

FUNDACIÓ



JOSEP IRLA



TREBALLAR I DECIDIR

LA PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS
COM A ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

MONTSERRAT PALET

FUNDACIÓ



JOSEP IRLA



TREBALLAR I DECIDIR

LA PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS
COM A ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

NOVEMBRE 2016

TREBALLAR I DECIDIR

LA PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS
COM A ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

MONTSERRAT PALET

Experta en estratègia i competitivitat empresarial

SUMARI

1	NOUS PARADIGMES EMPRESARIALS	9
1	MACROTENDÈNCIES QUE TRANSFORMEN EL MARC ACTUAL I INCIDEIXEN EN EL NOU PARADIGMA EMPRESARIAL	10
2	UN MARC PER A LA PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS	15
1	L'EMPRESA PARTICIPATIVA. NIVELLS I TIPOLOGIES DE PARTICIPACIÓ	15
2	BENEFICIS QUE APORTA L'APOSTA PER LA PARTICIPACIÓ A L'EMPRESA	17
3	ELEMENTS QUE IMPULSEN O FRENEN EL DESENVOLUPAMENT DE LA PARTICIPACIÓ A L'EMPRESA	19
3	ANÀLISI DE DIFERENTS INICIATIVES A NIVELL EUROPEU EN EL FOMENT DE LA PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS	25
1	MARC EUROPEU I DIRECTIVES SOBRE LA PARTICIPACIÓ EN LA GESTIÓ I FINANCERA	26

2 ANÀLISI DE LA PARTICIPACIÓ FINANCERA EN LES GRANS EMPRESES	28
3 ESTAT DE LA PARTICIPACIÓ FINANCERA A LA UE PER TERRITORIS	30
4 MODELS DE REFERÈNCIA	31
1 El model ESOP anglosaxó i figures assimilades	31
2 El model de cogestió a Alemanya	33
3 El model de participació i cooperació a Finlàndia i Suècia	35
4 De la tracció cooperativista a la nova aposta en empreses mercantils al País Basc	37
5 El camí de liempresa participada a Catalunya	38
5 ESTUDIS DE CAS	40
4 CONCLUSIONS I RECOMANACIONS D'ACCIÓ PER AL FOMENT DE LA PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS	59
REFERÈNCIES	65

Al Timur, sempre.

A l'Ernest i a B+I Strategy pel vostre suport.



NOUS PARADIGMES EMPRESARIALS

La sortida de la crisi dibuixa un model desigual i amb forts desequilibris que planteja la necessitat de buscar noves fórmules de desenvolupament de les societats occidentals amb polítiques públiques i privades que contribueixin a construir un món més just, equitatiu i participatiu.

Aquest nou model ha d'harmonitzar el binomi competitivitat i cohesió social, i això implica necessàriament construir una societat assentada sobre els principis de la col·laboració i la participació, sent capaços d'actuar sobre la totalitat dels determinants de la competitivitat i el benestar de manera sistèmica.

És en aquest marc que es fa necessari repensar el paper de les empreses, posicionant-les com un element transformador del model social existent. El nou rol de l'empresa, entesa com una comunitat de persones, ha de combinar la cerca permanent de capacitat de competir de manera adequada en els mercats internacionals amb la generació d'un projecte compartit per a les persones de l'empresa configurant-se com una autèntica «empresa participada per persones».

Una Europa que viu una profunda crisi ha de pensar com fer que pobles i ciutadans passin de ser objectes a ser autèntics subjectes del procés de regeneració del projecte europeu. En altres paraules, la participació en tots els àmbits és un element a desenvolupar en el camí d'Europa per recuperar els seus valors originals.

El principal objecte del present treball és posar en valor el rol transformador de la participació, el qual, incorporat a les organitzacions empresarials, independentment de la seva forma jurídica, pot ser un element clau per treballar de manera harmònica el binomi competitivitat i cohesió social d'un país.

L'objectiu és presentar un marc teòric amb referents territorials i exemples diversos que serveixin per impulsar un espai de conversa i debat sobre la participació dels treballadors a l'empresa sense apriorismes. Per això s'ha posat un especial èmfasi en aprofundir en els aspectes més sociològics i culturals que provoquen o frenen la participació més que no en la descripció de marcs legals o jurídics.

1. Macrotendències que transformen el marc actual i incideixen en el nou paradigma empresarial

Aquest nou paradigma empresarial ve marcat per les megatendències enteses com a dinàmiques socials que actuant com a grans forces transformadores afectaran tots els àmbits de la nostra vida en els propers anys i tindran impacte en tots els àmbits: empresa, economia, societat, cultura i persones. L'emergència del valor de la participació no és aliè a aquestes forces transformadores.

Les persones són la principal riquesa d'una organització i són alhora el seu principal motor de transformació. Les persones en els seus diferents rols de client, ciutadà i també de treballador són cada cop més exigents en termes de transparència, estan cada cop més connectats, tenen més accés a la informació i estan més habituats que aquesta flueixi en tots els àmbits. Estem alhora en un moment on la democràcia representativa tradicional és qüestionada, i on des de la ciutadania es reclamen noves fórmules de participació. Ens trobem amb persones que demanden una major implicació i participació en la presa de decisions i sobretot sentir-se part dels projectes que desenvolupen en totes les facetes de la vida.

Simultàniament, les tecnologies de la informació i de la comunicació (TIC) estan evolucionant cap a entorns més col·laboratius, principalment per l'efecte de les xarxes socials. Tenim accés a una gran quantitat d'informació de forma fàcil i en qualsevol moment i disposem d'uns entorns que faciliten la participació de les persones i, per tant, la interacció entre la comunitat i els seus governants, els clients i les empreses... de manera directa i fluida. Entrem així en un nou paradigma social en què ciutadania, entitats, partits polítics, treballadors i empreses poden participar i interactuar en el debat, definició, creació i avaluació de les polítiques públiques de manera directa.

D'altra banda, la competència mundial per obtenir talent qualificat es troba en els seus nivells més alts des del període previ a la crisi. Es produeix una competència pel talent i el coneixement. El creixement econòmic desigual de les regions i les ciutats afavoreix la migració de zones en recessió cap a regions d'alt creixement.



A això s'hi suma que les noves generacions són més obertes al canvi i la mobilitat. L'escassetat de talent afectarà en els propers anys no solament a la UE, sinó també Amèrica Llatina, Àsia i Rússia.

Des de 1998 fins als nostres dies la mobilitat d'aquest talent ha crescut un 25% i es preveu que creixi un altre 50% fins al 2020, a causa de la competència entre regions per l'atracció de talent qualificat.¹

L'empresa no és aliena a aquesta demanda i caldrà que generi també nous models de democràcia participativa interna, que trenquin amb la idea que la participació i la presa de decisions en grup dificulten l'eficàcia empresarial. Cada vegada més la participació dels treballadors es veu com una font de millora i retenció del nou talent, i la cooperació amb els altres com una inversió, també en l'empresa majoritària.

Un altre gran àmbit que agafa força sobre la necessitat de definir nous paradigmes empresarials basant-se en la participació és l'emergència de noves maneres de fer economia: l'economia col·laborativa, l'economia social i altres aproximacions com l'economia verda o l'economia circular, han anat apareixent en

¹ PWC, «Talent Mobility 2020, the next generation of international assignments».

alguns casos i en d'altres, malgrat existir de fa temps, prenen una nova dimensió. Totes elles tenen en el seu ADN la participació i la col·laboració.

L'economia col·laborativa es planteja com una nova manera d'integrar la participació en els models empresarials. Es tracta d'un nou model de producció on les parts que produeixen i intercanvien valor són particulars. Nous models de negoci que arriben per quedar-se i transformar els sectors tradicionals. Nous models on el consumidor ja no solament és *prosumer* –consumidor proactiu– sinó que, a més, sovint s'incorpora com a mitjà de producció i passa a ser part del procés productiu des de l'inici. Per la seva part, l'economia social i el cooperativisme tenen la gestió democràtica com a senyal d'identitat i una àmplia experiència en la dinamització democràtica i participativa en l'empresa i en general un major èmfasi d'aquesta cultura en les organitzacions.

La força d'aquestes noves maneres de fer economia genera l'aparició d'espais d'hibridació entre aquestes fórmules i l'economia dominant. L'empresa mercantil incorpora la participació com un element també de millora de la seva competitivitat i des de l'economia social es busca una adaptació que ajudi a guanyar eficiència.

Així, independentment de la forma jurídica per la que opti l'organització, la participació de les persones en els processos de presa de decisions, les oportunitats de diàleg, estan consolidant organitzacions més participatives que permet a les persones treballar en una cultura democràtica impulsora d'una societat més capaç d'harmonitzar competitivitat i cohesió social.



UN MARC PER A LA PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS

1. L'empresa participativa. Nivells i tipologies de participació

Des d'un punt de vista teòric, es diferencien dos grans blocs pel que fa a la participació en les organitzacions: participació en la gestió i participació financera. Alhora, la participació la financera es divideix en participació en els resultats i participació en la propietat.

En la pràctica, però, les diferents formes de participació es presenten absolutament interrelacionades, ja sigui perquè entenen que un bon model de participació en la propietat no té sentit sense implementar una participació real en la gestió, o bé perquè tenen un cert caràcter evolutiu de manera que l'arrencada amb models de participació en la gestió de menor intensitat sol ser un pas previ a la participació financera en resultats, fins arribar progressivament a la participació en la propietat.

Destacar també que el grau de participació no va necessàriament lligat a la forma jurídica de l'organització, per més que unes formes hi puguin estar ideològicament més vinculades que altres.

Analitzant els tres grans estadis de participació, veiem que poden ser subdividits en funció del grau i nivell de compromís que demanen.

Participació en la gestió

La participació en la gestió va lligada a la pregunta clau de quin paper juguen les persones en la presa de decisions i en la gestió diària del projecte empresarial. A partir de les múltiples respostes que podem donar a aquesta qüestió, cada empresa pot avançar en la definició del seu propi model de participació. D'aquesta manera, la participació en la gestió obre un ventall d'eines, models i graus de participació que faciliten que cada projecte participatiu sigui únic.

La participació en la gestió es pot introduir a l'empresa a diferents nivells. La forma de participació en la gestió més bàsica és la participació en la informació i la comunicació. Una gestió transparent i comunicativa amb els treballadors és essencial per tal de crear un ambient de treball de confiança i és un primer pas necessari i imprescindible per tal d'implicar els treballadors. En segon lloc, es pot incloure els treballadors en la participació de la definició d'objectius estratègics i operatius, facilitant eines als treballadors per tal que puguin transmetre les seves idees sobre el rumb estratègic de l'empresa i sobre el seu rol operatiu.

En aquesta mateixa línia, la participació en la presa de decisions es basa en el repartiment de responsabilitats i la capacitat de cada treballador de poder decidir, en el marc dels límits establerts segons la seva responsabilitat. Finalment, el nivell de participació que demana una implicació més elevada dels treballadors és la participació de les responsabilitats per tal que la coordinació sigui adequada, i que els treballadors se sentin prou segurs de si mateixos com per poder compartir les seves idees i coneixements.

Participació en els resultats

La participació en els resultats –també definida com a participació econòmica– implica que els treballadors, a més del salari fix, reben uns ingressos variables lligats als beneficis o a altres resultats de l'empresa. Normalment va lligat al reconeixement associat a l'exercici de la participació en la gestió, i es pot articular de diverses maneres, ja sigui pagant en efectiu, assignant els ingressos a un fons en benefici dels treballadors o facilitant-los beneficis immediats o diferits.

Participació en la propietat

Ve definida per la participació en la propietat de l'organització. Aquesta pot ser com a accionistes, com a socis o com a cooperativistes.

La participació en la propietat pot estructurar-se de manera directa, en aquest cas els treballadors participen al capital social de l'empresa, mitjançant aportacions directes –participant en l'accionariat o a través de la propietat de participacions– o bé es pot articular indirectament via una societat.



Font: SPRI Grupo Taldea.

2. Beneficis que aporta l'aposta per la participació a l'empresa

L'aposta per la participació aporta beneficis de forma integral ja que no només millora els resultats de la pròpia empresa i dels seus treballadors, sinó que també té un impacte positiu sobre el territori que l'acull.

a) Beneficis pel col·lectiu social i territorial

- Facilita vertebrar ecosistemes més competitius. Les empreses que incorporen la participació en la seva cultura tenen més capacitat per iniciar processos col·laboratius amb el seu entorn afavorint-se la creació d'entorns més competitius al territori. L'existència d'ecosistemes oberts i/o participatius en un territori són claus per a la seva innovació.
- Sostenibilitat del teixit empresarial. El sentit de pertinença esdevé un valor important que supera la mateixa empresa i es traspasa a la relació amb el territori. L'empresa s'implica més fàcilment amb el territori amb què interactua. En aquest sentit, es redueixen els processos de deslocalització dels centres de decisió de les empreses.

