



Co-funded by
the European Union

FR01-KA220-VET-000088929

Proyecto nº 2022-1-



Directrices para empresas democráticas y participativas

Esbozar un escenario favorable para
las empresas absorbidas por los
trabajadores

REWIND

Relanzamiento de empresas mediante la innovación de
los trabajadores y nuevas dinámicas



Abril de 2025

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser consideradas responsables de las mismas.



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



ÍNDICE

Introducción.....	2
Fuentes de las directrices REWIND.....	4
Experiencias de absorción de trabajadores.....	6
Promover la participación democrática de los trabajadores en las empresas.....	11
Lección aprendida de REWIND	17
Referencias.....	20



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



Introducción

Como se señala en la Recomendación del Consejo de 27 de noviembre de 2023 sobre el desarrollo de las condiciones marco de la economía social (C/2023/1344), la economía social desempeña un papel crucial en la promoción de la inclusión social y la garantía de la igualdad de acceso al mercado laboral.

También contribuye significativamente a la aplicación del Pilar Europeo de Derechos Sociales¹, en particular su primer principio: el derecho a una educación, una formación y un aprendizaje permanente de calidad e integradores. Este principio ha guiado el trabajo del consorcio REWIND.

Este documento de orientación política, *Directrices para empresas democráticas y participativas*, pretende poner de relieve prácticas inclusivas en el mundo empresarial que fomenten la continuidad de las empresas. Pretende promover empresas comprometidas con enfoques socialmente responsables, centrados en la calidad y la seguridad en el lugar de trabajo, la igualdad de género, la gobernanza transparente y la creación de ecosistemas que apoyen el emprendimiento social y cooperativo.²

A través de REWIND, hemos explorado la práctica de **la compra por los trabajadores (Workers Buyout)**, es decir, la transferencia de la propiedad de la empresa a los trabajadores organizados en forma de cooperativa. Se trata de un modelo bien establecido en algunos países socios (por ejemplo, Francia, España e Italia)³, aunque sigue siendo poco frecuente o inexistente en otros, como Bélgica, Grecia y Suecia.

Estas directrices ofrecen a los profesionales de la educación y formación profesional inicial y continua (EFP) un marco global para apoyar el uso de los recursos de aprendizaje de REWIND, entre los que se incluyen:

¹ GU C 428 del 13.12.2017, p. 10.

² Para obtener más información sobre el modelo cooperativo, consulte el sitio web de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) <https://ica.coop/en>, y sobre el seguimiento mundial desde 2012 la ACI en cooperación con el Instituto Europeo de Investigación sobre Cooperativas y Empresas Sociales (Euricse) publica informes anuales, el último se puede descargar aquí: [Monitor Cooperativo Mundial 2023 | Monitor ACI](https://www.youtube.com/watch?v...). Video de lanzamiento del Informe 2023 (25/01/2024) <https://www.youtube.com/watch?v...>

³ fi-compass, 2025, ESF+ Study on Worker's Buyout, Informe de síntesis, 96 páginas. <https://www...>



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



- Los [Planes de Formación](#), estructurados en siete módulos centrados en: Pensamiento crítico para la toma de decisiones estratégicas; Empresas socialmente responsables; Modelos organizativos: Democráticos y participativos; Transferencia de la propiedad de la empresa; Innovación metodológica y de procesos: Adaptación al cambio digital y tecnológico para la transformación empresarial; TIC para la innovación en procesos y productos; Innovaciones en sistemas.
- La [Plataforma de e-Learning](#), que ofrece vías de aprendizaje autodirigido para emprendedores actuales y aspirantes. La plataforma desarrolla competencias transversales clave esenciales para las empresas cooperativas y sociales en la era digital, con siete módulos sobre: Gestión de personas y talento; Negociación y flexibilidad; Pensamiento computacional; Coordinación con otros e inteligencia social; Toma de decisiones y habilidades para la toma de decisiones; Competencias interculturales; Gestión de la carga cognitiva y orientación a resultados.
- El [Portal Interactivo](#), que ofrece herramientas y recursos a los profesionales para apoyar la cooperación y la innovación en los procesos de transmisión de empresas. Incluye: Fortalecer las redes y estrategias de cooperación para la innovación social; Diseñar e implementar servicios de apoyo a la creación y consolidación de empresas sociales y cooperativas; Diseñar e implementar itinerarios de formación a distancia inclusivos y participativos. Tres recursos multimedia para el autoaprendizaje sobre Inteligencia emocional; Orientación al servicio; y Colaboración virtual. Un espacio de colaboración y co-working.

