

# DEMOCRACIA EN LA EMPRESA: ALGUNOS MODELOS DE PARTICIPACIÓN Y NUEVAS PROPUESTAS

## *CORPORATE DEMOCRACY: SOME MODELS OF PARTICIPATION AND NEW PROPOSALS*

Luis Ángel Sánchez Pachón<sup>1</sup>  
José Miguel Rodríguez Fernández<sup>2</sup>

Universidad de Valladolid

*Recibido: 30.06.2019*

*Aceptado: 20.12.2019*

### **RESUMEN**

Tras la segunda guerra mundial y hasta mediados de los años setenta del siglo pasado fueron varios los informes e iniciativas legislativas para potenciar la "democracia industrial" en Europa, mediante la participación de actores no accionariales —en especial, trabajadores— en la adopción de decisiones en el marco de la empresa capitalista. Unos pocos años después, la revolución conservadora no sólo puso fin al fenómeno, sino que hasta pugnó por invertirlo. Hoy, inmersos en un panorama complejo y contradictorio, se alzan voces para defender un nuevo modelo de empresa, más participativa y plural, con un gobierno corporativo amplio, donde han de estar representados diversos *stakeholders*, incluso más allá de accionistas y trabajadores. El propósito del presente trabajo es reseñar algunos modelos vigentes o nuevas propuestas en relación con los sistemas de participación en las compañías. Primero, efectuamos un análisis fundamentalmente desde la perspectiva laboral y con referencia a experiencias concretas. Después, ofrecemos un conjunto de pistas para un debate en España, con ayuda algunas nuevas aportaciones procedentes, en los últimos años, de Francia y Reino Unido.

**Palabras clave:** *democracia industrial, sistemas de participación, empresa stakeholder, gobierno corporativo.*

### **ABSTRACT**

After the Second World War and up until the mid-1970s, there were several reports and legislative initiatives to strengthen "industrial democracy" in Europe, through the participation of non-stockholders, especially workers, in decision-making within the capitalist corporation. A few years later, the conservative revolution not only put an end to the phenomenon, but even fought to reverse it. Today, immersed in a complex and contradictory panorama, voices are raised to defend a new model of enterprise, more participatory and plural, with broad corporate governance, where diverse stakeholders, even beyond shareholders and workers, must be represented. The purpose of this paper is to review some existing models or new proposals in relation to participation systems in companies. First, we carry out an analysis fundamentally from the labor perspective and with reference to concrete experiences. Then, we offer a set of clues for a debate in Spain, with the help of some new contributions from France and the United Kingdom in recent years.

**Keywords:** *industrial democracy, participation systems, stakeholder firm, corporate governance.*

<sup>1</sup> pachon@eco.uva.es

<sup>2</sup> jmrodrig@eco.uva.es

## INTRODUCCIÓN

Nadie duda que el ejercicio de la democracia en nuestro país, desde su instauración con la Constitución de 1978, haya significado un paso importante en la modernización de España. Sin embargo, suele lamentarse que ese impulso democrático se haya visto estancado en lo que concierne a la democratización de las empresas. Sobre todo, si se compara la situación con algunos otros países europeos, en los que se ha visto una evolución desde los viejos modelos autoritarios de gestión de recursos humanos hacia otros más basados en una nueva cultura del diálogo, la negociación y la participación de los trabajadores y de otros actores en la adopción de las decisiones más importantes, amén del refuerzo de la legitimidad y eficacia de la intervención sindical en la empresa (Plataforma por la Democracia Económica, 2019).

Tal vez por eso, desde comienzos de siglo, y particularmente desde el inicio de la crisis de 2008, asistimos en nuestro país a un movimiento social y académico que nos propone repensar la empresa. Con frecuencia, el objetivo fundamental es hacerla más participativa, propósito que suele vincularse con la idea general de la propia democracia política, basada en los principios y valores en torno a la dignidad humana (García Jiménez 2018: 31 y referencias allí citadas). En el plano internacional, la democracia empresarial viene estando expresamente incluida en las diversas propuestas de democracia económica difundidas desde hace años con diferentes denominaciones según autores: socialismo participativo, democracia inclusiva, economía participativa, postcapitalismo... (Fotopoulos 2005).

Cuando la participación va referida a los trabajadores o empleados en la empresa es habitual hablar de democracia industrial, o democracia en el puesto de trabajo, en cuanto los involucra en el proceso de toma de decisiones y permite compartir autoridad y responsabilidad en los lugares de actividad. Dicha participación puede presentar distintos niveles en cuanto al punto de toma de decisiones: puesto de trabajo, grupo o equipo de trabajo, sección o departamento, centro de trabajo, empresa; y cabe que trascienda hasta el sector económico y la economía en general. En este sentido, han sido muchas las experiencias que se han ensayado en la búsqueda de esa democracia industrial: participación de los comités de empresa, cogestión, participación en la propiedad y/o en los resultados, participación en los procesos de planificación, creación de empresas con forma de cooperativa o sociedad laboral, autogestión... En general, de estas experiencias puede concluirse que la satisfacción en el trabajo y las consecuencias beneficiosas aumentan cuando se incrementa la participación de los trabajadores en la toma de decisiones (García Jiménez 2018: 34-35 y referencias que ahí se señalan). Y en sus articulaciones más desarrolladas se considera un pilar básico de la democracia económica general (Albert 2003, Schweickart 2011, Wolff 2012, Alperovitz *et al.* 2015, Malleson 2015), completándose con otras formas de participación cívica y teniendo siempre presente que toda participación es un proceso social de naturaleza política (Radtke *et al.* 2018).

Con el paso del tiempo se ha comenzado a considerar que la democratización de la empresa no se agota en la participación laboral. Desde la perspectiva de lo que viene denominándose el modelo *stakeholder* o pluralista de empresa, el gobierno de ésta se entiende con un alcance global o ampliado, que va más allá de los trabajadores y unos órganos o estructuras formales. Es decir, se percibe "como conjunto de estructuras, reglas y procedimientos institucionales que determinan el ejercicio del poder de control, los incentivos de los diversos partícipes (accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, proveedores, etc.), la realización de inversiones y la distribución de riesgos, así como la generación y el posterior reparto del excedente logrado por la firma" (Rodríguez Fernández 2003: 15) En ese marco, la democracia empresarial exige, por una parte, una organización, dirección y gestión participativas, esto es "dar voz" a varias partes interesadas; y, por otro lado, tener en cuenta una multiplicidad de dimensiones o facetas a la hora de evaluar la *performance* corporativa (Rodríguez Fernández 2007, 2008).

En cuanto a lo primero, se requiere la utilización de mecanismos que faciliten de manera continua e institucionalizada la participación y el diálogo efectivo con sus *stakeholders* o partícipes, al menos los más relevantes porque sus aportaciones resultan estratégicamente clave para la supervivencia y el éxito a largo

plazo de la compañía. Para ello se puede elegir dentro de toda una amplia gama de posibles "contratos de gobierno", de acuerdo con un enfoque contingente, es decir, en función de las circunstancias, por lo general diferentes en cada organización. Por lo que atañe a lo segundo, ha de tenerse en cuenta que la creación de valor neto sostenible y a largo plazo para los partícipes requiere preservar el medioambiente y el capital físico, financiero e intelectual de la organización, considerando la seguridad y calidad de los productos, el respeto a los derechos humanos, las condiciones de trabajo en suministradores, subcontratistas y restantes miembros de la cadena de valor, las comunidades locales afectadas por su actividad...

Como viene a afirmar García Jiménez, los desafíos que tienen planteadas las sociedades modernas han de enfocarse y analizarse desde una perspectiva global, "desde lo local, lo que exige la incorporación de mecanismos democráticos de control y dirección en los diferentes niveles. Una democracia económica que aborde los aspectos generales, sectoriales y a nivel de empresa. Lo que, sin duda, requiere un mayor protagonismo de la sociedad civil. En sus diferentes organizaciones de integración (consumidores, sindicales, políticos, ambientales), mediante implementaciones de mecanismos de legitimación." (García Jiménez 2018: 33).

Pues bien, en un momento en que se nos propone repensar la empresa, que implícitamente lleva el objetivo de hacerla más democrática, el propósito del presente trabajo es reseñar determinados modelos vigentes o nuevas propuestas en relación con los sistemas de participación de los trabajadores, u otros *stakeholders* no accionariales, en las compañías. Para ello, de entrada, perfilamos esa materia sobre todo desde la perspectiva laboral y específicamente en algunos países de nuestro entorno europeo con experiencias consideradas significativas —Alemania, Francia, Suecia y Reino Unido—, así como en Estados Unidos y en España. En un segundo momento, examinamos el vigente Código español de buen gobierno para las sociedades cotizadas en bolsa, con vistas a subrayar que su limitado contenido no aporta un modelo susceptible de colmar —aunque fuera como *soft law*— las carencias evidenciadas previamente en la legislación española acerca de la participación de los trabajadores, como tampoco lo hace para otras partes interesadas. Y, a partir de ahí, presentamos algunas nuevas propuestas de apoyo al modelo de gobierno corporativo plural o "global" aportadas por académicos franceses y británicos durante los últimos años, completándolo con determinadas novedades legislativas muy recientes en el país galo. Tal vez puedan inspirar posibles reformas a introducir en España, donde se ha aprobado al respecto una iniciativa en los Parlamentos vasco y navarro. Unas breves consideraciones finales, a modo de conclusión, ponen término a estas páginas.

