácter participativo que alberga la sociedad cooperativa, toda vez que su finalidad principal es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales de sus socios mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática. La democracia se presenta como uno de los valores esenciales de la cooperativa. La gestión democrática por parte de los socios se reconoce como uno de los principios cooperativos —integrado en los ordenamientos jurídico-positivos—, que caracteriza, incluso, la propia definición de la cooperativa. En la Declaración de Manchester de 1995, cuando se recogen los siete principios cooperativos, al lado de la gestión democrática por parte de los socios, en el principio de la participación económica de los socios, se asegura que el capital "lo gestionan de forma democrática"; y en el principio de autonomía e independencia, se garantiza "el control democrático por parte de sus socios"[11].

11. La característica principal de las sociedades laborales es que la mayoría del capital es de los socios y socias trabajadores. Su reconocimiento legal en España se dio en la Ley de Sociedades Anónimas Laborales de 1986 y supuso una novedad en el panorama jurídico y empresarial no solo en nuestro país, sino también en los de

A las cooperativas y sociedades laborales, como formas jurídicas que propician la participación y democracia, habría que añadir las entidades de economía social, que, en el caso español, alcanzan tal consideración conforme a lo que se dispone en la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Su artículo 4, que contempla los principios orientadores, es una garantía de la exigencia democrática y participativa en la gestión de estas entidades, que tienen ganado en nuestro país un sitio propio diferenciado de los sectores público y privado capitalista (Sánchez y Rodríguez, 2019: 94).

En la misma línea, en el caso de Francia, su Ley de economía social y solidaria de 2014 ha posibilitado la existencia de las Empresas de Economía Social (ESS). Una empresa comercial puede tener esa consideración si en sus estatutos incluye un objeto social de utilidad social, un gobierno democrático y la reserva del 50% de las ganancias, pudiendo distribuir la parte restante. En el caso de las Empresas Solidarias de Utilidad Social (ESUS), se requiere que la compañía cumpla con condiciones adicionales con respecto a la política salarial y la utilidad social (Sánchez y Rodríguez, 2019: 89).

En fin, en un momento en el que se nos proponga repensar la empresa[12], que implícitamente lleve el objetivo de hacerla más democrática y participativa, además de revisar los sistemas de participación del personal laboral más significativos de nuestro entorno socioeconómico, convendrá también insistir en fomentar el papel que pueden desempeñar los llamados códigos de buen gobierno en el fomento de la democracia y de la participación en las empresas organizadas bajo formas societarias mercantiles, que permitan fórmulas de participación de todos los interesados y conduzcan, en definitiva, al acercamiento de la empresa a la ciudadanía. Ciertamente, esos códigos siguen, en lo esencial,

---

nuestro entorno, como modelo único que podría exportarse a otros países (Sánchez 2010: 173 y referencias ahí indicadas). Sobre antecedentes y evolución, hasta desembocar en la regulación actual (Ley 44/2015, de Sociedades laborales y participadas, de 14 de octubre), no exenta de algunas críticas, pueden verse Torres Pérez (2018: 521 y ss.); Colomer (2018: 399 y ss.); Farias (2018); Bengoetxea (2018); Muñecas (2018); García Jiménez (2018b).

12. Parece obligado situar el problema de "repensar la empresa" en el marco genérico de la "democracia económica" (Rodríguez, 2021: 45).

un modelo accionarial de gobierno corporativo donde predomina la soberanía societaria, sin embargo, en ellos también se atisban ciertos avances hacia enfoques plurales en el gobierno corporativo que toman en consideración, además, los intereses de otros agentes. Las formas y garantías de participación y de democracia de los distintos grupos de interés se convierten así en un reto para el buen gobierno que los nuevos códigos no debieran eludir.

Ciertamente, las propuestas de códigos de buen gobierno corporativo se han venido realizando pensando en las sociedades anónimas cotizadas. Sin embargo, con las adaptaciones oportunas, *mutatis mutandis*, quizá puedan servir y dar respuestas específicas en otras estructuras empresariales, permitiendo preservar y fortalecer la gestión democrática y participada que requiere la empresa, con independencia de la forma jurídica que adopte. Evidentemente, no se trata de trasladar, pura y simplemente, al ámbito de cualquier empresa las recomendaciones de aquellos códigos de buen gobierno —como tampoco podríamos trasladar, pura y simplemente, la normativa legal imperativa que se ha ido implementando en la búsqueda de ese buen gobierno de las sociedades anónimas cotizadas—, sino que, descubriendo los puntos básicos comunes en el logro del buen gobierno corporativo, se piense en proponer respuestas específicas para cada forma jurídica societaria que pueda asumir la empresa.

Existen ya importantes trabajos evidenciando que el gobierno corporativo se puede predicar para las sociedades no cotizadas e, incluso, para entidades que no tienen carácter mercantil, como, por ejemplo, las fundaciones y las asociaciones (Viñuelas, 2018: 262 y referencias ahí indicadas). Tampoco en el ámbito internacional faltan planteamientos de gobierno corporativo para instituciones de reducida dimensión, como, por ejemplo, los "Lineamientos para un código de buen gobierno corporativo para la PYME y empresas familiares" (CAF, 2011) (banco de desarrollo de América Latina) o el "Código universal de gobierno corporativo para instituciones microfinacieras", promovido por la Fundación BBVA Microfinanzas (Torres Carlos, 2018: 82 y referencias ahí citadas).

En fin, si en la elaboración de códigos de buen gobierno corporativo se potencia el enfoque *stakeholders*, redundará en un reconocimiento de la participación y la democracia en la empresa. Pero a partir de aquí, quedará todavía mucho camino por recorrer, porque no es siempre fácil materializar la participación de todos los grupos de interés en el gobierno y desarrollo de actividad de la empresa. Constituye también un desafío para todos los estudiosos que apuesten por una mayor democratización de la empresa (Moreno, 2019). Como en otros lugares hemos apuntado (Sánchez y Rodríguez, 2019: 101), delimitar bien los grupos de interés legitimados para participar; desarrollar sistemas de elección de representantes de cada uno de ellos; determinar la forma de participación de todos esos representantes en la gestión o el gobierno ordinario y/o importante de la empresa, son, todos, aspectos que requieren estudio, búsqueda de equilibrio de intereses y compromiso, además de, en muchos casos, el estímulo y la intervención legal y, en todos, la promoción y el incentivo de la Administración pública, como en España se impone en el artículo 129.2 de la Constitución española.

BIBLIOGRAFÍA

Alcalá Díaz, Mª Ángeles (2018): "El interés social en la sociedad anónima cotizada. Nuevas perspectivas para un concepto clásico del Derecho de Sociedades", en Isabel Fernández Torres, Francisco Javier Arias Varona y Javier Martínez Rosado (coords.), *Derecho de sociedades y de los mercados financieros. Libro homenaje a Carmen Alonso Ledesma*, Madrid, Iustel, pp. 39-72.

Altzelai Uliondo, Igone (2018): "La participación financiera de los trabajadores en Francia, un modelo de participación en los resultados de la empresa", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 139-179.

Altzelai Uliondo, Igone *et al.* (2021): *La Participación de las personas trabajadoras en el capital de las empresas. Guía para la implantación práctica de un programa de participación*, San Sebastián, GEZKI Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social UPV/EHU.

Arrigo, Gianni y Casale, Giuseppe (2010): *Una visión comparativa de los términos y conceptos de la participación de los trabajadores*, Ginebra, OIT.

Bahía Machado, Ricardo André (2011): *Participación de los trabajadores en el capital de la empresa: su implementación y viabilidad en Portugal. Análisis de 14 países de la Unión Europea*, tesis doctoral, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

— (2013): "La participación de los trabajadores en las empresas en Europa. Su evolución hasta hoy en día", en Gustavo Lejarriaga Pérez de las Vacas, Sonia Martín López y Alfredo Muñoz García (dirs.), *40 años de historia de las empresas de participación*, Arganda del Rey (Madrid), Editorial Verbum, pp. 549-569.

Beffa, Jean Louis y Clerc, Christophe (2013): "Les chances d´une codétermination à la française", *Prisme*, nº 26.

Beneyto i Calatayud, Pere Josep (2018): "Participación sindical en las empresas de la Unión Europea", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 249-271.

Bengoetxea Alcorta, Aitor (2018): "La participación de las personas trabajadoras en España: ¿oportunidad fallida, o crónica de un fracaso?", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 289-322.

CAF (2011): *Lineamientos para un código de buen gobierno corporativo para las PyME y empresas familiares*, Caracas, CAF, https://bit.ly/3pEPalN

Colomer Viadel, Antonio (2018): "Saltuv: la primera Sociedad Anónima Laboral", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 489-519.

Conchon, Aline (2015): *La voix des travailleurs dans la governance d´entreprise. Une perspective européenne*, Bruselas, ETUI.

Enciso Santocildes, Marta (2018): "La participación de los trabajadores en la empresa y su promoción desde las instituciones europeas", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 229-248.

Estrada López, Bruno (2018): "Religión, Capitalismo, Democracia y Sindicatos", *Dossieres EsF*, nº 32, *Reivindicando la democracia en la empresa*, pp. 19-23.

Farias Batlle, Mercedes (2018): "Sociedad participada por los trabajadores. A propósito del régimen de la Ley 44/2015, de sociedades laborales y participadas", *Revista de derecho de sociedades*, nº 53.

Fundación BBVA Microfinanzas (2011): *Código universal de gobierno corporativo para instituciones microfinacieras*, https://bit.ly/3Muc2hB

García Jiménez, Manuel (2018a): "La participación de los trabajadores en la empresa. Concepto y modalidades", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 31-56.

— (2018b): "Análisis crítico de la regulación de la sociedad participada. Propuestas de desarrollo legislativo", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 439-465.

Gordo González, Luis (2019): *La representación de los trabajadores en las empresas transnacionales*, Valencia, Tirant lo Blanch.

Hierro Aníbarro, Santiago (2017): "La cogestión en la encrucijada europea", en Javier Juste y Cristóbal Espín (coords.), *Estudios sobre órganos de las sociedades de capital, Liber Amicorum Fernando Rodríguez Artigas y Gaudencio Esteban Velasco*, Pamplona, Thomson-Reuters Aranzadi, pp.875-897.

Kennedy, Aoife (2021): "Los derechos de información, consulta y participación de los trabajadores", Fichas técnicas sobre la Unión Europea, Estrasburgo, Parlamento Europeo, https://bit.ly/3KsijbT

Lafuente Hernández, Sara (2018): "La cogestión empresarial: ¿Un paso hacia la democratización de las sociedades de capital?", CCOO, *Perspectiva*, https://bit.ly/35v5U8k

— (2019): "La cogestión en Europa. Perspectivas para relaciones laborales en España", Madrid, Fundación SIMA y CCOO, https://bit.ly/34ls0JN

Moreno Izquierdo, José Ángel (2019): "Repensar la democracia en la empresa: no solo cuestión de trabajadores", *Ágora*, 31 de marzo de 2019, https://bit.ly/3MHauAS

Muñecas Herreras, Javier (2018): "La sociedad participada en la Ley 44/2015, de 14 de octubre", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 425-437.

Notat, Nicole; Senard, Jean Dominique y Barfety, Jean-Baptiste (2018): *L´entreprise, objet d´intérêt collectif. Rapport aux Ministres de la Transition*

écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances du Travail, París, Affaires Sociales.

Otxoa-Errarte Goikoetxea, Rosa (2018): "La experiencia alemana de participación financiera de los trabajadores en la empresa", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 99-138.

Prieto Juárez, José Antonio (2018): "Régimen jurídico del trabajo asociado en las sociedades laborales", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 1051-1084.

Rodríguez Fernández, José Miguel (2021): "Refundar la empresa: misión responsable, gobierno participativo y bien común", en José Manuel Delgado Gómez, Emilio Huerta Arribas y Carlos Ocaña Pérez de Tudela (coords.), *Empresa, economía y sociedad. Homenaje a Vicente Salas Fumás*, vol. I, Madrid, Funcas. pp. 37-59.

Rosal, Mario Del y Lafuente Hernández, Sara (2019): "Codecisión y fondos de inversión de los asalariados: los casos de Alemania y Suecia", *Dossieres EsF*, nº 32, *Reivindicando la democracia en la empresa*, pp. 42-50, https://bit.ly/3pIXSzu

Sánchez Pachón, Luis Ángel (2010): "Marco jurídico de las empresas de economía social en la Comunidad de Castilla y León", en Josefa E. Fernández Arufe, Jesús María Gómez García y Azucena Román Ortega (coords.), *Estudios de economía social*, Valladolid, Universidad de Valladolid, pp. 151-179.

— (2019): "Buen gobierno y sociedades cooperativas: disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativas", *Cooperativismo y Desarrollo*, nº 114, pp. 1-30, https://bit.ly/3Mtcz3i

Sánchez Pachón, Luis Ángel y Rodríguez Fernández, José Miguel (2019): "Democracia en la empresa: algunos modelos de participación y nuevas propuestas", *Revista de Economía Crítica*, nº 28, pp. 84-103.

Torres Carlos, Marcos R. (2018): "El papel de la RSE en el Gobierno Corporativo de las empresas. Hacia una comparabilidad diferenciada", en Marcos R. Torres Carlos (coord.) y Ángel Fernández Albor Baltar y Elena F. Pérez Carrillo (dirs.), *Actores, actuaciones y controles del buen gobierno societario y financiero*, Madrid, Marcial Pons, pp. 77-89.

Torres Pérez, Francisco José (2018): "Antecedentes de la Ley de Sociedades laborales y Participadas", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación*

de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 521-543.

Viñuelas Sanz, Margarita (2018): "El buen gobierno de las asociaciones", en Marcos R. Torres Carlos (coord.) y Ángel Fernández Albor Baltar y Elena F. Pérez Carrillo (dirs.), *Actores, actuaciones y controles del buen gobierno societario y financiero*, Madrid, Marcial Pons, pp. 261-278.

CAPÍTULO 7

ABRIR LA CAJA NEGRA. DIGITALIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO

GEMMA GALDON CLAVELL*
HÉCTOR ORTEGA SÁNCHEZ**

La tecnología no nos salvará.
David Lyon

1. INTRODUCCIÓN

Cuenta E. P. Thompson (1967) que cuando los relojes se generalizaron en las fábricas, como forma de controlar la jornada, los empleadores movían las manecillas para que los obreros trabajaran más horas sin darse cuenta. Los relojes no se habían desarrollado como tecnología antiobrera y en realidad su proliferación abrió la puerta a la protección de los derechos laborales, al permitir teóricamente que los trabajadores controlaran y denunciaran excesos de jornada. Pero este es un buen ejemplo de cómo el impacto real de la tecnología no está determinado por sus capacidades intrínsecas, sino por las relaciones de poder en las que se introduce. El ejemplo del reloj de E. P. Thompson muestra claramente que, en un contexto de desigualdad material, la tecnología acabará siempre beneficiando al que ostenta ese poder.

Con el desarrollo acelerado de las nuevas tecnologías desde la segunda mitad del siglo XX, y sobre todo en los últimos años, con la eclosión de los algoritmos y la inteligencia artificial, los retos de la incorporación de estas tecnologías en entornos laborales son cada vez más perentorios. No obstante, dilucidar cuáles son esos

* Doctora en políticas tecnológicas.
** Abogado y sindicalista.

retos, o incluso cuáles son los procesos tecnológicos relevantes, no es tarea fácil. La tecnología ha jugado históricamente a juegos de espejos, al presentarse como una solución mágica y neutra, incuestionable, pretendiendo desconectarse de las circunstancias y los contextos sociales concretos en los que se desarrolla. Un halo de misterio y necesidad siempre ha acompañado a la tecnología; en 1770, por ejemplo, se presentó en Viena, ante la corte de la emperatriz María Teresa de Austria, el "Turco", un autómata inventado por el húngaro Wolfgang von Kempelen capaz de vencer a los mejores ajedrecistas del imperio. Esa "inteligencia artificial" causó tal fascinación que anduvo de gira varios años entre Europa y América, llegando a vencer a los mismísimos Benjamin Franklin y Napoleón Bonaparte.

Sin embargo, unos lustros después se acabó descubriendo que, en realidad, el Turco escondía a un maestro ajedrecista que se situaba en el interior de la mesa y que, mediante un sofisticado mecanismo de juego de espejos, ruedas dentadas y poleas, quedaba oculto a la vista del público. Ese ajedrecista era el encargado de mover los brazos del "autómata", con lo que detrás del artificio tecnológico se escondía en realidad un trabajador del ajedrez. Resulta cuanto menos irónico que siglos después Jeff Bezos, el fundador de Amazon, decidiera llamar "Mechanical Turk", el turco mecánico, a su plataforma de microtareas a través de la cual miles de personas de todo el mundo contribuyen al funcionamiento de la tecnología más puntera, ya sea clasificando imágenes, visualizando vídeos o realizando las llamadas que, teóricamente, realizan inteligencias artificiales de uso cotidiano, como los asistentes personales (Alexa, Siri, etc.)[1]. Los *turkers* realizan tareas simples, a bajo coste, que requieren un nivel de inteligencia que las máquinas no pueden realizar, es decir, dan soporte a la IA (intelgencia artificial) y a veces, incluso, la sustituyen.

De la misma forma que el Turco necesitaba de un ajedrecista que entre bambalinas era la clave para el funcionamiento del

1. En 2019 se hizo público que el asistente personal de Google, Duplex, utilizaba personal externalizado para realizar las llamadas que según la publicidad hacía una inteligencia artificial, https://cnet.co/3pLHfDb

invento, la IA de hoy oculta a miles, millones de "trabajadores del clic" que, anónimamente, hacen viables muchos de los algoritmos y aplicaciones que nos rodean; las que, al mismo tiempo, están trasformado bruscamente no solo las demás actividades productivas, sino también la manera en que nos relacionamos socialmente.

La relevancia de ejemplos como el de los relojes y el Turco anticipa ya que no todos los retos a los que nos enfrentan las nuevas tecnologías son nuevos. Pero sí que es necesario avanzar en esfuerzos de conceptualización de las dinámicas tecnológicas actuales y sus impactos en el mundo del trabajo. Para el objetivo de este libro, es importante arrojar luz sobre los retos que plantea la introducción de la IA y otras tecnologías innovadoras en las relaciones laborales y, específicamente, en la participación de trabajadores y trabajadoras en los procesos de toma de decisión respecto a la producción y las condiciones laborales. Los ejemplos que abren este capítulo apuntan ya a dos retos clave: el determinante contexto de las relaciones de poder y la opacidad de los sistemas que dan vida a las decisiones algorítmicas.

2. ESTRUCTURA Y OBJETIVOS

En este artículo recogemos las principales inquietudes que suscitan las nuevas herramientas tecnológicas en el mundo del trabajo. Para ello, realizamos una breve exposición de la evolución tecnológica reciente, pasando a continuación a presentar las implicaciones y riesgos que para las personas trabajadoras pueden suponer. Primero centrándonos en trabajos estándar, a continuación comentando brevemente los trabajos atípicos que emergen al albor de la economía de plataformas, y, finalmente, abordando los retos que el impacto de las nuevas tecnologías tiene sobre las dinámicas de participación en el ámbito laboral.