Un reto común a los seis países socios es la urgente necesidad de mejorar la información y la educación sobre la economía social o civil. Esto incluye la comprensión de sus características distintivas –más allá de las formas jurídicas– y sus implicaciones más amplias para la sociedad, incluido su papel a la hora de abordar cuestiones críticas como la crisis climática.⁴

⁴ En el punto 31 de *la Laudate Deum* (4 de octubre de 2023), el Papa Francisco escribe: "Esta situación [la crisis climática] no sólo tiene que ver con la física o la biología, sino también con la economía y nuestra manera de pensarla. La lógica del máximo beneficio al mínimo coste, enmascarada de racionalidad, progreso y promesas ilusorias, hace imposible cualquier preocupación sincera por la casa común y cualquier atención a la promoción de los descartados de la sociedad. [...]".



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



La educación y la formación sobre estos temas no sólo deben dirigirse a las generaciones más jóvenes, sino también a los profesionales dedicados a la formación continua y al asesoramiento empresarial, que deben tener cada vez más en cuenta las repercusiones sociales y medioambientales de las decisiones empresariales. Estas decisiones deben basarse en un enfoque holístico de la responsabilidad social de las empresas.

Fuentes de las directrices REWIND

La elaboración de este documento se basa en la literatura gris tanto nacional como europea consultada durante la fase de investigación documental, complementada con las percepciones cualitativas obtenidas a través de entrevistas con 31 partes interesadas clave. **Los informes nacionales de investigación** ofrecen una visión general de los marcos económicos y los sistemas de gobernanza de los seis países socios, aportan datos sobre las experiencias de **las compras de trabajadores (WBO)** e identifican los factores críticos que apoyan o dificultan la aparición de esta forma de política activa del mercado laboral.

Las **entrevistas semiestructuradas** tenían por objeto explorar las experiencias prácticas de las personas directamente implicadas en las OBM, así como de los representantes de las organizaciones intermediarias -como las asociaciones de empresarios- y de los profesionales que participan en los procesos de transferencia de propiedad o en la creación y consolidación de cooperativas y empresas sociales.

Se pidió a los entrevistados que reflexionaran sobre varias áreas clave:

- Los factores críticos de éxito que hay que vigilar para facilitar la transmisión de la propiedad a los trabajadores
- Cómo se abordan las necesidades de competencias empresariales y de gestión
- Las barreras contextuales que pueden impedir la adopción de las OMC
- El nivel de concienciación de las nuevas cooperativas o empresas sociales sobre el trabajo digno y seguro, la responsabilidad social de las empresas,



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



la igualdad de oportunidades y la gestión de la diversidad, y la sostenibilidad medioambiental y social.

- Implantación de modelos de gobernanza democrática y participativa

El intercambio con estos expertos y partes interesadas también ofreció perspectivas sobre los retos actuales a la hora de apoyar a estas empresas, la naturaleza evolutiva de los servicios de asistencia para cooperativas y empresas sociales, y las posibles iniciativas para mejorar la gobernanza de las empresas en crisis a través de modelos de economía social.

Este **documento de directrices** presenta una síntesis de los datos recogidos, junto con un análisis compartido por el consorcio REWIND. El último capítulo ofrece reflexiones finales desarrolladas al término del proyecto. Estas consideraciones no pretenden ser respuestas definitivas, sino más bien un trampolín para el diálogo continuado entre las partes interesadas. Quedan abiertas a un mayor desarrollo y perfeccionamiento en respuesta a la evolución de los retos que plantea la globalización.



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



Experiencias de absorción de trabajadores

Según el Diccionario Europeo de Relaciones Laborales⁵,

Una compra por los trabajadores, también conocida como compra por los trabajadores o adquisición por los trabajadores, se refiere a un proceso de reestructuración en el que los trabajadores compran una participación mayoritaria o total en la propiedad de su propia empresa y, de hecho, se convierten en los propietarios. Estas compras suelen servir para evitar que se pierdan puestos de trabajo.