- Empreses socialment més responsables. La participació afavoreix l'existència dels valors propis d'empreses socialment responsables que fan prevaldre la sostenibilitat del model econòmic i industrial i entre d'altres, la creació d'una ocupació més estable i de més qualitat.

b) Beneficis per a l'empresa

- Competitivitat empresarial. El procés d'implementar una cultura participativa demana, com a primer pas, una redefinició de processos que en basar-se en facilitar l'aportació del millor de cada persona permet una millora en l'eficiència, facilitant així millores internes com l'augment de la productivitat i la flexibilitat.
- Captació i retenció de talent. El futur de les empreses està directament relacionat amb la seva capacitat d'atraure i retenir talent. Si hi ha una cosa que realment mobilitza el talent és el compromís amb un projecte compartit.
- Millora del clima laboral. Que els treballadors se senten part d'un projecte compartit afavoreix la creació d'un bon ambient de treball. Aquest clima també repercuteix en factors com la reducció de l'absentisme laboral i la rotació de personal.
- Transmissió i successió empresarial. Afavoreix nous models de transmissió empresarial i alhora fomenta i dona més oportunitats d'emprendre des de dins de l'empresa mateixa.
- Eina de capitalització empresarial. El procés participatiu, en la forma de participació financera, pot ser una eina de capitalització de l'organització, la qual facilita una conciliació entre les necessitats financeres de l'empresa i els interessos dels treballadors en consolidar l'empresa.

c) Beneficis per a les persones

- Democratització de les organitzacions. L'accés a la informació, el clima de transparència augmenta el poder de decisió dels treballadors, democratitzant tots els àmbits de l'organització.
- Millora la confiança. La millora del clima laboral repercuteix en l'existència d'un ambient de respecte a les persones i major confiança.
- Sentiment de pertinença. La participació genera un sentit de pertinença que redueix les frustracions individuals en aglutinar interessos individuals i col·lectius. Alhora, les persones senten que estan construint un projecte comú sostenible en el temps que es vincula al seu projecte de vida.

3. Elements que impulsen o frenen el desenvolupament de la participació a l'empresa

Per avançar cap a una nova cultura basada en la participació, les empreses hauran de desenvolupar solucions adaptades a les seves circumstàncies concretes ja que cada model de participació és únic i ha de partir del reconeixement compartit de la realitat de l'empresa sobre diversos factors que determinaran el grau i el model de la participació. Alguns dels principals factors que faciliten o frenen la participació dels treballadors a l'empresa són:

a) Existència d'un entorn cultural favorable a la participació

Les empreses no estan soles, viuen cada cop més immerses en ecosistemes. Les oportunitats i les amenaces de l'entorn, interrelacionades amb les forteses i les febleses de la pròpia organització, marquen els límits a la participació. L'existència d'una cultura participativa o col·laborativa en el territori o entorn socioeconòmic de referència és un element dinamitzador clau, alhora que la seva no existència esdevé un fre cultural que s'arrossega generacionalment. En altres paraules, el foment d'una cultura de la participació, en el marc d'una societat oberta, des dels diferents àmbits de la societat, esdevé un element que facilita l'existència d'empreses amb dinàmica participativa.

b) Condicions de base amb les que cada empresa arriba al procés participatiu

Un factor de base important per al desenvolupament d'un procés participatiu a l'empresa ve marcat pel motiu pel qual l'empresa arriba a aquest procés. Si bé és cert que la participació és independent de la forma jurídica que prengui la societat, la realitat és que el moment i el motiu pel qual s'arriba al concepte de participació genera un fre o un fort impuls a l'arrencada del projecte. En aquest sentit podem trobar:

- Empreses que per filosofia volen avançar en el seu model de participació perquè consideren que el valor de la participació forma part del seu model de sostenibilitat i els és un element definitori.
- Societats de nova creació, especialment les basades en el coneixement de les persones que les integren, ja sigui per cultura generacional o voluntat de retenir talents molt concrets.
- Empreses que es plantegen processos de successió o substitució de tots o part dels propietaris per part dels treballadors amb l'objectiu d'enfortir la continuïtat del negoci, sense vendre ni liquidar.
- Empreses en dificultats on la continuïtat del negoci passa per la participació en la propietat dels treballadors o dels directius.

- Empreses en les quals habitualment no existeix una sensibilitat especial cap a la participació i que no ho tenen com a prioritari, òbviament, el procés esdevé més complicat.

c) Existència de nous models de lideratges i estils de direcció oberts

El model de lideratge és un dels principals factors que frenen o impulsen aquest procés. La sensació de pèrdua de poder per part de la direcció en organitzacions molt verticalitzades és un fre molt important i gairebé paralitzant.

Per poder tenir èxit, els lideratges personalitzats, jeràrquics i rígids han de quedar enrere. Per contra, estimularà el procés un estil de direcció obert i basat en la confiança i en les capacitats de les persones, on s'escolti abans de parlar, on existeixi una clara coherència entre el que es diu i el que es fa en les decisions de la gerència.

Una direcció amb orientació a l'acord, amb capacitat per generar confiança i transmetre el seu compromís amb el projecte facilita l'adhesió de les persones al projecte empresarial. No parlem només de lideratge a nivell de direcció. L'existència de lideratges en diferents llocs de l'organització, amb vocació transformadora, amb visions clares i inspiradores, capaços de transmetre emocions i compromís en diferents llocs de l'empresa serà important. Caldrà identificar potencials lideratges entre les persones de l'organització i donar suport al seu creixement a través de programes de formació i desenvolupament integral.

d) Necessitat d'un projecte compartit propi i únic

Cada projecte participatiu és únic i diferent en cada organització, com ho és el seu projecte empresarial. Un projecte és realment compartit quan totes les persones de l'organització el coneixen. Això implica que saben què és el que pretén la direcció i per què ho pretén; com, on i amb qui ho vol realitzar; i quines implicacions i conseqüències tindrà el procés, què guanyaran i què poden perdre com a treballadors a l'empresa.

e) Informació transparent i compartida

Una empresa participativa demana un esforç per part de tots. S'ha de dedicar temps a ser més transparent, a comunicar, a compartir, a fomentar activament la participació en tots els espais i nivells de l'empresa. Es necessita una informació transparent, completa i comprensible per als seus destinataris.

Un sistema de comunicació intern, fluid i estructurat en diferents direccions –ascendent, horitzontal i descendent–, en temps real, veraç i objectiu que permeti generar, a més d'eficàcia i eficiència en la

gestió, la confiança necessària per compartir el saber, la seguretat i el reconeixement que fan possible l'apoderament de les persones.

Una empresa participativa demana implicació en les decisions, participant i aportant coneixement i no només assumint un rol de controlar i ser informat. Participar no vol dir controlar les decisions que altres prenen, sinó formar part de l'entramat decisor.

Si parlem de participació financera, serà bàsic que els treballadors siguin informats periòdicament sobre qualsevol element que afecti la inversió realitzada i formats per entendre la informació facilitada.

f) Prioritzar l'apoderament i l'autonomia de les persones

L'apoderament de les persones facilita l'autonomia i l'autogestió en el lloc de treball i té una gran incidència en l'èxit dels processos de participació. L'actitud i l'existència –o per contra, la manca de determinades competències en les persones de l'organització– poden accelerar o bé llastrar els processos de participació i obligarà a treballar la formació de determinades capacitats claus.

Com comentàvem en l'anterior punt, els treballadors han de poder prendre decisions i per fer-ho els caldrà formació i competències per entendre els riscos, els avantatges i desavantatges de les diferents alternatives. No es tracta només de formació en continguts o capacitats específiques, sinó en aprendre a participar, fet que implica en gran mesura desaprendre molts dels hàbits de gestió que tenim. No naixem sabent participar i en els nostres rols habituals aquesta no és una habilitat que se'ns fomenti socialment. Per tant, alhora que es generen espais de participació, caldrà ensenyar a participar.

g) Nous models organitzatius i noves formes de relacionar-se

Un model participatiu, establirà noves formes de relació entre les persones que marcaran també el tipus de relació i de convivència que estem construint dins l'empresa.

El treball en equip és un element clau que permet modificar les relacions de poder entre els diferents grups de l'organització. Necessitarem persones amb capacitat de treballar en equip, amb iniciativa i resolutives.

És important que sorgeixin nous i diversos sistemes de distribució del poder i presa de decisions. En aquest sentit, destaca la creació d'estructures organitzatives que fomentin la coordinació i l'autogestió, i la transmissió d'aquests valors en la cultura organitzativa.

**h) Definir un marc propi i voluntari de participació,
i establir plans regulars, sistemàtics i sostinguts en el temps**

S'ha de crear el marc que estableixi les condicions per a un plantejament participatiu a l'empresa, però no n'hi haurà prou amb això. La participació s'ha de generar, s'ha de provocar i fomentar. S'hauran d'implementar processos que donin seguretat a les persones, tenint present que molts cops caldrà fer-ho en marcs normatius que en general no han estat pensats per a això.

La participació ha d'estar oberta a tots els treballadors, però aquesta ha de ser voluntària. Segons quins models participatius poden comportar o ser viscuts com a iniciatives a llarg termini, generadors de cert risc. No tots els treballadors volen ni se senten preparats per assumir determinats rols.

Finalment, cal entendre que la participació no és fàcil. Aquesta és una conquesta que demanarà un compromís sostingut fins a convertir-se en un valor real i en patrimoni cultural de l'organització.



ANÀLISI DE DIFERENTS INICIATIVES A NIVELL EUROPEU EN EL FOMENT DE LA PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS

Per fer una anàlisi del punt de partida i estat de la situació del nivell de participació a Europa, el primer que ens trobem és la manca de dades agregades tant per països com a nivell global europeu.

En general, la informació disponible es focalitza en la participació financera, que és la que demana un marc legal, laboral o fiscal de suport. En aquest sentit, l'EFES –sigles d'European Federation of Employee Share Ownership– focalitza les seves anàlisis en la participació financera de les grans empreses i es pot disposar d'informació desagregada dels diferents països.

Davant d'això per presentar l'anàlisi de les diferents iniciatives a nivell europeu en el foment de la participació dels treballadors s'ha optat pel següent esquema metodològic:

- Marc europeu i directives sobre la participació en la gestió i financera.

- Anàlisi de la participació financera en les grans empreses.
- Estat de la participació financera a Europa per territoris.

Finalment, s'han incorporat casos empresarials de diferents tipologies.

1. Marc europeu i directives sobre la participació en la gestió i financera

Participació en la gestió

El 2012 la Comissió Europea va publicar un conjunt de polítiques laborals en suport d'una creació de treball intel·ligent, sostenible i inclusiu. Dins aquest marc legislatiu, es va considerar apropiat incloure una sèrie de directives que fessin referència a la participació i implicació dels treballadors dins l'empresa i al deure de l'empresa a incentivar aquesta implicació.

Així doncs, la intenció d'involucrar els treballadors a l'empresa es tradueix en les següents directives:

- La Directiva 2002/14/EC estableix un marc general per a la circulació d'informació i la consulta als treballadors. Aquesta directiva busca enfortir el diàleg dins l'empresa, assegurar la implicació dels treballadors en la presa de decisions i millorar la capacitat de prevenció de crisis i altres problemes. La directiva s'aplica a empreses de com a mínim 50 treballadors.
- La Directiva 98/59/EC fa referència al dret a la informació en cas d'acomiadaments col·lectius. Un propietari amb previsió de realitzar acomiadaments col·lectius ha de proveir als representants del treballadors d'informació específica, com per exemple, les raons dels acomiadaments, el període en el qual tindran lloc, les categories i nombre de treballadors implicats i els criteris que s'han fet servir a l'hora de seleccionar-los. A més, s'hauran de realitzar consultes amb els representants dels treballadors per tal d'intentar trobar solucions alternatives als acomiadaments col·lectius.
- La Directiva 2001/23/EC es preocupa de la protecció dels drets dels treballadors en el cas d'una venda de l'empresa. Cal informar i consultar els treballadors, tant per part del venedor com del comprador.

D'altra banda, a nivell transnacional, la legislació europea també determina aquelles empreses amb més de 1.000 empleats que tinguin com a mínim 150 treballadors en dos països membres de la UE, hauran de crear un Consell de Treball Europeu o una plataforma que s'utilitzi per informar i consultar els treballadors. De la mateixa manera, aquelles empreses que tinguin l'estat de Societat Europea o de Societat Cooperativa

Europea –és a dir, que estan regulades pel dret comunitari–, hauran d'adoptar les directives d'informació i de participació en el consell de supervisió o en el consell de direcció.

Participació financera

La Recomanació del Consell –posteriorment Consell de la Unió Europea– del 27 de juliol de 1992, relativa al foment de la participació dels treballadors en els beneficis i els resultats de les empreses, estableix uns principis generals que funcionen com a invitacions o recomanacions als estats membres:

- Aplicació amb regularitat.
- Càlcul amb arranament o fórmula determinada.
- Aplicació complementària al sistema de retribució tradicional.
- Variabilitat de la participació en funció als resultats de l'empresa.
- Capacitat de beneficiar el conjunt dels treballadors.
- Aplicació en empreses tant privades com públiques.
- Aplicació en empreses de totes les dimensions.
- Simplicitat de les fórmules.
- Informació i formació dels treballadors sobre les formes de participació.
- Caràcter voluntari de la introducció de les fórmules de participació i de la participació en elles.

