

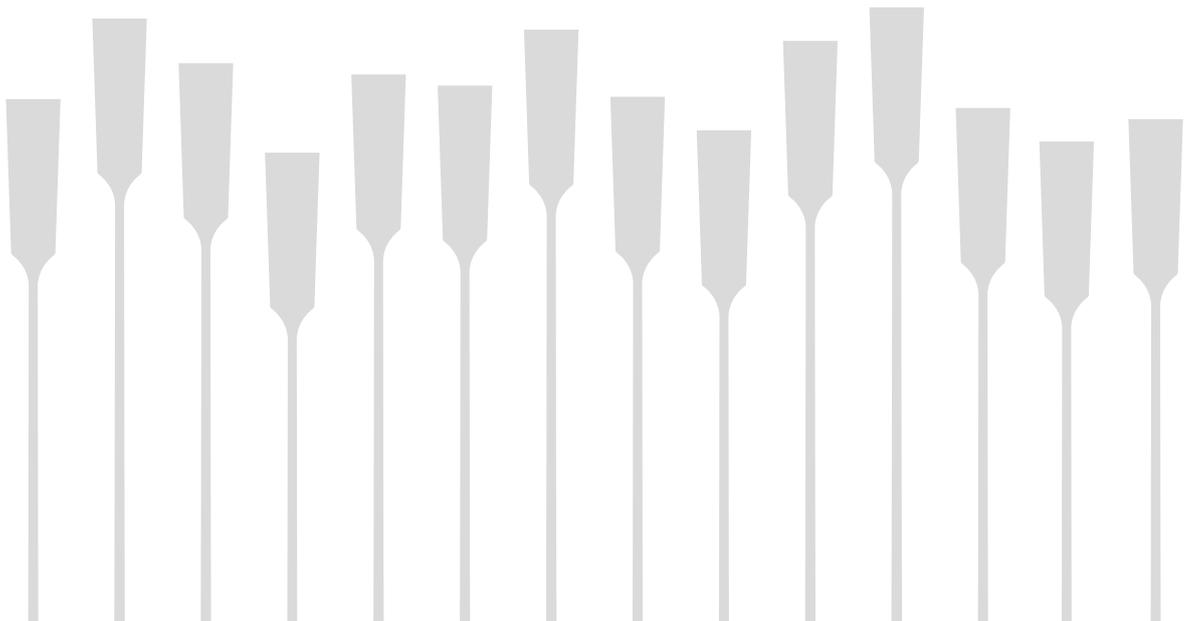
ASLE

y las
Sociedades
Laborales
vascas
1982-2016



asle

**Euskadiko Lan
Sozietateak
Sociedades Laborales
de Euskadi**



Un repaso a nuestra historia



Carlos Pujana

Las sociedades Laborales Vascas y ASLE con ellas, tienen ya una larga historia. Casi 35 años de existencia es una trayectoria considerable teniendo en cuenta lo rápido que ocurre todo en el mundo actual. Ha llegado el momento de echar la vista atrás y recordar todo lo que en ese tiempo se ha construido desde nuestras empresas y desde ASLE para el desarrollo y consolidación de un modelo de empresa diferente como el que representa la Sociedad Laboral

Esta publicación no pretende hacer análisis socio-económicos profundos, emitir opiniones ni impartir ninguna doctrina. Tiene unas pretensiones mucho más sencillas: ser una recopilación de los episodios más importantes, de los hechos más significativos de la historia de las Sociedades Laborales vascas y de ASLE. Se han hecho tantas cosas en este tiempo que es importante que no se olviden, que se puedan recordar echando un vistazo a este libro, porque el tiempo va enterrando la capacidad recordar y hay cosas que van quedando ya lejos en la memoria.

En este libro podremos leer cómo comenzó el fenómeno de las Sociedades Laborales en Euskadi, cómo se organizaron aquellas primeras empresas con el único objetivo de sobrevivir y mantener la actividad y los empleos, en un entorno deso-

Gure historiaren laburpena

Euskal lan-sozietateek eta, haiekin batera, ASLEk historia luzea dute. Ia 35 urteko ibilbidea dute; ibilbide luzea da hori, gaur egun dena zeinen bizkor gertatzen den kontuan hartuta. Bada garaia atzera begiratzeko eta gogoratzeko zer eraiki duten gure enpresek eta ASLEk beste enpresa-eredu bat garatzeko eta finkatzeko; hots, lan-sozietatearena.

Argitalpen honek ez ditu analisi sozioekonomiko sakonak egin nahi, ezta iritziak eman edo doktrinaren bat ezarri ere. Askoz ere asmo xumeagoa du; hain zuzen ere, euskal lan-sozietateen eta ASLEren historiako gertaera garrantzitsu edo esanguratsuenak biltzea. Hainbeste gauza egin dira urte hauetan guztietan, ezen garrantzitsua baita haiek ez ahaztea, liburu honi begiratuta haiek gogoratzea; izan ere, denborak txikitu egiten du gogoratzeko ahalmena, eta zenbait gauza urrun geratzen dira memorian.

Liburu honetan, gertaera ugari irakurri ahal izango ditugu, besteak beste: nola hasi zen lan-sozietateen fenomenoa Euskadin; nola antolatu ziren lehenengo enpresa haiek ingurune atsekabegarri hartan, helburu bakarra lortzeko, hau da, bizi-rautea eta jarduerari eta lanpostuei eustea; nola elkartu ziren ASLEren inguruan, hazteko eta garatzeko elkartu eta antolatu egin behar zutelako jabetuta; nola joan ziren finkatuz lan-sozietateak, eta euskal

lador. Cómo se agruparon en torno a ASLE, conscientes de que necesitaban unirse y organizarse para crecer y desarrollarse. Cómo las Sociedades Laborales fueron consolidándose y adquiriendo cada vez más protagonismo y peso en la economía vasca con ASLE caminando siempre a su lado.

Cómo se fueron resolviendo “contenciosos históricos” (el FNPT, los convenios de recuperación del FOGASA), cómo se fueron creando herramientas, como SOPRECS, para contribuir a hacer de la Sociedad Laboral un modelo de empresa moderno, eficiente, con una gestión avanzada y socialmente responsable.

Veremos cómo estas empresas fueron evolucionando, luchando día a día por satisfacer a sus clientes en entornos cada vez más exigentes y competitivos. Cómo la Sociedad laboral consiguió su reconocimiento formal con su primera ley, la de 1986 y cómo las leyes sucesivas iban intentando adaptar, con mejor o peor fortuna, nuestro modelo de empresa a los cambios que se iban produciendo en la economía y en la sociedad.

Y ASLE siempre al lado de las Sociedades Laborales vascas haciendo camino al andar. Reflexionando sobre cómo debía ser en cada momento nuestro modelo de empresa

ekonomian gero eta protagonismo eta garrantzi handiagoa berengatuz, ASLE bidelagun zutela; nola baliogabetu zituzten “hitzarmen historikoak” (FNPT, FOGASAREN berreskuratze-hitzarmenak, etab.); nola sortu zituzten hainbat tresna (adibidez, SOPRECS), lan-sozietatea enpresa-eredu moderno eta eraginkorra bihurtzeko, kudeaketa aurreratua eta gizartearekiko arduratsua eskaintzen zituena.

Enpresa horiek zer bilakaera izan zuten ere ikusiko dugu, baita egunegun borroka egin behar izan zutela ere gero eta ingurune zorrotz eta lehiakoragoetan bezeroak pozik uzteko. Liburuan ageri den moduan, lan-sozietateak bere lehenengo legearekin lortu zuen onarpen formal, 1986koarekin, eta ondoko ondoko legeek ahalegina egin zuten (batzuek besteek baino emaitza hobearekin) ekonomiako eta gizarteko aldaketetara egokitzeko.

ASLE beti egon da euskal lan-sozietateen ondoan, bideak urratuz. Hausnarketan ere parte hartu du 1992ko, 2002ko eta 2012ko biltzarren bidez, une bakoitzean gure enpresa-ereduak nola izan behar zuen zehazte aldera. Ideiak ere eskaini ditu, eta, batzuetan, ideia horietatik sortu dira administrazio publikoen legeak eta neurriak.

Esan ohi denez, garai bakoitzean ahalegin desberdina egin behar da.

a través de sus Congresos de 1992, 2002 y 2012, aportando ideas que en algunos casos han inspirado leyes y medidas de las administraciones públicas.

Cada tiempo tiene su afán que se suele decir. En este libro veremos los “afanes” de cada tiempo de nuestra pequeña/gran historia de la Sociedad Laboral Vasca.

Y además de todo lo anterior, hemos podido contar con el testimonio de personas destacadas y queridas que han tenido una participación activa en diferentes momentos en esta historia de las Sociedades Laborales vascas y ASLE. Personas que han tenido a bien contarnos sus experiencias y su visión de las cosas. Podían haber sido otras, podían haber sido más o podían haber sido menos, pero está claro que los que están, son. A ellos nuestro agradecimiento.

Y a todos los que se interesen por lo que les podamos contar en este libro también nuestra gratitud.

Carlos Pujana
Presidente de ASLE
JUNIO 2016

Liburu honetan, euskal lan-sozietatearen historia labur baina handiaren garai bakoitzeko “ahaleginak” ikusiko ditugu.

Eta, horretaz guztiaz gain, euskal lan-sozietateen eta ASLEren historiako une desberdinetan partaide-tza aktiboa izan duten pertsona aipagarri eta maiteen lekukotza ere jaso dugu. Beren esperientziak eta gauzen inguruko beren ikuspegia kontatu nahi izan dizkigute. Pertsona horien tokian beste batzuk ere egon zitezkeen, edo gehiago izan, edo gutxiago, baina garbi dago daudenak badirela. Mila esker, beraz, dauden horiei.

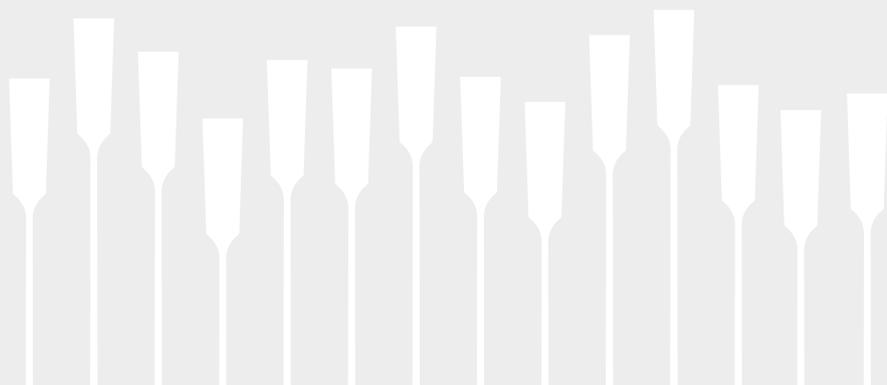
Eskerrik asko, baita ere, liburu honetan kontatzen ditugunak irakurtzeko interesa dutenei.