## **MODELOS DE PARTICIPACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA: PANORAMA EN CINCO PAÍSES**

Vamos a intentar repasar determinados elementos que pueden resultar de interés con referencia al caso de los tipos más habituales de compañías en Alemania, Francia, Suecia, Reino Unido, Estados Unidos y España. Beffa y Clerc (2013) ofrecen en anexo una síntesis acerca de la representación orgánica, legalmente establecida, de los trabajadores en las empresas de Alemania, Austria, Luxemburgo, otros países de Europa central y los países nórdicos, a la vez que comentan el caso de países europeos donde esa representación sólo existe en las empresas públicas o directamente no existe. Al respecto puede verse también otro anexo más amplio y revisado en Sikka *et al.* (2018: 55-60). Por otra parte, ha de aludirse a otras formas de participación, en la práctica relacionadas con el reparto del excedente o el llamado "accionariado de los asalariados", al pasar éstos a convertirse en accionistas directamente o previo ejercicio de los derechos asociados con la titularidad de opciones sobre acciones. Sobre este tipo de accionariado, la European Federation of Employee Share Ownership ([www.efesonline.org](http://www.efesonline.org)) publica periódicamente datos, informes, estudios académicos y noticias en torno al tema.

En lo que sigue, primero nos referimos a tres países que, en la literatura sobre variedades de capitalismo, podríamos considerar economías coordinadas (Alemania, Francia y Suecia), después a dos

economías liberales (Reino Unido y Estados Unidos) y, finalmente, al caso español, donde aprovechamos para incluir un comentario sobre el modelo de las cooperativas de trabajo asociado, también existente en versiones similares en los países previamente mencionados. Terminamos este apartado con algunos datos concretos procedentes de la citada European Federation of Employee Share Ownership. Ciertamente, existen un conjunto de disposiciones de la Unión Europea sobre los derechos de información, consulta y participación de los trabajadores, pero no procede que entremos en el análisis de Directivas muy específicas referentes condiciones de trabajo transparentes y previsibles; despidos colectivos; traspasos de empresas; conocimiento de la situación económica y laboral relativa a su lugar de trabajo; ofertas públicas de adquisición; fusiones de compañías; comités de empresa europeos, etc.

## Alemania

Además de considerar el clásico sistema legal de cogestión (*Mitbestimmung*), o participación en la gestión empresarial, se puede prestar atención a los resultados de la Ley de participación financiera de los trabajadores, de 7 de marzo de 2009.

Comenzando por esto último, tras un análisis de numerosos ejemplos concretos, parece concluirse que "las medidas adoptadas por la ley de 2009 son de un alcance muy limitado y su estrella, la constitución de los fondos especiales de participación de los trabajadores, ha sido un auténtico fracaso por su complejo diseño" (Otxoa-Errarte 2018: 135).

En cuanto al sistema de cogestión, o codecisión, ha servido de modelo a varios países del Espacio Económico Europeo (Lafuente Hernández 2018, Beffa y Clerc 2013: 7-8); y sigue considerándose el modelo paradigmático de la participación legal de los trabajadores en las organizaciones empresariales (Hierro Aníbarro 2017: 976, Del Rosal y Lafuente 2019: 45-46 y referencias ahí indicadas). La cogestión en realidad se aplica en varios niveles organizacionales: en el puesto de trabajo, con el derecho del empleado a conocer las características de las tareas encomendadas, responsabilidades y riesgos, así como a ver protegidos sus datos personales; en el plano de las operaciones del día a día, con los comités de empresa intervinientes en el desarrollo de las actividades, la planificación y gestión de los recursos humanos, los acuerdos laborales, la seguridad, los procedimientos y las condiciones de trabajo, el control de tiempos, la evaluación de resultados, etc.; y, en el ámbito corporativo global o estratégico, con la presencia en el consejo de administración, debiendo recordarse que en Alemania éste es de tipo dual, con un consejo de supervisión o vigilancia y un consejo de dirección, en lugar de ser de tipo monista o único.

Centrándonos en la codecisión en este último nivel, viene regulada por varias Leyes y sus modificaciones: (a) la Ley de 1951 se aplica sólo a las empresas del sector del carbón y del acero con más de 1.000 trabajadores e implica paridad entre los representantes de los accionistas y de los empleados en el consejo de supervisión o vigilancia, más un miembro adicional neutral elegido como presidente por consenso de las partes, además de que el director de personal, miembro del consejo de dirección, es nombrado con el acuerdo de la mayoría de los representantes de los trabajadores en el consejo de vigilancia; (b) la Ley de 1952, modificada y sustituida en 2004 por la llamada Ley de participación de un tercio, afecta a compañías de cualquier sector con más de 500 trabajadores e incluye una participación laboral de un tercio de los miembros de dicho consejo de vigilancia; y (c) la Ley de 1976 se aplica a las firmas con más de 2.000 trabajadores y articula una cuasiparidad, pues, si bien la representación de ambas partes es por mitades en unos consejos de vigilancia que tienen un número par de miembros (12, 16, 20), el presidente —representante de los accionistas— tiene voto doble si en último término hay un empate (Beffa y Clerc 2013: 53-57).

Con todo, no puede desconocerse la crisis que viene padeciendo dicho sistema, sobre todo desde la aprobación de la Ley de cogestión cuasiparitaria de 4 de mayo de 1976. Entre otros varios problemas, puede desembocar en unos representantes de los trabajadores en el consejo de vigilancia con un perfil

de conocimientos de alto nivel, alejados de sus compañeros de base, conjuntamente responsables de decisiones difíciles, limitados para difundir determinada información por razones de confidencialidad, etc. Sus deficiencias llevaron a un grupo de profesores alemanes (*Berliner Netzwerk Corporate Governance*) a justificar en 2004 la exclusión de los representantes de los trabajadores del consejo de vigilancia y a proponer la creación de un nuevo órgano, el consejo consultivo (*Konsultationsrat*), integrado por representantes de los trabajadores y que cooperaría con la dirección y el consejo de vigilancia (Hierro Aníbarro 2017: 880 y ss.). Ese mismo grupo, poco después, en el documento titulado *Doce tesis para la modernización del sistema de cogestión*, presentó una serie de propuestas concretas sobre la posible estructura y competencias de dicho consejo consultivo y de sus relaciones con el resto de los órganos sociales. A ellas siguieron otras propuestas de reforma, como el documento presentado en 2009 por el grupo de trabajo *Unternehmerische Mitbestimmung*, cuya principal recomendación era la modificación de la Ley de cogestión inspirándose en la Directiva 2001/86/CE sobre la implicación de los trabajadores en la sociedad anónima europea (Hierro Aníbarro 2017: 889 y referencias ahí citadas). El análisis crítico no solo ha partido del ámbito de estudio del Derecho de sociedades (algunos proponiendo, incluso, su abolición) sino también del Derecho laboral.

## Francia

Se trata de un país puntero en la materia, con sistemas de participación de diferente tipo. La evolución de las experiencias francesas en cuanto a representación orgánica de los trabajadores y sus detalles se describen en Beffa y Clerc (2013: 9 y ss.). En la actualidad, cabe distinguir varios mecanismos: (a) uno de aplicación general, consistente en la asistencia de dos o cuatro miembros del comité de empresa a las reuniones del consejo de administración, sin ser considerados consejeros y careciendo de derecho de voto, lo cual tiene un impacto obviamente limitado; (b) otro más completo, pero sólo referido a las empresas públicas, donde desde dos o tres y hasta un tercio de los miembros del consejo de administración son representantes de los asalariados, dependiendo del tamaño de la empresa y del porcentaje de presencia accionarial del Estado; (c) un tercero especial —puede desaparecer mediante una simple modificación de los estatutos societarios— y limitado, sólo dos o tres trabajadores, para el caso específico de las compañías privatizadas; y (d) un cuarto, actualizado mediante leyes de 2013, 2015 y 2019, conforme al cual desde enero de 2020 los consejos de administración de las compañías por acciones de carácter privado con más de 1.000 asalariados permanentes en Francia, o 5.000 entre Francia y extranjero, han de tener dos trabajadores miembros del consejo de administración si éste cuenta con más ocho miembros no asalariados. Además, está el caso de representación de los accionistas asalariados en el consejo de administración cuando son propietarios de más del tres por ciento del capital social de una compañía cotizada en bolsa, o no cotizada pero con 1.000 asalariados permanentes en Francia o 5.000 entre Francia y extranjero (sobre todo esto, véase la Ley 2019-486, de 22 de mayo de 2019, conocida como *loi PACTE, Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Emtreprises*).