Planteamos un enfoque que se aleja de los discursos tecnofóbicos, pero también del tecnooptimismo (Cockshot y Nieto, 2017; Alboleda, 2021; Bastani, 2019) que ve en las herramientas tecnológicas oportunidades de replicación política con carácter

social; de la misma manera, mantenemos diferencias con el neoludismo que ve en el conjunto de estas herramientas una "jaula de oro" artificial que estaría limitando las capacidades organizativas humanas (Silvestri, 2021). La cuestión, entendemos, es previa a estas posiciones maximalistas. Cabe preguntarse: ¿son realmente lo que creemos las nuevas tecnologías tal y como se suelen presentar?, ¿son los problemas que detectamos una cuestión del modo de producción o es la misma herramienta la que implica externalidades y deficiencias graves o son ambas? Pues una de las preocupaciones que ha emergido durante la pandemia de la COVID-19 y tras ella frente a ese optimismo tecnológico es:

> [...] todo lo que no está. ¿Dónde están los frutos de años de inversión y promesas sobre las contribuciones de la tecnología a mejorar nuestras sociedades y sus procesos? ¿Dónde está la inteligencia artificial, los robots, los datos que teóricamente llevan décadas ayudándonos a tomar mejores decisiones? ¿Dónde están las "smart cities" y sus promesas de mejora de la calidad de vida y la calidad democrática cuando miles de personas han necesitado apoyo más que nunca? ¿Dónde están las herramientas de "evidence-based" y "data-driven policy", los cuadros de mando, los costosos *softwares* de respuesta a emergencias, las *apps* y sistemas digitales de mejora de la relación entre administración y ciudadanía que nos habían convertido ya, teóricamente, en ciudadanos virtuales? ¿Cómo es posible que en el siglo XXI de Silicon Valley el mundo se esté enfrentando a una pandemia global con herramientas propias de la Edad Media? (Galdon Clavell, 2021).

En el contexto que nos ocupa, en definitiva, no entendemos cómo es posible que, después de años de teorizar sobre el potencial liberador de la tecnología, el debate laboral alrededor de sus impactos recupere reivindicaciones teóricamente consolidadas, como el derecho a contar con un contrato reconocible, un registro horario o no cobrar menos por ser mujer, es decir, derechos laborales básicos. Ya no digamos conocer cómo se toman decisiones importantes, como puedan ser un aumento de salario o un despido mediante algoritmos. El reto es amplio, consolidar y ampliar los

derechos precedentes, mientras se lucha por incorporar nuevos derechos ante los desarrollos tecnológicos.

El objetivo del texto, por tanto, es tratar de concienciar a los agentes sociales, civiles y políticos sobre un necesario replanteamiento del uso de la tecnología. Como veremos, existe una colusión entre abuso, especulación e irrealidad que está impactando con gran intensidad en las relaciones sociales y laborales, y que puede desorientar a la reivindicación de una aplicación más pragmática y realista, y por tanto justa, de estas herramientas. Pretendemos proporcionar una perspectiva más robusta desde la que enfocar y abordar la conquista de nuevos derechos digitales, posibilitando una mayor participación, tanto en ámbitos sociales como laborales. Aunque aquí, principalmente, tratemos de estos últimos, las analogías y paralelismos con la vida cotidiana y pública son claramente evidentes.

3. TECNOLOGÍA Y TRABAJO

La irrupción de las nuevas tecnologías en el mundo del trabajo no representa una novedad en general. Las capacidades humanas y las maquínicas han sufrido varias etapas de "acomodación". Son sobradamente conocidos los comienzos y la evolución de la industrialización, que abarca desde la mecanización del taller artesanal en la Primera Revolución Industrial (1771), basada en el movimiento por vapor de agua y el ferrocarril, a la posterior electrificación, el uso del petróleo y la producción en masa en la Segunda Revolución Industrial (1875), representada paradigmáticamente por el taylorismo, hasta llegar a la Tercera Revolución Industrial, con la electrónica, la informatización, la comunicación y la información (1973). Desde esa fecha, algunos mantienen que estaríamos insertos en una cuarta revolución industrial, alentada por desarrollos exponenciales en las tecnologías cibernéticas: internet de las cosas, la nube, la robótica, el *blockchain*, el *big data*, la computación cuántica o el incremento de la capacidad y rapidez en las redes: 3G, 4G y 5G. Otros, no obstante, cuestionan la materialidad

de algunas de las promesas de esos avances tecnológicos, y ven en estos inicios del siglo XXI la evolución previsible de la Tercera Revolución industrial.

Estemos en los estertores de la tercera o en los albores de la cuarta, el actual régimen laboral posfordista o postaylorista, marcado por el paso tecnológico hacia la computación y la información, ha tenido profundas consecuencias para los mercados laborales, desplazando empleo entre sectores productivos, dando pie a la irrupción del *managament* en las organizaciones empresariales e iniciando un proceso de debilitamiento del Estado de bienestar fordista. Los programas políticos vinculados al neoliberalismo han promovido la desinversión en vivienda, educación, investigación e industrias públicas, y han privatizado amplios servicios básicos, como la sanidad, el agua, el transporte y las comunicaciones. Este contexto ha llevado a una depreciación de ciertas garantías que se creían consolidadas sobre estándares de vida ciudadanos y derechos laborales, resintiéndose con ello el sistema democrático, en el que se va perdiendo la confianza, alejando a los ciudadanos y trabajadores de los canales clásicos de participación política y laboral.

A través de este nuevo proceso de producción, basado en la información y en la computación, para algunos la era del "capitalismo biocognitivo" (Fumagalli, 2020), entraríamos en una fase de hibridación productiva en la que las personas quedan expuestas en lo más profundo de sus vidas a la mercantilización: desde los medios de reproducción de la vida a los de producción de los objetos, hasta llegar a la mercantilización del "sentimiento" mediante el consumo y el ocio a través del control de los datos que generamos. El papel central de la tecnología en los cambios sociales, económicos y políticos actuales ha quedado establecido inexorablemente, ante lo cual han emergido diferentes propuestas de respuesta al reto tecnológico en el mundo del trabajo y sobre los derechos laborales. Así, desde el neooperaísmo italiano, por ejemplo, se ha propuesto que la capacidad tecnológica, *general intellect*, pueda ser empleada para profundizar en los estándares de bienestar social y laboral, y no solo en la dirección de la explotación y de la

exclusión, incluso con el fin utópico de poner fin a las ataduras laborales. No obstante, entrando ya en la segunda década del siglo XXI parece evidente que la celebración de la tecnología como medio de liberación que ha dominado gran parte del discurso industrial, y que profetizaba en los años setenta y noventa del siglo XX que mediante el uso de internet entraríamos en una nueva fase de derechos civiles, de mejoras laborales, de transparencia y de capacidad cooperativa que mejoraría nuestras democracias, subestimó en gran medida la capacidad de los empleadores para manipular las manecillas de los relojes. Así, lo que se vendía como una liberación al alcance la mano, a través de "todo este conocimiento objetivado en las máquinas" (Virno, 2020) que estaba generando un excedente en el tiempo de trabajo, en vez de traducirse en riqueza social y tiempo libre, se ha traducido en nuevas formas de dominación en las que la persona trabajadora "cognitiva" y, como ella, todas las demás, es sobreexplotada, tanto en sus relaciones laborales como en las sociales.

Hoy en día todas las tecnologías que se introducen en los entornos laborales refuerzan en mayor o menor medida el poder y la capacidad de control de los empleadores, contribuyendo de esta forma activamente al deterioro de las capacidades de los trabajadores y trabajadoras para conquistar espacios de poder y participación en su lugar de empleo. La posibilidad de revertir esa tendencia solo podrá nacer de la inversión en conocer el "espíritu" de la máquina[2], sus juegos de espejos, como fase previa y necesaria para realizar un buen diagnóstico de la situación y medir las posibilidades para conseguir cambios reales.

Establecida esta serie histórica, pasamos ahora a analizar de qué formas concretas las nuevas tecnologías, y especialmente los algoritmos de inteligencia artificial, influyen en las dinámicas de las relaciones laborales, e incluso pueden llegar a determinarlas.

2. "Espíritu" en el uso secularizado de las ideas religiosas del que parte M. Weber (2012): *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Madrid, Alianza; o W. Sombart (1972): *El Burgués*, Madrid, Alianza Universidad.

4. ALGORITMOS: AUTOMATIZACIÓN DE LA SELECCIÓN, EL DESEMPEÑO Y LA PRODUCCIÓN

En la era de la información, todo está "datificado". Toda actividad humana o logística, incluidas las relaciones e interacciones sociales, generan un rastro de datos que puede ser recogido y analizado para tomar decisiones, en un proceso que denominamos genéricamente *big data*. A esa "datificación" y al uso de los datos para tomar decisiones se les ha añadido más recientemente el uso de algoritmos de aprendizaje automático (*machine learning*) que llevan el análisis de datos más allá del *big data* y que, mediante reglas estadísticas y probabilísticas aplicadas a esa enorme cantidad de datos precedentes, identifican patrones, optimizan procesos y formulan predicciones en actividades tan diversas como la producción, el trabajo, el consumo, la movilidad, las necesidades sanitarias, las coberturas de las aseguradoras, los resultados académicos, etc.; cuando no buscan, además de predecir, influir y reconducir las conductas, al utilizar las previsiones para canalizar objetivos comerciales, policiales, farmacéuticos, sanitarios, electorales, laborales, etc.

Los sistemas algorítmicos son esencialmente árboles de decisiones en los cuales, en su evolución más compleja (aunque poco habitual en entornos cotidianos), las llamadas "redes neuronales" avanzan hacia la toma de decisiones autónomas o semiautónomas, creando lo que se ha definido como "cajas negras" (Pasquale, 2015), puesto que, debido al gran volumen de datos procesados y a las diferentes funciones que intervienen en el proceso, a menudo es difícil conocer con certitud el motivo concreto de una decisión específica. Así, alguien es contratado o despedido "porque lo dice el algoritmo", sin que a menudo ni candidato ni empleados conozcan los parámetros tomados en cuenta para tomar tal decisión, puesto que esos fueron establecidos por un desarrollador externo cuyo rol terminó al entregar el sistema algorítmico al empleador, y cuya visibilidad sobre los procesos de datos ulteriores es también limitada. Por tanto, la decisión del algoritmo queda oculta ya no solo para el usuario que se ve afectado por la decisión, sino incluso

para el implementador del sistema y para el propio desarrollador o desarrolladora, que no tienen acceso al nexo causal de responsabilidad en la iteración, pues ¿de quién será la responsabilidad de una mala decisión adoptada por un algoritmo que toma decisiones mediante un modelo de autoaprendizaje opaco o cuyos parámetros ya nadie recuerda?

Existen tres grandes procesos o "momentos" vinculados al trabajo en los que los algoritmos de inteligencia artificial juegan un papel creciente: la selección de personal, la evaluación del desempeño y la organización de la producción. Desde que comienza la búsqueda de empleo, tanto para el ofertante como para el solicitante de empleo, existen en la actualidad múltiples herramientas tecnológicas que ofrecen mejorar el proceso de búsqueda y selección de perfiles a través del *big data* y la IA. Estas soluciones prometen la eliminación de los sesgos humanos del proceso. No obstante, la realidad es que estas soluciones a menudo lo que hacen es reproducir los sesgos del contexto social. Varios estudios han constatado que los algoritmos reflejan y perpetúan sesgos, desigualdades y discriminaciones, pues los datos que se usan para entrenar al algoritmo pueden ser no representativos, o los modelos algorítmicos elegidos pueden dejar fuera sistemáticamente atributos menos habituales, pero no por eso indeseables. La dificultad es todavía mayor, pues, aunque uno pretenda excluir o deshacerse de criterios como el género o la etnia en los procesos de programación de los algoritmos, los datos subyacentes a tales atribuciones son múltiples y tienden a correlacionarse, como pueden ser, por ejemplo, la etnia con el idiolecto, la residencia con el nivel de renta, la flexibilidad horaria con el género y la maternidad, la alimentación con una determinada religión, los *hobbies* con la orientación sexual, etc. Y se acrecienta, y se problematiza aún más la situación, si tenemos en cuenta la reciente doctrina jurisprudencial conocida como discriminación por asociación, que implica que el perjudicado por la discriminación no sea directamente alguien que pertenezca a un colectivo vulnerable, sino que la discriminación puede sucederle a alguien al que se le relacione o asocie a un colectivo históricamente discriminado, sin ser él o

ella misma un sujeto tipo del mismo. Con ello se encadenan sesgos sociales e históricos que, incorporados a las bases de datos, son reproducidos por los algoritmos, que pueden acabar determinando las oportunidades laborales de millones de personas.

Hasta aquí nos hemos referido al momento de la búsqueda de empleo, que es solo la primera de las fases de la criba. Estos procesos, además, se siguen de una evaluación detallada, entrevista personal y contratación definitiva en los que pueden replicarse los mimos sesgos, discriminaciones y disfunciones, que hemos visto, escondidas tras la pretendida neutralidad de la tecnología.

A la par, durante la propia actividad laboral, las tecnologías algorítmicas encuentran crecientes usos también en la evaluación del desempeño de trabajadores y trabajadoras, tanto en la evaluación técnica del rendimiento como en la supervisión del desempeño laboral. La jerarquización del mando siempre ha implicado labores de vigilancia con diferente intensidad (Ball, 2010), pero el salto cualitativo actual reside en la extensión e intensificación de la monitorización a tiempo real de los trabajadores y trabajadoras a través de múltiples sistemas de recopilación de datos. El control algorítmico actual es más "amplio", "instantáneo", "interactivo" y "opaco" (Kellogg, Valentine y Christin, 2020). Así, hoy en día se encuentra a disposición de las empresas una amplia gama de sensores y dispositivos, como las cámaras de videovigilancia y los dispositivos de audio, que ya no solo generan alertas cuando alguien las visualiza, sino que, mediante algoritmos con patrones de reconocimiento de movimiento y de voz, pueden avisar de conductas que se entiendan inapropiadas sin intervención humana; los dispositivos móviles con geolocalización y registro de la movilidad; los dispositivos biométricos de identificación y control de la presencia; los *software* de procesamiento de lenguaje natural para revisar y cribar *e-mails*, chats y comunicaciones para evaluar no ya solo el desempeño, sino el estado anímico, la fidelidad o el compromiso de las personas trabajadoras, y un largo etcétera. Estos sistemas, como decíamos, son instantáneos en su retroalimentación en tiempo real, son interactivos, en cuanto que tanto empleados como empleadores entran en contacto con el sistema

a través de su uso, y están programados para ser opacos, puesto que limitan la visión y el conocimiento sobre su funcionamiento a determinados perfiles de usuarios, escudándose en el secreto comercial, la propiedad intelectual, las relaciones jerárquicas o las necesidades de la producción (Burrell, 2016). Más allá de los temas de opacidad y discriminación, esta presión organizativa y disciplinaria puede acabar derivando en pérdidas significativas de autoestima, aumentando el sentimiento de vulnerabilidad y disminuyendo la creatividad, provocando tecnoestrés, síndrome del *burnout* (trabajador quemado) o tecnoadicción. No hay que olvidar que estos dispositivos también son una manera de vigilar y castigar, de reemplazar y recompensar. Los algoritmos determinan qué personas trabajadoras podrían o deberían ser despedidas o sancionadas, premiadas o compensadas, con lo que estos sistemas tecnológicos acaban tomando decisiones de enorme trascendencia sobre las personas trabajadoras, sin que estas, a su vez, cuenten con los medios o posibilidades para escrutar los motivos o datos que han llevado a tal toma de decisiones.

Finalmente, existe un tercer ámbito de penetración de los algoritmos en los entornos laborales: la organización de la producción. Estas nuevas tecnologías han posibilitado la emergencia de una nueva realidad empresarial, la economía de plataformas, alrededor de la cual se han estructurado la mayor parte de los debates públicos y políticos sobre el impacto de la tecnología en el trabajo. La economía de plataformas, siguiendo a Casilli (2019), se ha impuesto desde mediados de la década del 2000 para calificar a las empresas de servicios de emparejamiento de información, relaciones y bienes en los que "la automatización se reduce a una fórmula simple: una fachada con un ingeniero que presume de las proezas de su máquina y una trastienda donde los trabajadores llegan hasta la extenuación por cumplir las microtareas". El éxito de las plataformas ha consistido en su eficacia al reducir, gracias a los datos y la IA, los costes de transacción, ya que la búsqueda de información y la contractualidad en las operaciones es inmediata y simplificada. Así, la novedad del modelo de las plataformas radica en la capacidad para sincronizar a sus usuarios mediante

mecanismos de coordinación algorítmicos, en donde las plataformas introducen el trabajo del usuario y de los empleados, colusionando, a través de la opacidad del algoritmo, los derechos del consumidor con los de los productores y alejándose así de los modelos tradicionales de empleo para generar "trabajos digitales": trabajo bajo demanda, microtrabajo o trabajo en redes sociales.

Las tecnologías de IA y los algoritmos, pues, acompañan a las personas trabajadoras y su recorrido laboral de principio a fin, generando nuevas posibilidades de interacción y relación, pero también de control y opacidad. El carácter final y el impacto de esas posibilidades intrínsecas que nos brinda la tecnología, no obstante, vendrá determinado por factores externos a estos dispositivos, relacionados con el momento concreto del diálogo social, el contexto político y la capacidad de negociación de la fuerza de trabajo.

5. DIGITALIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN

En el contexto político, económico y social actual, la tecnología, lejos de acercarnos al fin del trabajo, como preconizan desde los sectores más tecnooptimistas, está agudizando dinámicas de falta de transparencia, discriminación y desequilibrios de poder. A menudo, los algoritmos, al ser opacos para los trabajadores y trabajadoras, son manipulados de formas parecidas a como aquellos empresarios del siglo XIX manipulaban las manecillas de los relojes. Otras veces, los algoritmos de inteligencia artificial no son más que artefactos que esconden dinámicas de decisión tomadas lejos de la visión de aquellos a quienes afectan estas decisiones, a imagen y semejanza de aquel avezado jugador de ajedrez que se escondía detrás del Turco.

Así, mediados por algoritmos y datos sobre los que pocos tienen control, los mecanismos de participación efectiva de trabajadores y trabajadoras se dificultan, cuando no se imposibilitan absolutamente, en estos nuevos entornos digitalizados. Así, la delegación de decisiones tan importantes como la contratación y

despido, la valoración del desempeño o la organización de la producción se basan en complejos sistemas de datos cuyas lógicas y procedimientos —el código— no son conocidos a menudo ni por la propia empresa, ya que son adquiridos a un proveedor externo, vaciando con ello el valor de los espacios de participación y negociación, pues se pierde la visibilidad de aquello sobre lo que se debería ejercer un control laboral y democrático.

Por eso, a medida que proliferan las tecnologías y herramientas algorítmicas debe emerger también una creciente demanda de transparencia. Al final, los algoritmos no son más que fórmulas matemáticas que calculan aquello para lo que se las ha programado, pero la decisión de qué *inputs* de datos deben tener en cuenta y de qué forma no son decisiones maquínicas, sino humanas. La IA puede calcular la productividad de una persona, pero sobre la base de instrucciones y datos proporcionados y codificados por personas. Los algoritmos, al fin y al cabo, son reglamentos que alguien ha tenido que establecer, pero que, como el ajedrecista real del Turco, permanecen escondidos para mantener una falsa apariencia de autonomía y neutralidad.

La puesta en valor de los espacios de participación en la empresa en la era digital dependerá del reconocimiento del papel de la tecnología en el contexto de relaciones de poder actual. Como decíamos al principio, los empresarios de los que hablaba E. P. Thompson movían las manecillas de los relojes no porque estos fueran herramientas antiobreras (al contrario, podían ser una herramienta de defensa del cumplimiento de la jornada laboral), sino porque, insertados en un contexto de relaciones de poder concreto, estos quedaban en manos del grupo más poderoso. Desde esta perspectiva, la entrada de los algoritmos y la IA en el mundo del trabajo ha evidenciado un contexto de relaciones conflictivas específicas, en las que han salido reforzados, de forma inequívoca, los poderes disciplinarios y las capacidades de control del sistema jerárquico empresarial.

El reto clave del momento actual pasa por reconocer este contexto y el rol que juega la tecnología en él, con dos objetivos principales: por un lado, la creación de mecanismos prácticos que

arrojen luz sobre el funcionamiento de las herramientas de datos para permitir la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la toma de decisiones sobre sus condiciones de trabajo y la organización de la producción. Por otro, la apuesta por soluciones tecnológicas y de datos que recuperen, devuelvan o contribuyan a la defensa de derechos de los trabajadores y de las trabajadoras.