Carlos Pujana
ASLEko presidentea
2016KO EKAINA

Índice

0	Origen histórico de las Sociedades Laborales (1973-1982)	08
1973-	Primeras experiencias de constitución de Sociedades Laborales	10
	El Fondo Nacional de Protección del Trabajo (FNPT) como elemento determinante para la constitución de SALES	13
1	Primera década: Fase de puesta en marcha (1982-1992)	16
1982	El nacimiento de ASLE	18
1985	El pago único de la prestación por desempleo	21
1985	El papel de FOGASA en los procesos de reconversión	23
1986	La primera Ley de Sociedades Laborales	25
1987	Creación de SOPRECS	27
1987	La fundación de CONFESAL	28
1989	ASLE abre oficina en Gipuzkoa	29
1991	Un alto (muy triste) en el camino: Txemi Cantera	30
2	Segunda década: Consolidación e ideología (1992-2002)	32
1992	Primer congreso de ASLE. Dotación de un cuerpo ideológico: “el decálogo”	34
1996	Herramienta financiera al servicio de las Sociedades Laborales: OINARRI, SGR	40
1997	Segunda Ley de Sociedades Laborales	42
1989	ASLE con oficina propia en Vitoria-Gasteiz	44
2000	Regulación interna: el Contrato de Sociedad	45
3	Tercera Década: El debate sobre la empresa participada. ASLE referencia en gestión de calidad total (2002-2012)	50
2002	Segundo Congreso de ASLE. La empresa participada La Calidad total como sistema de gestión: Premios, reconocimientos, ASLE como entidad tractora	52 56
2006	La resolución de un contencioso histórico: la condonación del FOGASA	63
4	La década actual (Desde 2012 hasta hoy)	72
2012	ASLE y las Sociedades Laborales de Euskadi en la <i>Gran Recesión</i>	74
2012	El tercer Congreso: La Sociedad Laboral del siglo XXI: ASLE referencia de la empresa participada	76
2015	La Ley de sociedades Laborales y Participadas de 2015	82
5	Entrevistas	88

Fueron los
trabajadores y
trabajadoras quienes
dieron solución
a los problemas
de sus empresas.



0

**Cómo
empezó todo:
Origen
histórico de las
Sociedades
Laborales.**

1973-1982

1973-

Contexto histórico: primeras experiencias de constitución de Sociedades Laborales.

El primer referente del que se tiene conocimiento en el Estado Español como Sociedad Anónima Laboral, a finales de 1963, es el de SALTUV (Sociedad Anónima laboral de los Transportes Urbanos de Valencia) la empresa que gestionaba los transportes urbanos de la “capital del Turia”. Durante 20 años esta empresa, propiedad de sus trabajadores, llegó a emplear a más de 1500 personas, hasta que en 1982, merced a un acuerdo con el Ayuntamiento de Valencia se transformó en Sociedad Privada Municipal. Sin embargo las personas que crearon las primeras Sociedades Laborales vascas no tuvieron en cuenta esta referencia porque la desconocían. Incluso un referente de empresa participada por las personas trabajadoras como las cooperativas, con las que los pioneros de las primeras Sociedades laborales vivían codo con codo, compartiendo productos y mercados, eran también en cuanto a su modelo y filosofía, distantes y escasamente atractivas.

La crisis económica de 1973, la llamada “crisis del petróleo” fue el elemento detonador de las Sociedades Laborales en Euskadi. Esta crisis, que se agudizó a finales de los setenta y primeros años ochenta, se vio agravada en el caso de la industria vasca por la endeblez estructural de las empresas.

En ese contexto el primer fenómeno que se produce es el abandono empresarial por parte de los propietarios de las empresas. Ante esta situación, a los trabajadores se les plantea la disyuntiva de perder el empleo o quedarse con la propiedad de la empresa en condiciones nada favorables y con fuertes cargas financieras con entidades públicas, Hacienda y Seguridad Social, sobre todo, así como con los principales proveedores.

Es un momento en el que algunos empresarios abandonan su responsabilidad y son los trabajadores quienes dan respuesta al problema.

Aquellos primeras experiencias estaban protagonizadas en algunos casos por personas que dudaban del empresario solo por serlo, que habían descubierto en la actividad sindical organizada la verdadera fuerza del trabajador, que muchas veces utilizaban el marco de la empresa para reivindicaciones políticas.

Las primeras Sociedades Laborales no fueron fruto de una planificación política, ni de una vocación socio-económica de un sector social o un territorio concreto. Fueron más bien un fenómeno distante de cualquier referencia ideológica, ajeno a principios autogestionarios o participativos, vinculado a situaciones de relativa desesperación, mucho más voluntarioso que analítico.

1973ko krisi ekonomikoak, “petrolioaren krisi” deiturikoak, sorrarazi zituen Euskadiko lan-sozietateak.

En resumen, en las empresas que dieron origen al fenómeno de las Sociedades Anónimas Laborales se producen una serie de características, algunas ya apuntadas, que conviene resaltar:

- Son sujeto de una profunda crisis económica consecuencia de la profundización de la crisis del petróleo de 1973, y agudizada por la endeblez estructural de la empresa.
- Se produce el abandono empresarial de los propietarios, que generalmente son también gestores.
- Políticamente se está procediendo en España a la sustitución de las estructuras franquistas por otras que faciliten el inicio de un proceso democrático.
- Para el Gobierno de entonces (UCD) la planificación económica se veía reducida a políticas de parcheo de cara a evitar la conflictividad social.
- La viabilidad de las empresas se ve condicionada por las limitaciones financieras y la prioridad del factor empleo.
- Se produce por lo general una falta de liderazgo empresarial que es sustituido por el liderazgo sindical.

Pero para no quedarnos en la fría exposición de las causas conviene citar aquí casos concretos.

Si la primera referencia “académica” de Sociedad Laboral es la citada SALTUV, para las Sociedades Laborales vascas y para la gente de ASLE, la primera Sociedad Laboral es “Herramientas de Precisión SAL” una empresa que a día de hoy sigue siendo, con el nombre de HEROSLAM, una Sociedad Laboral asociada a ASLE. Fue allá por 1972 cuando los 72 trabajadores de un taller radicado en el barrio bilbaíno de Santutxu, tuvieron que hacerse cargo de su empresa porque los dueños no estaban dispuestos a hacer frente a las necesidades de inversión que exigía la continuidad de la actividad.

De esta forma surgió la primera Sociedad Laboral vasca que, ¡cómo no!, era industrial. Lo que hicieron aquellas 72 personas fue una experiencia completamente nueva, en aquellos tiempos, una aventura, casi una temeridad.

Pero el caso de “Herramientas de Precisión SAL” fue un caso aislado. No fue hasta 1979 cuando se produjo la siguiente experiencia, esta sí, seguida ya por muchas más. IRIMO SA de Zumárraga, era una de las empresas históricas de la Comarca del Gohierri guipuzcoano, dedicada a la fabricación de herramienta de mano, con una plantilla de 750 personas. En 1978 la empresa entró en suspensión de pagos y para dar salida a aquella situación las entidades



Rafael García, de ELMA SAL primer presidente de ASLE, en un acto de celebración del décimo aniversario de ASLE. 1992.

Lehenengo lan-sozietateak ez ziren izan plangintza politikoaren ondorio, ezta gizarte-sektore edo lurralde zehatz baten bokazio sozialaren ondorio ere. Aldiz, erreferentzia ideologiko orotik urrun dagoen fenomeno bat izan ziren, autokudeaketarekin edo partaidetzarekin erlaziozko printzipioekin zerikusirik ez zutenak, nolabait etsipenezko egoerei lotuak, eta borondatezkoak, analitikoak baino.

financieras acreedoras pidieron un plan de viabilidad. La propiedad de la empresa a pesar de su desconcierto tuvo el acierto, el único, de contratar como Director general a Ramón Iriondo, persona a la que en un libro de estas características resulta ineludible citar. Ramón Iriondo fue un líder natural con visión estratégica que pilotó el proceso que culminó en la Sociedad Laboral.

En el marco de la elaboración del Plan de Viabilidad, en una de las múltiples conversaciones con los bancos y con la Administración alguien mencionó lo de la Sociedad Laboral, una experiencia prácticamente desconocida para todos por aquel entonces. La gente de IRIMO se enteró de que había un ejemplo en Valencia, de nuevo en Valencia, pero no la SALTUV, sino una empresa llamada AZULEJOS MONZÓ de Quart de Poblet en la que los trabajadores se habían hecho con la propiedad para salvar la actividad. Y hasta allí fue la gente de IRIMO para conocer qué era aquello.

Con el conocimiento de aquella experiencia y de la existencia de un préstamo del Ministerio de Trabajo, creado en los años 60 y que todavía perduraba, el Fondo Nacional de Protección al Trabajo (FNPT), que si bien no estaba en su origen pensada en absoluto para casos como el de IRIMO, fue hábilmente reorientado por el entonces ministro Rafael Calvo Ortega para dar la financiación necesaria a proyectos de reconversión empresarial, los trabajadores de IRIMO se decidieron por intentar hacer eso que entonces no estaba definido legalmente pero a lo que se referían como Sociedad Laboral.

El plan de Viabilidad contemplaba entre otras medidas una reducción de plantilla de 750 a 500 trabajadores y la necesidad de que cada uno de los 500 trabajadores suscribiera un préstamo de 500.000 pesetas que la administración iba articular a través del FNPT. También contemplaba una reducción salarial del 40%. Esos eran los mimbres. Y la cosa salió.

IRIMO SAL prendió por fin la mecha y fue percibida como un ejemplo de salida para otros casos de empresas en crisis de todo Euskadi. Y por eso enseguida vinieron varias más, todas industriales, todas grandes (o muy grandes para los cánones actuales) y el fenómeno se hizo, ahora sí, imparable.

IRIMO SALek piztu zuen,
azkenean, sugarra, eta
eredu bihurtu zen Euskadin
krisialdian zeuden beste
enpresa batzuentzat.
Horregatik sortu ziren berehala
halako enpresa gehiago,
guztiak industrialak, guztiak
handiak (edo oso handiak,
gaur egungo kanonetarako),
eta fenomeno ezin geldituzko
bihurtu zen.

El fondo nacional de protección del trabajo como elemento determinante para la constitución de SALES

Garai hartan, ez zegoen lan-sozietaterik merkataritzako sozietateen eredu gisa. Sozietate anonimoak ziren, eta haien % 50 gutxienez langileen eskuetan zegoen.

Antes hemos citado el FNPT, pero este punto merece, por su importancia, apartado propio debido a que se encuentra plenamente vinculado al origen de la Sociedad Laboral y fue un factor determinante para incentivar y extender la constitución de este tipo de empresas.