La Recomanació del Consell pretén que els estats membres reconeixin les diverses formes de participació dels treballadors, ja sigui per mitjà de la participació en els beneficis, en l'accionariat o a través de fórmules mixtes. També es recomana que tinguin en compte el paper dels interlocutors socials, la conformitat de les legislacions i les pràctiques estatals.

En aquest sentit, es destaca la importància de garantir que les estructures jurídiques permetin la introducció de fórmules de participació, que es consideri la possibilitat de concedir estímuls, com per exemple incentius fiscals o avantatges financers, i de facilitar el subministrament d'informació a totes les parts interessades.

De la mateixa manera, el Dictamen del Comitè Econòmic i Social Europeu sobre la «Participació financera dels treballadors a Europa», del 21 d'Octubre de 2010, estableix que la participació financera dels treballadors representa una possibilitat de fer participar més i millor a les empreses i als treballadors, així com a la societat en el seu conjunt, en la creixent europeïtzació de l'activitat econòmica. L'objectiu del dictamen era animar a la UE a elaborar un marc de referència que fomenti la connexió social i econòmica d'Europa, agilit-

zant l'aplicació de la participació financera dels treballadors a diferents nivells. En base a aquest dictamen, el Comitè Econòmic i Social Europeu demana que s'adopti una nova recomanació del Consell relativa al foment de la participació financera dels treballadors i que es presentin propostes sobre la manera d'afrontar els obstacles que presenten els projectes transfronterers.

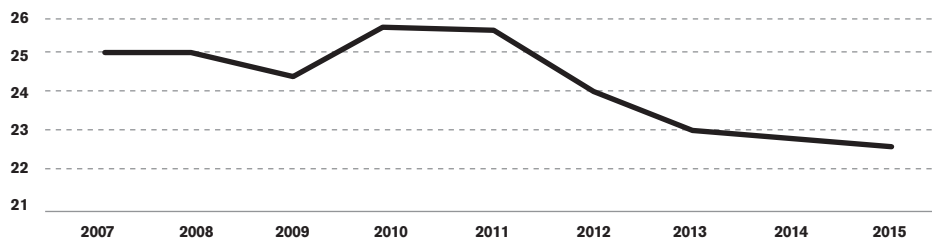
També es presenta la participació financera dels treballadors com a mecanisme per enfortir la competitivitat de les Pimes europees i la vinculació dels seus treballadors qualificats. En la línia estratègica de l'Europa 2020, es considera que la participació dels treballadors contribuirà a garantir un futur més sostenible.

2. Anàlisi de la participació financera en les grans empreses

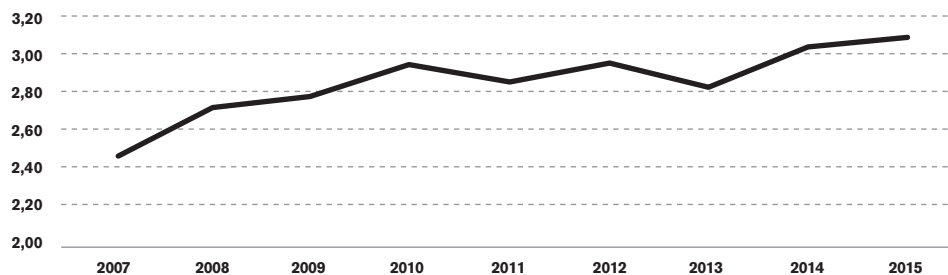
L'EFES és una organització europea sense ànim de lucre que, finançada per les aportacions dels seus membres –empreses, sindicats, experts, consultors, centres d'investigació, universitats...– té entre els seus objectius el foment de la participació dels treballadors en la propietat de les empreses europees. Proporciona informació i assessorament, organitza esdeveniments i actua com a *lobby* empresarial. De la mateixa manera, col·labora amb organitzacions d'altres continents i anualment elabora un estudi sobre la participació financera dels treballadors a les grans empreses europees, del que en recollim les principals conclusions pel 2015:

- Treballadors propietaris: el percentatge de treballadors propietaris el 2015 va ser del 22,6%. Com es pot veure en el gràfic 1, aquest percentatge s'ha reduït durant els últims anys, ja que per exemple, el 2010 va arribar a ser del 25,6%.
- Capital participat: el 2015, el percentatge de capital en propietat dels treballadors és del 3,09%. El valor ha crescut en els últims anys, però es manté sempre al voltant del 3% –veure gràfic 2.
- Executius i altres treballadors: a nivell europeu, el percentatge de capital participat per no-executius el 2015 és superior (57,7%) a l'ostentat per executius (42,3%). Tot i això, si es realitza la comparació entre països, s'observen dos models diferenciats: al centre i al nord de la UE, els percentatges dels no executius són majors, mentre que als països del sud és superior la participació dels executius sobre els altres treballadors –veure gràfic 3.

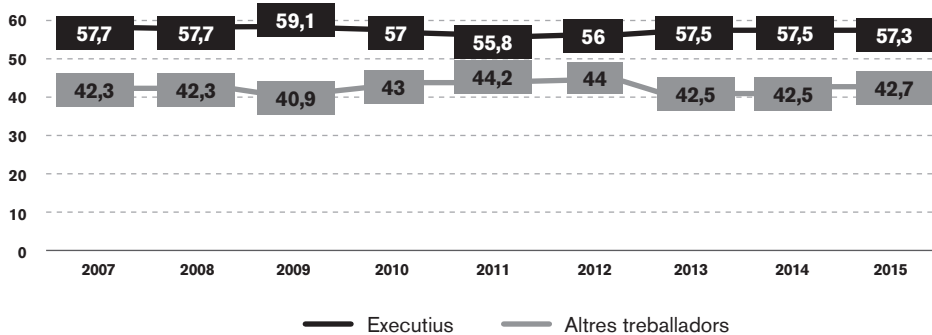
Gràfic 1. Treballadors europeus propietaris sobre el total de treballadors, 2007-2015 (%)



Gràfic 2. Capital ostentat per treballadors europeus, 2006-2015 (%)



Gràfic 3. Perfil de treballadors europeus, 2007-2015 (%)



Font: EFES.

3. Estat de la participació financera a la UE per territoris

Dins el context europeu, existeixen diferents models de participació financera que varien i s'adapten a cada país segons el nivell de participació –en la propietat o en els resultats–, en els mecanismes que s'utilitzen per dur-la a terme –fórmules d'estalvi sobre els beneficis, compra d'accions, pagament en efectiu o en diferit– i en els beneficis derivats –avantatges fiscals, exempcions en el pagament de la seguretat social, bonificacions sobre el valor de les accions.

Alemanya	Es combina la participació en la propietat i en els resultats de l'empresa. Tot i això, només un 10% de les empreses implementen algun sistema de participació en els beneficis, i només un 2% han adoptat un pla de propietat participada ESOP –veure apartat 3.4. El 2005 el Govern va aprovar una llei per incentivar la participació dels treballadors en el capital.
Catalunya	Té una important tradició en empreses socials, essent les societats laborals i les cooperatives la base del model participatiu. Malgrat això, el valor de la participació no està assentat en l'empresa mercantil malgrat existir cada cop més iniciatives a nivell individual.
França	Predomina la participació en els beneficis de l'empresa, la qual es duu a terme a través d'un pagament en efectiu o en diferit, i ofereix avantatges fiscals per aquells treballadors que participin en els beneficis de l'empresa. Com a característica addicional, cal tenir en compte que la participació dels treballadors és obligatòria en empreses amb més de 50 treballadors.
Itàlia	Té un nivell de participació financera dels més baixos d'Europa. La participació predominant és en la propietat de l'empresa, la qual es duu a terme mitjançant la compra d'accions, que té un tractament fiscal especial en cas que el treballador mantingui les accions en la seva propietat durant un període mínim de tres anys. Com a característica addicional, la participació a nivell d'empresa mercantil convencional no està gaire estesa, però destaca la forta presència de cooperatives.
País Basc	És un territori amb una forta i reconeguda tradició cooperativista i en societats laborals. Aquest fet ha facilitat la incorporació del valor de la participació a nivell social, creant un panorama amb una important quantitat d'agents sensibilitzadors i amb experiència en participació. Actualment, el Govern basc aposta pel desenvolupament d'instruments concrets pel foment de la participació també en empreses mercantils com element de millora competitiva.
Països Baixos	No predomina un sol nivell de participació financera, sinó que es combina la participació en la propietat i en els resultats de l'empresa. En el cas de la participació en els resultats, la participació va lligada a fórmules d'estalvi sobre els beneficis després d'impostos. Quan el treballador participa en el capital, l'empresa aporta la mateixa quantitat. Tot i això, la majoria dels treballadors prefereixen invertir els estalvis en fons de menor risc, encara que els beneficis fiscals no siguin tan favorables.

Portugal	La forma de participació financera més important és la participació en els resultats de l'empresa. La participació en el capital està menys estesa. L'origen de la participació en els resultats es pot trobar al procés de privatització dut a terme durant els anys 1980 i 1990. Un dels objectius d'aquest procés fou la participació dels treballadors en les empreses privatitzades. La participació en els beneficis no es considera remuneració pel treball i, per tant, l'empresa està exempta del pagament a la Seguretat Social per aquests pagaments. En els casos de privatització de l'empresa, s'ofereix als treballadors la possibilitat d'accedir al capital a preus favorables.
Regne Unit	Predomina la participació en la propietat de l'empresa. La participació es duu a terme mitjançant la compra d'accions, que ofereixen una bonificació del 20% sobre el valor de mercat. Com a característiques addicionals, les accions han d'estar en poder del treballador entre tres i set anys; i l'empresa pot entregar accions de forma lliure als treballadors, com una forma de participació en el beneficis.
Suècia	El nivell predominant de participació financera és el de la participació en els beneficis de l'empresa. L'avantatge principal és que la participació en els beneficis està exempta de pagament a la Seguretat Social.

Font: Elaboració pròpia a partir d'informació de B+I Strategy.

4. Models de referència

En l'anàlisi dels models de referència comencem pel model ESOP britànic –sigles de *Employee Stock Ownership Plan* [Pla de Propietat Participada]– del que posteriorment s'han creat figures semblants en altres països, sobretot anglosaxons, i del que tots els models n'incorporen alguna figura.

A continuació s'han treballat diferents models europeus, en concret s'ha desenvolupat els models de referència de la cogestió a Alemanya, i el de la cooperació a Suècia i Finlàndia i s'han incorporat dos exemples no estatals amb diferents graus de desenvolupament, el nascut de la força del cooperativisme al País Basc i l'emergent a Catalunya.

1. El model ESOP anglosaxó i figures assimilades

El model ESOP és la fórmula més utilitzada per implantar models de participació financera dels treballadors desenvolupada als EUA. La seva funció principal és la de facilitar la participació dels treballadors de Societats Anònimes i Societats Limitades en el capital de les seves empreses. El seu principal fet diferencial és la utilització d'un instrument per tenir de manera indirecta la propietat, basada en la figura anglosaxona del *trust* o fideïcomís.

Una ESOP es crea per una empresa interessada en incorporar la participació financera. Aquesta compra i manté accions de l'empresa en nom dels seus treballadors. Un dels principals avantatges és que facilita la transició gradual i progressiva d'una empresa convencional a una empresa participada pels seus treballadors, fet que –a part de fer-ho econòmicament més viable– facilita la transició emocional i el vincle dels treballadors cap a la nova situació.

L'altra línia d'avantatges específics del model ESOP són els fiscals. D'una banda, l'empresa pot demanar un préstec per a la creació de l'ESOP i en pot desgravar els interessos i les amortitzacions, i d'altra banda hi ha també interessants incentius dirigits al propietari que ven l'empresa, com per exemple l'eliminació efectiva de l'impost sobre plusvàlua.

La figura va ser creada el 1974 amb l'objectiu d'assegurar un repartiment més equilibrat de la riquesa i alhora, un major compromís dels treballadors amb els resultats de les empreses. El model s'ha estès a d'altres països anglosaxons com el Canadà i Austràlia i en el cas europeu preferentment al Regne Unit, tot i que elements d'aquest sistema s'utilitzen en altres zones, adaptant-se també en el model cooperatiu.

Als EUA, amb dades de desembre 2015, veiem que hi ha 9.323 empreses ESOP o figures jurídiques similars, les quals ocupen uns 15 milions de treballadors. Un 8% d'aquestes empreses cotitzen a borsa.