Teniendo en consideración estos retos, algunas Administraciones han tomado la iniciativa, a la hora de desarrollar prácticas, que contribuyan a estos fines y permitan el acceso a la información para conocer el modo en que las organizaciones públicas y privadas usan la IA en la toma de decisiones, así cómo los principios de equidad y responsabilidad se aplican en ellas. Buen ejemplo de ello es el papel pionero del Gobierno de España en la regulación de la transparencia algorítmica en el marco de la llamada "Ley Rider"[3], o la inclusión del empleo de datos y tecnologías en el ámbito laboral como un uso de alto riesgo, sometido a requerimientos de explicabilidad y transparencia en la futura ley de inteligencia artificial europea[4]. Es también destacable la apuesta de las fuerzas sindicales europeas por las fuerzas sindicales europeas para establecer estándares que aseguren que el uso de tecnologías y datos para la mejora de la eficiencia y los procesos en las empresas no implique un menoscabo de los derechos fundamentales del personal trabajador, y que, por otro lado, se regularicen las situaciones de trabajo atípicas en el sentido que se recoge en la Declaración de Frankfurt de 2016[5]. Esta establece que en todos los sectores donde los trabajadores y trabajadoras ven como sus actividades están sometidas a un seguimiento de la productividad y medidas de control, los dispositivos de seguimiento y procesos de datos deben cumplir con estándares para garantizar que estos brinden beneficios también a los trabajadores y a las trabajadoras.

3. Véase Adrián Francisco Varela, "Así será la ley de 'riders' que acaban de acordar el Gobierno y los agentes sociales: presunción de laboralidad y transparencia sobre los algoritmos", *Business Insider*, 11 de marzo de 2021.
4. Véase Enrique Pérez, "Europa crea la primera regulación sobre Inteligencia Artificial y robots: se prohíbe el reconocimiento facial en zonas públicas, con algunas excepciones", *Xataca*, 21 de abril de 2021.
5. Véase Declaración de Frankfurt en Wikipedia.

Para finalizar, creemos que los siguientes principios rectores deberían formar parte de toda negociación en acuerdos sectoriales o laborales que traten de establecer límites al uso de las nuevas herramientas tecnológicas:

- Transparencia de datos: Los datos generados por las personas trabajadoras en el puesto de trabajo deben hacerse disponibles para estas y/o los representantes sindicales y estar disponibles para ser utilizados en conflictos relacionados con horas extraordinarias, jornada, lesiones, enfermedades profesionales, flexibilidad horaria, conciliación, retribuciones, etc.
- Transparencia algorítmica: Cualquier algoritmo utilizado en el puesto de trabajo debe ser transparente y auditable.
- Privacidad: Cualquier dato generado por los trabajadores y trabajadoras y la información sobre sus actividades en el entorno laboral deben ser fuertemente limitados: geolocalización, uso de dispositivos personales o en entornos personales.
- Confidencialidad: Los datos generados en el puesto de trabajo no deben ser compartidos con terceras partes.
- Reparación: Los trabajadores y trabajadoras deben tener el derecho a contestar cualquier decisión algorítmica tomada que les afecte.
- Salud y seguridad: Se deben realizar estudios de impacto y de seguimiento periódicamente, incluyendo salud física y mental, así como factores de riesgos psicosociales, las cargas de trabajo, la desconexión digital, tecnoestrés, tecnoadicción, síndrome de *burnout*, etc.
- Participación: Las personas trabajadoras deben tener el derecho a participar en la incorporación e implementación de nuevas tecnologías.
- Seguridad: Los datos generados por los trabajadores y las trabajadoras deben ser encriptados y protegidos correctamente.
- Si, como se prevé, la IA va a seguir ganando protagonismo en los entornos laborales, tanto innovadores como

tradicionales, la incorporación de un programa tecnológico por parte de los agentes sociales, sindicales y políticos, que refuerce la protección de los trabajadores y de las trabajadoras, nos parece urgente si se pretende avanzar de forma efectiva en la defensa de los espacios de participación de la fuerza laboral en contextos empresariales. Ignorar este campo de acción, y permitir la proliferación de Turcos y relojes trucados, supone asumir la normalización de prácticas tecnológicas diseñadas para subvertir victorias relevantes del último siglo vinculadas a los derechos de las personas trabajadoras.

BIBLIOGRAFÍA

Abdelnour, Sarah y Méda, Dominique (2020): *Cuando tu jefe es una app*, Pamplona, Katakrak.

Alboleda, Martín (2021): *Gobernar la utopía: sobre la planificación y el poder popular*, Buenos Aires, Caja Negra Editora.

Ball, Kirstie (2010): "Workplace Surveillance: An Overview", *Labor History*, vol. 51, nº 1, pp. 87-106.

Bastani, Aaron (2019): *Comunismo de lujo totalmente automatizado*, Valencia, Antipersona.

Burrell, Jenna (2016): "How the Machine 'Thinks': Understanding Opacity in Machine Learning Algorithms", *Big Data & Society*, vol. 3, nº 1.

Casilli, Antonio A. (2019): *En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic*, París, Éditions du Seuil (edición en castellano, *Esperando a los robots. Investigación sobre el trabajo del clic*, Madrid, Punto de vista editores).

Cockshott, Paul y Nieto, Maxi (2017): *Ciber-comunismo: Planificación económica, computadoras y democracia*, Madrid, Trotta.

Fumagalli, Andrea (2020): "Veinte Tesis sobre el capitalismo contemporáneo", en Mauro Reis (comp.): *Neo-operaísmo*, Buenos Aires, Caja Negra.

Galdon Clavell, Gemma (2021): "La pandemia que nos digitalizó (mal)", en Juan del Llano y Lino Campubrí (eds.): *Sociedad entre pandemias*, Madrid, Fundación Gaspar Casal.

Kellogg, Katherine C.; Valentine, Melissa A. y Christin, Angèle (2020): "Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control", *Academy of Management Annals*, vol. 14, nº 1, pp. 366-410.

Pasquale, Frank (2015): *The Black Box Society: the Secret Algorithms That Control Money and Information*, Cambridge/Londres, Harvard University Press.

Silvestri, Leonor (2021): *Servidumbre maquínica: punitivismo, trabajo y espacios de encierro*, Buenos Aires, Qeen Ludd.

Thompson, Edward P. (1967): "Time, work.discipline and industrial capitalism", *Past & Present*, vol. 38, nº 1, pp. 56-97.

Virno, Paolo (2020): "General Intellect", en Mauro Reis (comp.): *Neo-operaísmo*, Buenos Aires, Caja Negra.

CAPÍTULO 8

LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL

MARCOS DE CASTRO SANZ*

1. INTRODUCCIÓN

Centrarse en el gobierno de las empresas de economía social conlleva algún riesgo de distracción del objeto de este libro: trasladar al mundo empresarial la necesidad de la democracia económica, pues estas empresas tienen perfectamente definidos sus conceptos y sus estructuras de gobierno en las diversas leyes que las sustentan. Además, son una pluralidad de figuras jurídicas: cooperativas (que se dividen en diversas clases), sociedades laborales, mutualidades, empresas de inserción, centros especiales de empleo, cofradías de pescadores… Todas ellas con elementos en sus definiciones legales no exportables al resto de empresas, que ya están muy trabajados en diversos estudios[1].Tratar sus órganos de gobierno dentro del objeto de este libro conllevaría el riesgo, por su especificidad, de "departamentalizarlas" en un espacio

* Exmiembro de Mondragón Corporación y expresidente de CEPES. Miembro de la Plataforma por la Democracia Económica.

1. A título de ejemplo, entre otros muchos trabajos, se pueden consultar los siguientes: María del Mar Andeu y José Miguel Embid (2014): *La empresa social y su organización jurídica*, Dialnet; *Guía sobre la Economía Social y Solidaria*, Confederacion Sindical de Comisiones Obreras; Marta Solórzano *et al.*, "Identidad de la empresa social en España: análisis desde cuatro realidades socioeconómicas", XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa; y Gemma Fajardo (2018): "La identificación de las empresas de economía social en España. Problemática jurídica", *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*.

distinto y alejado de la empresa tradicional, que es donde se desea trasladar el concepto de democracia económica. Estas empresas ya desarrollan la democracia interna por definición legal. Parece más oportuno centrar este capítulo en la forma en que se suelen gestionar, que sí es trasladable a la empresa tradicional y que tiene mucho que ver con la democracia económica en su gestión, gobierno y estructura. Por ello, se entiende el gobierno aquí como la forma de gestionar estas empresas, que sí suele ser convergente, a pesar de la diversidad de las figuras jurídicas, y exportable al resto de empresas.

2. LA EMPRESA DE ECONOMÍA SOCIAL COMO MODELO EXPORTABLE DE GESTIÓN

La acción de la empresa de economía social no se suele diferenciar del resto de empresas cuando actúa en el mercado, de manera que las condiciones de su oferta deben tener capacidad de atraer al cliente frente al resto de las empresas actuantes en el mismo sector. La distinción específica de este tipo de empresas radica en su constitución, en la estructura de su propiedad, que es siempre colectiva, y sus decisiones no se apoyan en la distribución de la propiedad del capital, sino en la participación de sus personas asociadas[2]. Por ello, a estas empresas se las suele denominar "empresas de personas" frente aquellas otras usualmente denominadas "empresas de capital" en las que las decisiones se componen según se posea más o menos capital. Por tanto, su estructura calificativa es interna, aunque su comportamiento en el mercado tenga elementos homogéneos al resto de las empresas. Merece analizar cómo se ordenan sus procesos organizativos, de los que se deriva una forma específica de gestión, frente a los de la empresa de capital, que por apoyarse en otra lógica organizativa, suele tener otra manera distinta de ordenar sus decisiones y su actividad. La "empresa de personas" demuestra, en la práctica, una mayor capacidad de

2. Encomendero (2004).

resistencia a la crisis[3] y suele aportar mayor capacidad creativa en sus procesos. Como se decía antes, es ahí donde radica la importancia de estudiar la forma de gestionarlas, por la posibilidad de transportar hacia la "empresa de capital" los factores trasladables, con el objeto de poder recuperar aspectos de su potencialidad y resiliencia, admitiendo y diferenciando la estructura organizativa de cada forma de empresa.

3. EL MARCO CONCEPTUAL DE LA EMPRESA DE ECONOMÍA SOCIAL

El Comité Económico y Social Europeo (CESE)[4] propone la siguiente definición de economía social:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligadas directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos, o se llevan a cabo en todo caso mediante procesos democráticos y participativos de toma de decisiones. La economía social también agrupa a aquellas organizaciones privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios no de mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden apropiarse los agentes económicos que los crean, los controlan o los financian.

3. Carmen Herrera (2021): "Las empresas de economía social han demostrado mayor resiliencia y capacidad de adaptación frente a las crisis económicas. De hecho, en la crisis de 2009-2013, el empleo en el sector cooperativo descendió un 8%, frente al 15,5% de las empresas del sector privado. Y si analizamos los datos actuales de la crisis de la COVID-19, mientras que la creación de empresas 'convencionales' descendió en el 2020 un 13%, en el sector cooperativo solo descendió un 1,4%. Y durante el primer semestre del 2021 ya se ha constituido casi el total de cooperativas que se constituyeron en el 2020", *Blog Fevecta*.
4. CESE (2017).

La ley española de economía social[5] plantea, en el artículo 4, que los "principios orientadores" de esta forma de emprender son:

a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social que en relación a sus aportaciones al capital social.
b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
d) Independencia respecto a los poderes públicos.

4. LA DISTANCIA ENTRE LA EMPRESA DE ECONOMÍA SOCIAL Y LA DE CAPITAL

Hablamos, pues, de una forma de hacer empresa basada en el proyecto colectivo, donde las personas son el apoyo no solo de su constitución, sino de sus procesos de decisión; organizaciones democráticas que combinan "los intereses de los miembros o los

5. Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, https://bit.ly/3KuBcej

usuarios con el interés general"[6], consiguiendo una organización compacta por la implicación de quienes en ella trabajan. De ello se deriva una lógica por la que sus miembros se sienten parte de un proyecto que les interesa y les incumbe. Una lógica que se acerca al concepto de "trabajo decente"[7] de la OIT. Frente a este concepto de empresa se sitúa el modelo tradicional de "empresa de capital" en que el propietario de los recursos económicos concentra la capacidad de decisión y los demás son simplemente aportadores de fuerza de trabajo[8], derivándose otra lógica distinta: el trabajador se distancia y no se implica en el proceso global del proyecto[9].

El nacimiento de una y otra empresa es diferente: la "empresa de capital" nace desde la observación y aprovechamiento de una oportunidad de mercado que permita rentabilizar la inversión, la "empresa de personas" nace desde la búsqueda de solución a un problema social o desde el deseo de encontrar una forma colectiva de emprender. Tanto sus lógicas como las consecuencias sociales que generan son distintas. También ocasionan mayor o menor resistencia ante la crisis según se sienta quien trabaja en ella: empeñado en el mismo proyecto o simplemente asalariado.

6. CESE (2017).
7. "El trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres", Organización Internacional del Trabajo, https://bit.ly/3sRaR47
8. "Ya en el inicio de la industrialización se planteó la discusión de cuál debía ser el papel de los trabajadores en las empresas, si son un factor de coste más que se remunera mediante el salario, o si podrían ser merecedores de una parte del beneficio obtenido con el esfuerzo colectivo de inversores, gestores y ellos mismos. La primera respuesta a esa interrogante fue que los trabajadores debían percibir, en forma de salario, la cantidad mínima que el mercado de trabajo obligara a abonar. Eran, por tanto, un factor de producción más, junto con la energía o las materias primas necesarias en el proceso productivo (un principio fundamental de la Declaración de Filadelfia de la OIT de 1944 es el de que el trabajo no es una mercancía, por lo que los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción, ni estar sujetos a las mismas fuerzas del mercado que se aplican a las mercancías)" (Otxoa-Errarte, 2020).
9. "La acumulación 'virtual financiarizada' del poder y de la riqueza, que destruye puestos de trabajo, hace que la acumulación del capital no requiera sostener la vida de la mayoría de los trabajadores, porque no considera imprescindible recrear la fuerza de trabajo" (Schujman, 2019).

Una y otra forma generan comportamientos de resiliencia distintos, aportando debilidad o fortaleza ante situaciones de crisis. Ya nacieron en diversas lógicas de las que se deriva esta diferencia: la "empresa de capital" es el producto de la revolución industrial (siglo XIX), busca la mayor eficacia en la producción e investiga tanto máquinas como comportamientos laborales que maximicen la producción (taylorismo, fordismo…). El trabajo es un factor de producción más. La persona vende su fuerza de trabajo. La "empresa de personas" nace, también en el siglo XIX, como reacción a esas condiciones impuestas, de modo que las personas se reagrupan para buscar la mejor manera de satisfacer sus necesidades (Pioneros de Rochadale)[10]. En las mismas condiciones nacieron los sindicatos y se reforzó el mutualismo. Una y otra lógica concluyen en modelos organizativos distintos, con consecuencias diferentes para quienes trabajan en ellas: inclusivas o centrífugas. Una u otra forma provocan comportamientos empresariales de empuje colectivo o de dispersión de energías.

DIFERENCIA ENTRE 'EMPRESA DE PERSONAS' Y 'EMPRESA DE CAPITAL'

ECONOMÍA SOCIAL	ECONOMÍA DE CAPITAL
Nace de un problema social o de la búsqueda de otra forma colectiva de emprender	Nace de una oportunidad del mercado
La economía sirve como solución del problema detectado	La economía sirve para rentabilizar la inversión
El beneficio sirve para potenciar el objeto social	El beneficio está dirigido a la retribución de los inversores (accionistas)
La propiedad es colectiva (de las personas)	La propiedad es del accionista (del capital)
Recoge la creatividad colectiva	Recoge la fuerza del trabajo

Sin embargo, manteniendo las divergencias que constituyen su definición, existen elementos comunes en la gestión empresarial que refuerzan la creación de una organización compacta. La oportunidad (importancia) de tener una organización de este tipo es favorable y positiva para ambos modelos de emprendimiento, genera resiliencia y fortaleza ante crisis o empuje ante proyectos

10. Vaquero (2017).

de su propio desarrollo. Esta es la razón de pensar en la oportunidad de exportar a la "empresa de capital" elementos de éxito de la "empresa de personas".

5 EL SENTIDO DE PERTENENCIA, ARGAMASA DE LA ORGANIZACIÓN

Una condición imprescindible para desarrollar una organización compacta, como la que suele ser la "empresa de personas", es generar sentido de pertenencia entre sus componentes. Este elemento sí es operable en ambos modelos de empresa. El problema de la "empresa de capital" es que hace tiempo olvidó generar pertenencia y, con demasiada frecuencia, se está limitando a precarizar el empleo o demandar libertad en la contratación y en las relaciones laborales. Ulrich Beck piensa que cuando se demanda libertad en la contratación lo que se está pidiendo es facilidad de ruptura de la relación laboral[11], lo que abunda en la precariedad del empleo y solo genera comportamientos internos centrífugos de la relación persona-empresa. En ese caso, las personas no desean implicarse más allá de lo que la evidencia les pide para mantenerse en el empleo. Lo que es más evidente en momentos de crisis.

La pertenencia describe ese compromiso e identificación que los empleados tienen con la organización, el lugar de trabajo o los valores del sistema. Un trabajador que no se identifica con lo que hace no generará buenos resultados, pues difícilmente pondrá todo su esfuerzo en ello [...]. Un trabajador que se siente parte de un entorno, que ha creado un vínculo emocional, se siente comprometido a hacer las cosas bien, colaborar con el

11. "Está constituyéndose un nuevo tipo de capitalismo, un nuevo tipo de economía, un nuevo tipo de orden global, un nuevo tipo de sociedad y un nuevo tipo de vida personal, todos los cuales difieren de las fases anteriores del desarrollo social. Por tanto, sociológica y políticamente necesitamos un cambio de paradigma, un nuevo marco de referencia. No se trata de 'posmodernidad', sino de una segunda modernidad, y la tarea a la que tenemos que enfrentarnos es la de reformar la sociología para que pueda proporcionar un nuevo marco para la reinvención de la sociedad y la política" (Beck, 2006).

equipo y hablar a los demás de su trabajo, de la empresa, los compañeros o el jefe de manera positiva. Además, lo hará expresando su motivación y bienestar (Soler, 2019).

La pertenencia se gestiona, pero exige condiciones específicas en el modelo de organización, en el estilo de autoridad, en el proceso de información interna… especialmente en el establecimiento de mecanismos fiables de participación en los procesos de trabajo y en las decisiones, imprescindible en lo que afecte a las personas que se pretende implicar.

6. LAS CONDICIONES BÁSICAS QUE PERMITEN DESARROLLAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA

Crear el sentido de pertenecer al proyecto empresarial exige condiciones organizativas que rompen la cultura empresarial tradicional. Las "empresas de personas" lo refuerzan desde sus principios constitutivos, como es tener un proceso de decisiones más horizontal, que invite a decidir las líneas estratégicas y operativas del proyecto. Participar en las decisiones es entender la empresa, o la tarea (según sea el nivel), en su conjunto. Lo que sustenta el sentido de pertenecer. Esto activa el interés por la organización. La "empresa de capital" no se constituye desde la propiedad horizontal, pero sí puede abordar sistemas organizativos que fomenten la motivación y el interés por la integración. En ello no existe tanta diferencia entre una forma de empresa y otra, si es que se desea fomentar ese lazo integrador que genera el sentido de pertenencia. Autores como Herzberg insisten en que:

La organización ha de atender con mayor interés a los factores de motivación intrínseca dado que son estos los que en realidad logran motivar a los trabajadores. Las recompensas extrínsecas, como mucho, mejoran las condiciones de trabajo. De acuerdo con estos autores la pregunta fundamental que han de hacerse los directivos no es "¿que hemos de hacer para que conseguir que la gente haga lo que queremos que haga?", sino "¿cómo

podemos diseñar y delimitar los trabajos de modo que resulten intrínsecamente satisfactorios para los que lo realizan?" (Peiró, 1995).