En el contexto de crisis de la década de los setenta la Sociedad Laboral, como ya hemos visto, se produce como una defensa por parte de los trabajadores de sus propios puestos de trabajo y como respuesta por tanto a las necesidades de reconversión de empresas en situación de crisis.

El FNPT era una figura diseñada en tiempos de Franco para facilitar préstamos a trabajadores que volvían de la emigración de Alemania, Francia y otros países europeos. Sin una actividad reconocible, la figura y sus presupuestos se habían mantenido hasta que llegó al Ministerio de Trabajo Rafael Calvo Ortega, quien decidió utilizarla para ayudar a financiar proyectos de reconversión consecuencia de la feroz crisis económica de finales de los setenta y principios de los ochenta. El caso de IRIMO, antes expuesto, es un ejemplo paradigmático de esta utilización.

La Sociedad Laboral en aquella época no existía como modelo de sociedad mercantil propiamente dicho. Se trataba simplemente de Sociedades Anónimas cuya propiedad era asumida, al menos en el 50%, por los trabajadores. En esta situación, y ante la inexistencia de una Ley propia para este tipo de Sociedades, el único reconocimiento jurídico que este tipo de empresas tenía era el derivado de las Órdenes Ministeriales que regulaban los programas del Fondo Nacional de Protección al Trabajo (FNPT), puesto que esas órdenes establecían los requisitos que debían cumplir las Sociedades Mercantiles para poder ser calificadas como laborales y acceder de esta manera a las ventajas fiscales y subvenciones previstas para este tipo de empresas. De este modo, dichas órdenes ministeriales, ante la inexistencia de una ley propia, fueron configurando durante finales de los setenta y primeros ochenta los requisitos fundamentales que debía cumplir una Sociedad Anónima para tener la consideración de Sociedad Laboral.

Esas características fundamentales eran:

- El 50% del capital social debía estar en manos de los trabajadores.
- Establecimiento de límites en la tenencia de capital por parte de cada socio.
- Establecimiento de limitaciones en cuanto a la transmisibilidad de la acciones para favorecer su adquisición por los trabajadores.

Estos requisitos sentaron las bases de lo que después fue la primera Ley de Sociedades Laborales. Como se puede apreciar, la regulación relativa al FNPT tuvo una importancia trascendental a la hora de configurar los perfiles jurídicos de la Sociedad Laboral.

El FNPT jugó además otro papel fundamental en la consolidación de la Sociedad Laboral como forma de empresa con personalidad propia. Este otro papel fue el relativo a la consolidación económica de la SAL. Esto es así porque precisamente uno de los objetivos del FNPT era la protección y fomento del empleo mediante la concesión de ayudas y/o subvenciones a Sociedades Laborales y sus socios trabajadores de varios tipos (subvención para reducción de intereses, para créditos para inversiones en capital fijo o circulante, subvenciones para asistencia técnica y formación en Sociedades Laborales...) que respondían a un mismo esquema: se otorgaban créditos a los trabajadores de sociedades que se constituyeran en Sociedad Laboral para reflotar económicamente la empresa haciendo frente a los pasivos, financiando la salida del excedente y realizando inversiones productivas. Con esas ayudas, por tanto, los promotores de las Sociedades Laborales (que eran todavía *de facto* no *de iure*) financiaban la reconversión industrial que culminaba en la constitución o transformación en Sociedad Laboral.

Estas ayudas fueron de gran importancia para la constitución de un importante número de Sociedades Laborales durante la década de los ochenta y supusieron una medida muy efectiva de consolidación de este tipo de empresa, consiguiendo la viabilidad de innumerables proyectos de constitución de SALES (como se ha conocido durante muchos años a las Sociedades Laborales).

La evolución del FNPT

Si bien el FNPT fue un instrumento fundamental para la creación de las primeras Sociedades Laborales, con el tiempo se generó un problema consistente en la extrema dificultad con que se encontraban las Sociedades Laborales para la devolución de los préstamos del FNPT, de tal modo que la obligación de devolución podía comprometer seriamente el futuro de la empresa una vez efectuado el saneamiento de la misma. Los compromisos de pago con la Administración a veces eran prácticamente inasumibles por lo que se generó una dinámica de moratorias y renegociaciones permanentes entre las Sociedades Laborales y la Administración Pública. Este fue hasta su resolución el primero de los contenciosos de largo plazo existentes entre la Administración y nuestras Sociedades Laborales.

Nahiz eta FNPT funtsezko tresna izan zen lehenengo lan-sozietateak sortzeko, denboraren poderioz arazo bat sortu zen: oso zaila bihurtu zen lan-sozietateentzat FNTPren maileguak itzultzea.

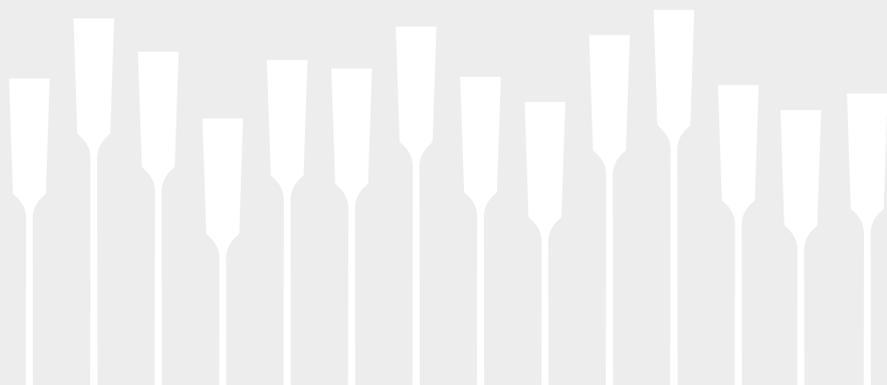


Miembros de la Juntas directivas de ASLE entre 1982-1992.

Finalmente y tras arduas y largas negociaciones, el contencioso se resolvió mediante una disposición adicional a los presupuestos generales del Estado para 1995 en virtud de la cual se condonaban las deudas con el FNPT de las Sociedades Laborales en funcionamiento a 1 de enero de 1995, lo que sirvió para eliminar de los balances de las empresas un pasivo global de casi dos mil millones de pesetas, lo que contribuyó decisivamente a sanear la situación patrimonial de un conjunto importante de Sociedades Laborales, por lo general las más históricas y emblemáticas.

En este sentido hay que decir que la Administración Pública del momento tuvo una visión muy pragmática y realista de la cuestión, y dio por zanjado un asunto al entender que el objetivo de los préstamos del FNPT en definitiva se había cumplido y que por tanto era mejor cerrar página y dar esa etapa de las Sociedades Laborales por cerrada.

Desde la aparición
de la Sociedad
Laboral algo cambió
en el mundo del
cooperativismo.



1

**Primera
década:
Fase de
puesta en
marcha.**

1982-1992

1982

El nacimiento de ASLE

En 1981 las Sociedades Laborales, cuando existía ya un considerable número de ellas en Euskadi, dieron los primeros pasos para organizarse. Aquel año se formó una Comisión Gestora, paso previo a la creación de ASLE, integrada por tres empresas de Gipuzkoa, IRIMO, ELMA y JUARISTI, tres de Bizkaia MECANOMET, MEFESA y EDITORIAL ELEXPURU y una de Araba, HERZA.

La escritura de constitución de la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (ASLE) se firmó el 15 de julio de 1982 en la Notaría de Don José María Arriola (notario ilustre de Bilbao que otorgó las escrituras de constitución de cientos de Sociedades Laborales vizcaínas durante tres décadas). Fueron 53 las empresas fundadoras de ASLE, casi todas industriales.

La Agrupación nació como una organización empresarial sin ánimo de lucro, con empresas que entre todas tenían más de 4.200 trabajadores, es decir, a una media de casi 80 trabajadores por empresa. El primer presidente de ASLE fue Rafael García, gerente de ELMA SAL de Arrasate-Mondragón.

El objeto social que se hizo constar en los estatutos era *la representación y defensa de los intereses de las Sociedades Anónimas Laborales y las Empresas cuya organización y propiedad se basan en los principios de cogestión y autogestión.*

De este modo ASLE, ya en su constitución, estableció su primer referente ideológico, el del control de la empresa por los trabajadores. Se inicia a partir de entonces, consciente o inconscientemente, la pertenencia al mundo de la Economía Social, a la misma esfera de referencias a la que venían perteneciendo desde hacía más de 100 años las cooperativas.

El primer domicilio social se fijó en la sede de una de las empresas fundadoras, MEFESA. Los recursos con que se contaba eran mínimos, más allá de la ilusión y la fuerza que se tiene cuando está todo por hacer. En poco tiempo se alquiló una pequeña oficina en la calle Alameda Mazarredo 5, junto al puente de La Salve en Bilbao, donde se comenzó la actividad.

Tres personas, el primer gerente Koldo Urkijo, Josetxo Hernández Duñabeitia, líder de la transformación a Sociedad Laboral de IRIMO, e Itziar Ibarondo, a quien se fichó de BETA SAL, una de las empresas fundadoras, comenzaron el camino con cuatro sillas, alguna mesa, una máquina de escribir, una línea telefónica y poco más. En el plazo de un año Koldo Urkijo causó baja y fue sustituido en la gerencia por Josetxo Hernández.

Euskadiko Lan Sozietateen Elkarte (ASLE) eratzeko eskritura 1982ko uztailearen 15ean sinatu zen, José María Arriola notarioaren aurrean. 53 enpresak sortu zuten ASLE, ia guztiak industrialak.

En esa oficina permaneció ASLE hasta 1986 cuando se trasladó a una oficina de mayor tamaño y condiciones mucho más adecuadas en la calle Juan de Ajuriaguerra de Bilbao, donde estuvo hasta 1994, año en que se abrió la actual oficina de la calle Ercilla.

Con la estructura inicial expuesta, ASLE se puso a trabajar para hacer un hueco para la Sociedad Laboral en la economía y en la sociedad vascas. Hasta entonces, las Sociedades Laborales eran un fenómeno creciente pero desorganizado y por ello más débil de lo que correspondía a su pujanza. Faltaban muchas cosas todavía. Sin ir más lejos, por no haber no había ni una ley propia, sino sólo un conjunto de características comunes definidas básicamente por las normas reguladoras de los préstamos del FNPT.

Tampoco había una definición ideológica clara más allá de la declaración de principios que suponía el objeto social al que antes nos hemos referido. Esta indefinición ideológica que venían arrastrando las Sociedades Anónimas Laborales desde su nacimiento suponía la creación de más de un conflicto interno motivado por la dificultad de distinguir entre los roles de trabajador y socio, fundamentalmente.