El perfil d'empreses i les motivacions per les quals aquestes arriben a l'ESOP és molt variat, però si fem una caracterització genèrica podríem dir que:

- L'empresa ESOP característica es crea sota circumstàncies de relleu generacional, on el propietari no disposa d'hereus ni socis interessats en donar continuïtat al negoci i no vol posar en risc el projecte i els llocs de treball existents o que per altres motius és complicat vendre l'empresa. Es calcula que més del 50% de les ESOP es creen per aquest motiu i en aquest sentit aquesta fórmula ha estat una de les principals eines de successió empresarial i relleu generacional als EUA.
- En general, l'empresa que opta per l'ESOP és rentable. En altres paraules, l'ESOP no s'utilitza com a mecanisme de salvament. Menys del 5% d'empreses ESOP han estat creades en empreses que es troben en crisi. Alhora és un instrument associat a petites i, sobretot, mitjanes empreses.
- També està força estès en sectors tecnològics i de coneixement com a instrument per evitar la rotació o fuga del personal qualificat.
- També hi ha altres motivacions per les quals una empresa opta per aquest instrument, com per la voluntat dels propietaris de compartir drets, avantatges i responsabilitats amb els treballadors i de crear un entorn més participatiu que enforteixi el projecte empresarial i la competitivitat de l'empresa.

Els principals passos de funcionament de l'ESOP es poden resumir en:

- Constitució de l'ESOP per part de l'empresa com a entitat amb personalitat jurídica pròpia que ha de garantir l'interès dels treballadors. Està controlat per uns fideïcomissaris, nomenats pel consell d'administració de l'empresa i les seves normes bàsiques queden recollides en el document constituent. Aquest document identificarà les accions a adquirir i recollirà la valoració de les accions, la qual ha de ser realitzada per un pèrit independent anualment.
- Per adquirir les accions l'ESOP compra en nom dels treballadors un percentatge del capital de l'empresa mitjançant un préstec o amb fons propis. A partir d'aquí els treballadors es converteixen en participants de l'ESOP i reben un «compte ESOP individual» a nom seu, on se'ls assignen les accions corresponents. En els ESOP palanquejats –és a dir, finançats amb un préstec–, les accions es mantenen en un «compte de suspens» i es transfereixen als comptes individuals a mesura que el préstec es va amortitzant. La fórmula per assignar la quantitat als comptes individuals es determina de forma justa i equitativa i està definida al pla constituent de l'ESOP –habitualment es basa en la retribució, però pot incloure altres criteris, com per exemple l'antiguitat.
- L'empresa realitza contribucions anuals a l'ESOP. Aquestes contribucions poden ser accions que s'assignen directament als comptes dels participants o retribucions monetàries utilitzades per la compra d'accions.
- El procés de transferència de drets està definit en el document constituent i determina quina quantitat de diners en efectiu o quantes accions rebrà el participant si abandona l'empresa. En tot cas, però, quan l'empleat es jubila, abandona l'empresa o decideix vendre les seves accions, l'empresa –o l'ESOP–, ha de comprar obligatòriament les seves accions.

2. El model de cogestió a Alemanya

El model de cogestió a Alemanya fa referència a la consulta i participació dels treballadors en decisions de la companyia, tant a nivell d'establiment, com a nivell d'empresa o de grup. La llei sobre la cogestió alemanya es va crear el 1976 per garantir la participació dels treballadors en la presa de determinades decisions, que afectessin les condicions laborals dels treballadors, o relatives a la planificació econòmica de l'empresa.

La participació dels treballadors té lloc a dos nivells: Al centre de treball com a espai, que persegueix objectius relacionats amb les tècniques de treball –producció, ventes, administració i serveis– i a l'empresa com a unitat legalment responsable, organitzada i que segueix objectius econòmics i immaterials.

La cogestió al centre de treball

La cogestió a nivell dels centres de treball planteja qüestions com les condicions de treball, jornades laborals, l'establiment de principis retributius, la introducció de noves tecnologies i mètodes de treball o la creació d'un pla de compensació pels treballadors en cas que es planifiquin tancaments de plantes o canvis estructurals. En concret, el propietari necessita arribar a un acord amb els treballadors abans de prendre mesures relacionades amb les següents àrees:

- Condicions de treball: jornada laboral; vacances; mètode de pagament; seguretat social; i mesures per combatre possibles perills relacionats amb l'ocupació i protecció de la salut dels treballadors.
- Decisions estratègiques i operacionals: acomodació residencial dels treballadors; afers financers de gran importància; canvis estructurals a l'empresa; reestructuració de llocs de treball i processos; normes de conducta; mecanismes de monitorització de la conducta i la productivitat; principis del treball en equip; i acomiadaments.
- Processos de selecció, formació i promoció de personal: planificació de personal; formació vocacional; i desenvolupament de personal.

Cogestió a nivell del consell

El dret a participar a la presa de decisions i a la planificació econòmica té lloc als consells de supervisió. Mentre que la participació a nivell de centre de treball té lloc a totes les empreses fundades sobre la llei privada civil alemanya, la participació a nivell d'empresa només té lloc a les empreses més grans, etiquetades legalment com a *joint-stock companies* [societats per accions]. Les tasques del consell de supervisió són:

- Seleccionar els membres del consell de direcció durant un temps predefinit. També en supervisa el contracte i el salari.
- Monitoritzar la gestió del consell de direcció.
- Participar en les operacions de l'empresa que requereixin l'aprovació del consell de supervisió. Si el consell de supervisió no aprova una determinada decisió, els accionistes poden anul·lar la «no aprovació» si aconseguen una majoria del 75%.
- Control dels comptes anuals.
- Confidencialitat en tots aquells assumptes que es considerin secrets d'empresa.
- Són representants dels empleats en el consell de direcció que col·laboren amb els centres de treball i els sindicats per detectar i comunicar quines són les preocupacions i problemes dels treballadors.

3. El model de participació i cooperació a Finlàndia i Suècia

Als països escandinaus, on els sindicats han estat tradicionalment forts –i al seu torn, les estructures també han estat altament democràtiques– s'han aconseguit alts nivells de participació dels treballadors a les empreses –superior al 77%, molt per sobre de les taxes dels països del sud d'Europa, com França, Itàlia i l'Estat espanyol. Aquest fet és el resultat de la combinació entre legislació governamental favorable i pressió sindical.

Un altre factor important és la forta tradició cooperativista. Finlàndia és un dels països del món on el cooperativisme té més presència en el teixit empresarial i social. Es tracta d'una tradició que prové del 1899, quan es va crear la Pellervo, la Confederació de Cooperatives Fineses, vinculada a la legislació de cooperatives del 1901. El 2011, els ingressos totals de les cooperatives eren superiors als 30 bilions d'euros i les cooperatives acostumen a ser líders en els seus respectius mercats. Per exemple, les cooperatives agrícoles tenen una quota de mercat del 97% en el cas de la llet i del 80% en el cas del blat. També es pot accedir a un 45% dels productes quotidians bàsics a través de cooperatives de consum i la cooperativa OP-Pohjola Group és el grup financer més gran del país. Els tipus de cooperativa que hi ha són els següents:

- Cooperatives de consumidors: els consumidors de la cooperativa en són membres.
- Cooperatives de serveis: empreses com bancs o asseguradores.
- Cooperatives productora: productores agrícoles.
- Nova generació de cooperatives: empreses de turisme, màrqueting, editorials...

En el cas de Suècia la primera cooperativa que es va crear va ser una cooperativa de consum, la qual oferia serveis als agricultors. El moviment cooperatiu agrícola suec és un dels més representatius a nivell mundial fins tal punt que des de fa molts anys les cooperatives operen el 100% de les lleteries i són propietàries de més del 50% dels escorxadors.

Llei de cooperació en les empreses de Finlàndia

El Govern finès regula la participació en la gestió per part dels treballadors a les empreses a través de la llei de cooperació en les empreses. La llei pretén fomentar millores en la gestió de l'empresa i en les condicions de treball dels treballadors. L'objectiu és promoure millores en la relació entre empresari i treballadors i proveir eines a través de les quals, els treballadors puguin influir en les decisions que afectin la seva feina i l'ambient de treball sota el principi de la cooperació.

D'aquesta manera, la llei regula el deure dels empresaris d'informar i consultar els seus treballadors –de manera obligatòria per a aquelles empreses amb més de 20 treballadors i de manera voluntària per a aquelles empreses amb menys de 20 treballadors– en situacions com:

- Canvis en l'organització que afectin de manera substancial l'Estatut dels Treballadors.
- Acords de servei que afectin materialment els treballadors.
- Els plans i principis en relació al desenvolupament dels treballadors i a la comunicació interna dins l'empresa.
- Qualsevol reducció de jornada laboral o acomiadament.
- Els criteris utilitzats alhora de seleccionar personal extern.

L'empresa també haurà d'informar els representants dels treballadors sobre els següents indicadors, com a mínim, un cop l'any:

- Informació sobre la situació financera de l'empresa.
- Informació salarial.
- Informació sobre les relacions contractuals de l'empresa amb els treballadors.

Llei de coparticipació en decisions laborals i el seu desenvolupament a Suècia

La democràcia industrial s'ha desenvolupat a Suècia mitjançant legislació parlamentària i per acords entre empresaris i treballadors. El 1977 es va aprovar una llei de participació dels treballadors en les empreses en el procés de presa de decisions –MBL, sigles de *medbestämmandelagen*– que va ser posteriorment completada via conveni col·lectiu. Aquesta llei de coparticipació en decisions estableix el dret a l'associació sindical dins de les empreses i estipula en quin àmbit i quines decisions l'empresa ha d'informar als treballadors, i quins canvis han de ser negociats amb els empleats.

Aquesta llei va ser una important innovació en els seus moments, tot i que independentment del marc legal, des de sempre hi ha hagut per part dels treballadors un clar coneixement del funcionament i actuació de les seves empreses i, en molts casos, s'havia desenvolupat la col·laboració entre treballadors i empresaris de forma espontània. En altres paraules, en part la llei va venir a formalitzar una situació que ja existia i li va donar força legal.

4. De la tradició cooperativista a la nova aposta en empreses mercantils al País Basc

El País Basc és considerat un referent internacional en termes de participació dels treballadors. El model basc de participació dels treballadors destaca per la seva forta tradició, basada en els principis *auzolan* [treball veïnal] i arrelada en el cooperativisme i les societats laborals creades als anys 1980. Aquests models tradicionals conviuen des de fa anys amb models propis de participació creats per empreses familiars.

Actualment, mantenint el valor i la importància dels models de participació tradicional del que el País Basc és referent, s'ha volgut avançar més enllà reforçant la participació en la gestió i en el finançament en qualsevol perfil d'empresa, independentment de la seva fórmula jurídica, és a dir, pensant de manera específica en incorporar la participació en les empreses mercantils.

Malauradament, no existeixen dades sobre la participació dels treballadors en empreses mercantils. En canvi, el mapa pel que fa a la participació en societats laborals i en cooperatives és el següent –dades de 2014:

Societats laboral:

- Número d'empreses participades: 673
- Número de treballadors propietaris: 6.665

Societat cooperativa:

- Número d'empreses participades: 886
- Número de treballadors propietaris: 40.211

Tot i això, existeixen exemples d'empreses mercantils que han implementat diverses formes de participació. Per exemple, empreses com Lancor, Virtualware i Walter Pack gaudeixen de nivells elevats de participació en la gestió. D'altres com Alcorta Forging Group o Idom han implementat models de participació en la propietat, en els resultats i en la gestió.

En aquesta línia, per tal de fomentar la participació de les persones en l'empresa mercantil, el Departament de Desenvolupament Econòmic i Competitivitat del Govern basc ha posat en marxa el programa *Innobideak-Pertsonak* que té com a objectiu donar suport al desenvolupament d'actuacions de millora competitiva en empreses amb el centre d'activitat al País Basc a través de programes de participació de les persones. El programa es duu a terme a través dels següents elements: diagnòstic inicial; disseny de plans de participació de les persones treballadores en l'empresa; i acompanyament en la implementació dels plans de participació.

Els objectius del programa són:

- Impulsar la participació dels treballadors a l'empresa, com a element clau per millorar la competitivitat del teixit empresarial i la cohesió social del territori.
- Apostar per una nova cultura organitzativa basada en la participació, el compromís i la implicació de les persones, que contribueixi a la millora de les relacions laborals.
- Afavorir l'aportació de les persones a través de projectes compartits que valorin l'assumpció de responsabilitats, la vinculació emocional amb el projecte, la transparència i en general, la posada en valor de les seves capacitats i el potencial de la persona treballadora.
- Donar suport al desenvolupament de processos participatius en tot tipus d'empreses, garantint la supervivència, continuïtat i creixement de projectes empresarials diferencials basats en la participació i l'acord intel·ligent dels seus membres, i el compromís intergeneracional.
- Aprofitar la base de coneixement i experiència generada durant dècades al País Basc, consolidant l'ecosistema d'agents de suport a la participació dels treballadors en l'empresa –administracions públiques, teixit empresarial, universitats, sistema financer, empreses de serveis especialitzats, associacions i experts.

5. El camí de l'empresa participada a Catalunya

L'economia social i les cooperatives són una manera de fer empresa participativa i des d'aquest punt de vista Catalunya té una llarga tradició en dues grans formes, cooperatives i societats laborals.