Es curioso que las investigaciones psicosociológicas que se han realizado para mejorar las relaciones trabajador-empresa nacen de un deseo de incrementar la capacidad productiva de la entidad, más que para favorecer las condiciones personales en la empresa. Pero suelen llegar a las conclusiones de que estas condiciones personales son incuestionables para mejorar el objetivo de la compañía. Olvidarlas es reforzar el comportamiento de compra de fuerza de trabajo, lo que es muy propio del modelo de sociedad nacido en la revolución industrial, creando falta de implicación y, en algunos casos, boicot. Los japoneses lo entendieron muy bien cuando crearon los "círculos de calidad"[12], que se extendieron tan rápidamente como se olvidaron.

Motivar, integrar y hacer que las personas sientan que trabajan en un proyecto que les interesa no se da si la estructura empresarial no está diseñada para compartir la toma de decisiones y esta recae únicamente en quienes poseen el poder jerárquico tradicional. Por ello es preciso pensar en las condiciones favorecedoras de la motivación intrínseca que estimula el sentido de pertenencia a un proyecto.

6.1. LA ORGANIZACIÓN

Shein (1994) trabajó mucho sobre el concepto de cultura organizacional, entendiéndolo como el conjunto de normas o reglas sociales aprendidas de la experiencia grupal.

Si bien las organizaciones son producto de un desarrollo histórico en donde sus características han dependido de todo un recorrido evolutivo desde la manufactura hasta los más grandes sucesos de la industrialización, es muy importante destacar que las organizaciones tienen como base la coherencia,

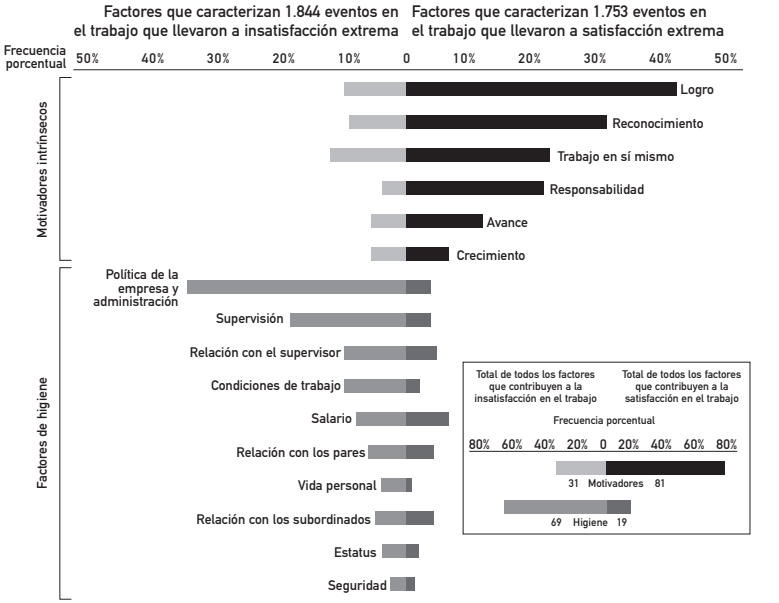
12. Véase la definición en Myriam Quiroa, "Circulo de calidad", *Economipedia*, 7 de febrero de 2021.

pero sobre todo los aportes que cada individuo hace a las mismas, teniendo en cuenta sus costumbres, ideales y demás aspectos que influyen en sus pensamientos y más aún los avances de la ciencia (Lucas y García, 2002, citado por Lozada, 2004)[13].

La organización, pues, se sustenta en el concepto de grupo de personas, o relaciones y percepciones compartidas en el seno de la organización (también denominada "organización informal") que la estructura de gestión debe saber integrar y coordinar si realmente desea compactar la organización, incluso mejorar la adecuación a su medio externo. Al hablar de grupo, se mira a las personas, sus expectativas, sus creencias, sus potencialidades… Herzberg (2003) lo descubrió investigando, inicialmente, para descubrir las mejores condiciones externas que facilitaran el proceso productivo (luz, música, etc.), observando que estos elementos eran insignificantes si lo que se hacía era romper la cadena de producción y se estructuraba en grupos de trabajo; a medida que estos grupos tenían mayor capacidad de autoorganizarse, mejoraba su producción, con independencia de los factores externos que tuvieran. Las condiciones físicas tan solo eliminarían la insatisfacción (factores de higiene o extrínsecos) y el reconocimiento personal generaría motivación (factores de motivación o intrínsecos). Los factores de higiene, donde incluía el salario, no eran generadores de pertenencia. El salario, dice Herzberg, motiva, pero solo para volver a pedir más salario, y contra la insatisfacción no está la satisfacción, sino la no insatisfacción. Se trata de reconocer a la persona, sus inquietudes, y ofrecer oportunidades de participar en procesos y decisiones, pues ello sí genera pertenencia, como se aprecia en el siguiente cuadro:

13. Caroldavilaf, "Conceptualización de la organización según Schein", *Cultura Corporativa*, 5 de junio de 2017.

FACTORES QUE AFECTAN A LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO DE ACUERDO A 12 INVESTIGACIONES



Fuente: Frederick Herzberg, 2003.

La organización compacta se fundamenta en la capacidad organizativa de establecer relaciones participativas que reconozcan la potencialidad profesional de las personas para organizarse y decidir.

6.2. EL ORGANIGRAMA[14]

El organigrama es el signo gráfico de la estructura organizativa de la empresa, tiene un carácter simbólico y, por ello, merece alguna reflexión, especialmente con el deseo de construir una empresa compacta. Dependiendo de la forma en la que representan los datos, se expresa lo que la estructura quiere trasladar en sus relaciones internas. Hay diversos tipos de organigrama, pero para

14. Véanse las características en el siguiente artículo, "Diferencias entre un organigrama vertical y horizontal, ¿cuál es mejor para tu empresa?", Redacción *APD*, 4 de marzo de 2021.

este análisis es bueno centrarse en dos: el vertical y el horizontal. Reflejan dos modelos de cultura distintos y, podría decirse, contrapuestos. El organigrama vertical refleja una estructura más autoritaria, más jerárquica, donde el proceso de decisión está estructurado según el árbol organizativo: en la posición más alta del organigrama aparece la persona con más poder de decisión, y en la más baja, quienes cumplen con lo establecido por las primeras. En consecuencia, también, conlleva una determinada organización de las tareas y responsabilidades.

Michael Hammer y James Champy (1994) piensan que:

> La conocida estructura piramidal de la mayor parte de las empresas se ha adaptado muy bien a un ambiente de alto crecimiento porque era escalable [...]. Este tipo de estructura organizacional también era ideal en el control y la planificación. Dividiendo el trabajo en partes, los supervisores podían obtener un desempeño uniforme y exacto de los obreros, y los supervisores de los supervisores podían hacer lo mismo [...]. Sin embargo, al aumentar el número de tareas, el proceso total de producir y entregar un producto, o servicio, se complicó inevitablemente. El aumento de personal en los niveles medios del organigrama corporativo —los gerentes funcionales o medios— fue uno de los precios que las compañías pagaron por los beneficios de fragmentar su trabajo en pasos simples, repetitivos, y para organizarse de forma jerárquica. Otro coste fue la mayor distancia entre la alta administración y el usuario de sus productos o servicios. Los clientes y sus reacciones a la estrategia de la compañía se convirtieron en números abstractos que surgían a través de los estratos [...]. Pero las compañías no son carteras de activos, sino personas que trabajan juntas para inventar, hacer, vender y prestar servicio. Si no tienen éxito en el negocio al que se dedican es porque su gente no está inventando, haciendo, vendiendo y prestando servicio tan bien como debiera. Hacer de magnate puede ser más divertido para el alto administrador que ensuciarse las manos con los detalles ordinarios de las operaciones, pero no es más importante.

La estructura vertical lleva a comportamientos "burocráticos" internos generadores de ineficacia, porque "los que están debajo" se limitan a cumplir las normas en lugar de aplicar su capacidad

creativa para implementar la tarea[15]; la autoridad es evidente, pero tiene el riesgo de alejarse de la cotidianidad. Desde luego, es un proceso que comporta falta de implicación en la organización y se aparta de lo que se plantea como organización compacta.

El organigrama horizontal, por el contrario, se basa en la eliminación de escalones intermedios; de esta forma, se permite una mejor comunicación entre la cúpula directiva y quienes están en los procesos productivos directos, interrelacionando lo que se piensa desde "arriba" con lo que la realidad de la producción y de los clientes plantean. Esto exige tareas bastante menos estratificadas, de forma que las personas abordan responsabilidades más conformes con el mejoramiento de su trabajo porque pueden decidir sobre ello. Desaparece el trabajo en serie y se integran muchas tareas, que antes estaban desagregadas, en una sola. Hammer y Champy (1994) dicen que:

> Las compañías que emprenden la reingeniería no solo comprimen los procesos horizontalmente, confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores, sino también verticalmente. Compresión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, ahora pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los trabajadores mismos realizan hoy aquella arte del oficio que antes realizaban los gerentes.

Es curioso que Hammer y Champy coinciden con lo que Herzberg ya investigó algunos años antes intentando descubrir condicionantes físicos que ayudaran a mejorar la producción,

15. Adam Smith sostenía que la gente trabaja mejor cuando tiene tareas simples fáciles de entender, de ahí surge la cadena de montaje que Taylor y Ford implantaron y desarrollaron minuciosamente. Lo que produce una cultura empresarial, todavía dominante, que rompe la capacidad de comprensión global de los trabajadores del contenido de su tarea y los excluye del proceso de decisión y organización. Hammer y Champy (1994) dicen que "durante doscientos años las compañías han aceptado los inconvenientes, las ineficiencias y los costes que traen los procesos complejos, a fin de cosechar los beneficios de las tareas simples". Esto conlleva la virtualización organizativa y, en consecuencia, a la falta de implicación en la tarea de quienes trabajan en la empresa.

concluyendo que lo que realmente compactaba a la organización y mejoraba los procesos era la capacidad de constituirse en grupos autónomos con capacidad de decidir no solo sobre sus procesos y tareas, sino, especialmente, sobre los contenidos organizativos. Ninguno de ellos lo defiende por creer inicialmente que la participación era el mejor perfil de organización empresarial, sino porque concluyen, después de sus respectivas investigaciones, que la posibilidad de decisión y participación es la forma por la que realmente se genera pertenencia y, en consecuencia, se fortalece la organización.

6.3. EL ESTILO DE AUTORIDAD

El propio concepto de organización horizontal demanda un modo de autoridad democrático, participativo, en el que el cometido de los directivos sea suscitar más creatividad que obediencia. Saber fomentar entre los colaboradores creatividad es saber asumir que lo correcto pude venir de "abajo".

El liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados, involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores [...] facilita la integración, fomenta el trabajo en equipo, permite la participación activa en la toma de decisiones mediante el dialogo y, por tanto, incrementa la satisfacción en el trabajo, el desarrollo profesional y mejora la calidad de las decisiones para alcanzar los objetivos propuestos [...]. La participación, como estilo de dirección, permite tener mayor compromiso de los trabajadores con la organización, generando mayor motivación para alcanzar los objetivos planteados y facilitar la integración del factor humano en la organización [...]. Al formar parte en el proceso de toma de decisiones, los miembros del equipo pueden desarrollar sus relaciones interpersonales y el sentimiento de pertenencia en el grupo [...]. Podemos resumir que el liderazgo democrático se caracteriza en promover la participación de todo el grupo de trabajo, mediante el dialogo, entusiasmo y compromiso (Villalva y Fierro, 2017).

Los comportamientos señalados compactan la organización y, por ello, la hacen más eficaz. Lo que plantea la necesidad de que la organización sepa romper inercias atávicas que arropan comportamientos opacos y autoritarios en el traspaso de la información, o transmitir esta de forma seccionada que impida comprender el todo. Ello fomenta el objetivo deseado de formar empresas compactas, donde todas las personas que en ella están empujen en la misma dirección. Si se desea crear sentido de pertenencia, además de tener un organigrama horizontal y un estilo de autoridad democrático-participativo, se deben establecer cauces de información real, transparentes, que permitan a quienes trabajan en esa empresa comprender para implicarse. Entender la tarea se ha de integrar en la comprensión del objetivo que se persigue, de la estrategia de la organización para conseguirlo, de la aportación de esa tarea en la productividad de la empresa. Entendiéndolo de esta forma, se pueden crear comportamientos creativos en quienes aportan su trabajo a la compañía, sabiendo que el empuje de todos empujará a la entidad, como bien de todos.

6.4. EL SENTIDO DE PROPIEDAD

Un salto cualitativo en la generación de esa empresa compacta es la extensión de la propiedad a quienes en ella trabajan. En las empresas de economía social, "empresas de personas", ya se veía que este es un aspecto tan nuclear que sin ello la empresa no existe. Existen porque pertenecen a quienes en ellas colaboran. Pero también es extensible a las empresas de capital, para fortalecer el sentido de pertenencia que desean. Sentir pertenencia en la empresa es sentir que todo lo que en ella ocurre interesa y es propio, para lo que se ha de comprender (información) y acercar (mejor, integrar) el sentido de propiedad. Los riesgos y los éxitos de la empresa se han de sentir como propios, ya que afectan a todos los que en ella están. La verdadera generación del sentido de propiedad cuestiona de fondo el modelo dominante de empresa. Kate Raworth afirma al respecto:

Hay una profunda ironía en el modelo actual. Los empleados, que acuden a su trabajo un día sí y otro también, son tratados básicamente como extraños: un coste de producción que hay que minimizar, un insumo al que se puede contratar y despedir, según lo requiera la rentabilidad. Al mismo tiempo, a los accionistas, que probablemente nunca lleguen a poner los pies en las instalaciones de la empresa, se les trata como si fueran los miembros más valiosos de esta: su estricto interés en maximizar sus beneficios se antepone a todo lo demás [...]. La analista Marjorie Kelly[16] ha dedicado su carrera a conocer los efectos de otros diseños de empresa alternativos [...]. Para que una empresa sea intrínsecamente distributiva del valor que crea —sostiene Kelly—, hay dos principios de diseño especialmente cruciales: pertenencia arraigada y financiación de partícipes; y, en conjunto, ambos ponen patas arriba el modelo de propiedad dominante. Imagine que el trabajador dejara de ser un extraño prescindible para pasar a convertirse, en cambio, en el miembro más arraigado de la empresa y propietario colectivamente de esta. Imagine también que este tipo de empresas obtuvieran su financiación no emitiendo acciones para inversores externos, sino emitiendo bonos que permitirán a sus inversores partícipes no una tajada de la propiedad, sino un justo rendimiento fijo; por supuesto, no hace falta que se lo imagine, este tipo de empresas está creciendo con rapidez: son las empresas autogestionadas por los empleados y las cooperativas de trabajo, constituyen desde hace largo tiempo una piedra angular del diseño de empresa distributiva nacido del movimiento cooperativo (Raworth, 2018).

7. ¿Y POR QUÉ NO SE HACEN EMPRESAS DEMOCRÁTICAS, PARTICIPATIVAS E INCLUSIVAS?

Si la empresa de economía social es más compacta, todos empujan en la misma dirección aportando su creatividad y, por ello, más resiliente ante las crisis[17], como ya se vio; si, además, la Unión

16. Véase su biografía en *Democracy Collaborative*, Marjorie Kelly-Senior Vice President and Senior Fellow, https://bit.ly/3hSwtXv
17. CEPES, "Resiliencia y capacidad de recuperación de la Economía Social", *El portal de la economía solidaria*, 31 de marzo de 2021, https://bit.ly/3sUbxpu

Europea[18] y la OCDE[19] piden construir economías más potentes y resistentes ante las crisis que puedan surgir, ¿por qué las empresas de capital no asumen la democracia participativa que hace a las empresas más fuertes? No es fácil responder a esta pregunta, pero se pueden apuntar algunas razones que, por su profundidad, deberían ser desarrolladas en mayor espacio del que permite este capítulo:

- La identificación del poder decisional con la propiedad del capital, lo que excluye a quienes no posean capital y se limitan a comprar fuerza de trabajo y no creatividad.
- La cultura dominante, heredada de la vieja revolución industrial, tiende a hacer organizaciones verticalizadas, concentrando el poder en el vértice.
- El isomorfismo organizativo, que tiende a "copiar" esquemas organizativos de la competencia.
- La dominancia de la rentabilidad a corto plazo, olvidando que el medio o largo plazo pueden comportar problemas derivados de la falta de implicación.
- La resistencia al cambio, que a menudo impide que se agilicen los esquemas de funcionamiento.
- La adquisición de nuevos aprendizajes y habilidades de gestión, pues la universidad y demás procesos formativos no suelen reforzar estos conceptos.
- La inexplicable dominancia de la precariedad, que abarata el trabajo, considerándolo como simple factor de producción.

Todo ello da lugar a esquemas empresariales alejados de la democracia interna, condición para reforzar y compactar la empresa. Lo que conlleva, a medio plazo, debilidad organizativa en el modelo tradicional de empresa que tiende a agotarse.

18. CESE (2019). En 5.1.3 insiste en la democracia económica en la empresa.
19. OCDE (2020).

BIBLIOGRAFÍA

Andeu, Mª del Mar y Embid, José Miguel (coord.) (2014): *La empresa social y su organización jurídica*, Madrid, Marcial Pons.

Beck, Ulrich (2006): *La sociedad del riesgo global*, Madrid, Siglo XXI de España Editores.

CESE (2017): "Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea", https://bit.ly/3IXAqWA

— (2019): "Hacia una economía europea más resiliente y sostenible", https://bit.ly/3HPmcpr

Comín, Antoni y Gervasoni, Luca (coords.) (2009): *Democracia económica. Hacia una alternativa al capitalismo*, Barcelona, Icaria.

Encomendero, Juan Arnold (2004): *La razón cooperativa. Ser, tener y compartir*, Lima, Ediciones Endara.

Hammer, Michel y Champy, James (1994): *Reingeniería de la empresa*, Barcelona, Parramón.

Herzberg, Frederick (2003): "Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?", *Harvard Business Review América Latina*, https://bit.ly/3IT5l6s

Lozada, Norma (2004): Reseña de "Sociología de las organizaciones", *Sociológica*, año 19, nº 54, enero-abril.

Lucas, Antonio y García, Pablo (2002): *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGrawHill.

OCDE (2020): "Reconstruir mejor: por una recuperación resiliente y sostenible después del COVID-19", https://bit.ly/3MAaiDk/

Otxoa-Errarte, Rosa (2020): "Cuentas en participación: una fórmula para articular la participación financiera de las personas en la empresa", en VV AA, *Homenaje al Profesor José María de Eizaguirre*, Bilbao, Universidad del País Vasco.

Peiró, José M. (1995): *Psicología de la Organización*, Madrid, UNED.

Raworth, Kate (2018): *Economía rosquilla*, Barcelona, Paidós.

Schein, Edgard H. (1994): *Psicología de la organización*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.

Schujman, Mario S. (comp.) (2019): *Carta del Trabajador Autogestionario*, Rosario, UNR Editora, https://bit.ly/3CrV6E0

Soler, Rosa (2019): "La importancia del sentido de pertenencia en una empresa", https://bit.ly/3KvCWE7

VAQUERO, José Mª (2017): *Los fundamentos del movimiento cooperativo*, Madrid, Deusto.

VILLALVA, Mariuxi y FIERRO, Isidro (2017): "El liderazgo democrático: una aproximación conceptual", *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, vol. 2, nº 4, https://bit.ly/3J6M41m

VV AA (1984): "Democracia Económica y participación", *Documentación social*, nº 54.