Por tanto, una de las primeras labores a realizar era la de dotar a la Sociedad Anónima Laboral de una personalidad propia, de una ideología que contribuyera a hacerla un modelo de empresa diferenciado. La ideología, entendida como conjunto de creencias, valores y principios de actuación era el elemento básico que debía servir para formar grupo y proponer una acción común.

En este sentido, desde la aparición de la Sociedad Anónima Laboral a finales de los años setenta y más aún en los primeros años de la década de los 80, algo cambió en el mundo del cooperativismo. Y cambió algo, no tanto por-



Inauguración de las oficinas de ASLE de la calle Juan Ajuriaguerra de Bilbao. 1986

Plantilla de ASLE en 1987

Estatutuetan, kudeaketako eta autokudeaketako printzipioetan oinarritutako antolaketa eta jabetza dituzten lan-sozietate anonimoen eta enpresen interesak ordezte eta defendatzea, helburu sozial hau zuela adierazi zen.

En la forja de IRIMO de Zumárraga. 1989



que se produjeran reflexiones o debates sobre los contenidos de los grandes principios filosóficos, sino porque estaban apareciendo empresas, y con ellas colectivos que, sin ser cooperativas decían pertenecer a la Economía Social.

Evidentemente, el nacimiento y la existencia de un modelo de empresa con figura de Sociedad Anónima y en el que los trabajadores eran dueños de la mayoría del capital establecía un elemento de referencia nuevo que planteaba a la cooperativa diversas consideraciones.

Se empezó a acuñar la terminología de Economía Social en detrimento del monopolio cooperativista. La verdad es que nunca las Sociedades Anónimas Laborales han pretendido compararse con la cooperativa en sus diversas formas. La historia del cooperativismo es otra cosa. Sólo con hacer mención a los pioneros de Rochdale a partir de 1844 se establece un elemento de referencias de más de cien años, base de los contenidos del cooperativismo moderno. Por eso cualquier comparación, también aquí, es odiosa.

Pero importa resaltar la curiosidad que supone el hecho de que los pioneros de Rochdale surgen como respuesta diferenciadora a su no aceptación de las formas y expresiones capitalistas que tenían que soportar en aquellos años en aquella ciudad inglesa del condado de Lancaster. La experiencia del fracaso diez años antes de la creación de una cooperativa inspirada en las ideas de Owen fue seguramente buena consejera.

La Sociedad Anónima Laboral, ciento treinta y cinco años después nació como respuesta a la incapacidad de algunos empresarios de mantener y desarrollar su negocio. El nacimiento del modelo de la Sociedad Laboral fue ajeno a cualquier planteamiento similar al fenómeno cooperativo, pero también es cierto que de no existir el cooperativismo difícilmente se hubiera avanzado en la forma en que se ha hecho.

Horrenbestez, egin beharreko lehenengo lanetako bat lan-sozietate anonimoei nortasun propioa ematea zen; hau da, enpresa-eredu berezitu bihurtuko zuen ideologia bat ematea.

1985

El pago único de la prestación por desempleo. Real Decreto 1044/1985 de 19 de junio

Urte askotan (eta gaur egun ere bai), lan-sozietateak sortzeko finantziazio-iturri nagusia langabezia kapitalizatzea izan zen. Hori dela eta, bihurketa-prozesu artikulatuekin lotuta egon izan da automatikoki baliabide hori, SALES eta SALES berriak sortzeko erabiliak.

Conforme el fenómeno de las Sociedades Anónimas Laborales iba creciendo y por tanto su presencia en el tejido económico, fundamentalmente en el sector industrial, iba aumentando, se fueron promulgando normas y adoptándose otras por la Administración Pública que continuaron profundizando la política favorable a este tipo de empresa que caracterizó la década de los ochenta.

Una norma fundamental que debe ser calificada como auténtico hito en la historia de las sociedades Laborales fue el “Real Decreto 1044/1985 de 19 de junio por el que se regula el abono de la prestación por desempleo en su modalidad de pago único como medida de fomento de empleo”. Esta norma instauró la posibilidad de que quienes fueran titulares de la prestación por desempleo de nivel contributivo pudieran cobrar el importe de dicha prestación de una sola vez siempre que el destino de la misma fuera participar en una Sociedad Laboral o Cooperativa como socio fundador o incorporarse a una de esas sociedades en calidad de socio trabajador. Lo que se fomenta es la creación de Sociedades Laborales o el crecimiento y consolidación de las mismas mediante la aportación por los trabajadores del desempleo que pudieran tener acumulado. Esa aportación se debía hacer en concepto de capital social o para la adquisición de acciones.

Durante muchos años, y todavía hoy en día, la principal fuente de financiación para la creación de Sociedades Laborales fue la capitalización del desempleo. Por ello este ha sido un recurso asociado automáticamente a los procesos de reconversión articulados mediante la constitución de SALES y a la constitución de SALES de nuevo cuño. El impulso que esta fórmula ha supuesto para la Sociedad laboral se puede calificar sencillamente como decisivo, de tal modo que se puede decir sin temor a equivocarnos, que el pago único del desempleo ha sido el instrumento más eficaz de los creados por el Estado para la promoción y consolidación de las Sociedades Laborales.

Esta medida ha sufrido altibajos durante estos años. Desde momentos en que parecía que se quería eliminar, hasta momentos en que el importe percibido era considerado como un ingreso a efectos del IRPF (a diferencia del desempleo cobrado mensualmente que tradicionalmente ha sido considerado como una renta exenta). No obstante, esta fórmula, evidentemente con importantes modificaciones, sigue existiendo actualmente y sigue teniendo una gran importancia para la Sociedad Laboral.

El pago único ha dotado a los trabajadores de empresas en crisis de una parte esencial de los recursos económicos necesarios para financiar la re-

Pentsaezina litzateke lan-sozietateen historiari buruzko liburu batean ez azaltzea zer eginkizun izan zuen, hainbat hamarkadatan, Soldatak Bermatzeko Funtzak (FOGASA) krisialdian zeuden enpresak bihurtzeko prozesuetan, lan-sozietatearen formula erabilia.

conversión de su empresa y de este modo mantener sus puestos de trabajo. Precisamente a lo largo de la dilatada historia de las Sociedades Laborales fue la conjunción del pago único con otras medidas laborales y económicas (aportación de las prestaciones del FOGASA, aportación de derechos crediticios laborales, negociación de pasivos institucionales) la que ha permitido que muchas Sociedades Laborales vieran la luz y se convirtieran en empresas viables y duraderas.

En todo caso, todas las medidas tenían como elemento común la capacidad de asumir riesgos de los trabajadores fundadores de dichas empresas, puesto que en definitiva lo que hacían es poner en juego derechos propios en aras de un proyecto común.

El hecho de que la aportación del pago único haya sido uno de los instrumentos fundamentales en la transformación en Sociedades Laborales de empresas en crisis ha extendido la idea de que esta fórmula de reconversión ha sido una de las más baratas para el Estado y en definitiva para la Sociedad en su conjunto, puesto que el saneamiento se ha realizado mediante la aportación de derechos propios del trabajador como el pago único, las prestaciones del FOGASA, la renuncia a créditos salariales e incluso la aportación de recursos propios. En definitiva, el Estado no ha tenido que articular medidas excepcionales, ni dotar recursos expresos, lo que no se puede decir de otras fórmulas de reconversión.

El Real Decreto del pago único del desempleo ha servido para que muchos miles de trabajadores desempleados hayan podido mantener o crear sus propios puestos en empresas de Economía Social, por lo que además de contribuir de forma importante a reducir los niveles de desempleo ha orientado a importantes contingentes de asalariados hacia la Economía Social.

1985

El papel del fondo de garantía salarial en los procesos de reconversión

En un libro sobre la historia de las Sociedades Laborales sería impensable no exponer el papel jugando durante décadas por el Fondo de Garantía Salarial (FOGASA) en los procesos de reconversión de empresas en crisis a través de la fórmula de la Sociedad Laboral. La actuación práctica de este organismo público en estos casos hasta mediados de la década de los ochenta fue otra de las “patas” en las que estos procesos se apoyaron para salir adelante. Esta práctica consistía en que los trabajadores que constituían una Sociedad Laboral continuadora de la actividad de una empresa en crisis podían percibir a fondo perdido las prestaciones del FOGASA que les correspondiesen (prestaciones sustitutivas de los salarios e indemnizaciones adeudadas por la empresa anterior). Estas cantidades normalmente eran aportadas por los trabajadores a la Sociedad y constituían uno de los recursos financieros más importantes en los procesos de reconversión.

Sin embargo, curiosamente coincidiendo en el tiempo con la promulgación del decreto del pago único del desempleo (1985), el FOGASA modificó radicalmente su forma de actuación en relación a las Sociedades Laborales, de tal modo que en supuestos como el explicado en el párrafo anterior, comenzó a aplicar la doctrina de la sucesión empresarial en virtud de la cual entendía que la Sociedad Laboral era sucesora de la empresa anterior y por tanto se subrogaba en todos sus derechos y obligaciones laborales. Esto conllevaba que la Sociedad Laboral recién constituida se subrogaba en las deudas salariales que tuviera la empresa precedente, por lo que el FOGASA entendía que era la propia Sociedad Laboral constituida por los trabajadores titulares de los créditos salariales la que adeuda esos mismos créditos en virtud de la subrogación empresarial.

Por este motivo el FOGASA sólo se avenía a pagar sus prestaciones a los trabajadores de la Sociedad Laboral si ésta, como teórica deudora final de las mismas, las devolvía al Organismo mediante el llamado “Convenio de Recuperación”. De este modo, lo que antes era una prestación a fondo perdido se convierte en un préstamo a la empresa, ya que el Convenio de Recuperación se concierta entre la Sociedad Laboral y el Organismo público con el fin de devolver a éste las prestaciones abonadas a los socios trabajadores de la Sociedad Laboral. Esto supuso el comienzo de otro de los “contenciosos históricos” de las Sociedades Laborales con la administración pública que tardó en resolverse décadas.

En definitiva, volviendo a nuestro discurrir histórico, nos encontramos que a partir del año 1985 los dos principales instrumentos financieros en la cons-

1985ean ezarri zen langabezia-prestazioaren ordainketa bakarra. Hura konpentsatzeko, Estatuak FOGASAREN jardun-arauak aldatu zituen (itzuli beharrik ez den prestaziotik berreskuratzehitzarmenera pasatu zen). Politika publiko bitxia izan zen, alde batetik eman egiten baitzuen, eta bestetik kendu.



Jornada técnica sobre la problemática del fogasa. 1997

titución de Sociedades Laborales eran el pago único del desempleo como aportación a los fondos propios y las prestaciones del FOGASA, aunque en este caso en forma de crédito.

Como se puede apreciar, la instauración del pago único del desempleo, inexistente hasta 1985, se compensó por el Estado con la modificación de las pautas de actuación del FOGASA (se pasó de pago a fondo perdido al Convenio de Recuperación). Fue una curiosa política pública de dar por un lado y quitar por otro.