Por su parte, Altzelai Uliondo (2018: 140 y ss.) explica el marco jurídico actual para el caso específico de la participación financiera de los trabajadores en la empresa, siendo Francia uno de los países donde ello está regulado con mayor detalle<sup>3</sup>. A este respecto cabe destacar los modelos de participación en los resultados, como el *interressement* y la *participation*; o de participación de los asalariados en el capital, como los *plans d'options sur actions* (de carácter individual) o el *actionnariat salarié* (de carácter

<sup>3</sup> En el marco de la Unión Europea se viene apoyando la participación financiera de los trabajadores en sus empresas, en especial a partir de la Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones relativa a un marco para la participación financiera de los trabajadores, COM (2002) 354 final, Bruselas, 5 de julio. La resolución 2013/2127(INI) del Parlamento Europeo, aprobada el 14 de enero de 2014, reitera el interés de promover esa participación en tres formas principales: participación en los beneficios (en efectivo, diferida o en forma de acciones), participación individual de los empleados (acciones u opciones de compra de acciones distribuidas a los empleados) y planes colectivos de participación de los trabajadores en el capital.

colectivo), que puede ser una oferta reservada a los trabajadores (*offre réservée aux salariés*, ORS) o una entrega gratuita de acciones (*plan d'attribution gratuit d'actions*). Además, existen los planes de ahorro (*épargne salariale*), como el *plan d'épargne d'entreprise* (PEE), el *plan d'épargne pour la retraite collectif* (PERCO) y la *compte épargne-temps* (CET). El citado autor concluye que el esquema de participación en los resultados, combinado con los planes de ahorro o de inversión, goza de un alto grado de implantación, sobre todo en las grandes empresas, siéndolo en menor medida en las pymes. La sociedad francesa muestra un sentimiento generalizado de aceptación de todos estos dispositivos, incluyendo la posibilidad de utilizarlos para dar mayor flexibilidad a los sistemas de remuneración.

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

Mención aparte merecen dos figuras jurídicas especiales, que desbordan ya la sola participación laboral.

En primer lugar, la sociedad cooperativa de interés colectivo (*société coopérative d'intérêt collectif*, SCIC), regulada hoy en el Título II ter de la Ley 47-1775, de 10 de septiembre de 1947 sobre el estatuto de la cooperación, reformada por la Ley 2001-624, de 17 de julio de 2001 y otras posteriores, en particular la Ley 2014-856, de 31 de julio de 2014 relativa a la economía social y solidaria. La SCIC es una cooperativa de producción, con el doble objetivo de eficiencia económica y utilidad social. Puede ser una sociedad anónima, una sociedad por acciones simplificada o una sociedad de responsabilidad limitada, de capital variable, que se convierte en una sociedad cooperativa de interés colectivo, sin necesidad de crear una nueva entidad legal. Es una empresa *multistakeholder*, pues asocia a tres grupos de partícipes o partes interesadas: empleados o productores, beneficiarios (clientes/usuarios, proveedores...) y otras personas físicas o jurídicas que contribuyen a su actividad, por ejemplo, los voluntarios o las entidades territoriales (Notat y Senard 2018: 67). Su funcionamiento sigue el principio "una persona = un voto" en asamblea general. Al menos el 57,5 por ciento del excedente ha de pasar a reservas irrepartibles, siendo esta dotación deducible del impuesto sobre sociedades. El resto puede distribuirse en forma de dividendos, como intereses para cada parte social.

En la misma línea, la Ley de economía social y solidaria de 2014 ha posibilitado la existencia de las empresas de economía social (ESS). Una empresa comercial puede tener esa consideración si en sus estatutos incluye una misión social, un gobierno democrático —participativo e inclusivo— y la reserva del 50 por ciento de las ganancias, pudiendo distribuir la parte restante. Dentro de ellas existe una categoría especial, las empresas solidarias de utilidad social (ESUS), a las cuales se requiere el cumplimiento de condiciones adicionales con respecto a la política salarial —unos límites muy concretos sobre las diferencias en las retribuciones dentro de la organización— y acerca de la importancia de su utilidad social. Las EES francesas son similares en la práctica al concepto de empresa social promovido desde 2011 por la Social Business Initiative de la Comisión Europea, concepto que no exige una forma legal concreta, sino que se centra en requerir: (a) un objetivo principal con impacto social, en vez de dar preferencia a la búsqueda de beneficios para sus propietarios; (b) una actividad económica desarrollada a través del mercado y de manera independiente del Estado o de firmas con fines de lucro; (c) prioridad de la reinversión de beneficios para cumplir su finalidad social; y (d) gobierno empresarial responsable, involucrando a sus principales *stakeholders*.

## Suecia

De forma relativamente parecida a otros países nórdicos, Suecia se sumó a la corriente de "democracia industrial" o "democracia en el lugar de trabajo", comenzando a articularla mediante una Ley de codecisión en el trabajo en 1976, pero cuya aplicación efectiva no comenzó hasta 1982 debido a la fuerte oposición en el ámbito patronal. Después ha habido varias modificaciones de esa Ley, la cual ha sido complementada con otras, incluyendo en 1987 una Ley de representación de los empleados en los consejos de administración de las compañías del sector privado. El sistema establecido afecta a tres cuartas partes de las compañías industriales y se limita a la designación sindical de unos miembros del consejo de administración, que es de tipo monista: en concreto, dos representantes en las firmas con una plantilla entre 25 y 1.000 empleados; tres en las empresas que superen este último número, sin que el número de representantes de los empleados pueda superar al resto de miembros de dicho consejo (Beffa y Clerc 2013: 60-61)<sup>4</sup>.

Ahora bien, seguramente es mucho más relevante comentar el caso paradigmático de los fondos de inversión colectiva de asalariados que existieron en Suecia en los pasados años ochenta. Se trata de un sistema de acumulación gradual de capital de las empresas a través de instrumentos de inversión colectiva, bajo propiedad de los trabajadores y gestionados por sus sindicatos. Mediante estos fondos de inversión la clase trabajadora podría ir consiguiendo una participación creciente en la propiedad de la empresa, logrando varios objetivos, entre ellos: socialización paulatina del capital, contribuyendo a reducir la concentración de la propiedad y la riqueza; una mayor influencia de los empleados en los procesos económicos y la gestión empresarial; potenciación de la función de los sindicatos; y estímulo de la solidaridad y cohesión entre los trabajadores (Del Rosal y Lafuente 2019: 43).

Esta experiencia sueca, en su versión inicial, es conocida como Plan Meidner, publicado finalmente en 1976, y que, de hecho, en parte se inspiraba en propuestas o experiencias previas en Alemania, Francia, Holanda o Dinamarca y (Tilton 1991: 228 y ss.). En síntesis, el plan recomendaba que la mayoría de las empresas suecas emitiese cada año un número de acciones nuevas equivalente al 20% de sus beneficios antes de impuestos, haciéndolo a nombre de un fondo de inversión gestionado por un consejo de administración formado mayoritariamente por cuadros sindicales y, en menor medida, por representantes del gobierno y la empresa. Los rendimientos financieros obtenidos por estos fondos serían usados exclusivamente para comprar nuevas acciones o para financiar programas de seguridad en el trabajo, formación en gestión para los trabajadores, etc.

Hubo una dura campaña en contra de este instrumento, orquestada por los empresarios suecos; y el mecanismo sólo tuvo un tibio apoyo del Partido socialdemócrata (Del Rosal y Lafuente 2019: 44 y referencias ahí indicadas). El plan original experimentó varias revisiones. El esquema finalmente aprobado por el Parlamento en 1983 impedía que los fondos pudieran alcanzar la mayoría del capital social de la empresa y los asemejaba a los planes de pensiones. La aplicación del sistema aprobado duró hasta 1991 y en Suecia con frecuencia se considera un fracaso, porque en la práctica no consiguió muchos resultados. No obstante, Estrada López (2018a: 153-154) tiene una opinión muy distinta. No duda en afirmar que Suecia estuvo a un paso del "socialismo de mercado" y enumera una serie de efectos positivos sobre la renta final de los trabajadores, una mayor influencia de éstos en la estrategia empresarial, una mejora de la productividad, incremento de la reinversión de beneficios, modernización de las relaciones laborales... En todo caso, "a pesar de sus limitaciones y contradicciones, estos fondos podrían ser una herramienta prometedora para que la producción y la inversión incorporaran criterios de gestión que el capital raramente tiene en cuenta, lo que serviría para facilitar la recuperación de los salarios frente a las ganancias, una

<sup>4</sup> El número total de miembros de dicho consejo ha disminuido recientemente. Así, de hecho, un tercio de ellos son representantes laborales en alrededor del 75% de las compañías afectadas (Sikka et al. 2018: 60).

distribución de ingresos más equitativa y un mayor compromiso con la igualdad entre géneros y con el medio ambiente" (Del Rosal y Lafuente 2019: 45).