— (2020): *Manual de economía social*, Valencia, Tirant lo Blanch.

CAPÍTULO 9

LOS PROBLEMAS DEL GOBIERNO PARTICIPATIVO EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS

JOSÉ CANDELA OCHOTORENA*

1. INTRODUCCIÓN

Lo primero que tenemos que comprender cuando queremos recuperar una empresa que ha entrado en un proceso de cierre y liquidación es la naturaleza de la crisis por la que ha sido afectada. El voluntarismo es un ejercicio inútil. Pero sin la voluntad y determinación de sacar a flote la empresa, el fracaso es igualmente seguro. La segunda condición es situarnos en la modestia, aprender de los que han intentado hacer lo mismo antes; aunque las circunstancias tecnológicas y de contexto hayan cambiado y sufran de obsolescencia, los comportamientos humanos suelen ser bastante rutinarios y la estructura del análisis empresarial mantiene una constante funcional mucho mayor de lo que las escuelas de negocios pregonan.

El cierre de una empresa suele manifestarse con anterioridad en forma de problemas financieros y de mercado; pocas sucumben al conflicto laboral, por lo que podemos descartarlo en el diagnóstico, aunque sea parte del escenario de crisis. Si de pymes hablamos, la idiosincrasia empresarial suele tener importancia, y la incapacidad de comprensión y adaptación al

* Exdirector de Consultores de Trabajo Asociado S. Coop. V. Miembro de la Plataforma por la Democracia Económica.

cambio es una parte importante del escenario de dificultades: atención a las innovaciones tecnológicas y de mercado; respeto a los equipos creados por la organización informal; disposición para aprender de los técnicos y operarios expertos pero aún jóvenes; solicitud con el equipo de ventas; formas de financiar la actividad; cumplimiento de la legalidad y utilización prudente del cálculo y la contabilidad. Esos factores de crisis se repiten de un ciclo largo al otro. Esa es la razón que permite aprender de la experiencia, a pesar del tiempo pasado.

2. PARO Y CRISIS INDUSTRIAL, LA VOLUNTAD DE MANTENER EL EMPLEO

Asesores, consultores y abogados de empresa, todos ellos, han intentado, en algún momento de su carrera, recuperar empresas; pero la novedad de los años ochenta del siglo pasado fue la creencia de las centrales sindicales, recién legalizadas en España, en las capacidades empresariales de los trabajadores. La crisis que explotó de forma global en 1973-1983 tuvo su epicentro en la industria, y llegó a nuestro país en 1975, coincidiendo con la muerte del dictador. Circunstancia que obligó a los Gobiernos a mantener de manera artificial los sectores afectados, pues la movilización social de los trabajadores se convertía con facilidad en política democrática, reclamando libertad sindical y de negociación, que condicionó la transición (Pactos de la Moncloa). Pero las enormes sumas[1] destinadas a detener la caída en cadena de los sectores clave de la industria metalmecánica no pudieron eludir lo inevitable. Una industria sostenida por la autarquía, construida con los equipos desechados de las industrias europeas y estadounidenses, que cedían la franquicia de marca para el suelo español, no podía resistir la inevitable apertura a Europa. También se evidenció en esos años

1. 133 Enormes para el escuálido presupuesto franquista (Carreras y Tafunell, 2018: 314-320).

el atraso cultural del empresariado autóctono; la inexistencia de escuelas de arquitectura de interiores y diseño, el desprecio hacia el arte contemporáneo y su conexión con la funcionalidad de los bienes manufacturados, que costó muy caro a la industria semiartesanal, que fue incapaz de acceder a los mercados europeos y aprovechar el acuerdo preferente con la Comunidad Económica Europea. El acuerdo impulsó las exportaciones agrícolas y la mecanización del campo, especialmente la recogida y manipulación de los productos exportables, con un impacto muy negativo en el empleo que agravó la crisis social de la transición (Carreras y Tafunell, 2018).

En 1978 estalló la burbuja inmobiliaria[2], y ese mismo año comenzaron las crisis de los pequeños bancos regionales y de ahorro; se endureció el crédito y las pymes industriales iniciaron la caída. La crisis del ahorro regional se sumó al desmantelamiento de la gran industria. Al mismo tiempo, los trabajadores de las pymes inauguraban un seguro de desempleo, para el cual muchas empresas no habían cotizado; circunstancia que dejaba a los trabajadores al albur de la economía sumergida. Se desató la inflación, que llegó al 25% anual, dañando gravemente las áreas de pequeña industria exportadora: Comunidad Valenciana, Cataluña y Andalucía Oriental, principalmente. Fue en esas zonas donde surgió, apoyado por los sindicatos y por los movimientos obreros católicos, el impulso de rescatar las empresas con modalidades de autogestión y cogestión obrera[3]. Euskadi siguió su propio camino, marcado por la historia del cooperativismo de Mondragón, aunque tuvo una gran influencia en las experiencias de la Comunidad Valenciana (Candela, 2020a).

2. Candela (2019).
3. Mientras los movimientos cristianos preferían el cooperativismo, los sindicatos, mayoritariamente, apostaban por las sociedades laborales (S. A. L y S. L. L), también de accionariado exclusivamente obrero.

3. LAS EMPRESAS SON RESCATADAS POR LAS PERSONAS ORGANIZADAS

Las experiencias vividas por los trabajadores en esas zonas de la península nos permiten realizar una serie de afirmaciones, que no podemos razonar adecuadamente en este pequeño trabajo. En resumen, rescatar empresas en crisis supone acercarse a ellas con las siguientes disposiciones mentales de análisis: en primer lugar, una empresa es una unidad organizativa de propósitos, opera con competencias adquiridas en el tiempo y por su praxis, que la configuran como una comunidad de aprendizaje y conocimientos, o *know-how*.

Las capacidades de las empresas se deben diferenciar de las del artesano, que son individuales y adquiridas en procesos pautados por las comunidades profesionales. Las empresas modernas son creación del capitalismo y de la complejidad de las fuerzas productivas que impulsó en sucesivas revoluciones industriales, que han dado lugar a las capacidades cooperativas de la industria moderna, que combinan habilidades y capacidades de numerosos individuos. La tecnología industrial se crea diariamente en las empresas por la resolución holística de problemas que surgen en la ejecución de las actividades, apoyada en los conocimientos profesionales y la preparación y experiencia de los trabajadores, ambos reconocidos por sus pares. Tiene, por tanto, un componente de confianza mutua imprescindible para su funcionamiento eficiente. La cooperación continua acumula compañerismo en la comunidad de aprendizaje.

Las formas de trabajo asociado suponen una disociación respecto a la base mercantil de la empresa capitalista. La democracia en la empresa cambia el significado del beneficio, pero no su naturaleza contable y de valor. En las empresas democráticas, el plusvalor creado por la actividad se acumula en la empresa, es el indicador de la viabilidad económica del proyecto cooperativo, provee financiación para la renovación y ampliación de los activos materiales e intangibles, como la I+D y la actualización del capital humano, y proporciona recursos para el fomento de la cooperación.

4. EL TRABAJO ASOCIADO EN LAS CRISIS DE FINAL DEL SIGLO XX ESPAÑOL

Las cooperativas fueron el caballo de batalla, una afirmación identitaria del movimiento obrero de influencia cristiana en Europa y América; pero en la segunda mitad del siglo XX, con la consolidación del Estado social democrático, el cooperativismo ha protagonizado experiencias muy diversas, desde ofertar servicios y obra civil a la construcción de viviendas sociales y sindicales; han surgido cooperativas en la economía social, para cubrir la asistencia y los servicios a personas dependientes, menores, mujeres en situaciones de exclusión, paro persistente o para atender a la tercera edad. Muchos de dichos proyectos han sido resultado de iniciativas del catolicismo social tras el Congreso Vaticano II, o de los esfuerzos sindicales, en los mismos años, por plasmar en activismo social concreto el compromiso entre cristianismo de base y marxismo. Cuando, a partir de 1980, el desempleo se percibió como un problema estructural, las cooperativas de trabajo asociado y las sociedades laborales se plantearon como un recurso frente al cierre de pequeñas y medianas empresas, que dejaban en la calle habilidades de trabajo aún cohesionadas, equipos de producción y mercados; las empresas fueron rescatadas por mediación de acciones concretas, cuya finalidad expresa era salvar puestos de trabajo. Experiencias que, en muchos casos, han resistido hasta nuestros días, acompañando a sus fundadores hasta la jubilación. Incluso podemos afirmar que algunos sectores, reconvertidos en el cambio de siglo, como el calzado, el plástico inyectado, ciertas zonas del mueble, la iluminación o el textil, conservaron competencias esenciales para su reconversión gracias al rescate de esas pymes.

Pero el cooperativismo, en sintonía con sus principios fundacionales del siglo XIX, también resurgió en aquellos años como expresión de aspiraciones autogestionarias de colectivos de trabajadores. Unido a la fuerte idiosincrasia vasca, y a las tradiciones industriales cerrajeras del valle, el Grupo Cooperativo

de Mondragón (GCM) es, quizás, uno de los éxitos más representativos de la democracia económica. Estudiado, además, en casi todas las escuelas de negocios, nos ha proporcionado herramientas muy útiles para la gestión democrática de las empresas, como las escalas salariales basadas en la particularidad del *know-how* de cada empresa concreta; los planes anuales de gestión para el control del comité ejecutivo por el consejo cooperativo; las escuelas profesionales imbricadas con el entorno industrial y social; o el propio crédito mutualista cooperativo. Su contribución fue esencial para la conservación de habilidades y competencias críticas para el mantenimiento de la base industrial vasca (Basterretxea y Albizu, 2010).

5. ¿RECUPERAR O SALVAR EMPRESAS?

Desde 1848, democracia y trabajo vienen unidos en el imaginario del movimiento obrero bajo el concepto del "derecho al trabajo". El apoyo sindical a la recuperación de empresas en crisis bajo diversas formas de "trabajo asociado", en los años ochenta y noventa del siglo XX, se asociaba al derecho explícito a "salvar puestos de trabajo" y a la confianza en la inteligencia colectiva del trabajador para recuperar la empresa donde se ejercía su actividad concreta. Una confianza que se manifestó, en muchos casos, en el liderazgo de los representantes sindicales y en su capacidad para adaptarse al control de gestión; no sin antes pasar por un duro periodo de aprendizaje, dado que, en casi todos los casos, se asumía la gestión de empresas familiares. Pero la experiencia de esas dos décadas también nos habla de la contingencia del puesto de trabajo respecto de una serie de condiciones de viabilidad, tanto de la empresa como de la tecnología que utiliza y de los mercados a los que apela. Para comprender los aciertos y problemas que se encontraron los partícipes en la democracia industrial de esas generaciones, los agruparemos en cinco bloques: recursos humanos, entorno legal, financiación, arena competitiva y tecnología.

5.1. RECURSOS HUMANOS

Como comunidad de aprendizaje, la empresa es un conjunto de competencias congruentes con sus mercados, compuestas por las habilidades de sus miembros y coordinadas por dos tipos de organización que se complementan: la formada por la secuencia de los procesos de servicio y trabajo, determinados por la administración, la tecnología y el *marketing*, y la organización informal, relaciones de liderazgo, enseñanza, empatía y apoyo entre sus miembros. Apoyo directivo y apoyo lateral, en la terminología de recursos humanos. Si esa red relacional se ha roto, o le faltan alguno de sus nudos críticos, la empresa es difícilmente recuperable.

Únicamente, los miembros de la empresa pueden identificar cuáles son los componentes de liderazgo organizativo, técnico y profesional que ligan a las personas en conjuntos de cooperación y las conectan en procesos de trabajo. La situación se hace más compleja cuando las motivaciones prioritarias son estimuladas por la angustia individual frente al riesgo de perder el puesto de trabajo, situando en un segundo plano las aspiraciones democráticas de autogestión y cooperación.

En la mayoría de los proyectos que tuvieron éxito en la Comunidad Valenciana y Cataluña, los dirigentes sindicales de la empresa fueron capaces de diagnósticos bastante acertados; a veces, incluso, señalaron a personas con perfil conservador y antisindical como los directores más apropiados, y no se equivocaron. En otras ocasiones, trabajadores sin experiencia administrativa o comercial asumieron la gerencia ante la insistencia de las Administraciones públicas en seleccionar e imponer directivos externos que los llevaban a fracasos sucesivos. Sin embargo, una vez recuperada la actividad, y el mercado, se incorporaron dirigentes contratados, en muchos casos con notable éxito. Pero nunca se logró que funcionaran sin la concurrencia de un aprendizaje previo de los trabajadores sobre los procedimientos de control y evaluación de la dirección, una habilidad nueva para la mayoría de ellos. Como dice Mariana Mazzucato (2021), la democracia tiene

que aprender a gestionar el riesgo si queremos que la tecnología se ponga al servicio de la sociedad[4].

En el aspecto concreto de la gobernanza y el exceso de liderazgo, la crisis de los años ochenta obligó a las cooperativas de Mondragón a desarrollar una estructura participativa que fuera funcional para las tecnologías fordistas y el aumento de tamaño de sus empresas. El esquema tradicional de la Asamblea y el Consejo Rector, con la figura de un director en las más grandes, creaba disfunciones, además de generar estrés e inseguridad directiva. La escuela de administración de empresas del grupo diseñó una herramienta, el Plan de Gestión anual de la Cooperativa (PGC), difundida a todas las cooperativas asociadas, que normalizaba el diálogo y control con los directores y separaba completamente los ámbitos del Consejo Rector y del director; este último dejaba de tener interlocución con la Asamblea.

5.2. ENTORNO LEGAL

El fenómeno de las empresas industriales de trabajo asociado, durante los años citados, debe ser comprendido en su contexto político y legal. Político, porque el concepto de empresa capitalista se percibía demasiado protegido por el sindicalismo vertical recién derogado; para las nuevas Administraciones públicas, recientemente incorporadas a la función, los abogados laboralistas marcaban la filosofía del derecho oficial del trabajo y los sindicatos tenían un gran prestigio popular, eran un logro de la democracia y, además, habían mostrado su disposición a contribuir a la viabilidad del sistema con los Pactos de la Moncloa de 1978. Legal, porque la mayoría de los proyectos se construyeron desde una situación de quiebra técnica, artificialmente mantenida a flote por una declaración judicial de suspensión de pagos.

Los empresarios buscaban salvar su patrimonio no empresarial, los bancos querían evitar los largos procedimientos legales

4. En mi opinión, cuando la democracia cruza la frontera de las empresas, estas pierden su carácter privado, lo mismo que cuando reciben ayudas públicas; en ambos casos, responden del bien común.

de las quiebras, al tiempo que dependían de las ayudas públicas[5], y las relaciones entre empresas, clientes y proveedores eran muy personales, poco acordes con el libro de texto al uso. Propietarios y acreedores sabían que la quiebra significaba perderlo todo y esperaban obtener alguna compensación de la salida que se diera al cierre de la empresa. Los trabajadores tenían la garantía de sus salarios, FOGASA y sus créditos eran prioritarios frente a los acreedores privados no hipotecarios, e incluso podían colisionar con los públicos. La posición laboral favorecía la negociación con los agentes judiciales, interventores, liquidadores y funcionarios. Las Administraciones públicas tenían miedo a la extensión del paro y los juzgados, tanto de lo social como mercantiles, compartieron, en muchos casos, el miedo al paro y el deseo de participar, en la democracia recién estrenada, en la tarea pública de salvar empleos.

Se negociaba con los jefes de servicio de las consejerías de trabajo la compra de maquinaria embargada por Hacienda o la Seguridad Social; cuando la subasta no se podía evitar, asistían a ella los trabajadores en asamblea. En los casos de empresarios subasteros[6] que conseguían adjudicarse los activos, los sindicatos intervenían directamente en la negociación de la reventa, o lo habían pactado previamente. La combinación de lucha y resistencia, para defender los bienes de producción, creaba unos lazos de solidaridad que fueron muy útiles durante los periodos de aprendizaje empresarial del colectivo. Sustentaron a los líderes societarios en los inevitables errores y fracasos iniciales.

Pero también hay que atribuir su parte a la situación política, las instituciones franquistas relativamente paralizadas y las de la democracia aún por configurar y consolidar. El contexto permitía, asimismo, que los abogados de las empresas en las ciudades pequeñas pudieran incorporar a personas de su confianza en el equipo interventor judicial, obligando a la parte acreedora laboral

5. Carreras y Tafunell (2018: 318).
6. El nombre con el que se conocía a los empresarios que compraban bienes empresariales en subastas era el de "cuervos". Los métodos de intimidación sindical rozaban a veces la legalidad, pero la defensa del empleo, desde tiempo de los *luditas*, ha sido siempre una lucha por la vida.

a buscar soluciones alternativas, amenazando, e incluso llevando, el procedimiento a la quiebra, para evitar gravar la nueva empresa con créditos excesivos heredados de la situación anterior, o derivados del exceso de celo de funcionarios de la Seguridad Social o de Hacienda, que harían inviable el arranque de la nueva empresa. Con la consolidación de las instituciones liberales, y en concreto la legislación concursal, unida al estallido de varios escándalos de corrupción, especialmente los ERE de Andalucía, se había creado un ambiente a favor de la defensa oficial de los créditos fiscales y de Seguridad Social, endureciendo la estimación de continuidad de la empresa y relegando a un plano retórico las motivaciones sociales; unas consideraciones que crearon desconfianza a los gestores públicos, que percibían actuaciones sospechosas, al borde de lo legal y guiadas por el clientelismo político. La desastrosa gestión sindical de los puestos en los consejos de las cajas de ahorro debilitó a las centrales frente a los procedimientos judiciales, que no tenían previsto el reflote empresarial en la norma que regula el concurso de acreedores[7]. La nueva norma debilitaba la prioridad de los créditos salariales frente al conjunto de la masa acreedora en los cierres empresariales, siguiendo a la reforma del Estatuto de los Trabajadores de 2012. Lo cual nos lleva al siguiente bloque de los problemas de financiación del proyecto.

5.3. FINANCIACIÓN

Desde los clásicos, conocemos que la empresa capitalista es el resultado de la desigualdad en el acceso a la propiedad; toda empresa necesita un capital para la puesta en marcha y un capital para su funcionamiento ordinario, lo cual colocó al propietario de dinero en una posición ventajosa frente a los que confeccionaban la mercancía. Por ello, la autogestión ha estado vinculada a

7. Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de mayo, de aprobación del texto refundido de la Ley Concursal. La reforma de 4/8/2021 introduce los planes de reestructuración empresarial, que retrotrae a la diferencia entre suspensión de pagos y quiebra. A la espera de las prácticas que se generen en torno a la figura y la jurisprudencia que creen, la norma mantiene la protección de los detentadores del pasivo de las empresas como finalidad principal del procedimiento concursal.

la autofinanciación del puesto de trabajo; hasta el año 2000, que cambió la legislación concursal, el capital inicial de la sociedad nueva, que servía para reflotar a la empresa en crisis, fue aportado, en su mayor parte, por la capitalización del seguro de desempleo y las indemnizaciones de los trabajadores, que se hacían cargo de su puesta en marcha y gestión posterior. Al fondo salarial se añadían subvenciones y créditos públicos. Un esfuerzo personal por parte de los trabajadores que llevó a los sindicatos a contactar a profesionales, que, junto a los técnicos sindicales, evaluaban la viabilidad del proyecto por un precio aceptable para el colectivo de trabajo asociado.