No obstante lo anterior, hay que reconocer que el FOGASA fue durante mucho tiempo un instrumento muy importante en los procesos de reconversión, ya que la dirección del Organismo actuaba de una forma muy posibilista, con un claro ánimo de ayudar a que estos procesos pudieran salir adelante. Así, el FOGASA consciente muchas veces de las dificultades reales que la devolución ofrecía a la empresas, sobre todo en sus fase iniciales, pactaba tablas de amortización favorables para aquellas y admitía moratorias o programas de flexibilización de los pagos que suponían auténticos “balones de oxígeno” para la Sociedades Laborales.

Como ya se explicará más adelante, con el FOGASA finalmente se creó un problema muy parecido al del FNPT, es decir, la devolución de las cantidades, si se hiciera de forma rigurosa e inflexible, podía comprometer seriamente el futuro de la empresas, por lo que se generó un alto índice de morosidad que se solucionó después de muchos años de trabajo al respecto, en el año 2006, lo que veremos más adelante.

1986

La primera ley de Sociedades Laborales.

Ley 15/1986
de 25 de abril

Errealitate sozioekonomiko guztiz ezinbestekoa eta gero eta garrantzitsuagoa (alegia, segurtasun juridikoa eskainiko zuen estatutu juridikoa) emateko beharrari erantzutearren atera zen legea. Ezin dugu ahaztu, legea atera zen arte, ez zegoela SAL kontzeptu zehatza ikuspegi juridikotik.

Tras una larga existencia *de facto* de la Sociedad Laboral como modelo de empresa sin personalidad jurídica propia, pero con una amalgama de normativa que iba configurando sus características y apoyando su existencia, FNPT y Decreto de capitalización del desempleo fundamentalmente, en 1986 la Sociedad Laboral adquiere carta de naturaleza jurídica con la promulgación de la *Ley 15/1986 de 25 de abril de Sociedad Anónimas Laborales*.

Esta norma no nace de forma espontánea sino que recoge y sistematiza de forma coherente todas las características que a lo largo del tiempo fueron definiendo y caracterizando lo que se entendía por Sociedad Laboral.

La promulgación de la Ley respondió a la necesidad de dotar a una realidad socio-económica muy vital y cada vez más importante, de un estatuto jurídico que le proporcionara seguridad jurídica. No podemos olvidar que hasta la promulgación de esta Ley no existía un concepto preciso de SAL desde el punto de vista jurídico. En definitiva, la SAL era una realidad social más, cuya regulación jurídica era dispersa y ajena.

Para entender las razones que llevaron al legislador a dictar en 1986 una Ley de Sociedades Laborales hay que acudir a la Exposición de Motivos de la norma, que además es una excelente síntesis de la historia de las Sociedad Laboral hasta entonces:

Las dificultades por la que atraviesa el sector industrial han ocasionado el cierre de numerosas empresas con la consiguiente pérdida de empleo. Ante la necesidad de dar respuesta positiva a esta situación, los trabajadores adoptan nuevos métodos de creación de empleo mediante la constitución de Sociedades Anónimas Laborales.

En la mayoría de los casos, este paso supone un proceso de reconversión de la empresa anterior, lo que exige un redimensionamiento, cambio de forma jurídica y de titularidad de la empresa.

En los últimos años, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social venía regulando por Orden Ministerial anual las condiciones que deberían cumplir la sociedad Civiles y Mercantiles para ser consideradas como laborales y así equiparase en ayudas a la Cooperativas de Trabajo Asociado.

La falta de regulación jurídica suficiente en estas Sociedades ha venido dificultando hasta ahora su promoción, quedando ésta limitada al área financiera.

La elaboración de una Ley de Sociedades Laborales va a permitir, además de dar suficiente seguridad jurídica a estas empresas, articular una serie de medidas tendentes a fomentar adecuadamente esta fórmula de organización económica y de participación de los trabajadores en la empresa, de acuerdo con el mandato recogido 129. 2 de la Constitución Española en el que se indica que los poderes públicos establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción.

Esta nueva regulación define claramente el carácter de estas sociedades y marca los requisitos para su consideración como laborales, a tiempo que establece los sistemas de control que eviten la incorrecta utilización de esta figura societaria.

Las notas más características de aquella primera Ley, que plasmó en gran parte los perfiles configuradores de una Sociedad Laboral que fue definiendo el FNPT, fueron las siguientes:

- No contiene una regulación societaria completa sino que básicamente regula aquellos aspectos que dan carácter laboral a una Sociedad Anónima. Por ello, la ley realiza una remisión expresa a la Ley de Sociedades Anónimas en todos los aspectos no regulados por ella misma.
- Como se puede apreciar se circunscribe la Sociedad Laboral a la Sociedad Anónima, excluyendo la Limitada.
- Ofreció cauces a la Sociedades preexistentes para acomodarse a la nueva Ley.

En cuanto a las características de la Sociedad Laboral que configuraba la nueva Ley se deben destacar las siguientes:

- Es una sociedad de capital.
- El capital social está dividido en acciones.
- El 51 por ciento de dicho capital debía estar en manos de los trabajadores de la Sociedad con contrato de trabajo indefinido y a tiempo completo.
- Ningún socio puede ostentar más del 25 por ciento del capital social (con excepciones).
- Existían limitaciones para la contratación de trabajadores fijos no socios.

1987

La creación de SOPRECS

En Abril de 1987, por acuerdo de la junta directiva de ASLE, se constituye la “Sociedad de Promoción de la Economía Social” SOPRECS SA como sociedad de servicios de ASLE con el 100 por 100 del capital propiedad de la Agrupación. SOPRECS nació porque la Junta directiva de ASLE entendió la importancia y necesidad de hacer frente al asesoramiento a las empresas de ASLE a través de una consultora propia que entendiera la problemática específica de las Sociedades Laborales, que entendiera la fase de reconversión, transformación y consolidación en el que esos momentos se encontraba la historia de este modelo de empresa.

La Junta directiva de la época constató que en los primeros años las empresas de consultoría que llegaban a las Sociedades Laborales cuestionaban la figura de la Sociedad Laboral y defendían los modelos de empresa tradicionales. Esto era una amenaza para la consolidación de la Sociedad Laboral que era preciso atajar.

La idea de SOPRECS como empresa de consultoría de la Economía Social y más específicamente para las Sociedades Laborales tuvo una magnífica acogida en el Gobierno Vasco. Así, la Consejería de Industria y Comercio declaró a SOPRECS Entidad de Desarrollo Industrial (EDI) lo cual suponía que los servicios que iba a prestar a las empresas iban a estar subvencionados por la Administración Pública.

Los objetivos de SOPRECS según se expuso en la Memoria de Actividades de ASLE de 1988 eran los siguientes:

- Propiciar un desarrollo de la explotación empresarial en condiciones idóneas.
- Implantación de nuevas técnicas para la mejorar la productividad.
- Motivar sobre la necesidad de nuevas tecnologías.
- Estudios o diagnósticos de la situación de la empresa, así como la implantación de técnicas de control de gestión a corto y medio plazo.
- Colaborar en los procesos de transformación en SALES bajo criterios empresariales.

SOPRECS comenzó su actividad en septiembre de 1987. Los primeros servicios que prestó a las empresas asociadas fueron principalmente en el área de recursos humanos (valoración de puestos, formación de mandos intermedios, selección de personal) pero inmediatamente amplió sus servicios al apoyo a la gestión, presentándose como un consultor especializado para las Sociedades Laborales.



Inauguración oficinas las oficinas de SOPRECS. 1989.

ASLEko Zuzendaritza Batzordeak garrantzitsutzat eta beharrezkotzat jo zuen ASLEko enpresei aholkularitza ematea, lan-sozietateen problematika espezifikoak ulertuko zuen aholkularitza-zerbitzu propioaren bidez. Horrela, SOPRECS sortu zen.

1987

La fundación de confesal

El 4 de julio de 1989 se celebró en el Hotel Castellana intercontinental de Madrid la Asamblea constituyente de la “Confederación Española de Sociedades Anónimas Laborales”, CONFESAL, en un acto presidido por el entonces ministro de trabajo Manuel Chaves. La Confederación la fundaron junto a ASLE las organizaciones territoriales de Asturias, Castilla y León, Cataluña, Madrid, Murcia y Navarra.

CONFESAL se constituyó como una organización empresarial sin ánimo de lucro, independiente de sindicatos, partidos y gobiernos, plural y participativa, cuyo objetivo fundacional era la representación, defensa y consolidación de los intereses de las Sociedades Laborales en todo el territorio del Estado Español.

CONFESAL, según se proclamaba en su programa fundacional, nació como un elemento de cohesión de un movimiento empresarial al que de esta manera se dotaba de representación en el ámbito estatal y europeo. (14) La Confederación nació con muchos “deberes” por hacer. Entre ellos, uno de los más importantes en aquellos momentos era el de la resolución de los llamados “pasivos históricos” que eran los que se arrastraban de la primera etapa histórica de las Sociedades Laborales, la vinculada a las reconversiones que dieron origen a las primeras Sociedades Laborales, cuando todavía ni siquiera había ley propia. Esos contenidos fundamentalmente eran, al momento de la fundación de CONFESAL, las deudas del FNPT (ya explicadas) y la subrogación de las deudas de Hacienda y de la Seguridad Social. En poco tiempo, tal y como se ha expuesto líneas arriba, los convenios de recuperación del FOGASA se iban a convertir en otro de los “asuntos pendientes” de la Sociedades Laborales con la Administración, aunque por aquel año 1987 era un tema todavía muy incipiente.



Asamblea constituyente de CONFESAL .1987

Sortze-programan zioenez, enpresa-mugimenduari kohesioa emateko sortu zen CONFESAL; horrela, gainera, ordezkariak ere emango zitzaion, bai Estatuan, bai European.

Desde CONFESAL se proponía una negociación honesta y “de puertas abiertas” con la Administración para resolver estos contenciosos que podían comprometer la viabilidad de muchas empresas en el medio y largo plazo.

Otros de los propósitos fundamentales de CONFESAL era la promoción de la figura de la SAL. Para ello CONFESAL entendía importante, entre otras cosas, impulsar la organización de las SALES en las comunidades Autónomas en las que no existiera organización territorial y desarrollar en toda su potencialidad la Ley de Sociedades Anónimas Laborales aprobada un año antes.

ASLE tuvo una importante influencia en la fundación de CONFESAL como lo acredita el hecho de que el primer presidente de la CONFEDERACIÓN fuera precisamente el entonces presidente de ASLE Javier Varea.