## Reino Unido

El Reino Unido no tiene establecido legalmente sistemas de participación de los trabajadores a través de mecanismos similares a la cogestión alemana (Beffa y Clerc 2013: 65), pero cuenta con un marco jurídico flexible para dar soporte a otras formas de participación de los empleados. En Nuttall (2018: 181) y Gobierno de Reino Unido (2019) podemos ver las principales fórmulas o métodos establecidos para que los trabajadores obtengan la titularidad de acciones (planes de acciones y de opciones sobre acciones), con ventajas fiscales (entre paréntesis, siguen sus siglas en inglés): plan de incentivos en acciones (SIP); acuerdos sobre incentivos de gestión empresarial (EMI); plan de opciones sobre acciones de la compañía (CSOP); modelo de ahorro para acciones (plan "ahorre a medida que gana", *save as you earn*, SAYE, también conocido como *Sharesave*). Además, la institución del *trust* (fiducia o fideicomiso) en el contexto de la participación de los empleados permite que el *trustee* (fiduciario o fideicomisario) posea acciones en nombre de los empleados de una sociedad o de un grupo de sociedades —llamados los beneficiarios del *trust*.

Esto muestra otro tipo de participación, con una versatilidad de fórmulas que permite adaptarse también a las diferentes fases o etapas de la existencia de una empresa. La participación de los trabajadores en el capital de las empresas se suele presentar como una vía para permitir el acceso a la propiedad productiva, "a la propiedad que genera propiedad, lo que permitirá mitigar las peores consecuencias de las fases de crisis. Eso supone asunción de riesgo, pero las experiencias de participación analizadas ponen de manifiesto que esa asunción se traduce en mayor estabilidad de los puestos de trabajo [...]. No se aprecia en la práctica una aversión generalizada al riesgo por parte de los trabajadores" (Otxoa-Erarte, 2018:136).

## Estados Unidos

Como es bien sabido, en lo que toca a este país sobra preguntarse sobre posibles mecanismos legales para asegurar la presencia de los empleados en los principales órganos de decisión de las correspondientes compañías. En cambio, Freundlich (2018: 58-59) nos explica la participación de los trabajadores en el capital social de las empresas de los Estados Unidos como un ejemplo importante de este fenómeno; y resalta cómo esa participación accionarial está muy extendida, en comparación con otros países, y sigue en auge. La figura más utilizada en Norteamérica para implantar la participación en ese capital es el plan de participación accionarial de trabajadores, conocido en inglés por las siglas ESOP (*employee stock ownership plan*). Fue creado en su legislación hace más de 40 años, sirviendo de modelo a otros países que desearon configurar instrumentos similares (Reino Unido, Canadá, Australia).

En síntesis, la función del ESOP es facilitar la participación de los empleados en el capital de las sociedades anónimas en las que trabajan. Para ello, la empresa proclive o interesada en la participación financiera de sus trabajadores crea un plan y éste mismo, mediante préstamos conseguidos por la empresa u otros recursos de la misma, compra y mantiene acciones de la empresa en nombre de sus empleados. Se concluye que es una figura jurídica que ha sido y sigue siendo muy habitual para fomentar la intervención accionarial de los trabajadores; y ha ayudado a consolidar dicha participación financiera como uno de los fenómenos empresariales más importantes —aunque tal vez poco comentado— de los últimos cincuenta años en Norteamérica.

Las ventajas del ESOP se pueden resumir así: facilita la transición gradual, escalonada y flexible desde una empresa convencional hacia una empresa relativamente participada; proporciona una oportunidad para la inversión financiera accionarial que la gran mayoría de los trabajadores tal vez no tendría por



falta de recursos y liquidez; agrupa a los empleados en una estructura estable y regulada que elimina las tensiones que suelen darse en la participación financiera individualizada, ante las entradas y salidas de participantes, particularmente en el caso de ofertas externas oportunistas de compra de participaciones; y es una herramienta valiosa para garantizar el relevo generacional en muchas pymes, manteniendo los puestos de trabajo y fortaleciendo el tejido socioeconómico de la zona. Por todo ello se ha llegado a afirmar que "la implantación del ESOP ha mejorado de forma considerable los resultados económicos de un número de empresas muy importante y la vida laboral de un número igualmente importante de personas" (Freundlich 2018: 87-88).

No obstante, como también se suele señalar, los retos de las empresas norteamericanas con los ESOP son los mismos que tiene toda persona y organización auténticamente interesada en la participación del trabajador en la empresa (Freundlich, 2018: 86). En este sentido, la sugerencia clave es superar la participación financiera —lo que se llama "participación obediente" en los asuntos de la empresa— e ir evolucionando hacia un nuevo modelo de empresa, de participación verdaderamente amplia, muy activa y globalmente responsable. Un modelo de colaboración, compromiso mutuo, iniciativa e innovación, en el que todos y todas aportan recursos para después compartir de forma equitativa la riqueza neta generada. "Los partidarios de la empresa participada buscan una nueva forma de hacer empresa en la que, al final, la combinación de estas diferentes dimensiones de la participación genera sinergias económicas y sociales importantes" (Freundlich 2018: 87). En esta línea de nuevos modelos, aparecen incluso lo que llaman *espacios de participación*, con el objetivo de desarrollar diferentes dinámicas y tipos de participación: espacios de generación colectiva de sentido; espacios para la autonomía de decisión en el trabajo; espacios para la libre expresión...

Otro reto de las empresas con ESOP parece ser la necesidad de idear "regulaciones idóneas", es decir, regulaciones y políticas de formación, retribución u organización que apoyen la participación de todos los miembros de la compañía y la asunción colectiva e individual de responsabilidades. "La participación financiera no es una varita mágica que convierte una empresa normal y corriente en una empresa excelente y participativa, sino que es un elemento —importante, pero, a fin de cuentas, sólo uno— en un proceso de desarrollo multidimensional, un proceso de desarrollo que es imprescindible trabajar y fortalecer de forma continua e innovadora" (Freundlich 2018: 87).

## España

Todas estas experiencias contrastan con la situación en España. Precisamente, el anteriormente citado Freundlich (2018: 58) aprovecha su trabajo para hacer notar que el fortalecimiento del sector de empresa participativa sería importante para España sin lugar a dudas, ya que nuestro país sufre un nivel de desigualdad muy alto, se enfrenta a fuertes retos de competitividad y tiene un nivel de participación laboral en el capital relativamente bajo si se excluyen los sectores de cooperativas de trabajo y sociedades laborales.

En efecto, como ya dijimos, el impulso democrático que vivió nuestro país con la Constitución de 1978 se ha visto estancado en lo que concierne a la democratización de las empresas. El Acuerdo Económico y Social (AES) de 9 de octubre de 1984 se cita como el origen de la participación de los trabajadores, y sus sindicatos, en los consejos de administración, en cuanto que obligaba a establecer medidas para la ampliación de los derechos sindicales, si bien se circunscribía a las empresas públicas (Estrada López 2018b: 23). De ello derivó el "Acuerdo sobre participación sindical en la empresa pública", del año 1986, que posibilitó la presencia de representantes sindicales en los órganos de dirección de algunas empresas públicas de más de 1000 trabajadores. La experiencia se ha parado ahí, lo que no ha impedido afirmar que "son los consejos de administración de las empresas los que tienen que ir pareciéndose al resto de

instituciones democráticas de la sociedad, donde los intereses de todos están representados, donde las opiniones de todos son escuchadas" (Estrada López 2018b: 23).

En otros ámbitos, y desde el punto de vista legislativo, las posibilidades de un sistema de cogestión se abrieron a través de varias vías: la regulación de la sociedad anónima europea mediante el Reglamento CE 2157/2001 del Consejo, de 8 de octubre; la Ley 19/2005, de 14 de noviembre, sobre la sociedad anónima europea domiciliada en España, que añadió un capítulo XII, "De la sociedad anónima europea", al, entonces, Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas —hoy Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital—; y la Ley 31/2006, sobre la implicación de los trabajadores en las sociedades anónimas y cooperativas europeas. Así se facilitaba para ese tipo de sociedades europeas la opción estatutaria de un sistema de administración dualista, actualmente recogido en los artículos 476 y ss. de la Ley de Sociedades de Capital. Sin embargo, en la práctica, todo esto no ha tenido trascendencia. Mientras en Alemania la forma de la sociedad anónima europea, que ofrece un régimen más flexible que el común alemán en materia de participación de los trabajadores en la empresa, pudo suponer una vía para esquivar las rígidas normas germanas de cogestión, canalizando lo que se conoce como fenómeno de huida o erosión de la cogestión (Hierro Aníbarro 2018: 888), en nuestro país no ha podido producir el efecto contrario, dado el escaso éxito que ha tenido la figura entre nosotros. Algo similar ha acontecido con la sociedad cooperativa europea.

Por lo demás, dentro de los tipos o formas societarias que propician la participación democrática de sus socios, destacan, desde siempre, las cooperativas, particularmente en su vertiente de cooperativa de trabajo asociado y, para el caso español, la sociedad laboral.

No hay duda del carácter participativo que alberga la sociedad cooperativa, toda vez que su finalidad principal es la satisfacción las necesidades económicas y sociales de sus socios mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática. La democracia se presenta como uno de los valores esenciales de la cooperativa. La gestión democrática por parte de los socios se reconoce como uno de los principios cooperativos —integrado en los ordenamientos jurídico-positivos— que caracteriza, incluso, la propia definición de cooperativa.