Les cooperatives són societats constituïdes per persones físiques o jurídiques que s'han unit per millorar la situació econòmica i social dels seus components i de l'entorn comunitari, mitjançant una activitat empresarial de base col·lectiva. Poden desenvolupar qualsevol activitat econòmica o social.

Les societats laborals són societats mercantils –anònimes o limitades– on la majoria de capital social és propietat dels treballadors, els quals tenen una relació laboral indefinida, personal i directa.

És difícil avaluar quina és la importància precisa de l'empresa social en el conjunt de l'economia, però sí que podem constatar que des de la dècada de 1980, l'economia social no parat de créixer. Avui l'economia social i cooperativa representa prop del 6% del PIB català, i hi treballen directament unes 150.000 persones, sent present en sectors d'activitat innovadors i estratègics.

L'anàlisi de les dades del Ministeri d'Ocupació i Seguretat Social i de l'Institut Nacional d'Estadística indica que les comunitats autònomes amb major dinamisme durant tot el període 2000-2015 han estat Andalusia, País Basc, València, Madrid i Catalunya, segons el nombre d'entitats constituïdes i registrades en la

seguretat social. Catalunya ocupa el cinquè lloc en la creació de noves cooperatives i/o societats laborals.²

Durant el període de crisi dels anys 1980 –que va suposar la desaparició de moltes empreses– moltes persones, davant la impossibilitat de trobar una feina, van optar per participar en el capital de l'empresa garantint així una continuïtat que passava per transformar-se en societats laborals. A partir del 2012, la creació de cooperatives va depassar la de societats laborals.

Una fita clau és la Llei 12/2015, del 9 de juliol, de cooperatives, aprovada pel Parlament de Catalunya, la qual té l'objectiu de donar a les cooperatives el marc jurídic que necessiten per competir en el segle XXI. La Llei té cinc objectius claus:

- Fomentar la creació de noves cooperatives i la consolidació de les ja existents.
- Simplificar i eliminar càrregues.
- Reforçar les vies de finançament de cooperatives.
- Millorar la gestió empresarial de les cooperatives.
- Assolir un major dimensionament del món cooperatiu.

En aquest sentit, la llei vol enfortir la fórmula cooperativa sense imposar un model únic de cooperativa, sinó que es pretén facilitar l'autoregulació, possibilitant diferents alternatives empresarials. Alhora, es busca augmentar la competitivitat de les empreses cooperatives i afavorir la intercooperació.

D'altra banda, les societats laborals són societats de caràcter mercantil on la majoria del capital social –més del 50%– ha de ser propietat dels treballadors amb una relació laboral de caràcter indefinit. Les societats laborals constituïdes a l'empara de la Llei estatal 4/1997, de 24 de març, de societats laborals, estan obligades a adaptar els seus estatuts socials a les previsions de la Llei 44/2015, de 14 d'octubre, de societats laborals i participades aprovada pel Congrés de Diputats. Aquesta Llei recull el concepte de societat participada, considerant com a empresa participada no només les societats laborals, sinó qualsevol altra societat en què els socis treballadors tinguin capital social i dret de vot. Estableix, a més, els principis als que es sotmeten i el possible reconeixement que se'n pugui desenvolupar.

Catalunya té, doncs, una important tradició en economia social, fonamentada en el valor de la participació. Tot i això els models de participació en altres perfils d'empresa, concretament en empreses familiars, són encara incipients i representen un camí a recórrer ple d'oportunitats.

2 MARTÍNEZ CUERO, *El sector tradicional de la Economía Social Catalana. Cooperativas y Sociedades Laborales*.

5. Estudis de cas

Una organització és una entitat viva i com a tal viu en permanent transformació. Cada organització té el seu propi relat definint «d'on venim i on anem», construint una visió compartida del passat i sobretot una idea compartida del futur i del que serà important en aquest futur. Incorporar el valor de la participació en la construcció de cada projecte empresarial és bàsic perquè aquest relat sigui realment compartit per tota l'organització. Això fa que cada projecte participatiu sigui únic i diferent en cada organització, com ho és el seu projecte empresarial.

En aquest sentit, incorporem els següents estudis de cas:³

- GERMANS BOADA, un nou model de lideratge compartit basat en la codirecció.
- SUARA, l'apoderament de les persones.
- WILKIN & SONS, créixer participativament des de l'empresa familiar.
- BOSCH GROUP, la cogestió alemanya.
- AIRLAN, la implicació de les persones.
- FRESH, l'organització participativa i la diversitat.

³ Volem agrair a en Josep Maria Tirapu la seva col·laboració en la recerca d'informació i en la posterior redacció d'aquest apartat.

1. GERMANS BOADA, un nou model de lideratge compartit basat en la codirecció

Informació general

Els germans Joan i Antoni Boada neixen a Rubí els anys 1920. Després de cursar estudis primaris a les Escoles Ribas, desenvolupen la seva activitat professional a AEG i a Gutemberg. A finals del 1950, responent a un prec del seu futur sogre, Joan crea un aparell mecànic manual per resoldre les moltes dificultats que els paletes patien a l'hora de tallar rajoles i mosaics. L'anomena Cortamosaicos y Azulejos Rubi. El 1951, l'Estat espanyol li concedeix la patent d'invenció. La talladora es converteix en la pedra sobre la qual aixequen una incipient empresa: Germans Boada. Els primers anys es concentren en la tasca d'introduir al mercat espanyol una eina avançada en el temps i, alhora, en la constant millora que Antoni fa tant de la talladora com dels processos de producció. El 1969 Germans Boada esdevé societat anònima.

Des de 1951 l'empresa Germans Boada s'ha consolidat com una empresa internacionalment reconeguda i capdavantera en el seu sector. Basant-se en la qualitat i prestacions del producte, Germans Boada ha desenvolupat una perseverant tasca d'introducció en l'àmbit internacional fins aconseguir que el tallador «Rubi» sigui conegut a tots els nivells, tant pels professionals com pels amants del bricolatge. La potenciació d'una marca reconeguda mundialment ha estat acompanyada per la creació d'una àmplia gamma de maquinària i eines per a la construcció molt valorada pels professionals de tot el món.

Seus i localització

Del primer taller, de gairebé 80 m² varen passar a unes oficines centrals, al municipi de Rubí –Barcelona– totalment renovades amb una superfície de 7.000 m². El 2006 va entrar en funcionament el nou centre logístic i industrial. Aquestes noves instal·lacions situades al municipi de Santa Oliva –Tarragona– amb una superfície total de 60.000 m² –dels quals ja s'ocupen 26.000 m²– que disposen d'una avançada tecnologia en gestió de comandes i estocs.

Germans Boada té deu filials –França, Portugal, Regne Unit, Benelux, Alemanya, Polònia, EUA, Canadà, Xina i Mèxic– vuit oficines comercials –Xile, Cuba, Colòmbia, Veneçuela, Índia, Itàlia, Rússia i Finlàndia– i tres plantes industrials –dues a l'Estat espanyol i una a Xangai.

Plantilla

374 persones

Facturació

L'empresa facturarà el 2016 aproximadament 72 milions d'euros, un 80% dels quals són exportacions, arribant a més de 140 països.

MODEL DE PARTICIPACIÓ

Context

Com a empresa dedicada a la fabricació de maquinària i eines per a la construcció, Germans Boada es va veure fortament impactada per la caiguda generalitzada del sector de la construcció des de 2008 i va entrar en un procés de reestructuració. És en aquest context de crisi i debat sobre el projecte quan la propietat va decidir buscar noves vies per reconduir el negoci.

Evolució i fets destacats

El 2011, l'equip de direcció va veure que el focus de la nova estratègia havia de basar-se en les persones i en aquest sentit, l'objectiu va ser comptar amb les idees, creativitat i talent de tots els treballadors. Reforçant el sentiment de pertinença al projecte amb la idea de «col·laborar per arribar a un mateix objectiu». La proposta va ser passar d'una empresa molt verticalitzada a un nou model de direcció col·legiada, amb visió transversal, formada per cinc caps de cinc àrees diferents de l'empresa –finances, operacions, màrqueting, I+D+i i comercial– que es van plantejar com fer participar a tothom.

L'equip de direcció va fer un estudi i una diagnosi de la situació de l'empresa, que encara mantenia un bon equilibri en el seu balanç i sense haver de fer cap expedient de regulació d'ocupació, va redefinir la seva estratègia sense variar l'ADN de la companyia, que es continua basant en l'especialització de productes pel tall i col·locació de ceràmica, l'ètica en els negocis i la generació de valor per als seus empleats, clients i accionistes. Fruit d'aquest treball, l'empresa va fer un «Pla de gestió del talent i recursos humans», donant valor al coneixement de cada persona i al treball col·laboratiu, escoltant noves idees i també crítiques que ajudessin a la millora del negoci. Aquest pla, es va complementar amb una proposta de remuneració basada en:

- Salari fix.
- Salari variable.
- Beneficis socials: horari flexible; tiquet restaurant; tiquet guarderia; tiquet transport; assegurança de vida pel personal que viatja; horari intensiu d'estiu; i vacances flexibles.
- Intangibles: pla de carrera; formació especialitzada; conciliació vida laboral i familiar; estudis de clima

laboral; comoditat i ergonomia dels llocs de treball; i pla de comunicació i informació sobre la marxa de la companyia.

Des del primer moment, la implementació del pla va comportar importants decisions, com el tancament de filials a Itàlia o Brasil, la reducció d'un 30% dels articles del catàleg, importants inversions en màrqueting i I+D+i, la reorganització dels mercats i les millores en el procés productiu i l'eficiència en costos. D'aquesta manera, el 2012 es va tornar al camí dels beneficis.

A mesura que anava incrementant la xifra de negoci i el valor generat, l'equip directiu va proposar a la propietat fer un Pla de Remuneració pels treballadors basat en el benefici generat. La propietat, que té una visió molt clara del negoci i del valor de l'equip humà, va acceptar aquesta proposta i el 2014 es va implementar per primera vegada. Es tracta d'un pagament extrasalarial per a tot el personal, que es calcula en funció del benefici generat i de la paritat del poder adquisitiu de cada país.

D'aquesta manera, una part del personal té una proporció del salari pactada com a incentius. Un 40% d'aquest concepte va lligat amb els objectius generals del Grup, que són idèntics per a tothom, cercant l'alineació de les accions i decisions de cada col·laborador amb els objectius de l'empresa. El 60% restant es calcula a partir d'objectius individuals. Periòdicament, s'informa a tothom de l'evolució i seguiment de cada un dels paràmetres que conformen els incentius.

A banda d'això, han constituït una sèrie de comitès de treball multidisciplinaris en els que participen persones de diferents departaments i que tenen objectius de treballar prèviament temes transversals estratègics per a l'empresa. Les conclusions d'aquests comitès de treball, es discuteixen amb la direcció general col·legiada i s'implementen en funció del seu grau d'interès.

LLIÇONS APRESES

Una de les coses que més ens ha sorprès quan realitzàvem l'estudi de cas són les ganes, il·lusió i creativitat que té tothom a l'empresa. Quan les persones són escoltades i se les fa participants dels problemes importants i de la presa de decisions, tothom demostra el seu compromís amb el projecte.

L'objectiu de l'equip de direcció, s'ha focalitzat en les persones i en crear un flux de comunicació en totes direccions. Alhora es proporcionen les eines necessàries per treballar de forma transversal, encara que es mantingui un organigrama funcional amb cert grau de verticalitat.

Valors i característiques

- La propietat i l'estratègia han d'estar alineades. Cal anar «tots a una». En el cas de l'empresa Germans Boada va ser clau la voluntat i el compromís personal de la propietat amb el projecte.

- Ha estat un procés ràpid en la implantació, però aquest és un projecte de llarg termini que un cop arrancat ja no pots deixar. «És una planta que has de regar regularment».
- El projecte es basa en apostar per les persones. Fer de les persones l'eix de la transformació.
- S'ha de treballar la manera de fer tot el procés real i operatiu. En aquest cas es va segmentar el procés en diferents fases per involucrar progressivament a tots els treballadors. No tothom hi va entrar en la primera fase –tot i que es va donar l'opció a totes les persones de l'organització.
- Un altre exemple de com fer operatiu el sistema són els comitès de treball multidisciplinaris que treballen punts estratègics per a l'empresa i en els que participen persones de tota l'organització independentment de la seva posició o responsabilitat. S'incentiva especialment a les persones perquè aportin idees per millorar el seu lloc de treball.
- S'ha treballat per establir una política retributiva que reconegui i reflectís aquest model participatiu. Així s'ha incorporat un sistema de *profit sharing*, de manera que a part del salari hi ha una part variable relacionada amb els objectius personals i corporatius, beneficis socials i d'altres intangibles com ara fórmules de conciliació laboral o plans de carrera.

Beneficis

- Els estudis de clima laboral reflecteixen uns valors de satisfacció amb l'empresa i el lloc de treball molt elevats.
- S'aconsegueixen els objectius i inclús se superen. Tothom se sent participatiu del projecte.
- Es redueix el nivell de rotació del personal i l'absentisme.
- Es poden fixar objectius més ambiciosos.