1989

ASLE abre oficina en Gipuzkoa

En sólo siete años de existencia ASLE ya era una realidad consolidada, fiel reflejo del crecimiento e implantación que las Sociedades Anónimas Laborales habían conseguido en esos años. Para atender de forma más cercana a las empresas de Gipuzkoa en 1989 la Agrupación abre una oficina en la Plaza Lasala de Donostia. Anabel Yoldi y Elena Zugasti son las primeras personas de ASLE en Gipuzkoa. La oficina de la señorial casa de la plaza Lasala, desde la que se ayudó a constituir decenas de Sociedades Laborales guipuzcoanas, fue sustituida en 1998 por la sede actual, comprada a la Real Sociedad de fútbol, de la Avenida del Arbol Gernika. Más de 400 metros cuadrados de despachos salas de reuniones y aulas de formación al servicio de las Sociedades laborales gipuzkoanas.



Inauguración de la primera oficina de ASLE en Donostia-San Sebastián, 1989.

1991

Un alto (muy triste) en el camino: Txemi Cantera

Txemi inspiratzailea izan zen, lider naturala, istorio honetako funtsezko pertsona; hala diote ezagutu zutenek.

Garrantzitsuetako bat izan zen Txemi. Esaldi bakarrean laburbiltzen zuen bere bizitzaren filosofia, eta askotan esaten zuen: “Ez du merezi bizitzea gure lurzattia soilik lantzeko”.

Es impensable escribir un libro sobre ASLE y las Sociedades Laborales vascas sin citar en un lugar preferente a Txemi Cantera. Txemi fue, según los que le conocieron, un inspirador, un líder natural, una persona clave en esta historia. Txemi Cantera fue un economista cuya actividad principal era la consultoría de dirección de empresa que se especializó en reconversiones empresariales y transformaciones societarias. Fue un gran colaborador de ASLE, que contribuyó mucho en la creación de muchas Sociedades Laborales históricas.

El 16 de marzo de 1991, con sólo 40 años de edad Txemi falleció repentinamente. Fue una muerte inesperada, sorpresiva, que sumió en el dolor y por qué no decirlo, en la rabia a todos sus amigos y compañeros. Para la gente de las Sociedades Laborales vascas fue un golpe muy duro, porque Txemi se había significado siempre por defender la democracia económica, la participación y la solidaridades y por eso defendió siempre a las Sociedades Laborales. Txemi fue uno de los grandes. Su filosofía de vida se resumía en una frase que él utilizaba mucho: “no merece la pena vivir para cultivar sólo nuestra propia parcela”.

En octubre de 1991, medio año después de su desaparición, se organizó en la feria de Muestras de Bilbao un gran acto de homenaje, una gran cena recital con Oskorri, al que acudieron 900, sí 900 personas. Allí había políticos, empresarios, sindicalistas, profesionales y sobre todo amigos y personas que le querían y le respetaban. Fue un acto que dejó huella y que todavía hoy muchos recordamos.

El Premio Txemi Cantera de Economía Social

De Txemi hoy queda su imborrable recuerdo y un premio internacional de Economía Social con el que cada año se le rinde homenaje. El “Premio Txemi Cantera de Economía Social” se entregó por primera vez en diciembre de 1991, apenas un par de meses después del acto de la Feria de Muestras. El premio en su primera edición recayó en la CICOPA (Comité Internacional de cooperativas de productores industriales, artesanales y de servicios), una de las organizaciones más significativas de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional). Con la CICOPA se estrenó una nómina de prestigiosos ganadores, del Estado Español y del resto del mundo siguiendo la costumbre no escrita que llega hasta nuestros días de alternar cada año un ganador extranjero con uno del Estado. El premio, de carácter anual, fue creado a iniciativa de ASLE en julio de 1991 con el ánimo de “distinguir a instituciones, organizaciones empresas o personas que más se hayan destacado en la

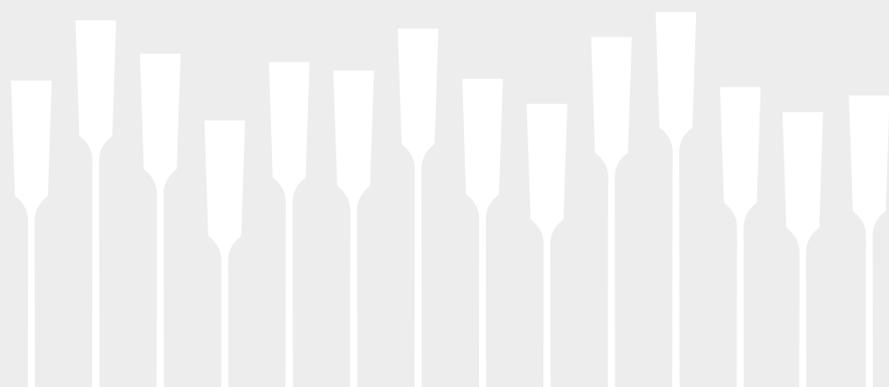
defensa de los principios que conforman la Economía Social: participación, democracia y solidaridad.”

Jose txo Hernández en el acto de presentación en sociedad del premio dijo que ASLE no había contemplado en su corta historia crear un premio de esas características pero que todo cambió con la desaparición de Txemi Cantera. Veinticinco años después, la entrega del “Premio Txemi” se ha convertido en una cita ineludible, y entrañable, de todas las amigas y amigos de mundo de la Economía Social vasca.



Presentación del Premio Txemi Cantera, 1991.

La Economía Social
era definitivamente
algo muy importante
para Euskadi.



2

**Segunda
década:
Consolidación
e ideología.**

1992-2002

1992

El Primer Congreso de ASLE. Dotación de un cuerpo ideológico: *El Decálogo*

ASLEren lehenengo biltzarrak lan-sozietatearen muin ideologiko eta filosofikoaren lehenengo harria jarri zuen; muin horrek nortasun propioa eman zion enpresa-eredu horri, gizarteak erraz antzemateko modukoa.

En 1992, superada la primera etapa de funcionamiento de las Sociedades Laborales, ASLE acometió la celebración de un Congreso, con motivo de su décimo aniversario, que sirviese para definir un marco de actuación en el campo ideológico-filosófico.

Dicho Congreso, celebrado en Vitoria-Gasteiz en el mes de junio de dicho año, tuvo como principal aportación la elaboración de un decálogo que dotaba de cuerpo ideológico a nuestras empresas y de unas pautas filosóficas de comportamiento.

Asimismo, el Congreso sirvió para redactar un reglamento de régimen interno que regulase el funcionamiento societario y laboral en el interior de nuestras empresas.

El decálogo sirvió para unificar conceptos en las empresas constituidas bajo la fórmula de Sociedad Anónima Laboral. Independientemente de su sector de actividad, del tamaño de su plantilla o de sus mercados de actuación, las empresas asociadas a ASLE tuvieron a partir de entonces un cuerpo filosófico con el cual identificarse.

El decálogo es el siguiente:

1. Empresa propiedad de los trabajadores.
2. Asunción del papel de socio de la empresa.
3. Práctica de la autogestión y funcionamiento democrático.
4. Organización del trabajo al servicio del hombre y de la sociedad.
Respeto a la dignidad y al desarrollo humano.
5. Política retributiva justa.
6. Establecimiento del principio de solidaridad, con el colectivo y con la Sociedad.
7. Las acciones como elemento que otorga la participación, alejadas de principios especulativos y potenciando el fomento de nuevos socios.
8. Hacia el beneficio, primando la consolidación de la empresa en condiciones de trabajo perfectamente dignas.
9. Fomento de la educación y formación de socios.
10. Asociación voluntaria y comprometida con el resto de empresas a través de ASLE.

El primer Congreso de ASLE sirvió para poner la primera piedra en la dotación de un cuerpo ideológico-filosófico para la Sociedad Laboral, que diera a este modelo de empresa una personalidad propia, reconocible ante la sociedad. Se

trataba de que la Sociedad laboral fuera algo más, mucho más, que un mera forma jurídica, sino un modelo diferente de “entender” y “hacer” empresa.

El paso dado en el Congreso de 1992, con la elaboración del Decálogo, fue seguido por la definición del **MODELO DE EMPRESA DIFERENCIADA**.



Mesa del primer congreso de ASLE. 1992.

A finales de 1994 y en los primeros meses de 1995, un grupo de presidentes de consejos de Administración de empresas asociadas a ALSE participó junto a técnicos de la Agrupación en la denominada “Comisión de Presidentes”. Esta comisión era un órgano no formal de ASLE integrado por presidentes de consejos de administración de empresas asociadas. Fue una comisión en la que llegaron a participar varias decenas de presidentes de empresas asociadas de considerable tamaño. Las convocatorias de la Comisión tenía gran éxito y eran ocasiones magníficas para intercambiar experiencias e ideas entre la gente de las Sociedades Laborales.

Uno de los frutos del trabajo de este Comisión fue la definición de un “Modelo de Empresa Diferenciada” para caracterizar a la Sociedad Anónima Laboral.

Con el modelo se trataba de identificar y definir elementos diferenciadores de la Sociedad laboral en base en base a los cuáles se podían obtener ventajas competitivas respecto a los modelos de empresa “tradicionales”. La conclusión de los debates fue que los elementos diferenciadores debían girar en torno a la flexibilidad, al estilo de dirección, a la motivación y la formación y a la comunicación e información.

Cada uno de esos elementos se desarrolló en el modelo como se expone a continuación.

Panorámica de asistentes al primer congreso de ASLE. 1992



FLEXIBILIDAD

Se trataba de incorporar como elementos claves a tener en cuenta en la gestión empresarial criterios de polivalencias funcionales, adecuación de calendarios de trabajo a la producción, la modificación de los sistemas de gestión y organización, o la adecuación de los gastos a los ingresos.

Las aportaciones que se hicieron en el campo de la flexibilidad estaban relacionadas con el salario variable y con el horario flexible. En relación al salario se proponía que la nómina a percibir por el trabajador estuviese relacionada con la producción. Se buscaba el equilibrio perfecto entre las necesidades productivas de la empresa y el costo económico de dicha producción.

En el caso de la flexibilidad horaria, la idea fundamental era que calendario y horario estuvieran vinculados a la carga de trabajo para reducir o eliminar las horas improductivas.

En todo caso se decía que en una Sociedad Laboral la flexibilidad no debe ser nunca fruto de la imposición del poder directivo del empresario, como en las empresas tradicionales, sino consecuencia directa del pacto, del acuerdo. En una Sociedad Laboral, el trabajador debe estar dispuesto a relativizar sus referencias más importantes, como pueden ser salario u horario, porque en todo momento conoce las causas y los efectos de las decisiones que se adoptan en el seno de la empresa.

Además, se reseñaba como aspecto básico que las medidas de flexibilidad tienen que ser adoptadas de modo participativo y comprometido, dado que de no hacerse así las medidas serán ineficaces y contribuirán a enrarecer el clima social del colectivo.