Sin embargo, la necesidad de dar respuesta a las exigencias de un mercado cada vez más amplio, competitivo y globalizado viene propiciando una tendencia creciente a convertir a la sociedad cooperativa en un agente económico más, promoviendo la alineación del marco legal cooperativo con el propio de las entidades mercantiles lucrativas; y alterando con frecuencia la misma concepción de la cooperativa y de sus principios configuradores. Asistimos a un proceso de degeneración en la organización cooperativa, que reclama el estudio y debate de proposiciones para su regeneración. En las consultas de las prácticas societarias en las cooperativas, con frecuencia nos indican que ese modelo de gobierno democrático presenta disfuncionalidades, que pueden alcanzar, de una u otra manera, a todo tipo de entidades.

Como deficiencias en el funcionamiento del gobierno cooperativo se resaltan: reducción de la participación de los socios en las asambleas de grandes cooperativas; nombramiento de directivos asalariados poco competentes o desligados de los socios; falta de capacidad técnica o deficiente información de los miembros del consejo rector; ausencia de rotaciones; carencia de mecanismos de control o supervisión, deficiencias e inseguridades en los sistemas de responsabilidad; déficit de transparencia, aunque es justo señalar que, afortunadamente, no estamos ante tendencias generalizadas en todo el sector ni en todos los tipos de cooperativas (Sánchez Pachón 2019: 3).

En lo que concierne a las sociedades laborales, cuya característica principal es que la mayoría del capital es de los socios trabajadores, se resalta que su reconocimiento legal, en la Ley de sociedades anónimas laborales de 1986, supuso una novedad en el panorama jurídico y empresarial no solo en nuestro país sino también en los de nuestro entorno, como modelo único que podría exportarse a otros países

(Sánchez Pachón 2010a: 173 y referencias ahí indicadas). Su regulación actual procede de la Ley 44/2015, de sociedades laborales y participadas, de 14 de octubre.

A las cooperativas y sociedades laborales, como formas jurídicas que propician la participación y la democracia económica, habría que añadir las entidades de economía social que puedan alcanzar tal consideración conforme a lo que se dispone en la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Su aprobación, primera en Europa de estas características, supuso un paso muy importante en el reconocimiento del sector de la economía social. Seguía el camino marcado por la resolución del Parlamento Europeo de 19 de febrero de 2009 sobre economía social (Sánchez Pachón 2010b: 57). Su artículo 4, que contempla los principios orientadores, es una garantía de la exigencia democrática y participativa en la gestión de estas entidades, que tienen ganado en nuestro país un sitio propio diferenciado de los sectores público y privado capitalista: primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, dando prioridad a la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo o servicios prestados a la entidad —o en función del fin social— que en relación con sus aportaciones al capital social. Y su artículo 5 delimita las entidades que forman parte de la economía social, que, no obstante, se han de regular por sus normas sustantivas específicas (Sánchez Pachón 2010b: 56-57): cooperativas, mutualidades, fundaciones y asociaciones que lleven a cabo actividad económica, sociedades laborales, empresas de inserción, centros especiales de empleo, cofradías de pescadores, sociedades agrarias de transformación y entidades singulares creadas por normas específicas o que realicen actividad económica y empresarial si se rigen por los principios establecidos en el artículo anterior.

### **Algunos datos**

En Mathieu (2019) puede encontrarse una información detallada, relativa a 2017/2018, sobre la participación asalariada en el capital social de un conjunto de compañías correspondiente a 31 países europeos. A la vez, como complemento, también se incluyen ahí algunos datos sobre la participación de los trabajadores en los beneficios de las firmas y su presencia en el consejo de administración único (sistema monista) o en el consejo de vigilancia o en el consejo de dirección (sistema de consejo de administración dual), distinguiendo entre aquellos trabajadores que acceden a él en cuanto asalariados accionistas y quienes lo hacen directamente como representantes de los trabajadores. Al referirnos en los párrafos siguientes a trabajadores, empleados o asalariados, excluimos a los altos directivos, de manera que aludimos a lo que el informe llama en diversas ocasiones empleados ordinarios.

La muestra de empresas analizada está formada por 2.425 compañías europeas cotizadas en bolsa —un cuarto del total de cotizadas, pero un 99 por ciento de la capitalización bursátil total y un 96 por ciento del empleo correspondiente—, más todas las firmas europeas no cotizadas con más de 100 empleados y propiedad mayoritaria de éstos (318 o 322 compañías, dependiendo de los datos), lo que conduce a un total de 2.743 o 2.747 entidades, si bien a veces la muestra se reduce ligeramente en algunas informaciones. Se observa que el conjunto de empresas no cotizadas propiedad mayoritaria de sus trabajadores es muy pequeño en comparación con el grupo de cotizadas. Sólo unos pocos países tienen un número significativo de las primeras. En España, son 56 frente a 106 (Mathieu 2019: 38, 114).

En este estudio, el número de empleados con alguna participación accionarial en sus compañías se limita a un 19,6 por ciento del total de trabajadores de las 2.425 empresas cotizadas examinadas, con una "apuesta" que significa sólo el 1,57 por ciento de la estructura del capital social total considerado. Naturalmente, ese porcentaje del 19,6 se eleva mucho, hasta el 58,6, cuando nos referimos exclusivamente a la parte de la muestra formada por las firmas no cotizadas propiedad mayoritaria de sus empleados. En cuanto atañe al peso de la "apuesta" o participación de los trabajadores en la estructura del capital social considerado, se sitúa en un 1,57 por ciento en el citado conjunto de compañías cotizadas, elevándose hasta

el 1,68 por ciento en la muestra total de 2.747 firmas, una "apuesta" que incluso en este último caso no resulta ser muy elevada (Mathieu 2019: 32, 35, 108). Para España se puede calcular que hay únicamente 148.392 asalariados accionistas, que disminuyen hasta 99.557 si consideramos sólo las correspondientes compañías cotizadas incluidas en la muestra; el primer dato desemboca en que la "apuesta" de esos asalariados accionistas es simplemente un 1,03 por ciento del capital social total implicado, mientras que el segundo conduce a un insustancial 0,27 por ciento (Mathieu 2019: 32, 35, 153, 194).

En la muestra de empresas cotizadas de los 31 países, el porcentaje con sistemas de participación en los beneficios es sólo del siete por ciento, si dejamos aparte Francia, donde dicho sistema está regulado legalmente. Ese porcentaje es del 16,4 al incluir al mencionado país en el cálculo. Para España, este mismo dato se reduce a un 3,8 por ciento, es decir, 4 compañías de las 106 cotizadas tomadas en consideración (Mathieu 2019: 102).

Cuando se estudia la presencia de los trabajadores en los consejos de administración de las empresas cotizadas objeto del análisis —a estos efectos son las relevantes—, lo primero observado es que en la mitad de ellas existe un consejo de administración único; y prácticamente la misma proporción de firmas cuenta con un consejo de administración dual. En conjunto, un 22,6 por ciento de esas empresas tiene en alguna medida la referida presencia —esto significa un 43,9 por ciento del correspondiente empleo total, reduciéndose 1,6 puntos si excluimos los casos de asalariados accionistas— entonces es un 36,5 por ciento en términos de empleo—. En cambio, en España nos encontramos con un exiguo 0,9 por ciento de las 106 entidades cotizadas examinadas, es decir, una compañía, y con un 1,8 por ciento del empleo, sin que prácticamente cambien ambos datos al no computar los asalariados accionistas (Mathieu 2019: 84, 89, 91, 98, 175).

## **DE LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO A NUEVAS PROPUESTAS: POSIBLES SUGERENCIAS PARA ESPAÑA**

Cuando se examinan los sucesivos Códigos de buen gobierno de las sociedades cotizadas publicados en España desde finales de los pasados años ochenta hasta la actualidad, algo es evidente: predomina en ellos una concepción accionarial de la empresa, que mira más a la tutela de los recursos financieros captados en el mercado de capitales que a la producción de bienes y servicios desde una perspectiva económico-social más general. La idea tradicional y predominante para un buen gobierno ha venido siendo la de crear valor para los accionistas ("principales") y maximizar el precio de sus valores (Romero Castro y Piñeiro Chousa 2018: 299 y referencias ahí citadas). En definitiva, el buen gobierno busca la maximización del valor de la empresa para sus propietarios como referencia última del interés social, donde éste es el interés de la sociedad mercantil, constituida como una "república de accionistas o propietarios". En consecuencia, tampoco en estos Códigos, que además son de cumplimiento voluntario, podemos encontrar en España una guía que verdaderamente actúe como directriz orientadora en pro de una empresa pluralista, más democrática en su administración y mejor orientada hacia la creación de riqueza neta para sus *stakeholders*, al menos para los más relevantes,

Todo lo más, poco a poco un sector de la doctrina mercantil va encaminándose hacia una cierta reformulación de esa idea de maximización de valor (Esteban Velasco, 2005: 33 y ss.); y no faltan consideraciones críticas sobre los límites o insuficiencias de las teorías de la creación de valor para los propietarios como criterio determinante para el buen gobierno de las compañías (Alcalá Díaz 2018: 50-51; 61 y ss.). Se comienza a asumir así una visión de la responsabilidad social empresarial o corporativa que venimos denominando instrumental o estratégica (Rodríguez Fernández 2007, 2008), un medio al servicio de un fin, donde "se trataría de maximizar el valor para el accionista sujeto a una restricción de buen ciudadano según la cual la empresa intentaría minimizar o aliviar los costes sociales de su actividad [...]. Se propone, así, un enfoque integrado para medir los resultados empresariales tanto en términos de

valor creado para el accionista como en términos de valor creado para los *stakeholders*" (Romero Castro y Piñeiro Chousa 2018: 299-230).