Dificultats

- Es tracta d'un canvi cultural molt important. L'empresa venia, fins al 2010, d'una direcció molt vertical i autoritària que no permetia el desenvolupament de les persones.
- Fer aquest canvi, ha estat difícil, ja que calia «desaprendre» per poder passar a fer les coses d'una altra manera, assumint que l'error forma part del propi procés de la presa de decisions.

2. SUARA, l'apoderament de les persones

Informació general

Suara és una cooperativa d'iniciativa social sense ànim de lucre que presta serveis d'atenció a les persones: salut, promoció de l'autonomia i atenció a la dependència, educació, dinamització i participació, serveis de justícia i serveis socials.

És la cooperativa més gran de Catalunya en el sector d'atenció a les persones, amb una experiència acumulada pels seus socis fundadors de més de 30 anys.

Amb més de 3.400 professionals, dóna resposta a les necessitats d'atenció, suport, assistència i educació d'infants i joves; de famílies, de gent gran, de persones que requereixen algun tipus de suport per a ser més autònomes; de persones que volen entrar en el mercat laboral o tenen com a objectiu millorar professionalment; de persones que necessiten suport davant situacions de crisi. Per això, gestiona un ampli ventall de serveis i equipaments: equipaments residencials, equipaments diürns i nocturns, escoles i centres educatius, serveis d'orientació, preventius i de suport, serveis a domicili...

Seus i localització

L'activitat de Suara és present a divuit comarques catalanes, a Castella-la Manxa i a Xile.

Plantilla

3.400 professionals –91% dones–, del quals 1.011 són alhora sòcies de la cooperativa.

Facturació

El 2015 va facturar 67.433.688 euros.

MODEL DE PARTICIPACIÓ

Context

Suara té com a missió transformar l'entorn social, millorant la realitat de les persones mitjançant serveis de qualitat arrelats al territori, que promoguin el seu benestar i creixement, des d'un projecte empresarial cooperatiu.

Suara es crea com a cooperativa perquè busca donar resposta a determinades necessitats socials des d'un projecte col·lectiu.

Evolució i fets destacats

Suara és fruit de la unió, ara fa vuit anys, de tres cooperatives que van néixer fa uns 30 anys per donar resposta a problemes socials diferents, però, complementaris: Escaler Cooperativa, nascuda a Olot el 1995, que treballa en el sector d'infància, joves i família, gent gran, ocupació i inserció; EAS, creada el 1987 a Barcelona per educadors socials per atendre les persones en risc d'exclusió; i CTF Serveis Sociosanitaris, nascuda el 1981 a Barcelona per prestar principalment serveis d'atenció domiciliària.

El 2008, aquestes tres cooperatives van haver de fer front als importants canvis que s'estaven produint en el mercat amb l'entrada de nous agents, provocats per un augment de les necessitats socials que generà una resposta a nivell públic en l'àmbit d'atenció a les persones –com per exemple la llei de la dependència– i aposten per unir-se creant Suara Cooperativa. La forta base cooperativa, la implicació de tots i el procés d'integració van fer que la transició fos, si bé no del tot fàcil, sí força ràpida. Fins el 2011, la nova cooperativa es focalitza a consolidar la fusió, adoptant una organització jeràrquica que assegurés el seu assoliment: definició i implantació de processos comuns, organització en àmbits d'activitat, estructura departamental orientada a objectius parcials...

Entre el 2011 i el 2014, la cooperativa adopta un nou model de governança, creant una organització matricial amb àrees de negoci i àrees corporatives on es fomenta el treball transversal, l'apoderament dels equips i la participació. Avui l'estratègia es basa en el concepte de creixement sostenible, afrontant els reptes de la col·laboració públic-privada, la innovació i la transformació tecnològica, i de manera preferent l'apoderament real de les persones i la corresponsabilitat, per tal de poder continuar generant ocupació en el territori. L'èxit d'aquest procés l'avalen les xifres: Suara passa dels 200 socis en el moment de la integració, al miler actual i dels 17 als 67 milions d'euros de facturació, demostrant que el model cooperatiu és vàlid i competitiu al mercat.

LLIÇONS APRESES

Valors i característiques

El valor de la participació es reflecteix no només en com es gestiona, sinó també en com es presten els serveis, és a dir, en com es relaciona l'empresa amb els usuaris i clients.

El model de gestió està basat en l'apoderament de les persones, que estableix eines, canals i marcs de seguretat perquè tothom pugui participar de les decisions. El lideratge és clau, cal creure-s'ho i demostrar-ho en el dia a dia. Per parlar cal haver escoltat molt, i ser capaç de donar joc a tothom.

Les persones sòcies de la cooperativa tenen al seu abast un itinerari formatiu. Alhora existeixen eines i espais per relacionar el consell rector amb el conjunt de persones sòcies de la cooperativa –com per exemple

assemblees i els seus espais preparatius– o equips de treball pluridisciplinaris perquè tothom trobi el seu espai i grau de participació.

S'ha buscat un marc clar i consensuat sobre com es prenen aquestes decisions. En aquest sentit, es defineixen diferents nivells de decisió: les estratègiques, es prenen a l'assemblea; i les organitzatives i operatives, es prenen en els diferents nivells de la cooperativa. A tall d'exemple, cada equip gestiona el seu pressupost, el qual està vinculat a un «Pla de Gestió» que es regeixen per una consensuada «Matriu de Decisions» que proporciona un marc de referència clar i compartit per afrontar-les.

En el mateix sentit, el darrer pla estratègic, que abraça el període 2015-2018, es va fer amb una amplíssima participació de més de 500 persones. Aquest procés va demanar uns sis mesos de treball, una important inversió en temps que avui es tradueix en una estratègia assentada sobre bases fermes i fortes.

Un altre valor important és el de les aliances amb tercers. Suara neix d'una aliança de tres cooperatives i té, per tant, aquest valor des de la seva creació. És capaç d'acostar-se per fer accions amb altres, sumant i portant el concepte de la participació a altres nivells, usuaris i altres agents.

Beneficis

A nivell de persones el grau d'implicació amb el projecte és altíssim i això repercuteix en l'eficiència i la productivitat. Quan les persones participen dels processos de decisió i la gent coneix el per què de les coses, el grau de conflictivitat es redueix moltíssim perquè en darrera instància les decisions solen ser molt racionals i alhora gaudeixen d'un fort consens.

D'altra banda, vinculat a la participació i al propi concepte cooperatiu, un dels principals beneficis és la generació d'una ocupació estable i de qualitat. Suara lluita per garantir un lloc de treball estable, digne i de futur per als seus associats.

Dificultats

La participació no és fàcil ni automàtica, s'hi ha d'invertir. És cert que si es valora a curt termini pot semblar més econòmic i més rentable que sigui una sola persona qui decideixi. Però si hi ha una visió a mig-llarg termini i s'entén el procés com una inversió, l'eficiència que comporta és molt superior. D'altra banda, avui, la participació no és lenta, existeixen moltes maneres de participar, gràcies a la tecnologia i a les xarxes socials que trenquen amb aquesta idea.

3. WILKIN & SONS, créixer participativament des de l'empresa familiar

Informació general

Wilkin & Sons és una empresa productora de conserves com melmelades de fruita i mel. Va ser fundada el 1885 per A. C. Wilkin i actualment està dirigida pel seu nét, Peter Wilkin. El conreu i la producció es duen a terme al comtat d'Essex, al Regne Unit.

Seus i localització

Wilkins & Sons produeix i ven el seu producte al Regne Unit. A més, té presència als següents mercats internacionals: Alemanya, EUA, França, Japó, Itàlia, Austràlia, l'Estat espanyol i Israel.

Plantilla

250 treballadors

Facturació

El 2012 va facturar uns 38 milions d'euros.

MODEL DE PARTICIPACIÓ

Context

La relació llarga i estable d'una empresa familiar amb la seva força de treball va proveir el context necessari per a la introducció gradual de la participació dels treballadors en el capital de l'empresa.

El grau de motivació dels treballadors es considerava un factor clau en la qualitat final del producte, tenint en compte que els processos de producció de l'empresa eren laboriosos i requerien una implicació molt forta del treballador. A més, era important que la companyia mantingués la seva autonomia.

Evolució i fets destacats

Tenint en compte que el context ho afavoria en existir un entorn legal favorable i una necessitat interna, Wilkin & Sons va decidir iniciar aquest procés cap a la participació dels treballadors el 1989. En aquest sentit, l'empresa va implementar un *Employee Benefit Trust* (EBT), un fons consistent en comprar accions dels accionistes i gestionar-les en nom dels treballadors. Amb aquest mecanisme es pretenia donar als treballadors una participació a l'empresa i incrementar la seva motivació fent créixer la seva sensació de pertinença

i de construcció d'un projecte comú. El 1997, a través de l'EBT, els treballadors ja posseïen el 25% de les accions de l'empresa.

El 2000, entra en joc la *Finance Act 2000*. Aquesta llei, aprovada pel Parlament del Regne Unit, introdueix un nou pla de participació en el capital anomenat *Share Incentive Plan* (SIP). Es tracta d'un pla més flexible per als treballadors i més eficient a nivell d'impostos. Wilkin & Sons va decidir implementar el nou pla, ja que encoratjava la propietat directa i immediata de les accions per part dels treballadors i alhora, permetia a l'empresa oferir accions de forma gratuïta com a forma de retribució i incentiu per assolir objectius.

LLIÇONS APRESES

Valors i característiques

L'empresa va decidir implementar el SIP a principis de 2002. La taxa de participació dels treballadors va ser de gairebé el 100% –només hi va haver un treballador que no va acceptar participar-hi– fet que va generar una alta implicació en l'evolució cap a la creació d'un projecte compartit.

Beneficis

L'empresa familiar ha pogut mantenir la seva autonomia respecte a inversors externs gràcies a l'ajut dels seus treballadors. La força de treball se sent implicada i això, en un producte amb una base artesanal important, repercuteix de forma important en la qualitat final.

El format del SIP també incentiva als treballadors a quedar-se a l'empresa i a sentir-se'n part. En altres paraules, incentiva la retenció de talent, ja que la totalitat dels incentius fiscals de les accions només entra en joc un cop els treballadors han estat propietaris durant cinc anys.

4. BOSCH GROUP, la cogestió alemanya

Informació general

El 1886, Robert Bosch va obrir un taller de mecànica de precisió i enginyeria elèctrica a Stuttgart (Alemanya), amb l'ajut del seu soci Arnold Zähringer. El 1897, Bosch i Zähringer van fer una millora decisiva en la indústria de l'automòbil: van aconseguir adaptar un magneto a un motor de vehicle, de manera que l'espurna aconseguia encendre'l. A partir d'aquell moment, l'empresa va anar creixent especialitzada en aquest producte, que s'anava perfeccionant. Es venia a empreses del sector de l'automòbil com a producte intermedi.

La primera seu de Bosch fora d'Alemanya va instal·lar-se el 1898 a Londres i distribuïa productes pel Regne Unit. La primera fàbrica fora d'Alemanya no va obrir-se, però, fins a 1905, a París. L'any següent, l'empresa ja va començar a fer negocis amb els EUA, augmentant la facturació de forma significativa.

Després de la mort de Robert Bosch (1942), l'empresa va seguir creixent i comercialitzant nous productes. El 1962, la Vermögensverwaltung Bosch –actualment, Robert Bosch Stiftung– va adquirir la major part de la propietat de l'empresa.

L'empresa va seguir creixent, diversificant la producció i, en el seu camí, va absorbir altres empreses com MannesmannRexroth AG (2001) i Buderus AG (2003).

Seus i localització

L'empresa té unes 1.000 seus a Alemanya, 1.000 seus a la resta d'Europa i 1.000 seus més a la resta del món. Es tracta, doncs, d'una empresa global, un dels grups empresarials més grans d'Alemanya.

Plantilla i propietat

El Bosch Group té 375.000 treballadors per tot el món, aproximadament uns 100.000 dels quals són a Alemanya.

La major part de la propietat del grup (92%) correspon a la fundació Robert Bosch Stiftung. El 7% correspon a la família Bosch i l'1% a la societat limitada Robert Bosch.

Facturació

El 2015 va facturar 70.607 bilions d'euros. El 80% dels quals s'han facturat per vendes fora d'Alemanya. D'aquestes vendes a l'exterior, aproximadament un 50% s'efectuen per Europa mentre que l'altre 50% són per la resta del món.

MODEL DE PARTICIPACIÓ

Context i fets destacats

El Bosch Group opera a tres divisions diferents: béns intermedis, béns de consum i béns industrials. Cadascuna de les divisions es correspon a una de les tres empreses que conformen el grup empresarial.

L'estructura participativa, marcada per la legislació alemanya, està integrada per tres nivells de participació a cadascun dels quals hi ha un comitè d'empresa: els comitès d'empresa locals a cada seu; tres comitès d'empresa centrals que agrupen els representants d'una mateixa divisió; i un comitè d'empresa de grup que agrupa representants de les diverses empreses del grup.