ESTILO DE DIRECCIÓN

El modelo de empresa diferenciada que se elaboró indicaba que las personas responsables de dirigir las Sociedades Laborales debían tener un estilo de dirección caracterizado por:

- *Vocación por “aprender a dirigir”*
- *Conocer y compensar las dinámicas organizacionales/empresariales*
- *Capacidad de planificar a largo plazo.*
- *Contemplar la organización como un conjunto de personas. El director de una Sociedad Laboral debe preocuparse por crear equipo, no por*

sustituirlo. Se trataba de evitar que en la Sociedad Laboral el director o máximo ejecutivo acaparara todo el conocimiento y el poder, con el fin de establecer un blindaje en torno a su figura, de tal manera que fuesen poco menos que insustituibles.

- Establecer sistemas flexibles que permitan al gestor hacer la función de personal.
- Poner énfasis en la Formación. Es función del director gerente facilitar la información y contribuir al desarrollo formativo y profesional de todos los integrantes de la organización. Resulta fundamental dotar a la empresa de un cultura propia, asumida por todos, y fácilmente identificable para las personas que se vayan incorporando al proyecto.
- Dar ejemplo de lo que se pretende conseguir. Ser coherente con lo que se hace y las metas a alcanzar. El gerente debe ser el líder del proyecto y debe creer firmemente en la Economía Social, el modelo empresarial que representa y lo que de participación real en el control de su gestión como gerente tiene por parte de los socios trabajadores.
- Enfatizar en la mejora antes que en el cambio.
- Fomentar la participación y el desarrollo de grupos de trabajo.



Panorámica de asistentes a la asamblea de ASLE de 1993

MOTIVACIÓN Y FORMACIÓN

El tercer elemento diferenciador en que se deben basar las ventajas competitivas de las Sociedades Laborales según el “Modelo de empresa diferenciada” era el de la motivación y formación de las personas.

Así en el modelo se indicaba que de la capacidad de participación, desarrollo e implicación de las personas depende el éxito o el fracaso del proyecto empresarial. Difícilmente se puede entender una Sociedad Laboral, ya sea Anónima o Limitada, sin que recoja en su Misión la importancia y el valor de las personas que la integran.

En un modelo empresarial donde la propiedad radica en los propios trabajadores, la formación no puede ser excluyente. En una Sociedad Laboral la for-

mación implica a todos, nadie puede quedarse al margen. La responsabilidad y la asunción del papel de socio de la empresa nos obligan a ser parte activa en los procesos formativos.

Si la participación en la gestión es un elemento básico e irrenunciable en una Sociedad Laboral, la primera medida formativa que se debe adoptar es el conocimiento de la filosofía de las Sociedades Laborales. El propio concepto de empresa diferenciada, los principios que encierra el decálogo, los aspectos jurídicos de la sociedad o, más sencillo aún, conocer los rudimentos económicos que nos permitan ejercer el control de la labor de la gerencia, con la cuenta y el balance, por ejemplo, serían cuestiones básicas de conocimiento que todos los trabajadores debieran poseer.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La comunicación desempeña un importante papel estratégico hacia el interior de la empresa. Permite mejorar las relaciones con los trabajadores, favorece la integración y posibilita una misma cultura empresarial entre todos los integrantes de la empresa. En la medida en que los trabajadores disponen de información más se sienten identificados y asumen el papel de ser parte fundamental de su empresa.

Si todo esto es válido para una empresa tradicional, cuánto más para una empresa del campo de la Economía Social, en nuestro caso las Sociedades Laborales. La condición indisoluble de socio-propietario y trabajador obliga a éste a disponer de un nivel de información que cumpla un doble papel:

- *Controlar la labor gerencial.*
- *Consolidar la implicación personal y del colectivo.*

En el ámbito de la información, en el seno de las Sociedades Laborales la verdadera información emana del Plan de Gestión de la empresa. El Plan de Gestión se constituye como una herramienta básica de información por cuanto

Recepción del lehendakari a la junta
directiva de ASLE. 1993



recoge todas las actividades a desarrollar por la organización. De su aplicación, control y seguimiento extraemos la mayor parte de la información necesaria en el seno de la empresa.

En una Sociedad Laboral el concepto de transparencia es absolutamente necesario. Además, debemos tener un método para transmitir esa información y se debe convertir en una costumbre. Es decir, tenemos que sistematizar la forma y los tiempos de transmitir información.

Con el decálogo aprobado en el Congreso de 1992 y el modelo de empresa diferenciada definido en 1995 se puede decir que el objetivo de dotar de un cuerpo ideológico filosófico para las Sociedades Laborales se cumplió, por lo menos desde la perspectiva de tener un punto de partida a partir del cual fuera evolucionando el modelo.

Así, con un modelo de empresa con perfiles filosóficos propios las Sociedades Laborales seguían creciendo en número y en presencia en la Sociedad. Sin embargo, tanto en Euskadi como en el resto del Estado se estaba produciendo una profunda transformación en la tipología de las Sociedades Laborales que se estaban creando.

Cada vez había más empresas de servicios de pequeña dimensión, cada vez había más Sociedades Laborales que no eran el resultado de procesos de reconversión de empresas industriales en crisis. Se estaba entrando en una fase diferente: la Sociedad Laboral como un modelo no solo para la reconversión sino para el emprendimiento colectivo, como modelo para dar forma a proyectos de negocio nuevos liderados por grupos reducidos de personas.

Haciendo eco de esta nueva realidad imparable en el año 1997 se produce otro de los hitos de nuestra historia, la promulgación de la segunda Ley de Sociedades Laborales, la **Ley 4/1997 de 24 de marzo de Sociedades Laborales**. Evidentemente esta ley merece un apartado propio.



Reunión de la comisión de presidentes de Sociedades Laborales. 1993

Herramienta financiera al servicio de las Sociedades Laborales: OINARRI SGR

Pisu handia izan arren, gizarte-ekonomiako enpresek bazituzten zenbait ahulezia, bereziki, finantziarioa lortzeko mugak. Horregatik, aukera estrategikotzat jo zen gizarte-ekonomiarako tresna finantzario espezifiko izatea. Horrela, OINARRI sortu zen.

En octubre de 1996, apenas cinco meses antes de la promulgación de la nueva Ley de Sociedades Laborales tuvo lugar otro hecho muy importante para las Sociedades Laborales vascas, la constitución de una Sociedad de garantía recíproca específica para la Economía Social de Euskadi, OINARRI SGR.

Este era un proyecto anhelado por las diversas familias de la Economía Social Vasca desde hacía varios años, fruto de las reflexiones previas en relación al peso, importancia y arraigo que las entidades de Economía Social, en especial las Sociedades Laborales y cooperativas tenían en el tejido socio económico vasco.

La reflexión que se hizo incidió en cómo las Sociedades Laborales y las cooperativas desde 1975 a 1995 habían contribuido decisivamente, aunque no era su función, a paliar el desempleo, destacando el dato de que en esos 20 años se constituyeron en Euskadi más de 2.500 empresas entre Sociedades laborales y cooperativas. Las empresas de Economía Social representaban el 14% de todo el sector industrial vasco en 1995, con más de 25.000 empleos. La Economía Social en definitiva era algo muy importante para Euskadi.

A pesar de su peso, entre las debilidades de las empresas de Economía Social se destacaba especialmente sus limitaciones para el acceso a la financiación. Por eso se apreció como una oportunidad estratégica el contar con un instrumento financiero específico para la Economía Social. De este modo nació OINARRI, con la finalidad de constituir una entidad que entendiera la singularidad financiera específica de esta tipo de empresas y facilitar su acceso a la financiación.

Pero OINARRI no sólo nació por necesidad. Nació además por razones no menos importantes:

- Como un elemento de cohesión entre las empresas de la Economía Social
- Para mejorar la situación de aquellas ante las entidades financieras, obteniendo más reconocimiento y mejor trato.
- Para romper el monopolio que existía entonces (ELKARGI)

En definitiva OINARRI se configuró como una herramienta al servicio del desarrollo y fortalecimiento de las empresas de la Economía Social Vasca y de sus valores.

De este modo, ASLE y las Sociedades Laborales, junto a las federaciones de cooperativas más significativas (de trabajo asociado, agrarias, enseñanza, consumo) crearon OINARRI, que contó con un capital social inicial de 352 millones de pesetas que fue suscrito por 705 socios partícipes (entre ellos 108 Sociedades Laborales) y 13 socios protectores, entre los que se encontraban las tres cajas de ahorros de los tres territorios históricos. El nivel de compromiso del Gobierno Vasco con esta Sociedad de Garantía Recíproca específica para la Economía Social fue muy alto, ya que 180 de los 352 millones de pesetas del capital social fueron aportados por el ejecutivo vasco en calidad socio protector. La escritura de constitución se firmó ante el “notario de las SALES” D. José María Arriola el día 31 de octubre de 1996.

Tras cuatro años de actividad, en 2000, OINARRI, tras constatar su sólido posicionamiento y sus perspectivas de futuro, se planteó un cambio estratégico que dura hasta hoy en día: por un lado, se abrió a toda las PYMES de la Comunidad Autónoma Vasca, y por otro, a todas las empresas de la Economía Social de todo el Estado.

A día de hoy OINARRI sigue siendo la única entidad de garantía recíproca especializada en empresas de Economía Social de todo el Estado Español.



Acto de constitución
de OINARRI SGR. 1996

1997

Segunda ley de Sociedades Laborales

Legearen birtualtasun garrantzitsuena izan zen lan-sozietatea erantzukizun mugatuko sozietatera zabaldu zuela. Ez da neurritz gainera pentsatzea hori izan zela arauaren funtsezko helburua; beharbada horregatik dute garrantzi txikiagoa lege-erreforma hartan jaso ziren gainerako alderdiek.

Esta Ley es otro de los grandes hitos de la historia de las Sociedades Laborales y representa el comienzo de una nueva época para este tipo de empresa. La Ley presentó evidentes claroscuros y denotó en algunas partes de su articulado rasgos de improvisación y falta de profundidad. Es difícil, desde una valoración crítica concluir que esta norma supusiera realmente un gran avance frente a la primera, ya que dejó sin resolver algunos de los problemas que estaban pendientes desde la primera Ley y en la mayoría de su contenido la norma de 1997 no supuso un perfeccionamiento técnico considerable.

Dicho esto es imprescindible mencionar que la virtualidad más importante de la Ley fue extender la Sociedad Laboral a la Sociedad de Responsabilidad Limitada. No es exagerado pensar que este fue el objetivo primordial de la norma, lo que puede explicar la menor relevancia del resto de los aspectos que se abordaron en aquella reforma legislativa. De todos modos la importancia de aquel objetivo justificó por sí mismo la promulgación de la Ley, si bien es cierto que se podía haber aprovechado la ocasión para hacer una reforma de más alcance.