El periodo de máxima incertidumbre era el de la puesta en marcha de la empresa: ¿cuánto tiempo se tardará en obtener clientes y ser servido por proveedores? Es este un interrogante que empujaba a las prisas para reanudar la actividad tras un cierre empresarial. Se olvida que la red de clientes y proveedores es el resultado de una historia que ha creado unos lazos de confianza; son esos lazos de confianza lo primero que hay que restablecer cuando se reflota una empresa. Un tiempo que requiere financiación de los clientes y, normalmente, pago al contado a los proveedores; acompañados por una evaluación clara de las prioridades de actividad, del personal a contratar y de los *stocks* de almacén necesarios para recomenzar. Mientras duraba la negociación judicial con los acreedores, el uso provisional de la maquinaria y el utillaje se solventaba acordando con el juzgado un alquiler de los activos, con derecho a compra cuando estuvieran libres de cargas, que los interventores manejaban y del cual cobraban honorarios de gestión. *Quid pro quo*.

Una de las condiciones de viabilidad de la mayoría de los proyectos, especialmente los que venían de empresas con peso específico en el mercado, fue que los balances no arrastraran deudas de la empresa anterior, más allá de las que se conseguía pactar con Hacienda, Seguridad Social y los bancos y cajas con crédito hipotecario. Estos últimos, como fue el caso de la CAM con los terrenos de ALCAN, al sur urbanizable de Alicante, ahogaron alguno de los proyectos. Otros se salvaron por la negativa de los ayuntamientos,

como fue el de Onteniente, a permitir recalificaciones o actividades no pactadas con anterioridad en polígonos estratégicos del textil. La presión por salvar empleos era tan fuerte que no se encuentran diferencias basadas en siglas en la actitud de las autoridades municipales de los años ochenta[8].

El Banco de Crédito Industrial, BCI, como banco del Estado, las sociedades de garantías recíprocas y el IMPI, en cada una de las autonomías, y los institutos de finanzas de sus consejerías de Hacienda proporcionaron crédito a los proyectos que contaban con el aval de los consejeros de Trabajo, los sindicatos y los funcionarios de esos institutos. Especialmente activos fueron los técnicos del BCI y, en el caso de Euskadi, Catalunya y Valencia, las cajas de ahorro cooperativo y social. Gran parte de esas instituciones financieras ha desaparecido.

El préstamo oficial no se inspiraba en la filosofía del altruismo. Desde un amplio abanico de medios relacionados con el cooperativismo, y desde los propios equipos técnicos de las instituciones financieras, se difundía la pauta de relacionar compromiso empresarial con riesgo patrimonial, y gran parte de los créditos concedidos a las sociedades de trabajo asociado fueron avalados por los bienes de los socios. El BCI organizaba ceremonialmente la firma de sus créditos con la personación en sus oficinas, o en las del corredor de comercio, del conjunto de los socios y sus cónyuges; práctica que pronto fue adoptada por el conjunto de las instituciones financieras citadas.

La quiebra de las cooperativas o de las sociedades laborales ha significado, en muchos casos, la ruina de sus socios; una circunstancia que disuade a los sindicatos de cualquier aventura empresarial autogestionaria. Además, la naturaleza fordista, o prefordista, de la tecnología de las pymes reflotadas implicaba la prevalencia de las formas no participativas de gestión, y los trabajadores, pasado

8. Cuando se intentó reflotar una papelera, el presidente de la Diputación de Castellón animó a iniciar el proceso con la frase "ahora mismo llamo al secretario de Trabajo y le digo que para adelante". Fueron los trabajadores de la factoría papelera los que decidieron coger las indemnizaciones y cerrar. La zona, en aquel entonces, empezaba un fuerte auge industrial que la llevaría al pleno empleo.

un primer periodo de fuerte implicación ideológica, marcada por el fuerte liderazgo de los que encabezaron los proyectos, se veían a sí mismos como asalariados; propietarios de una parte alícuota de algo, una empresa, que proporcionaba trabajo, por un salario que, a finales de los años noventa, ya se ganaba en la mayoría de las otras empresas.

Las empresas de trabajo asociado de las zonas donde no existía un entorno ecológico cooperativo, pero sí alcanzaban un peso específico en sus sectores industriales, aguantaron las turbulencias de los años noventa mejor que las pymes familiares. Eran empresas con más de 200 socios, que fueron creando condiciones profesionales para los más jóvenes, al tiempo que garantizaban una jubilación a los que las iniciaron. A final de siglo fueron sorprendidas por la irrupción de competidores asiáticos en sus mercados; las que adoptaron la política reactiva de reducción voluntaria de salarios no consiguieron suplir la caída de ventas, llegando al 2011 en condiciones muy débiles; durante la gran depresión vendieron la empresa, marca, diseños y mercado a sus competidores. Pero consiguieron cumplir el objetivo inicial, definido al inicio del proyecto, de llevar a sus socios promotores hasta la jubilación.

En el cambio de siglo, los cambios de tendencias de consumo (como el abandono de los gustos clásicos del mueble, la iluminación y el equipamiento textil del hogar) y de las tecnologías y organización del trabajo supusieron la desaparición de sectores enteros de la industria tradicional catalana y valenciana. No podían hacer frente a las nuevas tendencias, porque no disponían de capital para inversiones, tecnología y reducciones drásticas de plantillas. Las sociedades de trabajo asociado creadas en los años ochenta y noventa, que habían resistido mejor, tampoco podían asumir ese escenario. Algunas habían aprovechado las oportunidades que se abrían con los mercados asiáticos y del Este europeo, donde un funcionariado conservador, convertido en empresario emergente, buscaba el lujo clásico de la clase media conservadora que se estaba abandonando en Occidente. Pero la sucesión de crisis financieras y políticas, incluso guerras, en esos países le cerraron los mercados; afortunadamente, cuando eso ocurrió, la

mayoría de los socios estaban llegando a la jubilación, y los créditos que avalaron, años ha, habían sido devueltos.

5.4. ARENA COMPETITIVA

El trabajo asociado para rescatar empleos creó una cultura de resistencia. Una foto de los cooperativistas, tomada en los primeros años de fundación de una S. A. L valenciana, exhibe un grupo cohesionado, capaz de comerse el mundo para salvar el empleo y llegar hasta la jubilación en la empresa. Una aspiración de personas dispuestas a correr riesgos patrimoniales para cumplirla. La Asamblea que treinta años más tarde tomaba la decisión de vender la empresa contaba con gente más joven y formada, y se libraba de los socios que en ese acto aceptaban jubilarse con más de 40 años de cotizaciones; la foto de estos últimos inducía a pensar que la vida se los había comido a ellos, pero nada menos cierto. La misión prioritaria de los proyectos cooperativos, incluso con la ISO 9000 obtenida en los años noventa, era cumplir ese ciclo vital. Muy pocas de ellas dispusieron de los medios, ni tampoco de la disposición mental, de buscar ventajas competitivas.

Tuvieron la suficiente inteligencia para aprovechar el *know-how* de la empresa que asumían al constituirse en sociedad laboral o cooperativa, y clientes y proveedores los apoyaron por la sencilla razón de que se fiaban de ellos. Cuando tal cosa no ocurrió, el proyecto fracasó en los primeros meses o años. Conocedores de sus capacidades, es decir, de lo que sabían hacer, y de las de sus competidores, porque normalmente continuaron la actividad en zonas geográficas de concentración de sectores pyme, no disponían de las capacidades tecnológicas necesarias para adaptarse a cambios disruptivos de cultura de consumo y modos de producción. Sectores como el vidrio o el textil, y mucho más el metalmecánico, fuertemente golpeados por ese tipo de cambios y por la revolución informática y la automatización, sufrieron el aumento competitivo y no dispusieron del capital riesgo necesario para adaptarse. La crisis de 2011 no hizo más que certificar el final de la aventura.

Si nos trasladamos a Euskadi, al Grupo Mondragón, vemos que, individualmente, las cooperativas tuvieron las mismas amenazas; pero el ecosistema cooperativo actuó como un sustrato protector, que favorecía la renovación, dolorosa, pero satisfactoria (Candela 2020a). El carácter benefactor del ecosistema cooperativo, cuando está creado por un grupo suficientemente amplio, se verifica incluso para otras empresas cooperativas, en este caso de servicios sociales, en el territorio de influencia del grupo. Las cooperativas sociosanitarias de Euskadi no han sufrido la competencia desleal de las grandes empresas de limpieza y los fondos buitres de inversión, empleo precario, personal insuficientemente formado, ausencia de profesionales médicos y sanitarios de grado medio, que desplazaron a las cooperativas de otras comunidades autónomas en la gestión de los centros de día y residencias geriátricas públicas.

5.5. TECNOLOGÍA

Entendemos por tecnología una combinación de capacidades organizada en torno a un propósito concreto. Se crea diariamente en las empresas por la resolución holística de los problemas que surgen en la ejecución de las actividades. La innovación es un momento de esa historia del aprendizaje, que se concreta en la agrupación de experiencias y la formulación de nuevo conocimiento (Nelson y Winter, 1982). Por lo tanto, el proceso tecnológico es una empresa de cooperación humana, basada en la complementariedad de habilidades individuales, agrupadas en torno a objetivos comunes, que se sustenta en la confianza acumulada por la comunidad de aprendizaje. Las experiencias aquí comentadas pertenecen a un momento muy concreto, que definimos como el ocaso del fordismo industrial (Candela, 2020b).

En Río de Janeiro, Brasil, en 1988, acabada la dictadura militar, 2.000 trabajadores de Remington Rand, fábrica de máquinas de escribir, se hicieron cargo de la empresa abocada al cierre y obtuvieron ayudas del nuevo Gobierno, con el apoyo de la central sindical de los metalúrgicos (Albuquerque, 2007). Causa del

cierre: el procesador de texto sustituía a la máquina de escribir, tanto en las organizaciones administrativas como en los hogares (*ibid*, 2007: 21). En su entorno, muchas empresas del Estado de Río de Janeiro reducían las plantillas por reconversión industrial, y las grandes factorías, integradas verticalmente, estaban siendo descompuestas en centros de actividades, que competían con proveedores externos. La fábrica de las máquinas Remington se componía de varias secciones: inyección de plástico, matricería y utillaje, tratamiento térmico, mecanizado de piezas, fundición y estampación (*ibid*, 2007: 27-31), que formaban un conjunto difícil de mantener unido. En contraposición, el proceso autogestionario se había iniciado a partir de la lucha sindical por cobrar los salarios en 1989; experiencia fundacional que era el principal aglutinante cooperativo. La reconversión de Remington Rand en varias unidades independientes que, como la inyección de plástico y la matricería, captaran sus propios mercados en las áreas industriales brasileñas y del Cono Sur americano, con clientes tan importantes como las factorías FIAT, tenía el riesgo de descolgar a más del 75% de la plantilla. Durante cuatro años, el grupo se mantuvo activo en la unidad, intentando la creación de un ecosistema de ayuda mutua. En 1995, faltos de financiación, de flexibilidad indolora para adaptar el proyecto a un conjunto de proyectos autónomos y de equipos directivos diversificados para la pluralidad necesaria de propuestas, presentaron la quiebra.

En nuestro país, las cooperativas de servicios sociales siguieron un proceso similar de quiebra. En la segunda mitad de los años noventa, habían alcanzado un nivel de complejidad que se traducía en unos servicios geriátricos especializados y de calidad. El problema es que no habían desarrollado aún rutinas de eficiencia y calidad (Fernández y Martínez, 1997). Cuando el Partido Popular llegó al poder, los técnicos públicos carecían de referencias para trasladar a los pliegos de contratación procedimientos que reflejaran la complejidad del servicio en residencias y centros de día, y el partido gobernante no tenía otro objetivo que abaratar los costes y dar entrada a subcontratistas privados. Las grandes empresas de servicios de limpieza vieron en el sector una oportunidad de

negocio, y entraron en las licitaciones con precios ruinosos para las cooperativas y para el propio servicio, algo que se ha puesto en evidencia durante la crisis sanitaria de 2019 y 2020.

6. A MODO DE CONCLUSIÓN

La viabilidad de los proyectos de rescate de empresas, como hemos visto, se basa en dos premisas básicas: una, contar con las capacidades necesarias para competir en ciertas actividades que demandan los mercados; la otra, insertar el proyecto en un ecosistema empresarial que proporcione apoyo frente a las incertidumbres de la transición y vehiculice las capacidades hacia los mercados. Estos ecosistemas donde las pymes consiguen la viabilidad pueden ser: mallas cooperativas, redes constituidas alrededor de las corporaciones, globales o nacionales, o colaboraciones público-privadas, como las que puedan crearse por los fondos europeos en torno a las "agendas 2030-2050". El ecosistema proporciona un sustrato para valorizar las competencias de las pymes; en concreto, la agenda público-privada abre caminos para proyectos iluminados por los objetivos de los capítulos climático y verde, la trasformación informática y la automatización de la industria y el desarrollo del cuarto sector o economía social, con un área sociosanitaria potente, dentro de los objetivos del Estado del bienestar marcados por la Comisión de la Unión Europea.

BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, Alexander Naronha (2007): *A memória dos trabalhadores metalúrgicos do Rio de Janeiro na perspectiva da autogestâo: o caso Remington*, Río de Janeiro, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, https://bit.ly/3sTtx32

Basterretxea, Inmanol y Albizu, Eneka (2010): "¿Es posible resistir a la crisis? Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón", *CIRIEC*, nº 67, abril, pp. 75-96.

Candela, José (2019): *Del pisito a la burbuja inmobiliaria*, Valencia, PUV.

— (2020a): "El cooperativismo de trabajo asociado, apuesta de futuro", *Economistas Frente a la Crisis*, 3 de noviembre, https://bit.ly/3CpxbVE

— (2020b): "Del cronómetro al robot", *Economistas Frente a la Crisis*, 15 de diciembre, https://bit.ly/3hOUz5m

Carreras, Albert y Tafunell, Xavier (2018): *Entre el imperio y la globalización*, Barcelona, Crítica.

Fernández, Rafael y Martínez, Ángel (1997): "I Escuela de verano de Economía Social: Las empresas de Economía Social en la gestión de servicios de apoyo a personas", *CIRIEC*, nº 26, agosto.

Irizar, Iñazio y MacLeod, Greg (2008): "Innovación emprendedora en el Grupo Mondragón: el caso de sus centros tecnológicos", *CIRIEC*, nº 60, abril, pp. 41-72.

Mazzucato, Mariana (2021): *Misión Economía. Una guía para cambiar el Capitalismo*, Barcelona, Taurus.

Nelson, Richard y Winter, Sidney G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

CAPÍTULO 10

TRES PROPUESTAS PARA ESPAÑA

ANTONIO A. FERRER SAIS*
JOAN CARLES GALLEGO HERRERA**
ROBERTO URIARTE TORREALDAY***

1. LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA

Antonio A. Ferrer Sais

1.1. INTRODUCCIÓN

Una de las manifestaciones de dominio del capital es el poder discrecional de las empresas para la toma de decisiones y la dirección de estas. Es desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial cuando en Europa se generalizan los diferentes modelos de participación de los trabajadores en la empresa, una participación que no se limita a los aspectos sociales y laborales, sino que comprende todos los campos de actuación empresarial, como los ámbitos económicos, financieros, industriales, medioambientales o tecnológicos. Este es el caso de Alemania, donde se empieza a regular la participación en la empresa en diferentes ámbitos, como la participación en determinadas decisiones o el derecho a obtener información.

* Senador del PSOE por Madrid. Presidente de la Comisión de Trabajo, Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Secretario de Acción Sindical de UGT de 1995 a 2016.
** Diputado en el Parlament de Catalunya por el grupo parlamentario En Comú Podem.
*** Universidad del País Vasco. Diputado al Congreso por Bizkaia de Unidas Podemos.

El nuevo sistema de participación de los trabajadores en Alemania se denominó cogestión, el cual otorgaba a los trabajadores y a los sindicatos capacidad de intervención en la empresa y en el lugar de trabajo. No tardaron en surgir las críticas sobre la cogestión, situando su éxito en el peso de la gran empresa. Contraponiéndose, por su inviabilidad, a otros países con una estructura empresarial distinta. Es evidente que no todo puede interpretarse desde el modo de producción y por el tamaño de las empresas, sin tener en cuenta la propia historia del movimiento obrero en cada país. En el caso alemán fue determinante su tradición consejista.

La Confederación Alemana de Sindicatos (DGB) se refundó el 12 de diciembre de 1949 en Múnich. En 1951, el Bundestag aprobó la Ley sobre la Cogestión Paritaria de los trabajadores en los consejos de vigilancia de la industria minera. El sindicato IG Metall exigió la extensión del principio de cogestión a la industria metalúrgica, y lo consiguieron en sectores tan importantes como el de automoción. También, la Confederación Danesa de Sindicatos introduce, en los años sesenta del siglo XX, el concepto de "relaciones laborales de cooperación" entre patronal y centrales sindicales.

La cogestión u otros modelos de participación no se deben confundir con la cotitularidad, o el acceso a la propiedad de la empresa por los trabajadores, sino tan solo como coparticipación en los órganos de gobierno empresarial. Otras formas de participación de los trabajadores en la empresa se establecen a través de la participación financiera y económica, mediante la adquisición o recepción de acciones o con el abono de una parte de las retribuciones con base en los beneficios o resultados de la empresa.

Las diferentes corrientes del pensamiento político y religioso no han sido ajenas la participación de los trabajadores en la empresa, como la socialdemocracia o la democracia cristiana. La doctrina social de la Iglesia se pronunció a favor de la participación de los trabajadores en la gestión empresarial. El papa Juan XXIII, decía en *Mater et Magistra* lo siguiente: "Es legitima en los obreros la aspiración a participar activamente en la vida de las empresas en las que estén incorporados y trabajen". La Internacional

Socialista, en su "Declaración de principios", proclama la necesidad de: "La participación de los trabajadores, con cogestión en la empresa y en el lugar de trabajo, y participación sindical en la determinación de la política económica nacional".

Las críticas de sectores neoliberales, interesados en desregular los derechos de los trabajadores, han sido refutadas por la realidad, a la vista de las fortalezas que ofrecen los principios de la cooperación y sus efectos positivos para los objetivos económicos, como la reducción de los conflictos mediante la participación en la toma de las decisiones empresariales. Asimismo, las mejoras de productividad fruto del clima laboral o la implicación de los trabajadores en los cambios productivos, organizativos, tecnológicos y en la actual digitalización, pero ante todo por el compromiso en el desarrollo de la empresa.

La coparticipación ha tenido que afrontar escándalos, como un caso de corrupción ocurrido en el comité de empresa de Volkswagen (Alemania), en 2005, cuyos miembros fueron corrompidos por el director de recursos humanos del grupo automovilístico. La DGB e IG Metall defienden la plena validez del sistema de cogestión, ya que los condenados habían actuado contraviniendo todas las reglas éticas y morales. En 2014 se produjo otro escándalo en nuestro país, por el uso personal de las denominadas "tarjetas *black*" por miembros de los órganos de gobierno de Caja Madrid (Bankia), entre los que había algunos sindicalistas. CCOO y UGT depuraron las responsabilidades por las actuaciones personales de los afiliados implicados.

Pero la participación en la empresa también tiene detractores en el seno de las organizaciones sindicales, por razones de carácter ideológico o de estrategia sindical. Estas posiciones han tenido arraigo en la AFL-CIO (Estados Unidos) y entre algunas confederaciones sindicales europeas, que suelen rechazar la cogestión o la coparticipación, pues alegan que no quieren participar en la gestión empresarial para no ser copartícipes de segundo orden en caso de éxito y el principal responsable en caso de fracaso. Ponen en valor haber conseguido importantes avances en la negociación colectiva y que probablemente negocien sobre tantas cuestiones o

más de las que podrían influir a través de su presencia en los órganos de gobierno empresarial.

1.2. EL MARCO EUROPEO

La Confederación Europea de Sindicatos (CES) se ha manifestado repetidamente en favor de más y mejor participación de los trabajadores. Considerando la cogestión, o la coparticipación, como el derecho de los representantes de los trabajadores de influir en la toma de decisiones que a menudo se toman a nivel europeo o mundial, un principio clave para la estrategia de los sindicatos europeos es la necesidad de desarrollar la participación de los trabajadores en todos los niveles y ámbitos.