Como se subraya en el *informe del EFS+ Study on Workers' Buyout*⁶, el **criterio de no discriminación** es esencial: una compra por los trabajadores implica la adquisición de acciones de la empresa por una mayoría sustancial de empleados, lo que garantiza que el proceso sea inclusivo y abierto a todos los miembros de la plantilla, a diferencia de las compras por los directivos, en las que a menudo sólo participa un grupo limitado de ejecutivos.

Aunque la prevalencia y la madurez de las prácticas de la OIT varían entre los seis países socios de REWIND, cada uno de ellos ofrece ejemplos notables que demuestran el valor de esta política activa del mercado laboral.

Estudios de casos: Suecia

Dos casos ilustrativos de Suecia ponen de relieve el potencial de las OOB, independientemente de su estructura jurídica:

1. **Facit AB** (década de 1980) – Reconocido fabricante sueco de calculadoras y material de oficina. Cuando la empresa se enfrentó a graves dificultades financieras, fue reestructurada bajo el régimen de propiedad de los trabajadores. Los trabajadores consiguieron estabilizar la producción y conservar los puestos de trabajo, lo que supuso uno de los primeros ejemplos de OOB en el país.
2. **Fábrica textil Vaggeryd** (principios de la década de 2000) – Ante el cierre inminente, los trabajadores se hicieron dueños de la empresa. Gracias a la innovación impulsada por los trabajadores y a un cambio hacia nichos de mercado, la empresa no sólo sobrevivió, sino que se hizo más competitiva.

⁵ Fuente: <https://>

⁶ fi-compass, 2025, *ESF+ Study on Worker's Buyout*, p.10.



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



Este caso demuestra cómo las iniciativas dirigidas por los trabajadores pueden reportar beneficios tanto sociales como económicos.

Estos ejemplos afirman que la forma jurídica de la empresa -ya sea una cooperativa, una sociedad de responsabilidad limitada u otra estructura- es menos importante que el **modelo de propiedad** subyacente y los resultados que ofrece en términos de mantenimiento del empleo y gobernanza participativa.

Casos prácticos: Bélgica

Las OC de Bélgica pueden clasificarse a grandes rasgos en tres categorías:

1. Recuperación de una actividad empresarial por los trabajadores

- **Difrenotech** (2016-2019): Un intento de recuperar una empresa deslocalizada mediante la creación de una cooperativa de trabajo asociado. Pese a la atención mediática inicial y al fuerte compromiso, el limitado acceso al mercado provocó su cierre.
- **Retritech** (2021-): Empresa de demolición y reciclaje propiedad de Arcelor. Ante la inminente venta de la empresa, once de los doce empleados formaron una cooperativa con el apoyo de una consultora de economía social certificada y financiación pública. En la actualidad, la empresa emplea a diecinueve trabajadores.

2. Management Buyout PLUS

- **Camelon** (2020-): Una tienda de ropa que se enfrentaba al cierre tras la quiebra de su empresa matriz. Con el apoyo de *hub.brussels* y una incubadora de cooperativas, la dirección, respaldada por muchos de los 80 empleados, adquirió la empresa, convirtiéndola en una empresa con influencia de los trabajadores.
- **Ventfield** (2024-): Empresa del sector de tuberías industriales, soldadura y electricidad. Ante la decisión del propietario de vender, tres empleados (gerente, director comercial y diseñador) adquieren la empresa, promoviéndola como cooperativa con el apoyo moral de los compañeros.

3. Ampliación de la propiedad a los trabajadores

- **Liswood & Tache** (2021-): Una agencia de publicidad en la que los nueve empleados fijos se convirtieron en accionistas, fomentando la propiedad compartida y la toma de decisiones participativa.



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



- **Logis des Féés** (2022-): Empresa social de inserción en el sector de la limpieza. Adquirida por otra empresa social que operaba con el sistema de bonos de servicios, el objetivo era mejorar la participación de los trabajadores en los procesos de gobernanza.

