

# Hacia un modelo inclusivo – participativo vasco de empresa

Conclusiones de un Seminario sobre Nuevo  
Modelo de Empresa

Más trabajos de desarrollo de las mismas

Juan Manuel Sinde  
Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartea  
Arizmemendiarrieta Kristau Fundazioa

# Seminario sobre “Nuevo modelo de empresa”

Participan personas significativas de:

- 4 de Partidos políticos representados en el Parlamento Vasco.
- 3 de Sindicatos.
- 2 empresarios de Bizkaia y 3 de Gipuzkoa
- 6 ponentes
- 4 personas de Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartea (organización y secretaría, no participan en los debates)

Ningún participante actúa en representación de ninguna institución y tanto las intervenciones como sus aportaciones son a título personal

# Seminario sobre “Nuevo modelo de empresa”

## Programa

- 1ª Jornada : “Valores a promover en la empresa actual”
- 2ª Jornada : “El reto de las empresas en el siglo XXI”
- 3ª Jornada : “Modelos societarios y Políticas fiscales”
- 4ª Jornada : “Experiencias políticas de promoción de empresas participativas en países de la OCDE”
- 5ª jornada: Cierre del Seminario.

**Se consensua el borrador del documento de conclusiones elaborado por ALE tras las cuatro jornadas mantenidas**

# Conclusiones del Seminario sobre “Nuevo modelo de empresa”

## Introducción(1)

El Seminario responde a la iniciativa de personas de **distintas sensibilidades políticas, sociales y empresariales** que coinciden en la conveniencia de reflexionar sobre un Nuevo Modelo de Empresa, en el que buscan las siguientes virtualidades:

- 1. Un modelo humanista de empresa**, que contemple una **igual dignidad humana de todas las personas** que participan en el proyecto empresarial, promoviendo un **empleo de calidad**, una gestión compartida y mayor equilibrio en el reparto de riqueza en la sociedad.

# Conclusiones del Seminario sobre “Nuevo modelo de empresa”

## Introducción(2)

2.-**Un modelo avanzado de empresa** que potencie y aproveche los **conocimientos, competencias y capacidades de las personas** para lograr una **empresa competitiva y sostenible**.

3.-**Un modelo vasco de empresa** que tenga en cuenta en su diseño y funcionamiento las **fortalezas y debilidades de la cultura vasca**, que tenga en cuenta las **experiencias concretas existentes** y sea susceptible de ser **promovido por las instituciones públicas de la CAV**.

# Conclusiones del Seminario sobre “Nuevo modelo de empresa”

- 1.-Ventajas del modelo**
- 2.-Condiciones para la participación**
- 3.-Dificultades para implantar**
- 4.-Observaciones para el cambio**
- 5.-Conclusiones relacionadas con la fórmula societaria**
- 6.-Conclusiones relacionadas con posibles modificaciones fiscales**
- 7.-Pasos posteriores**
- 8.-Apuntes para un modelo inclusivo-participativo vasco de empresa**

# CONCLUSIONES RELACIONADAS CON UN NUEVO MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO

## 1. VENTAJAS DEL MODELO(1)

1.-Resulta **crítico para la competitividad** de las empresas. **Posibilita una estrategia de innovación**, necesaria en los momentos actuales, **que requiere la aportación de todos los participantes** en la empresa en su **capacidad creativa, de relación, de trabajo en equipo**, ...

**Relevante potencial de mejora de las empresas** si se **aprovecha** de forma intensa las **capacidades de las personas**.

2.-Posibilita que **dichas personas** sean el centro de la empresa, con las consiguientes **ventajas para su salud, su satisfacción en el trabajo**,...

# CONCLUSIONES RELACIONADAS CON UN NUEVO MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO

## 1. VENTAJAS DEL MODELO (2)

3.-**Pone en valor el conocimiento de todas las personas** de la empresa, ya que sobre ellas descansa la competitividad de la misma, permite **empleos sostenibles y de mayor calidad** en un proyecto de largo plazo.

4.-Las **exigencias del cliente** requieren cada vez en mayor medida del concurso y **aportación de todos los trabajadores**. Para ello es necesario una **cultura de colaboración** con los mismos en un **marco de proyecto compartido**.

5.-La **incorporación de los trabajadores a la gestión, resultados y propiedad** de las empresas posibilita también su **desarrollo personal y profesional**, así como un **incremento de las actividades económicas** a nivel social.

# CONCLUSIONES RELACIONADAS CON UN NUEVO MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO

## 2. CONDICIONES PARA LA PARTICIPACION (1)

**1.-Convencimiento de empresarios y trabajadores** de las potencialidades del modelo.

2.-Para que la participación adquiriera entidad general, es necesario avanzar hacia un **modelo de relaciones laborales que favorezca la participación en la gestión, propiedad y resultados**. Y hacia un **modelo de negociación colectiva que la facilite**.