Para centrarnos en el momento actual, este enfoque parece estar reflejado en el vigente Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, denominado Código Rodríguez, aprobado por acuerdo del consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de 18 de febrero de 2015, siendo su presidenta Elvira Rodríguez. Dentro de un esquema coherente con el predominio del modelo accionarial o financiero de gobierno corporativo, se introducen recomendaciones específicas en materia de responsabilidad social corporativa. Éstas, si bien de naturaleza voluntaria, quedan enmarcadas dentro del principio de "cumplir o explicar".

Así, del Consejo de Administración se dice expresamente que "asumirá, colectiva y unitariamente, la responsabilidad directa sobre la administración social y la supervisión de la dirección de la sociedad, con el propósito común de promover el interés social". Entendiéndose éste, en la Recomendación número 12, como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa. Sin embargo, se añade que "en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente".

En las Recomendaciones concretas sobre responsabilidad social se recoge que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique, al menos, los siguientes: los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo; la estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales; las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales; los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas anteriormente, los riesgos asociados y su gestión; los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial; los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés; y las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Sin embargo, obsérvese que la mención hecha a la "participación y diálogo con los grupos de interés" en ninguna parte del Código comentado se traduce en una recomendación para aplicar mecanismos concretos de participación de los *stakeholders* no accionariales en órganos de la empresa o compañía; y mucho menos desemboca en alguno de los esquemas repasados páginas atrás en países como Alemania, Francia o Suecia. A la vez, dicho Código no alude específicamente a la aplicación de sistemas de participación de los trabajadores en los resultados o el capital: sólo en el caso de los miembros del consejo de administración —sobre todo si a la vez son ejecutivos en la empresa— aborda con bastante detalle su remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción, así como los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones o jubilación u otros mecanismos de previsión social.

En fin, en la Recomendación 55 se indica que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente. Precisamente, el Real Decreto-ley 18/2017, de 24 de noviembre, ha modificado el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas en materia de información no financiera y diversidad, para

incorporar al ordenamiento jurídico español la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, relativa a la correspondiente materia.

Por tanto, a la vista del contenido del Código Rodríguez, el modelo de empresa basado en un enfoque instrumental de la responsabilidad social corporativa resulta insuficiente, máxime ante los retos que en la actualidad afrontan las compañías y la complejidad de los impactos, no pocas veces negativos, que genera su actividad. Su modelo el diálogo con los grupos de interés no accionariales es impreciso, sin que se recomienden para éstos vías específicas para desarrollar su participación efectiva en la adopción de decisiones por la firma.

Dicho de otra manera, no se percibe un diseño de lo que podríamos denominar un "gobierno socialmente responsable" o "gobierno corporativo global", ampliado e inclusivo, articulado en torno a una intervención plural y efectiva en la adopción de las decisiones empresariales, para lograr un avance de relieve en pro de la democratización de la empresa conforme a unos principios generales derivados del análisis económico y la teoría del *management*, entre otros: identificar objetivamente a las partes interesadas relevantes; organizar, dirigir y gestionar la firma mediante mecanismos institucionales apropiados para articular la representación y "voz" de esas partes, existiendo variadas posibilidades (Rodríguez Fernández 2003: 91 y ss.); negociar de manera justa, con ausencia de fuerza, fraude o manipulación; distribuir la riqueza creada de manera económicamente equilibrada, para que cada parte recupere al menos sus inversiones específicas; tener en cuenta los efectos externos negativos derivados de la actividad de la firma, para evitarlos o computarlos y resarcirlos; y rendir cuentas en un marco de transparencia integral, difundiendo toda la información relevante y con verificación externa (Rodríguez Fernández 2006, 2007, 2008).

Esta sugerencia de dar un paso más allá, yendo hacia una responsabilidad social avanzada e intrínseca, no sólo se va percibiendo en los ámbitos académicos de España y otros países, sino también en algunas otras esferas. Incluso se asegura que, al menos de palabra, la preocupación por las insuficiencias del citado modelo de responsabilidad social corporativa de tipo instrumental o estratégico —con un gobierno corporativo que sigue siendo fundamentalmente accionarial— ha alcanzado a los propios ámbitos empresariales. El 19 de agosto de 2019, Business Roundtable, asociación que actúa como *lobby* y agrupa a doscientas grandes empresas de Estados Unidos, publicó su "Declaración sobre el propósito de una compañía" (Business Roundtable, 2019), donde se sustituía el credo de la supremacía del accionista por un enfoque orientado a la creación de valor para cinco *stakeholders*: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y comunidades en las que se opera —incluyendo la protección del medio ambiente—. Los diversos canales de comunicación pública recogieron con gran relieve el hecho, como si fuese el descubrimiento de un modelo de empresa realmente nuevo, pese a que numerosos consejos de administración han dicho previamente lo mismo. Y sin hacer notar que esa declaración no perfila un cambio en cuanto a la articulación institucional esencialmente accionarial del gobierno corporativo, ni explicita que la distribución del valor creado se efectúe de modo económicamente equilibrado.

Por tanto, a continuación, vamos a centrarnos en perfilar algunas propuestas de apoyo al modelo de empresa *stakeholder* y a su gobierno corporativo más plural publicadas por un conjunto de académicos franceses y británicos durante los últimos años, completándolo con determinadas novedades legislativas muy recientes en el país gallo. Nos parece que bien pudieran ser una referencia para abrir en España un debate, debate que se está haciendo esperar, si bien existe una doble iniciativa presentada y aprobada en la Comunidad Autónoma Vasca y en la Comunidad Foral de Navarra, como veremos.

Así, a partir de la crisis económica de 2008, el Collège des Bernardins en París ha venido desarrollando varios proyectos de investigación referentes a la empresa, con múltiples publicaciones, entre ellas Segrestin y Hatchuel (2012), Favereau (2016), Segrestin y Vernac (2018) y Roger (2019), que giran en torno a cinco grandes proposiciones: (a) clarificar la misión de la empresa al servicio de la creación de bienes y valores colectivos, restaurando la autonomía de sus dirigentes —con revisión de sus incentivos— para orientarse

a la creación de valor para la diversidad de partes interesadas, en vez de estar sujetos sólo al principio de generación de riqueza accionarial; (b) reforzar las formas e instrumentos de democracia empresarial, asegurando los derechos de esos grupos de interés, su participación en las decisiones e intervención en la evaluación de la *performance* y el reparto de resultados; (c) reconstruir los derechos y deberes de los accionistas inversores a largo plazo, que son los verdaderos socios financieros de la compañía<sup>5</sup>; (d) instituir un "contrato de empresa", como concepto distinto al contrato de sociedad (mercantil) y al contrato de trabajo, para edificar sobre él un esquema de nueva solidaridad entre los varios *stakeholders*, solidaridad basada en un compromiso a largo plazo para participar en el proyecto común de creación de riqueza; y (e) constitucionalizar la empresa globalizada, introduciendo normas y procedimientos para hacerle responsable de sus actuaciones en el ámbito internacional, evitando los abusos cometidos mediante la articulación de redes de compañías filiales, participadas o asociadas a lo largo del mundo.

Cabe destacar que, a partir de todo esto, ese grupo de académicos ha desarrollado el concepto concreto de "sociedad (compañía) con objeto social ampliado", en la línea de lo arriba apuntado en Rodríguez Fernández (2006, 2007, 2008) y emparentado con el modelo de "compañía con objeto social flexible" existente en otros lugares —Segrestin y Hatchuel (2012: 108-110) ponen el ejemplo del Estado de California—, o con la noción de "empresa con misión"— ésta es una visión algo más restrictiva del objeto de la sociedad mercantil, pues su propósito principal es ya directa y expresamente uno o varios fines sociales y/o medioambientales—. Una sociedad con objeto social ampliado es aquella que, voluntariamente, incorpora a sus estatutos un propósito, *una raison d'être*, que va más allá de la búsqueda del beneficio, pues combina objetivos económicos, sociales y medioambientales —aunque no se orienta de forma explícita hacia actividades concretas de utilidad general no cubiertas por el Estado o por el mercado—; y para lograrlos se propone asignar los pertinentes recursos a la hora de desarrollar sus actividades. Las partes interesadas colaboran mediante el pertinente comité en la formulación del objeto social ampliado y en la evaluación de los correspondientes resultados, dentro de un sistema de gobierno también ampliado, participativo y plural, es decir, eso que más arriba hemos llamado global. Estas ideas fueron recogidas en alguna de las recomendaciones elevadas al gobierno francés en el informe de Notat y Senard (2018); y, finalmente, se han visto plasmadas en las reformas legales introducidas en Francia por la ya mencionada Ley 2019-486, de 22 de mayo de 2019, conocida como *loi PACTE*.