Estos estudios de casos ponen de relieve la diversidad de las vías de acceso a la propiedad de los trabajadores y demuestran la adaptabilidad de los modelos de propiedad de los trabajadores en distintos sectores y marcos jurídicos. También ponen de relieve el papel de los ecosistemas de apoyo -incluidos los servicios de asesoramiento y las instituciones públicas- a la hora de facilitar transiciones exitosas hacia empresas dirigidas por trabajadores.

Estudios de casos: Francia

En Francia, las OBM tienen sus raíces en el movimiento cooperativo más amplio, que empezó a cobrar impulso a mediados del siglo XX. Estas iniciativas adquirieron importancia en las décadas de 1970 y 1980 en respuesta a la reestructuración industrial generalizada y a las crisis económicas.

- Un momento crucial en esta historia fue el caso de **Lip**, una empresa relojera de Besançon, ampliamente reconocida como la primera OOB importante de Francia. Aunque la cooperativa acabó disolviéndose en la década de 1980, sigue siendo un símbolo del empoderamiento de los trabajadores y de la democracia económica. La experiencia de Lip catalizó los debates sobre la legislación cooperativa y la participación de los trabajadores en la gobernanza, sentando las bases del sólido ecosistema de OOB que existe hoy en Francia.
- Un ejemplo más reciente es **La Belle Aude**, nacida a raíz del cierre de la fábrica de helados Pilpa en Carcasona. Cuando la multinacional R&R anunció el cierre, más de 100 empleados perdieron su empleo. Diecinueve de ellos utilizaron su indemnización por despido para fundar una cooperativa de trabajadores, preservando su oficio y sus medios de vida. La transición contó con el apoyo de una sólida red de organizaciones de apoyo a las cooperativas.
- Otro caso notable es el de **Corsica Gastronomía**, una empresa líder en procesamiento de alimentos de Sarrola-Carcopino. Fundada a principios de la década de 1990, la empresa fue vendida en 2015 por su fundador, Charles Antona, a cuatro empleados que llevaban mucho tiempo en ella, como parte de su plan de jubilación. La compra fue posible gracias a la



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



financiación del **Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)** (12%) y al apoyo local de la **Agencia para el Desarrollo Económico de Córcega (ADEC)**. Hoy en día, la empresa mantiene unos ingresos anuales de 8 millones de euros y una tasa de crecimiento en el extranjero del 10%, salvaguardando más de 40 puestos de trabajo.

Estudios de casos: España

En España, las absorciones de trabajadores suelen adoptar una de las siguientes formas jurídicas:

- **Cooperativas de trabajadores**, en las que los empleados compran y gestionan conjuntamente la empresa, compartiendo riesgos y beneficios.
- **Sociedades Laborales**, en las que los trabajadores poseen la mayoría de las acciones manteniendo una estructura corporativa.
- **Empresas sociales**, que equilibran la actividad económica con objetivos sociales y suelen contar con el apoyo de fondos públicos o privados.

Un ejemplo destacado es **La Fageda**, fundada en Cataluña en los años ochenta para facilitar la inclusión económica de las personas con discapacidad. Combinando una sólida misión social con prácticas empresariales eficientes, La Fageda emplea ahora a más de 200 personas, muchas de ellas con discapacidad, y sirve de referencia para el emprendimiento inclusivo en los sectores agroalimentario y de servicios sociales.

Estudios de casos: Grecia

En Grecia, las OBM han surgido como respuesta a la prolongada crisis económica tras la recesión financiera de 2008.

- Uno de los ejemplos más emblemáticos es **Vio.Me**, una empresa de materiales de construcción de Salónica. Fundada originalmente en 1978, Vio.Me se declaró en quiebra en 2011. En 2013, los trabajadores volvieron a ocupar la fábrica y la transformaron en una cooperativa, haciendo hincapié en la gobernanza democrática y la sostenibilidad. La empresa se centra en:
 - **Producción sostenible** mediante productos ecológicos
 - **Conservación del empleo**



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



- **Participación de la comunidad**

Vio.Me se ha convertido en un símbolo de resiliencia, mostrando cómo las cooperativas de trabajo pueden prosperar en tiempos de crisis alineando los objetivos económicos con los valores sociales.