3.-**Transparencia y veracidad informativa**, usando instrumentos de comunicación interna que garanticen la recepción de los mensajes por sus destinatarios.

---- / ----

# CONCLUSIONES RELACIONADAS CON UN NUEVO MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO

## 2. CONDICIONES PARA LA PARTICIPACION (2)

4.-**Cultura de confianza**, basada en el respeto a la dignidad de todas las personas, la **veracidad y la honestidad** en las relaciones.

5.-Actitud de **cooperación para un proyecto compartido**, rentable y sostenible a largo plazo, aceptando que **el fin de la empresa no es obtener los máximos beneficios para los accionistas sino dar una satisfacción equilibrada a los intereses de los distintos stakeholders** y evitando una actitud de confrontación entre el capital y los trabajadores.

# CONCLUSIONES RELACIONADAS CON UN NUEVO MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO

## 2. CONDICIONES PARA LA PARTICIPACION(3)

6.-**Formación permanente** de todas las personas de la empresa, **para que puedan valorar la información facilitada**, las políticas y estrategias de la empresa.

7.-Sistema de **indicadores adecuado, que facilite la transparencia**, el seguimiento de la aportación de las personas y grupos y objetive su relación con el proyecto general.

8.-Que contemple también la **problemática del reparto de la riqueza generada y del poder en la empresa**, buscando un contexto de generación de **resultados positivos** sostenidos, como **garantía de la supervivencia** y desarrollo futuro de la misma.

# CONCLUSIONES RELACIONADAS CON UN NUEVO MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO

## 2. CONDICIONES PARA LA PARTICIPACION (4)

9.-Que esté **apoyada por la legislación**, al igual que se da en varios países europeos (Inglaterra, Bélgica, Francia,...) y en USA (caso de las ESOP), donde por acuerdo de republicanos y demócratas, ha permitido una **gran estabilidad legislativa y una alta seguridad jurídica**.

10.-**Generar condiciones de entorno favorable** por parte de las **instituciones públicas** vascas, los **agentes sociales y sindicales** en el sentido de favorecer un modelo socio-productivo que **prime** la sostenibilidad social, económica, medioambiental y el **interés colectivo frente al individual**.

# CONCLUSIONES RELACIONADAS CON UN NUEVO MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO

## 3. DIFICULTADES PARA IMPLANTAR(1)

1. **La sensibilidad sindical** del Grupo de trabajo, **subraya la contradicción entre las medidas** que están siendo puestas en marcha por los diferentes gobiernos, **relativas a la negociación colectiva**, las relaciones laborales,... **y un modelo participativo**.
2. Subrayan asimismo, que dicho modelo **debería encuadrarse en un cambio en el modelo de poder**, de reparto de la riqueza producida,...  
En definitiva en la construcción de un **Marco Vasco de Relaciones Laborales** con capacidad normativa para impulsar dicho modelo.

# CONCLUSIONES RELACIONADAS CON UN NUEVO MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO

## 3. DIFICULTADES PARA IMPLANTAR (2)

3.-Otras personas señalan que, en la práctica, **el uso indebido del poder** por el empresario también puede estar **limitado por otros factores** : los propios **estatutos** de la empresa, la explicitación de los valores de la misma, una **política de información frecuente y veraz**, la **participación** de representantes de los trabajadores en **órganos de gobierno,...**

4.-Aunque la **legislación** asigna el **control de la empresa a los accionistas**, cada vez hay **más empresas que superan el marco legal** en sus acuerdos de participación e inclusión.

5.-En las **empresas pequeñas** puede haber **problemas organizativos** relevantes para ello, pero también es **más fácil establecer mecanismos de transparencia** en la información

# CONCLUSIONES RELACIONADAS CON UN NUEVO MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO

## 4. OBSERVACIONES PARA EL CAMBIO (1)

1. Aparte de la normativa legal, es **necesario trabajar la cultura** para el cambio de modelo.
2. La cultura se transmite con la **actuación en el “día a día”** de los máximos responsables de la empresa mediante una **conducta coherente con los valores** que predicán.
3. En cualquier caso, el **responsable de iniciar el cambio es el directivo**, empresario, ... aunque para la implementación efectiva de un modelo de participación, **necesario concitar las adhesiones** de las personas que forman parte de la empresa.

# CONCLUSIONES RELACIONADAS CON UN NUEVO MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO

## 4. OBSERVACIONES PARA EL CAMBIO (2)

4.- **Necesario el interés de los Sindicatos, aprovechando** las competencias de información y consulta que se atribuyen a los Comités en el **art. 64 del Estatuto de los Trabajadores y posibles desarrollos en CAV.**

5.- **La participación en la gestión, primer paso** que se consolida con la participación en los resultados y en la propiedad.