El informe de Notat y Senard contenía otras recomendaciones, algunas de las cuales también han sido atendidas en mayor o menor medida en la misma Ley: (a) clarificar qué ha de entenderse por "interés propio de la sociedad", para no reducirlo a los intereses particulares de los accionistas asociados y abrir la posibilidad de considerar también elementos sociales y medioambientales —de modo análogo a lo establecido ya desde 2006 en la sección 172 de la *Company Act* británica, la cual alude a tener en cuenta los intereses de distintos *stakeholders*—; (b) reforzar el número de trabajadores en el consejo de administración —aludimos a ello páginas atrás—; (c) un régimen específico sobre los requisitos de la "empresa con misión", etc. Pero dicho informe proponía algunas otras recomendaciones también interesantes: desarrollo de etiquetas sociales para las pymes; crear en las grandes empresas un comité de partes interesadas,

<sup>5</sup> Cabe hacer notar que la Directiva (UE) 2017/828 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de mayo de 2017, se centra en el fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas, estableciendo requisitos específicos en relación con la identificación de los accionistas, la transmisión de la correspondiente información, la facilitación del ejercicio de sus derechos, la transparencia de los inversores institucionales, los gestores de activos y los asesores de voto, la remuneración de los administradores —incluyendo la comparación con las retribuciones del personal ordinario de la compañía— y las operaciones con partes vinculadas. Se entiende que una implicación efectiva y sostenible de los accionistas es una de las piedras angulares del modelo de gobierno corporativo de las sociedades cotizadas, requiriendo un sistema de control y de equilibrio entre los diferentes órganos y partes interesadas. Con ello se espera reducir los abusos cortoplacistas, controlar mejor las conductas gerenciales, potenciar enfoques a largo plazo e incluso favorecer la *performance* no financiera de las sociedades cotizadas, considerando factores sociales y medioambientales, en un marco en que se desea una mayor implicación de todos los *stakeholders*, en especial también de los trabajadores. El pasado mes de mayo de 2019, se anunció en España la publicación del "Anteproyecto de Ley por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y otras normas financieras" para adaptarlas a la mencionada Directiva.

independiente del consejo de administración; introducir criterios de responsabilidad social corporativa en las retribuciones variables de los dirigentes empresariales; estudiar las normas contables para ver cómo pueden responder al interés general y a las preocupaciones sociales o medioambientales, etc.

En Reino Unido, desde la Universidad de Oxford Colin Mayer viene haciendo también determinadas propuestas en línea con lo que estamos apuntando. Señala que el centro de atención de una compañía debería estar en lo que hace y produce, no en lo que vale. Los valores de mercado son una medida como mínimo imprecisa de las perspectivas de la empresa, de suerte que el valor accionario no puede ser en sí mismo un objetivo, a la vez que son los accionistas a largo plazo los que mejor pueden evitar los abusos medioambientales y sobre los bienes comunes. Además, también los partícipes no accionariales comprometen un capital en una firma y contractualmente sólo están protegidos de forma parcial o imperfecta. En consecuencia, para que efectúen sus aportaciones a la empresa es preciso que ésta ponga de manifiesto un compromiso con ellos (Mayer 2013). De hecho, las compañías se crearon con finalidades públicas, que poco a poco han ido desapareciendo en nombre de la supremacía de los accionistas, pese a que éstos son sólo una de las partes interesadas y deberían entender que el gobierno corporativo debe promover los fines generales de la firma, no el valor accionario. El control empresarial habría de residir en los capitales escasos, que no son ya predominantemente financieros, a la vez que las empresas han de equilibrar los intereses de los distintos tipos de capital (humano, natural, social, financiero), además de contar con instrumentos para medir éstos y determinar sus interrelaciones. Como corolario, los derechos de voto deberían reflejar la importancia, ámbito y duración de las inversiones de cada uno de los capitales. Y las políticas públicas podrían contribuir a lograr todo ello a través de las normas generales y la legislación fiscal (Mayer 2018).

Dentro de un enfoque similar, un conjunto de académicos británicos redactó un informe para el partido laborista británico acerca de la democratización de las compañías para su éxito a largo plazo, con medidas concretas (Sikka *et al.* 2018). Inspirándose en las estructuras observadas en las versiones del modelo *stakeholder* de empresa existente en algunos países europeos, y resaltando sus ventajas para el sistema económico, efectúan un conjunto de propuestas muy claras: (a) permitir a las grandes empresas elegir entre un sistema monista y un sistema dual de consejo de administración; (b) sentar en su consejo de administración, o de supervisión, a los accionistas inversores a largo plazo, junto con otras partes interesadas no accionariales también orientadas hacia la prosperidad y buen marcha de la firma con una visión no cortoplacista, en especial empleados, clientes, proveedores, gestores de sistemas de pensiones,...; (c) modificar los derechos de los accionistas para que no pongan el centro de atención en ganancias especulativas y rápidas, además de que el propósito de todos los consejeros debería ser el éxito a largo plazo de la compañía y el bienestar del conjunto de los *stakeholders*, lo que incluye no priorizar los intereses de los accionistas y tener en cuenta el impacto en la sociedad y el medioambiente; y (d) redactar un nuevo código de gobierno corporativo de naturaleza obligatoria, no voluntaria como el vigente en Gran Bretaña.

Para terminar este apartado, cabe señalar la proposición no de ley y la moción presentadas y aprobadas en el año 2018 en, respectivamente, el Parlamento Vasco y el Parlamento Navarro sobre la promoción de un "modelo inclusivo-participativo de empresa" para el caso de compañías por acciones, con el apoyo de todos los grupos políticos representados en ellos e impulsadas a partir de seminarios organizados desde la Fundación Arizmendiarieta y la Asociación de Amigos de Arizmendiarieta, nacidas en el ámbito de Mondragón Corporación Cooperativa. Estos documentos ponen énfasis en desarrollar la competitividad e innovación empresarial mediante las aportaciones de todas las partes interesadas, poniendo a las personas, sus conocimientos y capacidades en el centro de la actividad, dentro de un proyecto a largo plazo, sostenible y compartido, basado en una cultura de colaboración y corresponsabilidad, la primacía del interés colectivo sobre el individual, el empleo de calidad y un mayor equilibrio en el reparto de la riqueza. Esta doble iniciativa propone la participación de los trabajadores en la gestión, y/o en



los resultados y/o en la propiedad, lo que incluye consultas con los representantes de los trabajadores, incorporación de alguno de éstos a un órgano máximo de decisión o control de la compañía, asignación a los empleados de una parte de los resultados para su reinversión en la firma y acceso colectivo a la propiedad de su empresa directamente o mediante una sociedad mercantil intermedia. Junto a esto, se apuesta por la aplicación de planes sistemáticos de formación, igualdad de género y conciliación familiar; políticas de remuneración tendentes a evitar fuertes y no justificadas desigualdades entre el personal; sistemas de promoción basados en la evaluación objetiva de méritos; estrategias de crecimiento con objetivos no cortoplacistas, apoyadas en inversión en investigación, desarrollo y formación, reinversión al menos de la mitad de los beneficios e incentivos equilibrados entre accionistas y empleados; y una política de transparencia informativa (un comentario sobre esta doble iniciativa, sus orígenes, fundamentos y contenido puede verse más ampliamente en Sinde 2019).

## CONSIDERACIONES FINALES

Ironizando con una conocida frase de Mao Zedong, Serge Halimi puso como título a uno de sus libros *Le Grand Bond en arrière* (Halimi 2012). Al igual que en otras vertientes de la vida económica, también en el modelo de empresa la revolución conservadora de los años ochenta del siglo pasado supuso un Gran Salto... hacia atrás, poniendo en cuestión ciertos avances hacia la democracia industrial y participativa que se habían ido dando en algunos países europeos, sobre todo tras la segunda guerra mundial.

Dentro del nuevo orden neoliberal al que se refiere Halimi, la visión de la empresa en realidad es muy vieja. Responde a lo que dejó escrito hace más de cien años Thorstein Veblen en su *The Theory of Business Enterprise*: "La empresa de negocios es una cuestión individual, y no colectiva. No está en la idiosincrasia de los hombres de negocios el renunciar a sus fines, mientras, individualmente, vislumbren una posible ganancia" (Veblen 1965 [1904]: 250). En los mencionados años ochenta se defendió la necesidad de retornar al poder accionario y, en definitiva, al poder de los mercados financieros. El discurso justificador tuvo su centro en la búsqueda de *performance* económica y eficiencia financiera, presentadas a su vez como determinantes fundamentales para alcanzar el interés general y aumentar el bienestar colectivo. Pero ocultando que la medición del nivel de esa *performance* o esa eficiencia no es unívoca, sino que responde a una construcción social predominante en un determinado momento histórico.