Estudios de casos: Italia

Italia tiene una larga tradición de organizaciones de base comunitaria, con numerosos ejemplos en todo el país. En algunas regiones, estas organizaciones también han contribuido a la recuperación de empresas anteriormente vinculadas a organizaciones delictivas.

- Uno de estos casos es el de **Centro Olimpo**, en Palermo (Sicilia), la primera empresa italiana confiscada a la mafia y posteriormente reactivada por sus empleados a través de una WBO. La recuperación contó con el apoyo de **Legacoop Sicilia, Coopfond, CFI, Banca Etica y Unipol**.
- Otro caso destacado es el de la cooperativa **Fenix Pharma** de Roma, la única OBM farmacéutica de Italia. Surgió tras el cierre de la planta de Warner Chilcott en 2011, cuando la multinacional estadounidense abandonó el mercado europeo y despidió a 160 trabajadores italianos. Un grupo de antiguos empleados tomó el relevo y relanzó la empresa como cooperativa.

Otros casos significativos son:

- **Ceramica Noi**, en Città di Castello (Umbría), donde los empleados se hicieron cargo de **Ceramisia** después de que el propietario trasladara sus operaciones a Armenia.
- **Birrificio Messina**, fundada originalmente en 1923, renació en 2014 cuando 15 trabajadores y maestros cerveceros invirtieron su indemnización por despido para formar una cooperativa tras el cierre de la histórica fábrica de cerveza. Su acción evitó la deslocalización de la producción y preservó el empleo local.

Estos diversos estudios de casos en toda Europa demuestran el potencial transformador de las OOB, no sólo como herramienta para preservar puestos de trabajo y empresas, sino también como vehículo para fomentar modelos económicos inclusivos, democráticos y sostenibles.



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



Promover la participación democrática de los trabajadores en las empresas

Marcos jurídicos

En los seis países socios que participan en el proyecto REWIND, a pesar de los diferentes enfoques históricos y culturales del modelo cooperativo, existe una sólida base legislativa que apoya la economía social y su integración en el entorno empresarial europeo.

Francia, Italia y España cuentan con una larga experiencia en materia de compras de participaciones por parte de los trabajadores (WBO) que evolucionan hacia cooperativas de trabajadores y de producción. En cambio, otros países están desarrollando formas alternativas de participación de los trabajadores, como los planes de propiedad de acciones por los trabajadores (ESOP), los fideicomisos de propiedad de los trabajadores (EOT) y los planes de compra de acciones por los trabajadores (ESPP)⁷, que ofrecen oportunidades estructuradas para que los trabajadores se conviertan en copropietarios y partes interesadas activas en sus empresas.

Comprender la naturaleza de las crisis empresariales

Un factor crítico para el éxito de cualquier iniciativa de WBO es el análisis oportuno y preciso de las causas subyacentes de una crisis empresarial. *La variable tiempo* es especialmente importante, no sólo para diagnosticar la crisis, sino también para configurar estrategias viables de reposicionamiento empresarial.

Aunque la falta de capacidad de gestión se cita a menudo como un obstáculo para el diseño y la aplicación de planes de recuperación industrial, muchas partes interesadas coinciden en que el principal problema se encuentra más arriba. Como destacaron varios entrevistados, los **sistemas de alerta temprana -tanto a nivel de empresa como nacional-** son cruciales para anticipar y gestionar las dificultades empresariales antes de que se agraven.

Participación de las partes interesadas y funciones clave

En casi todos los estudios de casos de WBO documentados en la investigación REWIND, los trabajadores destacaron tanto la tensión emocional del desempleo inminente como la incertidumbre experimentada durante la fase de transición.

⁷ fi-compass, 2025, *ESF+ Study on Worker's Buyout*, p.11.



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



Igualmente, reconocieron el **papel fundamental de los sólidos ecosistemas de apoyo**, que incluyen:

- Instituciones públicas implicadas en la política económica regional
- Entidades financieras y de seguros
- Fondos de Garantía de Riesgos
- Asociaciones patronales, federaciones de cooperativas y sindicatos
- Organizaciones de la sociedad civil
- La opinión pública, amplificada en el panorama actual de las redes sociales

Estos actores contribuyen en diferentes etapas, ofreciendo ayuda financiera, conocimientos jurídicos y de gestión, y apoyo moral, todo lo cual es vital para el éxito y la sostenibilidad de las OBM.