6.- Implicaría **compartir medidas “impopulares”** necesarias para la supervivencia de la empresa, en unas **condiciones de entorno** que permitan gestionar las consecuencias negativas para las personas .

# CONCLUSIONES RELACIONADAS CON UN NUEVO MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO

## 4. OBSERVACIONES PARA EL CAMBIO (3)

7.-Necesario **dedicar recursos a la formación de los trabajadores**, que les permita **entender las variables empresariales** y participar en el proyecto común.

8.-Es importante **“sensibilizar” a sindicatos, patronales y administraciones públicas** para ir convenciéndoles del modelo inclusivo-participativo, de forma que puedan ser, a su vez, **agentes de promoción** del mismo.

9.-Para lograr su desarrollo, **promover foros de debate** y tener “relatos” acerca de sus ventajas , **apoyado en ejemplos concretos de éxito empresarial y satisfacción de los trabajadores.**

## 5.-CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LA FÓRMULA SOCIETARIA ADECUADA

1. Se constata que en la legislación actual **no hay una fórmula societaria que cubra todos los requerimientos de un modelo efectivo** de participación en la propiedad, como se ha comprobado en los casos en los que se ha tratado de poner en marcha.
2. Contraste con **USA y Reino Unido**, en donde existe la **figura del *trust***.
3. La **Sociedad Civil Particular ha sido utilizada con éxito para la participación de los trabajadores, pero suscita dudas e incertidumbres relevantes en el carácter y alcance de la responsabilidad de cada socio.**
4. Es necesario **profundizar en las posibilidades de la CAV**, para resolver el problema en base a un **modelo de Sociedad Civil Particular propio.**

## 6.-CONCLUSIONES RELACIONADAS CON POSIBLES MODIFICACIONES FISCALES

1.-Paradoja de que una eventual **compra de una empresa por sus trabajadores** podría resultar más compleja y tener un **tratamiento fiscal peor que si la comprara una multinacional** extranjera.

2.-El éxito **en otros países** ha contado con una **legislación fiscal sensible**, aprobado por partidos políticos de ideología muy diversa y se ha mantenido **estable** durante largos períodos de tiempo.

3.-Sería importante, en primer lugar, **eliminar las normas actuales que suponen una barrera y una desventaja** respecto a otras fórmulas de transmisión de la propiedad a compradores especulativos.

## 6.-CONCLUSIONES RELACIONADAS CON POSIBLES MODIFICACIONES FISCALES

4.-Sería deseable asimismo, impulsar **medidas favorables a los trabajadores** que accedan a la propiedad como p.e., las vigentes para estimular el ahorro a en **planes de pensiones** .

5.-Habría que **cuidar** que las medidas fiscales **no permitan un aprovechamiento espurio** para reducir el pago de impuestos.

6.-Habría que cuidar, asimismo, que los **gestores públicos** y las Haciendas Forales **actúen, en la práctica, de forma coherente** con las políticas de promoción de participación de los trabajadores en la propiedad que se decidan.

## 7.-PASOS POSTERIORES

1. Comunicadas conclusiones y siguientes pasos acordados a organizaciones colaboradoras y resto agentes sociales
2. Presentadas a Com. de Empleo del Parlamento Vasco, CES y CRL
- 3.-Comunicadas también a grupos que están trabajando en cuestiones relacionadas con la participación
- 5.- Elaborado y entregado al Gobierno Vasco proyecto de ley sobre "Sociedad Civil Particular para la participación de los trabajadores en la empresa".
- 6.-Elaborada una propuesta de modificaciones fiscales.
- 7.-Entregada propuesta de políticas públicas elaborada con los agentes sociales.
- 8.-En proceso concreción de características concretas del modelo.

# **8.-Apuntes para un modelo inclusivo-participativo vasco de empresa**

## **Elementos inspiradores**

.Los principios y valores del humanismo (cristiano) que conforman el pensamiento de Arizmendiarieta

.Las prácticas de las empresas cooperativas de Mondragon en ellos basadas

# Apuntes para un modelo inclusivo-participativo vasco de empresa

Los **ejes directores del modelo** serían los siguientes:

- 1.- Una **cultura de cooperación, corresponsabilidad** y preocupación por las personas.
- 2.- La **participación de los trabajadores** en la gestión, los resultados y la propiedad.
- 3.- La **prioridad** de la sostenibilidad **del proyecto colectivo** sobre los intereses de cualquiera de los grupos de interés.
- 4.- **Tener en cuenta las necesidades de la comunidad** en la que se asienta
- (Trabajándose en estos momentos los aspectos concretos de desarrollo de dichos ejes)

- Eskerrik asko zuen arretagaitik