Es parla del sistema alemany de cogestió o codeterminació com un sistema dual perquè hi ha dos consells directius a nivell de grup: el consell d'administració, en el qual no hi ha representació dels treballadors; i per sobre d'aquest, el consell de supervisió.

La mida del consell de supervisió depèn de la mida de l'empresa. En el cas del Bosch Group, ens trobem amb la mida més gran possible: 20 membres. Deu d'aquests són representants dels accionistes i els deu restants són representants dels treballadors. Entre els deu representants dels treballadors, un és representant dels directius i nou de la força de treball, que es divideixen en sis escollits entre els membres dels comitès d'empresa i tres pels sindicats.

Al consell de supervisió, que es reuneix cada quatre anys, no hi ha paritat real: el membre representant dels directius sol estar alineat amb els accionistes, que sempre guanyen les votacions. Tanmateix, val a dir que rarament s'arriba a votar res perquè hi ha una tendència clara al consens. En el cas del Bosch Group, la major part dels representants dels accionistes són membres de la Robert Bosch Stiftung i de la família Bosch. Afortunadament, tenen tendència a buscar el màxim consens possible i a procurar resoldre els conflictes abans de les reunions.

LLIÇONS APRESES

Valors i característiques

El model de codeterminació o cogestió alemany es basa en la idea de responsabilitat compartida i en el reconeixement i l'acceptació generalitzada de l'existència de diferents rols i interessos.

No posa l'accent en els equilibris de poder ni en els drets dels treballadors *per se*, sinó en l'establiment d'un procés en què les diferents parts necessiten intercanviar posicions i buscar consens.

El seu principal valor és la creació d'un espai i un procés on es faciliti el coneixement i reconeixement de les parts i s'avanci des de la cerca del consens.

Beneficis

La major contribució d'aquest sistema és que força als directius a explicar els seus plans a una audiència crítica en els consells de supervisió. L'establiment d'un procés en el qual els directius de l'empresa es veuen obligats a debatre amb els treballadors, que tenen visions diferents, condueix indubtablement a la presa de millors decisions.

Una de les raons per les quals Alemanya ha afrontat la crisi econòmica millor que altres països ha estat que les empreses sempre s'han vist obligades a sotmetre's a aquest procés i això ha facilitat que les decisions preses hagin estat més òptimes.

A més, es tracta d'un sistema flexible, que establint per llei uns mínims normatius, facilita que cada empresa pugui adaptar-la a les seves circumstàncies i necessitats.

Dificultats

El sistema estableix normes i rols, que en darrera instància són ocupats per persones amb personalitats molt diferents. Al Bosch Group, afortunadament, sempre hi ha hagut sintonia entre les diferents visions i rols dins el consell de supervisió i sempre s'han evitat els conflictes. Però no sempre és així, ja que es prenen decisions difícils i delicades, cosa que pot conduir a dificultats.

Un altre problema és el de la confidencialitat. Als consells de supervisió es parla d'informació confidencial i pot generar problemes el fet que els representants no puguin transmetre als representats certs temes que s'hagin parlat.

5. AIRLAN, la implicació de les persones

Informació general

Airlan és una empresa de primera línia en el disseny, fabricació i comercialització d'equips de climatització en l'àmbit industrial i terciari. Compta amb delegacions i una xarxa d'assistència tècnica per tot l'Estat, així com agents exclusius per tot Europa.

Forma part d'un grup empresarial en què també hi ha l'empresa Ingetek Sistemas, creada el 1996, i Airlan Industrial, creada el 1999.

Seus i localització

Airlan té nou delegacions arreu de l'Estat –nord, Catalunya, centre, Galícia, Balears, Canàries, Andalusia i llevant– amb seus físiques a Bilbao –seu central–, Barcelona, Madrid, Alvedro, Palma de Mallorca, Santa Cruz de Tenerife, Sevilla i València. També té presència exterior, amb seus a Lima (Perú) i Santo Domingo (República Dominicana).

Plantilla

50 treballadors i el grup empresarial del qual forma part en té 120.

Facturació

El 2015 Airlan ha facturat 26 milions d'euros i el grup 38 milions d'euros.

MODEL DE PARTICIPACIÓ

Context

Airlan és un projecte empresarial basat en les persones que desenvolupa la seva activitat mitjançant un model de gestió participativa, duent a terme processos de millora contínua.

En un determinat moment l'empresa va constatar que el model paternalista que es tenia, amb una excessiva dependència de l'equip directiu i un funcionament per estructures departamentals clàssic feia molt difícil sostenir el creixement i encarar el procés d'internacionalització i obertura que el mercat reclamava.

Ahora es tenia la percepció de que l'empresa havia experimentat un creixement i expansió que havien donat lloc a una certa desorganització interna.

A partir d'aquell moment, es va decidir reforçar l'aposta per les persones que ja era en l'origen de l'empresa. Es va considerar que calia comptar de manera clara amb la capacitat intel·lectual de totes les persones

com a via per reinventar-se i assegurar un futur de l'empresa.

Sobre la convicció de que la implicació de les persones en el projecte és la clau de la sostenibilitat de l'empresa es va configurar el model participatiu d'Airlan. El model va desenvolupant-se de forma gradual i tenia ja un antecedent molt important a través de la creació de grups de treball per tractar temes específics.

Evolució i fets destacats

Airlan es crea el 1989 a Bilbao per omplir un buit de mercat, al constatar que no existien fabricants bascos que produïssin tecnologia en l'àmbit de la climatització. L'activitat de l'empresa pròpiament dita no comença, però, fins el 1990.

El 1994 s'obren les dues primeres delegacions: Catalunya i Galícia. El 1997 s'obrirà la de Balears, el 1998 la de Canàries, el 2001 la de Madrid, el 2011 la d'Andalusia i el 2015 la de llevant.

El 1996 es funda l'empresa Ingetek Sistemas, dedicada al disseny, enginyeria i instal·lació d'equips i sistemes de regulació i control d'instal·lacions electromecàniques. Aquesta s'integra en un grup empresarial amb Airlan.

El 1998 s'arriba a un acord amb la firma italiana Aermec per tal d'obrir nous mercats. Posteriorment, el 2005, aquesta empresa entrarà en la propietat d'Airlan.

El 1999 es funda l'empresa Airlan Industrial que, juntament amb Airlan i Ingetek Sistemas, completa el grup empresarial. Aquesta es dedica a la fabricació de centrals de tractament d'aire.

Finalment, el 2005 s'inicia l'expansió al mercat llatinoamericà amb l'obertura de seus a Lima i Santo Domingo. En un horitzó proper, es pretenen obrir seus també a Xile i a Colòmbia.

Val a dir que, en els seus 27 anys d'història, Airlan no ha fet cap reducció de personal malgrat les dificultats que l'empresa s'ha anat trobant.

Principals característiques del model

Airlan té una estructura descentralitzada amb gran volum de comandaments intermedis. Hi ha responsables de solucions verticals que s'encarreguen d'identificar les necessitats de cada àmbit concret –hospitals, centres comercials...–, així com responsables de cada producte.

L'empresa celebra periòdicament reunions informatives i decisòries amb els treballadors sobre temes molt diversos. Al mateix temps, disposa d'uns grups de treball, els quals poden ser permanents –encarregats de les solucions verticals i els productes– o temporals –dissenyats d'acord amb les necessitats o circumstàncies de l'empresa en un moment determinat.

La política de recursos humans es basa en quatre pilars: acollida, tutorització, autoformació i avaluació. D'altra banda, Airlan implementa unes retribucions variables que fan que els beneficis siguin compartits. Per exemple, qualsevol treballador de qualsevol àmbit de l'empresa té una comissió per cada producte venut.

LLIÇONS APRESES

Valors i característiques

Airlan té un ferm compromís amb les persones –siguin clients o treballadors de l'empresa– i amb el resultat dels seus projectes empresarial. Alhora, també posa de relleu el compromís amb el medi ambient.

Un altre factor determinant d'Airlan és l'aposta per la innovació, amb una política d'inversió constant en I+D+i. En aquest sentit, l'empresa busca la qualitat, entesa en termes d'aportació de valor i satisfacció als clients, però també en termes de fiabilitat, servei i velocitat de resposta. Aquesta qualitat és la que ha de garantir guanyar-se la confiança dels clients, però també de les persones que formen part de l'empresa i dels proveïdors.

Airlan disposa d'un model retributiu variable que faciliti la vinculació dels treballadors amb el projecte empresarial. En vincular part de la retribució dels treballadors als resultats obtinguts, l'empresa garanteix que el temps de dedicació al treball dels empleats no serà en va.

Beneficis

La reestructuració de l'empresa cap a un model més participatiu és bàsica per tal que Airlan pugui encarar els nous reptes que es proposa assumir i sigui capaç d'adaptar-se a les noves circumstàncies que sorgeixen.

Alhora el sistema de retribucions variables, augmenta el compromís i vinculació ja que permet que els treballadors sentin com a compartits els beneficis.

Finalment, que l'empresa compti i aposti de manera clara amb el capital intel·lectual de totes les persones contribueix també a una major motivació del personal.

Dificultats

La principal dificultat del model d'Airlan és que no estem educats per la participació. Això fa que moltes de les idees sorgeixen de forma desordenada i és difícil sistematitzar-les. De la mateixa manera, moltes reunions són poc eficaces perquè les persones tenen idees preconcebudes i no cedeixen a les opinions dels altres.

Un altre factor important és que la participació ocupa un temps que xoca amb les urgències del dia a dia. Alhora, el fet de tenir vuit delegacions a l'Estat espanyol i dues a l'estranger dificulta la comunicació. Però s'ha d'estar disposat a dedicar temps a comunicar què es fa i per què es fa si es vol fer funcionar correc-

tament qualsevol model participatiu. És a dir, s'ha d'entendre la participació com una inversió, no com una despesa de temps.

Finalment, no sempre és fàcil assumir les conclusions i propostes que surten dels grups de treball. Però si no s'assumeixen –sempre que les aportacions siguin viables–, la inversió en participació serà en va. Per això la participació s'ha d'entendre com un compromís.

6. FRESH, l'organització participativa i la diversitat

Informació general

Fresh AB va ser fundada el 1969 al poble suec de Gemla, prop de la ciutat de Växjö, on encara avui en dia es troba la seva seu. Es tracta d'una de les empreses escandinaves líders en producció de sistemes de ventilació residencials, oferint des dels anys 1970, sistemes i solucions d'alta qualitat per proveir una ventilació d'espais.

A més dels països nòrdics, subministra els seus productes a clients de més de 25 països, incloent els EUA, Xina, Alemanya, Japó, Gran Bretanya, Holanda, Rússia, Bèlgica i els països bàltics.

Localització

La seu central es troba a Gemla, Suècia.

Plantilla

65 treballadors.

Facturació

El 2014 va facturar 14 milions d'euros.

MODEL COOPERATIU

Característiques del model

Fresh utilitza un sistema participatiu basat en cinc equips autogestionats. Cada equip es concentra en una categoria específica de clients i planifica la producció, contracta el personal i es marca objectius de vendes de manera autònoma. Els equips també estableixen la seva jornada laboral en funció de les necessitats dels clients i mantenen un sistema per gestionar les hores extraordinàries anomenat «banc de temps flexible». En comptes d'un director tradicional, els equips tenen un coordinador tècnic que actua com a interlocutor i efectua dues reunions anuals amb cada membre de l'equip per tractar temes com la satisfacció amb la feina, el perfeccionament tècnic i les necessitats de formació.

De forma addicional, Fresh inverteix una quantitat anual –d'entre 1.200 a 1.500 euros– per treballador en diversos cursos de formació.

L'empresa disposa també d'un pla per la igualtat i ha aconseguit un equilibri entre homes i dones, joves i grans i treballadors amb formació bàsica i superior i fomenta elements com la diversitat i la integració de

persones discapacitades. La salut i la seguretat també són aspectes molt importants a l'empresa, els quals es treballen de manera participativa. Cada equip té un representant per als temes de seguretat en el treball, que constitueix un comitè de seguretat juntament amb la direcció. També disposen d'un grup d'atenció a la salut, amb pressupost propi, el qual organitza sessions de massatge i fisioteràpia a l'empresa, i ofereix als treballadors fruita, vitamines i sessions diàries de gimnàstica gratuïtes.

Evolució del model

Fresh va començar a aplicar el model d'organització participatiu a partir del 1995, quan l'empresa passava per greus dificultats econòmiques. Per aquest motiu, es va decidir implantar un model participatiu basat en:

- S'impulsa una reorganització radical, eliminant els rols tradicionals de direcció i treballadors. Es van eliminar els càrrecs intermedis i el director administratiu es va passar a designar per rotació cada dos anys.
- Es crea un comitè assessor format per treballadors de l'empresa, el qual va assumir el paper de sindicat.