Formación continua y coaching empresarial

Todas las partes interesadas consultadas durante la investigación señalaron **la formación continua** como una prioridad absoluta. Sin embargo, en la práctica, dedicar tiempo a la formación en medio de las rutinas laborales diarias sigue siendo un reto, sobre todo cuando la formación se imparte a través de modelos tradicionales presenciales.

Para solucionar este problema, deben fomentarse **enfoques alternativos**, como la formación en el puesto de trabajo, el coaching y la tutoría, destinados a fomentar el desarrollo profesional y la realización personal. Estos formatos favorecen la adquisición de comportamientos y actitudes prácticos directamente en el contexto laboral.

Aunque muchos formadores manifiestan su interés por integrar **las nuevas tecnologías** en sus métodos, sigue habiendo una gran dependencia de las herramientas conocidas y una innovación limitada en el campo de la educación de adultos. Esta laguna pone de manifiesto la necesidad de promover **el aprendizaje autodirigido** y **programas de formación flexibles y orientados a los participantes**, capaces de adaptarse a diversos estilos de aprendizaje.

El aprendizaje entre iguales es otro método infrautilizado pero poderoso. Facilita entornos de aprendizaje colaborativo en los que cada trabajador puede servir tanto de alumno como de profesor, compartiendo conocimientos y experiencias únicos. Por desgracia, muchas convocatorias de formación financiadas con



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



fondos públicos siguen favoreciendo los modelos convencionales, lo que limita la adopción de estos enfoques más dinámicos.

Fomentar la colaboración entre empresas e instituciones

En consonancia con **el Objetivo de Desarrollo Sostenible 17** –Revitalizar *la alianza mundial para el desarrollo sostenible*–, las conclusiones de REWIND subrayan la importancia de las alianzas intersectoriales para impulsar la Agenda 2030.⁸

Las empresas deben desempeñar un papel central a la hora de forjar **alianzas territoriales** para el desarrollo sostenible, trabajando de forma concertada con los gobiernos, la sociedad civil, el mundo académico y las empresas homólogas. Estas alianzas son esenciales para encontrar nuevas soluciones a los retos económicos, sociales y medioambientales, reforzando en última instancia la participación democrática de los trabajadores y apoyando modelos empresariales resilientes basados en la cooperación y la propiedad compartida.

Fomento de la intercooperación y el anclaje local

Entre los valores clave destacados por los cooperativistas entrevistados durante el proyecto REWIND se encuentra la promoción de la cooperación entre cooperativas y su estrecha conexión con las comunidades locales. Este arraigo se considera una de las ventajas competitivas distintivas del modelo de economía social, que refuerza la resiliencia y la sostenibilidad de las empresas propiedad de los trabajadores.

El papel de las autoridades públicas y los organismos intermedios

Un tema recurrente en todas las experiencias de WBO analizadas es el papel central de los esfuerzos coordinados entre las administraciones públicas y los organismos intermediarios. La colaboración entre asociaciones de empresarios, federaciones de cooperativas y empresas sociales, sindicatos y gobiernos territoriales suele ser esencial para garantizar la viabilidad de estas transiciones.

En muchos casos, las instituciones regionales son los principales agentes del desarrollo económico y cuentan con el apoyo de mecanismos nacionales de financiación. Su participación incluye no sólo asistencia financiera, sino también orientación en los procesos de reestructuración jurídica, administrativa y operativa.

Sin embargo, en Italia persiste una notable debilidad estructural: una baja tasa de afiliación de cooperativas a organismos representativos. Según el Informe al

⁸ Fuente: <https://>



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



Parlamento sobre Cooperación, a 31 de diciembre de 2021, solo el 35,5 % (39.224) de las 110.445 cooperativas registradas estaban afiliadas a organizaciones representativas, lo que deja al 64,5 % (71.221) sin afiliación y potencialmente fuera del alcance del apoyo institucional.⁹

Retos actuales de las OBM y las empresas sociales

Política, visibilidad y gobernanza

- **Bélgica:**

- Las políticas públicas y los instrumentos financieros que promueven la participación de los trabajadores siguen **estando poco desarrollados**.
- **La visibilidad de las estructuras de apoyo** y del propio modelo WBO es escasa, sobre todo entre los empresarios convencionales y los consultores empresariales externos.
- Se necesita **una cartografía completa de las herramientas e incentivos disponibles –especialmente** en materia de fiscalidad y seguridad social- para apoyar la planificación de la sucesión y la continuidad de las empresas.