En el marco europeo, tanto en las legislaciones nacionales, de más de la mitad de los Estados, como en el ámbito del derecho comunitario, los derechos de participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa son un elemento central en los sistemas de relaciones laborales. En las legislaciones de los Estados miembros que configuran la Unión Europea hay que destacar el caso alemán como el más emblemático de la regulación de este espacio de la intervención de los trabajadores en la empresa.

La cogestión alemana está muy bien valorada por todas las instituciones del país; desde el propio Gobierno se ha considerado que "la cogestión es una ventaja y no es una desventaja competitiva de Alemania y un componente imprescindible de la economía social de mercado". No es un ejemplo aislado; la mayoría de los países de la Unión Europea tienen diferentes sistemas de implicación y participación de los trabajadores, como, por ejemplo, Austria, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, Finlandia, Francia Hungría, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, República Checa o Suecia.

En el derecho comunitario se han promulgado diversas directivas que vienen a regular, aunque de manera parcial, el derecho de participación en la toma de decisiones empresariales, como la constitución de comités de empresa europeos, el

Estatuto de la Sociedad Anónima Europea en lo que respecta a la implicación de los trabajadores, el Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea o la Directiva sobre las transformaciones, fusiones y escisiones trasfronterizas en materia de participación de los trabajadores.

La CES demanda que los representantes de los trabajadores no sean solamente informados y consultados, sino que también han de tener derecho a participar en la toma de decisiones de las empresas. En cambio, la Comisión Europea (CE), en el Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales, en el Capítulo II, principio 8, limita la participación de los trabajadores o sus representantes en la empresa a los derechos de información y consulta, fundamentalmente sobre asuntos de interés para ellos, en particular sobre la transferencia, reestructuración y fusión de empresas y sobre despidos colectivos.

Para las organizaciones sindicales de los países de la Unión Europea que cuentan con un sistema de cogestión o codecisión, pasando por el Parlamento Europeo, los partidos socialdemócratas y democratacristianos, y terminando por la Confederación Europea de Sindicatos, lo que está claro es que la implicación y participación de los trabajadores en las instancias de dirección y en los consejos de vigilancia o administración de las empresas es un tema fundamental y esencial para lograr el objetivo de una mayor protección de los derechos de los trabajadores y avanzar en la democracia económica.

1.3. LA SITUACIÓN EN ESPAÑA

En España, la participación de los trabajadores se encuentra recogida en el artículo 129.2 de la Constitución española y en el artículo 4.1.g) del Estatuto de los Trabajadores (ET). Sin embargo, este derecho aún no ha sido desarrollado en nuestra normativa, por lo que se puede afirmar que la legislación española no confiere el derecho a los sindicatos, comités de empresa y delegados de personal, de forma ordinaria, a intervenir en las decisiones empresariales. Con carácter general, el alcance de la participación

de los trabajadores en la organización empresarial está limitado al ejercicio de los derechos de información y consulta.

El artículo 61 del ET regula la participación de los trabajadores en la empresa mediante los órganos de representación, caracterizándose por ser un sistema dual, ya que coexisten la representación unitaria, integrada por los delegados de personal y por los comités de empresa, y la representación sindical, cuyas bases se hallan en la Constitución española y en la Ley Orgánica de Libertad Sindical (LOLS) de 1985. En el artículo 64 del ET se regulan las competencias y facultades de los delegados de personal y de los miembros de los comités de empresa, que comprenden el derecho a recibir información y ser consultados sobre las cuestiones que puedan afectar a los trabajadores, la situación económica de la empresa y la evolución del empleo.

Pese a esta falta de desarrollo normativo de aplicación universal de la participación de los trabajadores en los órganos de dirección o gestión de las empresas, sí se ha legislado sobre ámbitos de carácter sectorial, como la derogada regulación de las cajas de ahorro y la normativa vigente de las cooperativas y sociedades laborales. También, como resultado del dialogo social, con el Acuerdo Económico y Social (AES) de 1984, previsto en su artículo 21, suscrito por el Gobierno, CEOE, CEPYME y UGT, del que se derivó el posterior Acuerdo sobre participación sindical en la empresa pública, firmado por el Gobierno y UGT en el año 1986. Actualmente está vigente la ley 31/2006, de 18 de octubre, sobre implicación de los trabajadores en las sociedades anónimas y cooperativas europeas.

1.4. ALGUNAS CONCLUSIONES

En España, los derechos de información y consulta, a partir la reforma laboral de 2012, se han convertido en una mera formalidad legal, un trámite al que están obligados los empresarios y en el que nada influyen las opiniones de los representantes de los trabajadores. Muestra de ello es cómo algunos de los objetivos de las directivas no se han alcanzado, como la referida a los

despidos colectivos, la que se establece para un marco general relativo a la información y a la consulta de los trabajadores en la Unión Europea o la relativa a la constitución de un comité de empresa europeo. Tampoco la legislación europea que se traspone al ordenamiento jurídico español ha logrado los objetivos anunciados: en la reducción del número de despidos colectivos, la mejora de la gestión de las reestructuraciones y la gestión preventiva de los cambios o una mejor adaptabilidad y empleabilidad de los trabajadores.

Por ello es necesario no solo reforzar el contenido y eficacia de los derechos de información y consulta, sino profundizar en la democracia económica, a través de una mayor implicación de los trabajadores en la gestión empresarial, es decir, a través de la participación de los representantes sindicales en los órganos de gobierno y de decisión de las empresas. La participación de los trabajadores en los consejos de administración de las empresas es una herramienta fundamental en las relaciones laborales, tanto a nivel europeo como a nivel nacional, que se debería potenciar, pero en absoluto para sustituir a los derechos de información y consulta.

La existencia de riesgos en la participación de los representantes de los trabajadores en los órganos de gobierno de la empresa, como los casos citados en la introducción, de los que hay que ser conscientes, pueden y deben ser previstos y erradicados a través de las garantías y mecanismos de control y transparencia adecuados. Sin embargo, aún sabedores de dichos riesgos, no menos incuestionables son las ventajas y beneficios que la participación de los representantes de los trabajadores en el consejo de administración pueden conllevar para los trabajadores y para la propia empresa.

También hay que tener presentes las críticas que se vierten desde sectores sindicales sobre la cogestión o coparticipación. Estas objeciones deberían tener en cuenta que los actuales contextos empresariales, caracterizados por las deslocalizaciones, la externalización productiva y la subcontratación, junto a las transiciones tecnológicas, digitales y medioambientales, han debilitado

la negociación colectiva. En cambio, los resultados sindicales obtenidos con la participación en las empresas, ante estos cambios y transformaciones, ofrecen una mejor correlación de fuerzas, que fortalece el papel de la negociación colectiva y, por lo tanto, otorga mayor poder a los trabajadores.

Desde los partidos de izquierdas que conforman el Gobierno de coalición, PSOE y Unidas Podemos, y las confederaciones sindicales de CCOO y UGT se defiende un marco de relaciones laborales democrático, inclusivo y participativo, junto a la participación financiera y económica de los trabajadores en la empresa. Pero hasta ahora, estas resoluciones programáticas no se han trasladado a la legislación de nuestro país. El reto es regular e impulsar, mediante el consenso político y su conjunción con el diálogo social, los derechos de participación de los trabajadores en las empresas previstos en la Constitución española.

BIBLIOGRAFÍA

Arrigo, Gianni y Casale, Giuseppe (2010): *Una visión comparativa de los términos y conceptos de la participación de los trabajadores*, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo (OIT), https://bit.ly/37h2QwY

Cebrián Echarri, Belén (1985): "La participación sindical en las empresas públicas enfrenta al Gobierno y UGT", *El País*, 9 de mayo, https://bit.ly/3HS3mOt

CES (2019): "Programa de Acción 2019-2023", Congreso de Viena, https://bit.ly/3tEZ3AZ

Comisión Ejecutiva Confederal de UGT (1986): "Acuerdo de participación en la empresa pública española", *Claridad*, nº 11.

Graf von Schwerin, Alexander (2011): Informe del Comité Económico y Social Europeo, Bruselas, CESE: https://bit.ly/3pPvlYO

Greifenstein, Ralph (2011): *Perspectivas de la cogestión empresarial en Alemania*, Caracas, Fundación Friedrich Ebert, https://bit.ly/3hPGOTY

Lafuente Hernández, Sara (2019): "La Cogestión en Europa. Perspectivas para las relaciones laborales en España", Madrid, Fundación SIMA-CCOO, https://bit.ly/3hWBhec

Serrano, Rodolfo (1986): "Los sindicatos participarán en los consejos de administración de las empresas públicas", *El País*, 14 de enero, https://bit.ly/3IYCsWu

Villa, Luis Enrique de la (2006): *La codecisión y la cogestión en las esferas privadas y pública (Un estudio descriptivo del sistema alemán)*, Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, https://bit.ly/3IWK0cx

2. DEMOCRACIA ECONÓMICA Y DEMOCRACIA EN EL TRABAJO

Joan Carles Gallego Herrera

2.1. LA DEMOCRACIA EN EL TRABAJO

Sin duda, democracia económica y democracia en la empresa pueden hacer más eficiente y justo el funcionamiento social y pueden contribuir a una mayor implicación ciudadana en la promoción de los valores democráticos y en el propio funcionamiento de la economía, las empresas y la sociedad.

Democracia no es un simple envoltorio formal basado en el ejercicio del derecho a voto de los representantes institucionales, es participar plenamente de la vida social y es disponer de las condiciones de dignidad personal que garanticen esta participación social en condiciones de igualdad. Esto es incompatible con que, en el ámbito económico, en general, y en la empresa la persona sea tratada como una simple mercancía, sometida a las reglas de la oferta y la demanda, a la lógica del mercado, que por definición segrega, clasifica y diferencia, alimentando desigualdad e injusticia social.

No puede ser que las decisiones estratégicas empresariales, en relación con procesos, productos, inversiones, etc., queden en manos de la lógica productivista o monetarista en exclusiva y del interés último del accionariado. Una lógica que prescinde de reconocer la función social a quienes son protagonistas del

funcionamiento real de la empresa, las personas trabajadoras, o que ignora el valor ambiental del entorno que le da posibilidad de funcionamiento.

La lógica del sistema capitalista sostiene que el capital es el factor productivo principal, a cuyo interés se supedita totalmente el resto de factores —tierra y trabajo—, construyendo así la justificación "moral" de la apropiación privada de las ganancias obtenidas (o beneficio empresarial) por parte del propietario del capital (o de los medios de producción). Este razonamiento cada vez es más difícil de mantener, por un lado, porque el capital hoy es un bien superabundante (aunque acumulado en pocas manos, cierto) y por otro, porque es el trabajo quien incorpora el conocimiento y la capacidad de poner en funcionamiento las herramientas tecnológicas y las habilidades necesarias para hacer funcionar el engranaje económico de los procesos productivos y de distribución, de atención y cuidado.

Distribuir y aplicar mejor el capital debe ser hoy una decisión política, democrática, sometida al interés social y ambiental. No puede quedar supeditada a la exclusiva lógica de la apropiación privada de la ganancia o del beneficio empresarial, que lo mira todo en términos de cuenta de explotación. Incorporar de la manera más eficiente el valor del trabajo en la empresa quiere decir entender que este es el factor imprescindible para aumentar la productividad. Democratizar el funcionamiento de la empresa es la mejor manera de lograr, a través de la participación, su implicación y su aportación, contribuyendo así también a mejorar la justicia social.

Si por democracia entendemos voto universal, rendición de cuentas y separación de poderes, parece lógico que esta regla la traslademos también a la comunidad que se configura en la empresa. Sin duda, los trabajadores han de disponer de capacidad de organizarse y ser representados con tal de articular el funcionamiento democrático de la empresa. El trabajo, la administración empresarial y el accionariado deben establecer entre sí una lógica democrática donde los trabajadores puedan ejercer su poder real, contraponiendo posición y opinión frente a accionistas y gestores, interviniendo en la construcción de las

decisiones estratégicas que determinan el futuro y organizan el presente laboral.

La participación de los trabajadores en las decisiones empresariales hace a estas más inclusivas y democráticas, cierto, pero sobre todo mejora la calidad de las mismas. Son las personas trabajadoras las que asumen el riesgo real del resultado final de las decisiones estratégicas. Son estas las que han de garantizar el buen o mal funcionamiento de la empresa, y su crecimiento o debacle, y por tanto la posibilidad de estabilizar el empleo y de mejorar las condiciones de trabajo. Es justo que quien debe implementar las decisiones y asumir sus consecuencias pueda participar en su construcción.

Hablar de democracia en el trabajo nos lleva a hablar de quién toma las decisiones y cómo y cuándo lo hace. ¿Han de participar todos los trabajadores o solo aquellos concernidos en funciones directivas?; ¿la participación es institucionalizada, con formas organizativas y representativas propias, o de manera directa pero informal?; ¿debe participarse con carácter previo a la toma de decisión o con posterioridad, en la fase de evaluación?

Pero también debemos determinar sobre qué, en qué grado y a qué nivel se toman las decisiones: ¿sobre productos, procesos y financiación?; ¿sobre cuestiones operativas y organizativas o solo sobre condiciones de trabajo?; ¿con carácter consultivo, decisorio o simplemente informativo?; ¿a nivel de puesto de trabajo, de equipo, de centro de trabajo o de empresa?

Democratizar la empresa, garantizar la participación de los trabajadores y las trabajadoras en la empresa, no es solo hablar de cómo se participa de la cuenta de resultados o de cómo se incide en la definición de las estrategias empresariales, de qué nivel de codecisión se establece y de qué mecanismos de seguimiento se dota. Será preciso también profundizar en los debates de fondo de la propia lógica sindical, del derecho de los trabajadores y trabajadoras a autoorganizarse para garantizar las mejores condiciones de trabajo y, por tanto, a debatir sobre la relación entre negociación colectiva e implicación en la estrategia y en los resultados empresariales. Un debate de fondo que

nos llevará a debatir y analizar sobre participación en órganos de dirección empresarial, de autogestión y cogestión, economía social, etc.

2.2. DEMOCRATIZAR LA ECONOMÍA

Democratizar la empresa no puede aislarse de la necesidad de democratizar la economía. Las sociedades deben embridar, regular, los poderes económicos, los poderes financieros, las grandes multinacionales, para poder establecer democráticamente una estrategia económica orientada al bien común, al progreso social, a la sostenibilidad ambiental.

Más allá de reforzar la justicia fiscal en un contexto de globalización, que garantice la aportación justa de la riqueza creada, que hoy tiende a concentrarse y desviarse de los procesos redistributivos, es preciso profundizar en los debates presupuestarios sobre las políticas públicas que garanticen estrategias orientadas a corregir las desigualdades que aparecen en la sociedad, pero sobre todo que refuercen los mecanismos predistributivos, aquellas que han de evitar que las desigualdades se generen en el lugar donde se crea la riqueza, en el trabajo, en la empresa.

Sin duda, debemos repensar la determinación de instrumentos de mayor democratización en la toma de las decisiones económicas generales, con una mayor implicación ciudadana en los debates a partir de mecanismos de participación abiertos y transparentes. Podemos hablar de presupuestos participativos, de transparencia de las cuentas públicas, de controles ciudadanos, de mecanismos que aumenten la confianza en las instituciones que regulan las relaciones económicas. Pero será insuficiente, quedándose en una respuesta meramente formal, si no se sustenta en la existencia de la libertad de las personas que son llamadas a participar.

Cuando hablamos de democracia, ponemos la libertad individual como el bien superior a defender; pero sin derechos y libertades colectivas y sin igualdad de oportunidades, difícilmente la democracia puede sustentarse.

La libertad individual solo es posible si es compatible con la libre capacidad de elección, con la autonomía personal y con los intereses socialmente compartidos. Hoy la pérdida de derechos laborales, la precariedad contractual y los bajos salarios, por un lado, o la debilidad de los servicios públicos y la persistencia de los desequilibrios sociales y territoriales, cuestionan la libertad individual y se contradicen con el progreso social. Por eso es necesario que la democracia atraviese la puerta de la empresa, la penetre, para, una vez dentro, impregnar su funcionamiento y también la lógica económica general.

La pérdida de la centralidad del trabajo, de su centralidad política, ha sido el reflejo de las políticas neoliberales, que han individualizado las relaciones sociales y han devaluado el factor trabajo, no solo en cuanto al coste, sino, sobre todo, como sujeto político de derechos. La mercantilización del trabajo ha ido pareja a la desconstitucionalización del derecho del trabajo, de la pérdida de su papel protector y garante de derechos políticos de las personas trabajadoras y de la función de contrapoder de sus organizaciones representativas, los sindicatos.

Este marco de desregulación laboral, en un entorno cambiante, en momentos de transiciones, es propicio también para la aparición de nuevos fenómenos (o no tan nuevos) que aprovechan el actual contexto de cambio e incertidumbres para relegar el trabajo al ámbito individual —"emprendimiento", "emprendedor"—, negándole el carácter colectivo, social, transfiriendo toda la responsabilidad a la persona aislada; o intentos de devaluar los valores propios de la "economía colaborativa" o de la "economía social y solidaria", vaciando su contenido democrático, como vías de organizar la empresa y la participación con formas más cooperativas de trabajadores y, en su caso, consumidores, para situarlas en espacios para la externalización de riesgos bajo la fórmula del trabajo autónomo. Sin duda, es en momentos de cambio y transición cuando más se necesita la participación plena de las personas trabajadoras en la toma de decisiones relevantes de las estrategias que les afectan, tanto a nivel de empresa como a nivel social. Debemos recuperar y poner en valor el papel pionero de la economía

social y del cooperativismo como fórmulas de democracia en la empresa, que promueven relaciones plenamente democráticas que garantizan la participación sobre la base del reconocimiento de los derechos laborales plenos y del compromiso con el entorno social y territorial donde se ubican.

El trabajo como simple mercancía queda al albur de la cuenta de resultados. Por ello, las reformas laborales que se han ido imponiendo desde la lógica neoliberal acompañaban la pérdida de derechos y el debilitamiento sindical a la flexibilización laboral y a la externalización de riesgos. Para ello, era necesario impedir, cuestionando y debilitando la organización de los trabajadores, el sindicato, que la empresa fuese un espacio de democracia, donde exista voto, participación, representación, contrapoderes, y se refuerce el poder unilateral y autoritario de la parte contratante.

Hoy aparecen tendencias que apuntan a la subversión de estas dinámicas regresivas instaladas en nuestras sociedades y que reclaman la necesidad de reforzar el papel político, constitucional, del derecho del trabajo y el reconocimiento a las personas trabajadoras de su papel de sujeto político, titular de derechos y deberes, con capacidad plena de organizarse y participar. Sin duda, reforzar la centralidad del trabajo conlleva recuperar el valor del diálogo social y de la concertación social y la perspectiva de una economía más sana, justa y sustentable.

Reforzar estas tendencias que se abren nos llevará a apuntalar los mecanismos que doten de seguridad a las personas trabajadoras —sean prestaciones, recualificaciones, reinserciones o garantías de empleo—.

En un entorno en el que la flexibilidad se ha convertido en la fórmula absoluta de responder a los cambios que se operan en el mundo económico y social, no podemos entender la flexibilidad laboral sin seguridad; de lo contrario, estaremos hablando de libre disponibilidad del trabajador a los intereses empresariales, al libre albedrío del empresario. Las flexibilidades necesarias para la implementación de procesos productivos en entornos de transición como los actuales, atravesados por el reto climático y la digitalización, deben dotarse de acompañamiento y garantías de

futuro a los trabajadores y a su función. Flexibilidad y seguridad, flexiseguridad como garantía. Flexiseguridad que comporta negociación organizada de la flexibilidad y garantías de rentas y de inserción social plena. También, claro, garantías y derechos formativos, en un marco de formación a lo largo de la vida.