LLIÇONS APRESES

Avantatges i beneficis

El model participatiu de Fresh va aportar els següents beneficis:

- Eleva el grau de motivació dels treballadors i es tradueix en una alta productivitat.
- Reforça la lleialtat del client gràcies a l'atenció dels treballadors i a l'alta qualitat del servei.
- Un altre avantatge directe del model participatiu és la reducció en els costos causada per l'eliminació dels rols intermedis.

El model de Fresh també proporciona valor de marca, bona acollida, que va incrementar-se quan el 2002 van rebre el reconeixement Best Workplace.

Inconvenients i dificultats

Un de les dificultats és la necessitat de preparar les persones i ensenyar a participar. Fet que demana constància i formació.



4



CONCLUSIONS I RECOMANACIONS D'ACCIÓ PER AL FOMENT DE LA PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS

Conclusions

L'actual moment de desigualtat, mai vista, i alhora de transformació accelerada ens obliga a actuar sobre tots els factors de la competitivitat i el benestar des d'una visió cada vegada més sistèmica. La relació entre la competitivitat –entesa com la cerca de la major eficiència– i la cohesió social –entesa com la cerca d'una major equitat– esdevenen complementàries si pensem que els objectius de la competitivitat seran més fàcilment aconseguits en societats amb major cohesió social i que els objectius de cohesió social seran més factibles en societats econòmicament més competitives.

Construir una societat més igualitària, justa i equitativa demana lligar el binomi competitivitat i cohesió social fomentant una societat assentada sobre els principis de la col·laboració i la participació.

Sota aquest concepte, vertebrar models que fomentin la participació de les persones a l'empresa és un element clau que alhora que redueix la desigualtat

i fomenta la cohesió social, es vincula a la millora de la competitivitat empresarial. Aquest no és, però, un fenomen que pugui ser automàticament replicable. Lluny d'això, cada país haurà de desenvolupar un model propi basat en les seves capacitats, en la seva tradició participativa i, sobretot, pensant en quin model de societat vol construir per al futur.

El paper transformador de la participació demana fer un esforç per generar un canvi cultural en la societat que faciliti la incorporació d'aquest valor. El valor de la participació necessita ser promogut i reconegut en tots els àmbits de la societat i per tots els agents. Ajudar a prendre consciència de la importància de les seves aportacions com a membres d'una comunitat en la presa i execució de decisions. Avançant en un procés que planteja una corresponsabilitat entre els membres de cada comunitat i els responsables públics per enfrontar problemes comuns.

L'empresa ni pot ni ha d'escapar a l'impacte d'aquest canvi social. Estem davant la necessitat de definir un nou paradigma empresarial avançant cap a models de negoci generadors de valors per l'empresa i per la societat.

Incorporar la participació com a factor clau per a la competitivitat i la sostenibilitat futura de l'empresa, com ho són la innovació o la internacionalització, vol dir apostar per una organització que és conscient que el seu principal valor diferencial són les persones.

De la mateixa manera que cada territori ha de buscar el seu propi projecte participatiu, cada organització, independentment de la forma jurídica que adopti l'organització, necessitarà desenvolupar un model de participació que haurà de ser propi, únic, voluntari per les persones que la conformen, incorporat a la seva estratègia i que els ajudi a desenvolupar un model de gestió més avançat i a ser més competitiu.

Les organitzacions han d'incorporar una cultura organitzativa basada en la participació, el compromís i la implicació de les persones. Essent conscients que la participació en les organitzacions és una conquesta que demanarà un compromís sostingut fins a convertir-se en un valor i en patrimoni cultural de l'organització.

Recomanacions d'accions

Com s'ha comentat cada territori haurà de buscar el seu propi projecte participatiu incidint més en un tipus d'accions o en altres, en funció de les seves capacitats, punt de partida i projecte social de futur. En qualsevol cas, les accions s'haurien d'emmarcar en tres grans objectius.

- Treballar el binomi competitivitat i cohesió social com a complementaris.
- Plantejar nous paradigmes empresarials.

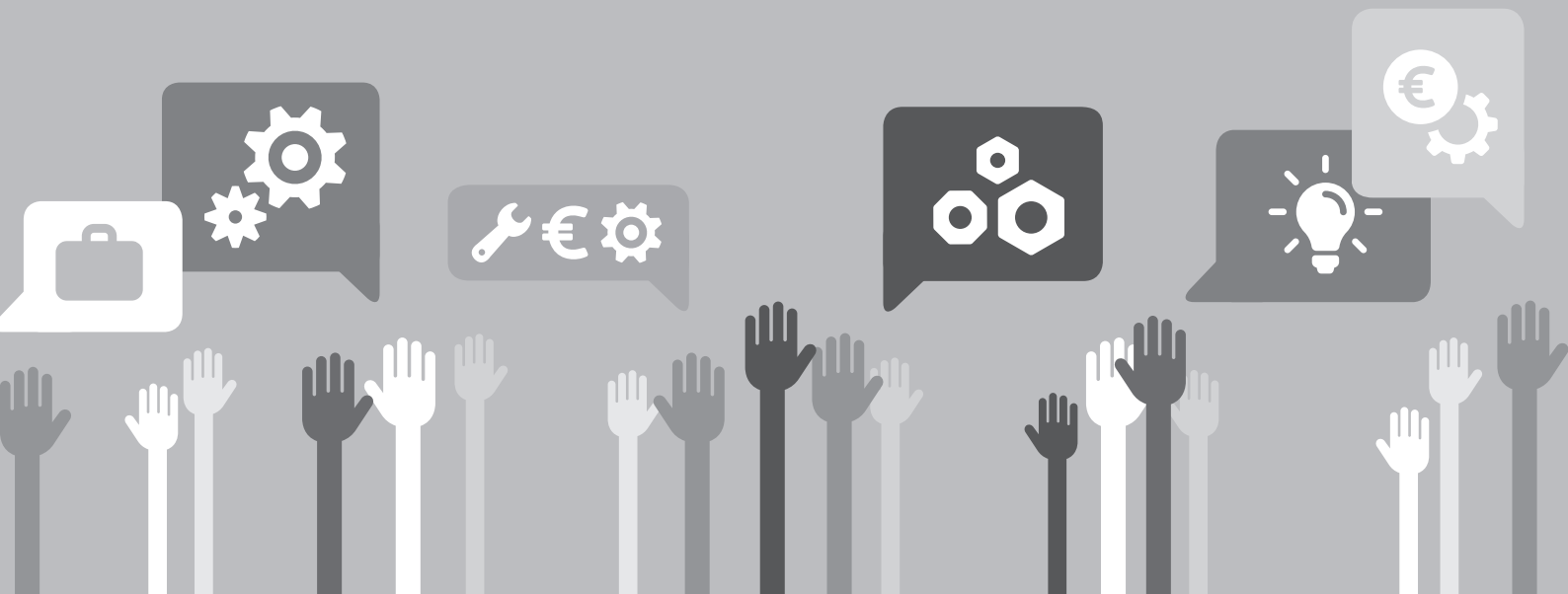
- Fomentar l'apoderament de tots els agents implicats.

Les accions que poden implementar-se s'estructuren en cinc grans àmbits:

- a) Àmbit de la sensibilització: sensibilització a nivell social i empresarial amb activitats com sessions informatives i tallers pràctics per a empreses al voltant dels nous paradigmes empresarials. També es poden realitzar activitats per centres educatius al voltant del valor de l'empresa, dels nous models de fer empresa i en general, accions de reconeixement que fomentin el canvi cultural social.
- b) Àmbit de l'anàlisi i la recerca: existeix molt poca informació amb dades reals sobre la participació a l'empresa a nivell europeu, fora de la que pugui estar vinculada al concepte de forma jurídica, cooperatives o societats anònimes laborals o les grans empreses. En aquest sentit, avançar en la definició del mapa d'agents de la participació empresarial a cada territori sembla un pas previ a la vertebració de qualsevol política pública en aquest àmbit. Un element interessant a desenvolupar seria la documentació de casos d'organitzacions de diferents tipologies.
- c) Àmbit de transformació: un element clau és disposar d'eines per incorporar el concepte de participació en l'estratègia de l'empresa. De no existir caldrà definir i implementar instruments específics per a l'empresa que incorporin nous models de gestió avançada i incideixin en impulsar la participació dels treballadors en la gestió, els resultats i la participació financera. Per fer-ho cal tenir en compte que aquest és un àmbit emergent que pot hibridar amb altres sectors de la gestió empresarial, per tant, serà important coordinar-se i vincular-se amb els programes de gestió empresarial, d'innovació no tecnològica existents, de foment del cooperativisme o de superació d'una visió reduccionista de la responsabilitat social corporativa que pugui estar massa vinculada al màrqueting i a la imatge pública.
- d) Àmbit fiscal i financer: cal definir i incentivar un marc financer i fiscal que afavoreixi la participació per tal que aquests projectes comptin amb mecanismes adaptats a la seva realitat. La comparativa internacional ofereix diferents exemples i models que incentiven determinats canvis en la línia de promoure la participació dels treballadors en l'empresa, especialment en el capital que passen tant per definir instruments de política fiscals, com instruments financers o fons específics.
- e) Àmbit de la governança: el nivell d'informació i coneixement estructurat en aquest àmbit és molt baix a tot Europa, tant per països i territoris com a nivell agregat de la UE especialment pel que fa a la implantació en empreses mercantils. Una darrera línia de treball a endegar és la creació i dinamització d'espais de reflexió i trobada entre els diferents agents i organismes implicats. Espais on els agents i les empreses amb voluntat d'acompanyar o iniciar la implantació de la participació trobin el coneixe-

ment, les experiències pràctiques pròpies i d'altres realitats o aprendre i inspirar-se en un camí que té molt de canvi cultural i transformació. Aquest espais haurien de facilitar l'apoderament dels diferents agents implicats, trencant mites i susceptibilitats en tots els sentits i donar certa estabilitat i coordinació al procés.

REFERÈNCIES



B+I STRATEGY. *Programa de participación de los trabajadores en la empresa* [en línea]. Disponible a: <www.bmasi.net>.

COMISSIÓ EUROPEA. *Responsabilidad empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa* [en línea]. Brusel·les, 2004. Disponible a: <bookshop.europa.eu>.

EFES. *Economic Survey of Employee Share Ownership in European countries in 2015* [en línea]. Disponible a: <www.efesonline.org>.

ENCISO, Marta i MÚGICA, Martín (et al.). *La participación de las personas en la empresa: algunas reflexiones y propuestas* [en línea]. Foro Pasuen, 2010. Disponible a: <<http://www.arizmendiarieta.org>>.

EQUITY INCENTIVE CASE STUDIES. *Wilkin & Sons: a successful solution for a family owned company* [en línea]. Disponible a: <www.equityincentives.co.uk/>.

EUR-LEX . *Collective redundancies: staff information and consultation* [en línea]. Disponible: <eur-lex.europa.eu>.

FREUNDLICH, Fred i NIARA ARNAEZ, Naiara. «La participación financiera de las personas en la empresa y su impacto en los resultados: Buenas prácticas y retos en EEUU». A BOZAL, J.C. (Coord.). *La participación en la empresa*. Donostia: GEZKI – Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social. Euskal Herriko Unibertsitatea – Universidad del País Vasco, 2007, p.77-108.

GOVERN BASC. «Modelos de empresa basados en la participación de las personas». Jornada celebrada a Donostia el 23 de març de 2014.

MARTÍNEZ CUERO, Julieta. *El sector tradicional de la Economía Social Catalana. Cooperativas y Sociedades Laborales* [en línia]. Disponible a: <grupsderecerca.uab.cat>, 2015.

MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY, FINLAND. *Act on Co-operation within Undertakings* [en línia]. Disponible a: <www.finlex.fi>.

PAGE, Rebecca. *Co-determination in Germany – A Beginner's Guide* [en línia]. Hans Böckler Stiftung, 2011. Disponible a: <www.boeckler.de>.

PELLERVO. *Cooperation in Finland 2012* [en línia]. Disponible a: <pellervo.fi>.

PWC. *Talent Mobility 2020, the next generation of international assignments* [en línia]. Disponible a: <www.pwc.com>.

SPRI GRUPO TALDEA. *Las empresas participades y el programa Innobideak Pertsonak* [en línia]. Disponible a: <www.spri.eus>.

VALDÉS DAL-RÉ, Fernando. *Studies on the implementation of Labour Law Directives in the enlarged European Union; Directive 2001/86/EC supplementing the European Company with regard to the involvement of employees* [en línia]. Disponible a: <ec.europa.eu>.

Entrevistes

Aline Hoffmann, coordinadora del European Work Participation and Cooperation Center de l'European Trade Union Institute. Ha estat member del Consell de Supervisió del BOSCH GROUP durant cinc anys designada pels sindicats.

Més informació

Generalitat de Catalunya – Direcció General d'Economia Social, el Tercer Sector, les Cooperatives i l'Auto-empresa. Més informació: <www.gencat.cat>.

Generalitat de Catalunya – Observatori del Treball i del Model Productiu. Més informació: <observatoritreball.gencat.cat>.

Metsälitto Cooperative. Més informació: <metsagroup.com>.



Centre
Maurits
Coppieters