- **Francia:**

- **El modelo SCOP** (Sociétés Coopératives et Participatives) goza de reconocimiento internacional, pero aún quedan retos por superar:
 - Fragmentación de la legislación sobre cooperativas
 - Reconocimiento incoherente de los objetivos comunitarios en los distintos tipos de cooperativas
 - Necesidad de **mejorar la investigación y la formación** en materia de Derecho cooperativo

⁹ Ministerio de Empresas y Made in Italy, Dirección General para la supervisión de entidades y empresas cooperativas, *Informe al Parlamento sobre Cooperación 2018 - 2021*, p.8.
https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Relazione_al_Parlamento_sulla_cooperazione_2018-2021.pdf



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



- Persisten **los obstáculos al crecimiento**: elevadas necesidades de capital inicial, desequilibrios geográficos y sectoriales, y alcance limitado del modelo en regiones desatendidas.
- **Grecia (caso Vio.Me.):**
 - Los principales problemas son **la inestabilidad financiera**, la complejidad **jurídica de los derechos de propiedad** y **la feroz competencia del mercado**.
 - La política nacional aún no se ajusta eficazmente a la **intervención temprana en caso de crisis**; los sistemas de alerta para la reestructuración están infrutilizados.
- **Italia:**
 - Los empresarios carecen a menudo de las condiciones o la conciencia necesarias para iniciar la reestructuración **antes de que las crisis se vuelvan irreversibles**.
 - Los trabajadores que pasan a ser empresarios se enfrentan no sólo **a obstáculos económicos**, sino también a **un estrés emocional y psicológico** que puede durar años, hasta que la cooperativa logra la estabilidad financiera y alcanza el **umbral de rentabilidad**.
- **España:**
 - A pesar de un ecosistema favorable a las OBM y a la economía social, varios retos limitan su potencial:
 - **Procedimientos jurídicos y financieros** engorrosos.
 - **Conocimiento público limitado** de las ventajas de la WBO.
 - **Disparidades regionales** en los servicios de apoyo.
 - Dificultad para equilibrar **las misiones sociales con la competitividad**, como se ha visto en el caso de La Fageda.



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



- **Suecia:**

- Las organizaciones confesionales se enfrentan a continuos **problemas de financiación**, especialmente durante la fase inicial de adquisición.
- Los prestamistas tradicionales suelen **percibir las cooperativas de trabajo asociado como arriesgadas** debido a sus modelos no tradicionales de gobernanza y beneficios.
- **Las microempresas tienen dificultades para crecer y el apoyo local** a las organizaciones confesionales suele **ser fragmentario e incoherente**.
- La falta de **conocimiento y experiencia** de los trabajadores sobre los modelos cooperativos sigue obstaculizando su adopción.



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



Lecciones aprendidas de REWIND

La experiencia REWIND ha puesto de relieve la importancia decisiva de promover los modelos de empresa cooperativa y social, especialmente en un momento en que, como subrayó Giuseppe Guerini (Comité Económico y Social Europeo) en la Conferencia Final celebrada en Bruselas el 8 de abril, **"estas empresas son agentes clave de una economía de paz"**.

En el turbulento contexto actual, las empresas sociales y las cooperativas representan algo más que modelos empresariales alternativos: son pilares de economías democráticas, resilientes y sostenibles.

Principales conclusiones y prioridades de actuación

- **Educación y sensibilización:**

Sensibilizar sobre las empresas sociales y las cooperativas, no sólo a las autoridades públicas, los sindicatos y las asociaciones patronales, sino también a las generaciones más jóvenes. Muchos estudiantes y jóvenes profesionales no están familiarizados con estos modelos, y a menudo ven pocas diferencias con las empresas tradicionales.