También es preciso contraponer propuestas políticas frente al espectro del desempleo, que en este marco de mercantilización del trabajo se utiliza como justificante de la devaluación laboral y de la individualización de las relaciones laborales. El Estado debe asumir como función propia la creación de empleo. Los programas de garantía de empleo o de empleo garantizado, de carácter y financiación públicos, pueden incidir claramente en la calidad del empleo, en mejorar las condiciones de trabajo, al tiempo que impactan en un mayor bienestar social, satisfaciendo necesidades sociales hoy no cubiertas por el mercado. Son decisiones de economía pública que acaban siendo favorables en términos económicos y sociales. Frente al aumento del desempleo, que impacta en mayor endeudamiento y menor recaudación fiscal, la aplicación de gasto público en creación directa de empleo repercutirá en el impulso de la economía en general y, por lo tanto, en mayor equilibrio fiscal.

Democratizar la economía y democratizar el trabajo van parejos. Una economía democrática es una economía que pone en el centro a las personas, que se organiza para satisfacer las necesidades y lo hace desde fórmulas democráticas en la toma de decisiones. Donde los procesos de producción, distribución y consumo tienen en cuenta las necesidades sociales, a las personas y los límites naturales, la equidad territorial y las necesidades ambientales. Que construye los mecanismos que permitan el ejercicio pleno de la democracia, en la sociedad y en la empresa.

Para ello, en el espacio vital donde pasamos buena parte de nuestro tiempo y donde aportamos esfuerzo y capacidades a crear la riqueza social, hemos de ser plenamente ciudadanos, sujetos de derechos políticos de participación en las decisiones y de control de las realizaciones, iguales en derechos y deberes. Y la riqueza social creada ha de traducirse en un capital de bienes comunes que

permitan promover la igualdad efectiva de oportunidades, como un principio básico que garantice la libertad y la participación en la vida social.

Democratizar el trabajo es, sin duda, uno de los grandes ejes políticos sobre los que debe discurrir la transición justa a un nuevo modelo productivo respetuoso con el medioambiente y las necesidades sociales. Deberemos reforzar los mecanismos de representación, control y participación de las personas trabajadoras en los procesos de reconversión que se avecinan y facilitar derechos a las plantillas organizadas para la adquisición en condiciones ventajosas de las empresas que puedan ser viables. El nuevo contrato social que debemos construir debe contemplar también el reconocimiento del papel y de la función del trabajo, que no puede ser menor que el que se reconoce al accionariado de las empresas, y de su participación, de forma organizada y representativa, en el gobierno empresarial.

3. GOBIERNO DEMOCRÁTICO DE LA EMPRESA: LAS EXIGENCIAS DEL MANDATO CONSTITUCIONAL DEL ARTÍCULO 129.2

Roberto Uriarte Torrealday

3.1. EL ESQUEMA ORIGINARIO DE GOBIERNO DE LA EMPRESA EN LA ECONOMÍA DE MERCADO

Dentro del modelo económico de mercado, existen empresas que poseen naturaleza participativa, como las sociedades cooperativas o las sociedades laborales, en las cuales el gobierno está atribuido expresamente a los trabajadores, o al menos a los que son, a su vez, titulares de la entidad. Pero la inmensa mayoría de la actividad económica se articula con base en modelos societarios en los que los trabajadores de la empresa carecen de responsabilidades directas de gobierno, en la medida en que no participan de la titularidad de la empresa. En dichos modelos, el mero hecho de trabajar

en una empresa no es un título que habilite a participar en la toma de decisiones empresariales. Esto no significa que necesariamente vayan a ser excluidos, sino que la decisión sobre su implicación en el gobierno societario queda en manos del titular, que decide libremente si quiere habilitar instrumentos de participación y la naturaleza de estos.

En resumen, en el modelo típico de empresa en una economía de mercado, de los dos elementos básicos que convergen en la empresa, capital y trabajo, se considera que solo el primero otorga legitimidad para gobernarla.

Esta exclusión del factor trabajo del gobierno de la empresa se justifica a partir de una visión de esta, que no la entiende como el lugar donde convergen estos dos factores. En su lugar, se recurre a la ficción jurídica de que la empresa no es una institución de naturaleza dual, sino una especie de bien material o conjunto de recursos. Desde esta perspectiva, el gobierno de la empresa se equipara a las "potestades demaniales" que tiene el dueño de un bien objeto de propiedad privada. Se parte, pues, de la idea de que el factor trabajo no forma parte constitutiva de la empresa y se identifica a la empresa con el "empresario", hasta tal punto que en la cultura popular ambos son conceptos indiferenciados.

3.2. LAS CORRECCIONES A LA ATRIBUCIÓN EXCLUSIVA DEL GOBIERNO AL TITULAR DEL CAPITAL

Sobre este esquema básico de atribución unilateral del gobierno al factor capital, con exclusión de los trabajadores, en muchos países las leyes han ido introduciendo mecanismos de corrección por vías legales, e incluso constitucionales, en el caso de aquellos países adscritos al constitucionalismo social.

Estas correcciones son básicamente de dos tipos: por una parte, las derivadas de la negociación colectiva, por la cual los trabajadores o sus representantes llegan a acuerdos con los empresarios o sus representantes, que limitan la discrecionalidad en la toma de algunas decisiones por parte de estos. Por otra

parte, en algunos casos como consecuencia de esa misma negociación y en otros por imperativo legal, existen países en los que determinadas empresas deben introducir formas de cogestión, consistentes en reservar una parte del gobierno de la empresa a los representantes de los trabajadores. La diferencia consiste en que en la negociación colectiva los trabajadores no se implican *per se* en el gobierno de la empresa, sino que lo condicionan "desde fuera".

En resumen, partiendo de un esquema original en el que los trabajadores quedaban excluidos del gobierno de la empresa, el surgimiento del derecho del trabajo, primero, y el constitucionalismo social, después, han ido introduciendo correcciones, de forma que es bastante pacífico hoy en día que los trabajadores estén legitimados para condicionar determinadas decisiones del gobierno de la empresa a través de la negociación colectiva. Menos pacífica resulta la idea de que deban implicarse más profundamente en el gobierno.

3.3. ¿UN 'GOBIERNO DEMOCRÁTICO' DE LA EMPRESA?

A pesar de que muchos países con economías de mercado y regímenes democráticos han introducido formas legalmente exigibles de participación, sigue muy extendida la idea de que la decisión corresponde exclusivamente al "empresario", que es quien debe valorarla, con base en criterios de oportunidad. Para tener una respuesta correcta a este problema, creo que es necesario formular la cuestión en sus justos términos. En palabras del politólogo americano Robert Alan Dahl:

> ¿Por qué los ciudadanos de un país democrático avanzado deberían preocuparse por el gobierno interno de sus empresas? Mejor sería formular la pregunta así: ¿Cómo es posible que no se preocupen de eso? [...]. No me cabe la menor duda de que muchos rechazarán, sin más, la idea de hacer extensivo el proceso democrático a las empresas, considerándola necia y carente de realismo. Será útil, pues, recordar que no hace mucho tiempo, la mayoría consideraba necio y carente de realismo, a los ojos del sentido

común, aplicar el proceso democrático al gobierno del Estado nacional (*La democracia y sus críticos*, Barcelona, Paidós, 1992: 393).

Al planteamiento de Dahl se le podría objetar que existe una diferencia fundamental entre el Estado y la empresa, y es que el primero se ubica en el ámbito de lo público y la segunda, en el de lo privado; y que la democracia atribuye a la voluntad general las decisiones relativas a la esfera pública, y a la individual, las relativas a la privada. Este argumento no deslegitima la participación de los trabajadores, pero plantea la compatibilidad de una sociedad organizada democráticamente con un modelo empresarial articulado en torno a criterios diferentes.

Frente a este argumento, habría que plantear dos cuestiones que suelen obviarse: la primera es si las empresas en su conjunto son una cuestión exclusivamente privada; y la segunda, si por el hecho de serlo, la potestad decisoria debe atribuirse exclusivamente a sus titulares.

Sobre la primera, conviene recordar que el capitalismo se desarrolla sobre la privatización y generalización de un modelo de empresa que surge con naturaleza pública y con un privilegio otorgado en función de esa naturaleza: el de la limitación de responsabilidad. Hasta el siglo XVI la riqueza se basaba fundamentalmente en la posesión de tierras y las empresas eran pequeñas, porque el tráfico mercantil funcionaba sobre el principio de responsabilidad plena: el empresario respondía de las deudas de sus empresas con la totalidad de su patrimonio. La colonización exigía a las coronas europeas movilizar recursos enormes, para lo que crearon las compañías de Indias, unas empresas que podían concentrar capital de forma masiva, gracias a que el poder público las dotaba excepcionalmente del privilegio de la responsabilidad limitada. La privatización y generalización de este privilegio es determinante de la variante "capitalista" del mercado, en la medida en que la responsabilidad plena pasa de norma a excepción; aunque, en la práctica, solo las grandes empresas extraen todas las ventajas derivadas del privilegio, mientras que las pequeñas siguen sometidas, no *de iure*, pero sí *de facto*, a un régimen de mayor responsabilidad.

La empresa capitalista típica, la sociedad por acciones, se basa en la ficción de entender que los directivos y los accionistas son, todos ellos y de forma indiferenciada, parte de un único empresario-propietario de naturaleza colectiva, haciendo abstracción de la realidad fáctica de que ni su actividad ni su naturaleza, ni sus intereses, son idénticos. De esta forma, un directivo puede no poseer ni una sola acción y la mayoría de los accionistas ni se imaginan a sí mismos como empresarios, sino como simples inversores. Pero eso no impide que la ley los trate como si fueran un empresario-propietario actuando al margen de las limitaciones que impone la responsabilidad plena originaria de los empresarios.

La privatización y generalización de un privilegio que surgió como excepcional y público permite hoy en día que el mercado se articule a partir de unas grandes corporaciones que son entendidas y tratadas como si fueran empresarios-propietarios personalistas; cuando, *de facto*, son instituciones de poder privado concentrado con puertas giratorias con el poder público. Son corporaciones que instrumentalizan a los Estados y que poseen un poder mayor que el de muchos de estos, y cuyos directivos toman decisiones que condicionan la vida de sus enormes pléyades de trabajadores, sino incluso de la ciudadanía en general.

En cuanto a la segunda de las cuestiones, si la potestad decisoria debe atribuirse exclusivamente a sus titulares, la respuesta suele estar condicionada también por esa equiparación ficticia: si el empresario es el titular del "bien-empresa", solo a él le corresponden las decisiones. La realidad es que la empresa no es solo un bien físico: es una institución conformada por la aportación de distintos elementos, entre los que los principales son capital y trabajo. El ordenamiento jurídico de un país puede atribuir íntegramente la potestad decisoria a una sola de las partes de la institución o no. ¿Con base en qué criterios lo hace o debería hacerlo? En un Estado social y democrático de derecho, debería hacerse a partir de una ponderación adecuada de los principios constitucionales y, más en concreto, de los principios que integran la "constitución económica".

3.4. LOS PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES QUE DEBERÍAN INSPIRAR EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

La Constitución española de 1978, al igual que todas las que se inscriben en el "constitucionalismo social", regula con relativa profundidad los principios que deben inspirar el modelo económico y, a partir de ahí, deja un margen también relativo al legislador ordinario para su desarrollo con una u otra orientación, en función de las mayorías parlamentarias cambiantes. Para entender estos márgenes, es preciso ponderar los principios que inspiran la idea del constituyente sobre lo que deben ser las empresas y su gobierno. Con carácter general, y en la medida en que la empresa es un espacio en el que confluyen intereses y derechos de distinta naturaleza, es necesario delimitar el contenido y los límites que se otorgan a dichos derechos: más concretamente, a los derechos vinculados con el trabajo, por una parte, y a los vinculados con la propiedad y la libre empresa, por otra.

Si la Constitución de 1978 no tuviera previsiones específicas sobre la participación de los trabajadores, habría que inferirlas de la interacción de los derechos del trabajo y del capital, teniendo en cuenta, por una parte, el contenido que corresponde al derecho al trabajo digno en una sociedad democrática avanzada y, por otra, el derecho a la libre iniciativa económica y a la propiedad, de acuerdo a la función social atribuida a estas. Pero, al contrario de lo que sucede en otras constituciones, la española contiene previsiones concretas sobre la participación de los trabajadores en el gobierno de la empresa, y las tiene sobre las dos modalidades de participación que hemos mencionado: la que condiciona las decisiones societarias "desde fuera", es decir, a través de la negociación colectiva del artículo 37, y la que regula la participación "interna", recogida en el artículo 129.2. Mientras el mandato constitucional de participación a través de la negociación colectiva del artículo 37 ha tenido un desarrollo ordinario, el mandato del artículo 129.2 sigue prácticamente ignorado tras las cuatro décadas largas transcurridas desde la entrada en vigor de la Constitución.

El artículo 129.2 se concreta en tres mandatos a los poderes públicos, de los cuales solo uno ha tenido un desarrollo razonable, aunque muy poco ambicioso: el que exige fomentar, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. No sucede lo mismo con los mandatos relativos a la participación en las empresas en general. El precepto establece concretamente que "los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa" y que "establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción".

Como se ha mencionado, este mandato a los poderes públicos de regular la participación de los trabajadores tanto en la gestión como en el capital de las empresas permanece prácticamente desatendido después de 43 años. Al contrario de lo que sucede en otros países europeos de constitucionalismo social, donde se han dado desarrollos importantes en la idea de un modelo de empresa participativa, tanto desde la perspectiva de la gestión como del acceso al capital, en España los desarrollos son limitadísimos y las resistencias, enormes.

3.5. EL IMPULSO A LA PARTICIPACIÓN DESDE LA UNIÓN EUROPEA

Esta predisposición en contra de la participación no es tan amplia en otros países europeos, especialmente, del centro y norte de Europa, donde las leyes han ido introduciendo mecanismos de participación tanto en la gestión como en el capital. Si se dejan los prejuicios de lado, parece evidente que la corresponsabilización de los empleados en el destino de la empresa fortalece su resiliencia y su capacidad para afrontar coyunturas de crisis. Y estando los trabajadores especialmente interesados en la continuidad de la empresa, su mayor implicación supone un refuerzo de la estabilidad del proyecto empresarial, sirviendo de contrapeso a la cultura del "pelotazo", a las actitudes cortoplacistas y excesivamente arriesgadas que muchas veces adoptan los directivos. La sociología del trabajo de países como Alemania, con un modelo fuerte de

cogestión en las grandes empresas, en muchas de las cuales los trabajadores eligen hasta la mitad del consejo, considera que el principal efecto de la participación consiste en que los miembros que representan a los trabajadores tienden a excluir preventivamente de sus cálculos aquellas decisiones potencialmente más traumáticas para la empresa.

Por eso, en el ámbito de la Unión, cuando se han impulsado normas reguladoras en el seno de la empresa ha habido múltiples proyectos de promover un modelo societario más participativo. Estos proyectos, que empezaron siendo ambiciosos en sus orígenes, como la "Directiva Vredeling", han acabado quedando descafeinados, como consecuencia de las reticencias de aquellos Estados miembros con menor cultura participativa de empresa. Dicha directiva pretendía regular un estándar participativo mínimo para todas las grandes empresas europeas, pero no cuajó en sus principales contenidos. En la actualidad, existen diversas directivas que regulan un contenido mínimo de derechos de información, consulta y participación de los trabajadores en determinados ámbitos societarios. Algunas introducen el derecho de los trabajadores a ser informados de las condiciones aplicables al contrato o a la relación laboral y el derecho a ser informados y consultados sobre despidos colectivos o traslados; otras, los derechos de los trabajadores a ser informados y consultados en situaciones que presentan un componente transnacional.

En esa misma línea, el *Libro Verde* de la Comisión Europea de 2012 sobre "La normativa de gobierno corporativo de la Unión Europea" afirma que:

> [...] el interés de los empleados en la sostenibilidad a largo plazo de la empresa para la que trabajan es un elemento que la normativa de gobierno corporativo debe tener en cuenta. La implicación de los empleados en los asuntos de una empresa puede adoptar la forma de información, consulta y participación en el consejo. Ahora bien, puede estar relacionada también con formas de participación financiera, en concreto, con la posibilidad de que los empleados se conviertan en accionistas. La participación de

los empleados en el capital tiene una larga tradición en algunos países europeos. Estos planes se consideran ante todo un medio de aumentar el compromiso y la motivación de los trabajadores, incrementar la productividad y reducir la tensión social.

3.6. LA CASI TOTAL AUSENCIA DE DESARROLLO LEGISLATIVO EN ESPAÑA

Por desgracia, en España, el legislador ordinario no solo ha ignorado durante décadas el mandato constitucional del artículo 129.2, sino que, incluso cuando se ha visto impelido por la normativa comunitaria a abordar la cuestión, siempre lo ha hecho sin prisas y limitándose al contenido mínimo exigible por las normas europeas. El último ejemplo lo constituye la Directiva (UE) 2017/828 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de mayo de 2017, que regula cuestiones relativas al buen gobierno de la empresa y en concreto a combatir las prácticas cortoplacistas por parte de los directivos. La trasposición se demoró hasta vencidos los plazos y no se aprovechó la oportunidad de introducir los instrumentos de participación de los trabajadores que promovía el *Libro Verde* de la Comisión y que no se habían recogido en el contenido mínimo obligatorio de la directiva por las reticencias de algunos países, especialmente del Este. Otros países, como Francia, aprovecharon para introducir instrumentos de participación en el capital. El grupo parlamentario de Unidas Podemos en el Congreso promovió varias enmiendas para introducir unos mínimos de participación en la gestión y en el capital, pero al final solo prosperó una, que consistía en exigir a las empresas afectadas por la ley informar de si poseen algún plan para la participación de los trabajadores.

En resumen, el mandato constitucional de participación de los trabajadores en la gestión y en el capital de las empresas sigue a día de hoy casi totalmente desatendido. En su momento, concretamente en 2011, hubo un intento fallido de regular la materia con carácter general en una proposición de ley del grupo parlamentario socialista sobre el derecho de información, consulta y

participación de los trabajadores en las empresas; pero la proposición no llegó a tramitarse y no ha vuelto a retomarse.

3.7. PERSPECTIVAS DE FUTURO

De cara al futuro, se abre un atisbo de esperanza con el anuncio por parte de la vicepresidenta segunda y ministra de Trabajo de que en el año en curso, y una vez tramitada la reforma laboral, se procederá a abordar con carácter prioritario la regulación de esta materia de la participación de los trabajadores. Hagamos votos para que empiece por fin a dotarse de contenido razonable el mandato constitucional del artículo 129.2.

El propósito de este libro es analizar y actualizar las posibilidades que plantea la participación del trabajo en los sistemas de gobierno de las empresas y, para desarrollarlo, se apoya en un amplio plantel de profesionales de prestigio de la academia, el sindicalismo, la sociedad civil y la política. Arranca abordando los cambios en las condiciones económicas que permiten actualizar el debate en nuestro tiempo y continúa sopesando los argumentos jurídicos, morales y económicos que la justifican. Después, examina el estado de la cuestión en los numerosos países europeos en los que existe legislación al respecto. A continuación, se profundiza en tres aspectos fundamentales: los condicionantes de la imparable digitalización de la economía, las enseñanzas que aporta el cooperativismo de trabajo para una gestión empresarial más atenta a la centralidad de las personas y los problemas específicos que plantea la voluntad de desarrollar esquemas participativos en las empresas recuperadas por sus trabajadores, a la luz de la experiencia española. El volumen se cierra con un capítulo en el que tres destacados representantes de formaciones políticas progresistas analizan las posibilidades y dificultades de la participación laboral en el gobierno empresarial en España.

Este libro se ha desarrollado en el marco del proyecto de análisis y promoción de la democratización empresarial que impulsa la Plataforma por la Democracia Económica.

https://democraciaeconomicablog.wpcomstaging.com

THEMA: KJVW/KJG
9 788413 524344
ISBN: 978-84-1352-434-4