Entrados en el siglo XXI, con sus crisis económica, financiera y ecológica, en un contexto complejo y contradictorio, con pérdida de confianza en las instituciones y deslegitimación de las grandes empresas, emergen tensiones del pasado. Pues bien, dado que la capacidad humana para abordar y resolver la complejidad aumenta a medida que es mayor el conjunto de actores involucrados en el debate —con sus variados conocimientos e informaciones—, un gobierno corporativo amplio y plural, con participación de partes interesadas diversas y opiniones distintas facilita precisamente la supervivencia y sostenibilidad de una compañía. Y ese gobierno corporativo viene a dar pleno sentido a un modelo de empresa *stakeholder* que de por sí se orienta a la creación de riqueza neta y sostenible para el conjunto de las partes interesadas, con equilibrio económico en la distribución de dicha riqueza. Así, en el fondo del debate sobre la administración de una compañía está siempre presente la dimensión política —asignación de la capacidad de decisión— y la dimensión económica —distribución equitativa de resultados—, sin perjuicio de que a su alrededor sobrevuelen y se entremezclen importantes elementos sociológicos, condicionantes ecológicos, perfiles culturales, etc.

De ahí que, tras las duras experiencias socioeconómicas de los últimos años, comiencen a aparecer voces que sugieren repensar el modelo de empresa; de hecho, en parte volviendo a recuperar experiencias bien conocidas e ideas presentes hace décadas. En cierto modo, no deja de llamar la atención que, por ejemplo, hace medio siglo ya se pusieron sobre la mesa en Francia incluso métodos de evaluación

de resultados multidimensionales y Documentos de análisis como el balance social o el excedente de productividad global.

A partir de aquí, queda todavía mucho camino por recorrer. No es siempre fácil materializar la participación de todos los partícipes en el gobierno y desarrollo de las operaciones de la empresa. Delimitar bien los grupos de interés legitimados para intervenir; articular sistemas de elección de representantes de cada una de ellos —trabajadores, clientes, proveedores, comunidades locales afectadas por la actividad de la firma, entidades defensoras del medio ambiente,...—; determinar la forma de participación de cada grupo; diseñar nuevos sistemas de incentivos para administradores y gerentes; o avanzar en la elaboración de mejores esquemas y procedimientos para la evaluación multidimensional de resultados empresariales son todos aspectos que requieren estudio, búsqueda de equilibrio de intereses y establecimiento de compromisos, además de, muy probablemente, el estímulo del conjunto de la ciudadanía, un amplio debate político y reformas legales de cierto calado, siempre junto con la promoción y el incentivo de la Administración pública, como impone el artículo 129.2 de la Constitución española.

## REFERENCIAS

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

Albert, M. (2003): *Parecon: live after capitalism*. London: Verso.

Alperovitz, G.; Speth, J.G. y Guinan, J. (2015): *The next system project: new political-economic possibilities for the twenty-first century*. Washington (D.C.); Democracy Collaborative Foundation,

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

Beffa, J. L. y Clerc, Ch. (2013): "Les chances d'une codétermination à la française" *Prisme*, núm. 26, París: Centre Cournot.

Business Roundtable (2019): "Statement on the purpose of a corporation", Washington, D.C. Disponible en: <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/12/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures.pdf>

Del Rosal, M. y Lafuente Hernández, S. (2019): "Codecesión y fondos de inversión de los asalariados: los casos de Alemania y Suecia", *Dossieres de Economistas sin Fronteras*, núm. 32 (*Reivindicando la democracia en la empresa*), pp. 42-50.

Esteban Velasco, G. (2005): "Interés social, buen gobierno y responsabilidad social corporativa (algunas consideraciones desde una perspectiva jurídico-societaria)" en Gaudencio Esteban Velasco, José María Gondra, José Mariano Moneva Abadía y Pedro Rivero Torre, *Responsabilidad social corporativa. Aspectos jurídico-económicos*, Castelló de la Plana: Publicacions de la Univesitat Jaume I, pp. 13-62.

Estrada López, B. (2018a): *La revolución tranquila*, Albacete: Bomarzo.

Estrada López, B. (2018b): "Religión, Capitalismo, Democracia y Sindicatos", *Dossieres de Economistas sin Fronteras*, núm. 32 (*Reivindicando la democracia en la empresa*), pp. 19-23.

Favereau, O. (dir.) (2016): *Penser le travail pour penser l'entreprise*, París: Presses des Mines.

Fotopoulos, T. (2005): "Participatory economics (Parecon) and inclusive democracy", *International Journal of Inclusive Democracy*, 1(2), pp. 1-23.

Freundlich, F. (2018): "La participación en el capital en Estados Unidos", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 57-97.

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

Gobierno de Reino Unido (2019): "Tax and Employee Share Schemes". Disponible en <https://www.gov.uk/tax-employee-share-schemes>.

Halimi, S. (2012): *Le Grand Bond en arrière*, Marsella: Agone.

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

Lafuente Hernández, S. (2018): "La cogestión empresarial: ¿Un paso hacia la democratización de las sociedades de capital?". Disponible en: <https://perspectiva.ccoo.cat/la-cogestion-empresarial-un-paso-hacia-la-democratizacion-de-las-sociedades-de-capital/>

Malleson, T. (2015): *After occupy: economic democracy for the 21st century*. Nueva York: Oxford University Press.

Mathieu, M. (2019): "European Survey 2018", Bruselas: European Federation of Employee Share Ownership (EFESO). Disponible en: <http://www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/2018/Survey%202018.pdf>

Mayer, C. (2013): *Firm commitment*, Oxford: Oxford University Press,

Mayer, C. (2018): *Prosperity: better business makes the greater good*, Oxford: Oxford University Press.

Notat, N. y Senard, J. D. (2018): *L'entreprise, objet d'intérêt collectif. Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail*, París: La Documentation Française.

Nuttall, G. (2018): "Guía sobre las principales formas de participación de empleados en el Reino Unido", en Gemma Fajardo García (dir.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 181-227.

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

Plataforma por la Democracia Económica (2019): "Reivindicando la democracia en la empresa", *Dossiers Economistas sin Fronteras*, núm. 32, pp.4-6.

Radtke, J.; Holstenkamp, L.; Barnes, J. y Ortwin, R. (2018): "Concepts, formats, and methods of participation: theory and practice", en L. Holstenkamp y J. Radtke (Hrsg.), *Handbuch Energiewende und Partizipation*, Wiesbaden: Springer, pp. 21-42.

Rodríguez Fernández, J.M. (2003): *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*, Madrid: Akal.

Rodríguez Fernández, J.M. (2006): "Valor accionarial y orientación stakeholder: bases para un nuevo gobierno corporativo", *Papeles de Economía Española*, 108, pp. 10-26.

Rodríguez Fernández, J.M. (2007): "Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría", *Ekonomiaz*, 65, pp. 12-49.

Rodríguez Fernández, J.M. (2008): "Modelo *stakeholder* y responsabilidad social: el gobierno corporativo global", *M@n@gement*, 11(2), pp. 81-111.

Roger, B. (2019) (éd.): *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, París: Parole et Silence.

Romero Castro, N. y Piñeiro Chousa, J. (2018): "Prácticas de buen gobierno y creación de valor: retos para los administradores societarios" en *Actores, actuaciones y controles del buen gobierno societario y financiero*, Marcos R. Torres Carlos (coor.); Ángel Fernández Albor Baltar (dir.), Elena F. Pérez Carrillo (dir.), Marcial Pons, pp. 291-307.

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

Sánchez Pachón, L.A. (2010b): "El reconocimiento de la economía asocial y de sus agentes en el proyecto de Ley de Economía Social", *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 54, pp. 53-58.

Sánchez Pachón, L.A. (2019): "Buen gobierno y sociedades cooperativas: Disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativas", *Cooperativismo y Desarrollo* núm. 114, pp. 1-30. Disponible en: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/2677/2664>

Schweickart, D. (2011): *After capitalism*. Lanham (MD): Rowman & Littlefield Publishers, 2ª ed.

Segrestin, B. y Hatchuel, A. (2012): *Refonder l'entreprise*, París: Seuil.

Segrestin, B. y Vernac, S. (2019): *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*, París: Hermann.

Sikka, P.; Hudson, A.; Hadden, T.; Wilmott, H. y nueve autores más (2018): *A better future for corporate governance: democratising corporations for their long-term success*, Londres. Disponible en: <http://visar.csustan.edu/aaba/LabourCorpGovReview2018.pdf>

Sinde, J.M. (2019): "Hacia un modelo inclusivo participativo de empresa", *Boletín de Estudios Económicos*, 74(227), pp. 285-309.

Tilton, T. (1991): *The political theory of Swedish social democracy*, Oxford: Clarendon Press.

Veblen, T. (1965): *Teoría de la empresa de negocios*, Buenos Aires: Eudeba. Edición original en inglés, 1904.

Wolff, R. (2012): *Democracy at work: a cure for capitalism*. Chicago: Haymarket Books.