- **Educación formal:**

Integrar los valores cooperativos -democracia, participación y sostenibilidad- en los planes de estudio de institutos y universidades para inspirar a las nuevas generaciones hacia prácticas empresariales éticas.

- **Continuidad empresarial a través de la propiedad compartida:**

Promover las OMC y los modelos cooperativos como herramientas para garantizar la continuidad de las empresas mediante la participación de todas las partes interesadas en la navegación por el cambiante panorama económico mundial. Se trata de una salvaguarda para evitar el agotamiento de la riqueza local y fomentar la innovación para las generaciones futuras.

- **El conocimiento como motor del cambio:**

Desarrollar programas de formación amplios y continuos, especialmente durante los procesos de WBO. Estos programas deben incluir ayuda financiera, asesoramiento empresarial y apoyo jurídico y de gestión para



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



guiar a los trabajadores en su transición hacia la propiedad. El aprendizaje entre iguales y la formación autodirigida deben ser prioritarios.

- **Detección precoz de crisis:**

Dotar a las empresas de herramientas predictivas y sistemas de prealerta de crisis para anticiparse a las tendencias económicas y financieras –tanto a nivel empresarial como nacional– para evitar que se repitan las duras lecciones de la crisis financiera de 2008 (una preocupación muy expresada por las partes interesadas griegas).

- **Gobernanza e inclusión:**

Fomentar la gobernanza participativa garantizando **una representación equilibrada de hombres y mujeres** en los consejos de administración, promoviendo la **conciliación de la vida laboral y familiar** y **eliminando las diferencias salariales**. Las auditorías internas y externas deben garantizar la transparencia, la creación de valor y combatir cualquier forma de discriminación (género, edad, capacidad, origen, etc.).

- **Innovación más allá de lo digital y lo ecológico:**

La innovación no debe limitarse a las transiciones digital y ecológica; también debe extenderse al **replanteamiento de los modelos organizativos**. Las estructuras jerárquicas son cada vez más obsoletas: las estructuras horizontales y participativas son esenciales para la resiliencia y la adaptabilidad.

- **Medir el impacto social:**

Medir el impacto social es vital, no como un requisito burocrático, sino como una herramienta de mejora continua que se alinea con los valores cooperativos de mutualidad y beneficio social.

- **Reducir la asimetría de la información:**

Cerrar la brecha entre los poseedores de conocimientos institucionales (centros de investigación, universidades) y los profesionales (trabajadores, empresarios) mediante una **formación accesible, instrumentos financieros específicos y asesoramiento a las cooperativas**.

- **La Administración Pública como actor clave:**

Las autoridades locales deben desempeñar un papel activo en la **coordinación de los procesos de la OC** y la **salvaguarda de los activos**



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



territoriales. Su participación puede equilibrar las presiones individualistas de bancos, sindicatos y otras partes interesadas.

- **Acepta el fracaso como aprendizaje:**

Aunque las iniciativas de la OC conllevan riesgos, los fracasos deben enfocarse como oportunidades para aprender y adaptarse, minimizando los daños y aumentando la resiliencia.



Cofinanciado por
la Unión Europea

Proyecto nº 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



Referencias

fi-compass, 2025, *ESF+ Study on Worker's Buyout*, Informe de síntesis, 96 páginas.

<https://www.fi-compass.eu/library/market-analysis/esf-study-workers-buyout>

Diario Oficial C428 de la Unión Europea, página 10, Proclamación interinstitucional sobre el pilar europeo de derechos sociales (2017/C 428/09).

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2017_428_R_0009

ACI, en colaboración con Euricse, *World Cooperative Monitor 2023*, enero 2024, <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews-world-cooperative-monitor/world-cooperative-monitor-2023>

Recomendación del Consejo de 27 de noviembre de 2023 sobre el desarrollo de las condiciones marco de la economía social (C/2023/1344),

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202301344

Informes nacionales de investigación (en inglés para los seis países socios y en francés, griego, italiano, español y sueco)

<https://rewindproject.net/guidelines/>

Santo Padre Francisco, Exhortación apostólica *Laudate Deum*, 4^(th) de octubre de 2023,

https://www.vatican.va/content/francesco/en/apost_exhortations/documents/20231004-laudate-deum.html