Es evidente que tras la reforma del derecho de sociedades que se inició con la “Ley 19/1989 de 25 de julio de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las Directivas de la Comunidad Económica Europea en materia de Sociedades”, se produjo una alteración general del marco societario, propiciándose un impulso decisivo a la Sociedad de Responsabilidad Limitada, de tal modo que esta forma societaria estaba llamada a convertirse en la figura jurídica de referencia, muy por encima de la Sociedad Anónima. El tiempo ha dado la razón a esta previsión. Por tanto era inevitable y aconsejable que la Sociedad Laboral pudiera acogerse a dicho tipo societario. Cuestión distinta, que se tratará más adelante, es la de los efectos prácticos sobre la estructura y sociología que este hecho ha tenido sobre la sociedad Laboral.

La nueva Ley respetó las líneas maestras del concepto de Sociedad Laboral entronizado por la primera Ley, en los términos siguientes:

- Mayoría del capital social en manos de los trabajadores de la empresa con contrato indefinido.
- Mantenimiento de la existencia de dos clases de acciones (aunque cambiando la terminología) según sus titulares sean trabajadores o no.
- Establecimiento de límites máximos de tenencia de capital por cada socio para evitar posiciones de dominio.
- Establecimiento de límites en la contratación de trabajadores fijos no socios.

- Preferencia de los trabajadores fijos no socios en la adquisición de acciones de clase laboral.
- Régimen específico de bonificaciones fiscales.

Todos estas características como ya se ha dicho vienen de la primera Ley por lo que cómo se puede apreciar, salvo lo dicho respecto a la Sociedad Limitada, el concepto de Sociedad Laboral en sus rasgos más característicos se mantiene de una Ley a otra. Es en el tratamiento concreto de cada uno de esos puntos en los que la Ley de 1997 estableció diferencias. Veámoslo.

En cuanto a la mayoría del capital en manos de los trabajadores con contrato indefinido se establecen dos diferencias: Se pasa de hablar del 51 % en la primera Ley a “mayoría” en la Ley de 1997 y se admite que el socio trabajador lo sea a tiempo parcial, cuando en la primera Ley era imprescindible que lo fueran a tiempo completo.

En cuanto al límite máximo de tenencia de capital en manos de cada socio se pasa del 25% al tercio por lo que el número mínimo de socios pasa de los cuatro de la primera Ley a los tres de la ley de 1997.

En cuanto a la limitación de contratación de trabajadores fijos no socios, en la ley de 1997 se utiliza el criterio de horas año trabajadas, frente al criterio de porcentaje sobre el número de socios trabajadores utilizado por la primera Ley. Esto flexibilizó el requisito en el sentido de permitir un mayor número de contrataciones de trabajadores indefinidos utilizando la fórmula de la contratación a tiempo parcial.

1997

ASLE con oficina propia en Vitoria-Gasteiz

La primera oficina de ASLE en Araba se abrió en abril 1994, en el CEIA (Centro de Empresas e Innovación de Araba) situada en Vitoria-Gasteiz. Aunque se trataba de apenas un despacho en un edificio público, suponía que ASLE tenía ya un punto de referencia en Araba y completaba su presencia en las tres capitales vascas, respondiendo a una necesidad apuntada tiempo atrás por las empresas asociadas alavesas. Pero el paso definitivo para dar la máxima proximidad a la Agrupación a las Sociedades laborales alavesas fue la oficina propia que se inauguró en septiembre de 1997 en la calle Pedro Asúa 57 de Vitoria-Gasteiz, que hoy en día sigue siendo la sede de ASLE en el Territorio Histórico. Se trataba de un local totalmente reformado a pie de calle de 200 metros cuadrados con despachos salas de reuniones y aulas de formación.

Inauguración de la oficina de ASLE
en Vitoria-Gasteiz. 1997



2000

Regulación interna: el Contrato de Sociedad

Como hemos dicho anteriormente, la Ley 4/1997 tuvo como objetivo principal incorporar la Sociedad Limitada al mundo de la Sociedad Laboral. Esto hizo que fuera una ley que, centrada en ese objetivo, no aprovechó la oportunidad para llevar a cabo un cambio profundo en la regulación jurídica de la Sociedad laboral y dejó sin regular, o reguló de forma insatisfactoria, aspectos muy importantes del desenvolvimiento práctico de este tipo de empresas. Uno de los aspectos regulados de forma más alejada de la realidad era el relativo a los procedimientos de salida e incorporación de socios trabajadores. Sin entrar en grandes profundidades técnicas, la ley no resolvía este asunto de forma realista, por lo que el relevo generacional imprescindible para que la Sociedad Laboral perdure en el tiempo como tal no tenía en la ley el mecanismo adecuado para funcionar correctamente.

En 1999 se constituyó una comisión de trabajo en el seno de ASLE, integrada por varios gerentes y presidentes de empresas asociadas ASLE y técnicos de la Agrupación con objeto de tratar la insatisfactoria respuesta que daba la ley de 1997 a la problemática de la entrada y salida de socios trabajadores en la Sociedades Laborales.

Esta Comisión a través de un sistema de trabajo muy participativo fue elaborando una serie de conclusiones sobre la forma en que a través de acuerdos internos en las empresas se podía complementar la Ley de Sociedades Laborales en materia de transmisión de acciones y participaciones con objeto de facilitar los acuerdos sobre el precio de transmisión entre los socios que abandonan la empresa, normalmente por jubilación y los nuevos socios. El resultado fue un instrumento jurídico que se bautizó como “El Contrato de Sociedad de la Sociedades Laborales” que se presentó en la Asamblea General de ASLE que tuvo lugar en 2000.

El Contrato de Sociedad se basó en las conclusiones alcanzadas por dicha comisión que reproducimos a continuación por el interés que tienen para conocer el origen, motivación y objetivos de un instrumento jurídico adoptado por más de 70 Sociedades Laborales vascas y de otras zonas del Estado Español y que todavía hoy sigue siendo de gran utilidad práctica por lo que muchas Sociedades Laborales siguen incorporándolo como norma básica de funcionamiento societario.

El Contrato de Sociedad es una herramienta jurídica que pretende regular una serie de aspectos prácticos que la Ley de Sociedades Laborales no resuelve adecuadamente. Los dos aspectos más importantes, absolutamente fundamentales,

1999an, lan-batzorde bat sortu zen ASLEn. ASLEko bazkide ziren enpresetako zenbait kudeatzaile eta presidentek eta elkarteko teknikariek osatu zuten, 1997ko legeak ez ziolako behar bezala erantzuten bazkide langileak lan-sozietateetan sartzeko eta haietatik irteteko problematikari.

son la valoración de las acciones o participaciones sociales y la sustitución y renovación de socios.

Estos dos puntos, directamente relacionados entre sí, requieren de criterios adicionales a los estrictamente legales para el correcto funcionamiento de la Sociedad Laboral.

Obviamente, la Ley de Sociedades Laborales regula ambos aspectos, pero la realidad de nuestras empresas demuestra que los criterios legales en ella establecidos no responden adecuadamente a los problemas que en estas materias se dan en nuestras sociedades.

Dichos criterios legales, no tienen en cuenta una diferencia estructural básica entre la SA o SL ordinaria y sus correlativos laborales, que es, que en las primeras el socio tiene una innegable vocación de permanencia, es decir, hay estabilidad en el accionariado y en principio no hay que presuponer que haya cambios en el mismo a lo largo de la vida de la Sociedad, y además la condición de socio no se encuentra sometida a criterios ajenos a los mercantiles. Sin embargo en la Sociedad laboral el status de socio está relacionado a parámetros ajenos a lo mercantil, como es la existencia de un vínculo laboral.

Por ello, la perdurabilidad de las Sociedades Laborales exige la renovación de los socios trabajadores, pues es evidente que la relación laboral es necesariamente limitada en el tiempo por cuestión natural.

En consecuencia, el establecimiento de un sistema práctico y operativo por el cual los socios trabajadores que dejan de trabajar en la empresa transmitan sus acciones a nuevos trabajadores que se vayan incorporando, es la única forma de garantizar que la Sociedad Laboral va a perdurar más allá que la duración de la vida laboral activa de sus fundadores, pues en caso contrario convertiríamos la Sociedad Laboral en un mero instrumento al servicio de las necesidades coyunturales de un determinado colectivo de personas, inservible para las generaciones venideras.

Este sistema de renovación/sustitución de socios-trabajadores debe conciliar dos principios que pueden resultar antagónicos o contradictorios, como son el legítimo interés del socio trabajador que sale de la empresa de obtener una justa compensación por la aportación económica que hizo en su día y el interés de la empresa en facilitar la entrada de nuevos socios en condiciones económicas alcanzables por éstos.

Modu bakarra dago
bermatzeko lan-sozietateak
sortzaileen lan-bizitza amaitu
ondoren ere jarraituko duela:
sistema praktiko eta eraginkor
bat ezartzea, enpresan lan
egiteari uzten dioten bazkide
langileek beren akzioak langile
berriei eman diezazkioten.

Para ello es necesario que en la Sociedad Laboral la acción se encuentre alejada de criterios especulativos, valorándose más otros elementos intangibles asociados a la tenencia del capital tales como la participación, la información y la capacidad de decisión.

A fin de centrar la cuestión de que hablamos, es muy conveniente conocer la historia más remota y más próxima de nuestras Sociedades Laborales. Si queremos dar una respuesta práctica al tema que nos ocupa es imprescindible conocer las características del colectivo al que nos dirigimos, en este caso las Sociedades Laborales.

En este sentido hay que decir que en ASLE conviven dos tipos de empresas, las llamadas “históricas” y las nuevas.

Cada uno de los dos tipos de empresas tiene sus propias características.

Las Sociedades Laborales “históricas” son empresas procedentes de la reconversión industrial, de dimensión considerable en número de trabajadores y con dispersión de edades y por tanto de intereses. Son empresas en las que, debido a las circunstancias de su constitución, los fundadores entendieron la empresa fundamentalmente como un medio para el mantenimiento de los puestos de trabajo, por encima de otras consideraciones como pueden ser la rentabilidad que se obtenga por las aportaciones. Por ello, en estas empresas no se ha discutido seriamente sobre el valor de la acción y su retribución.



Votación en una asamblea general de ASLE.

Por el contrario en las Sociedades Laborales de “nuevo cuño” nos encontramos con mentalidades más próximas a lo que podríamos llamar “mentalidad empresarial”. Estas nuevas empresas por lo general son más homogéneas que las históricas porque responden a proyectos empresariales fruto de una voluntad colectiva no condicionada por una crisis anterior.

En estas empresas los fundadores/promotores pactan previamente las condiciones mercantiles y laborales por las que se van a regir.

Son compañías en las que el factor de la retribución al capital tiene mucha mayor importancia, puesto que la empresa se orienta como un auténtico “negocio”, dicho esto en el más noble de sus sentidos, y no como un medio de mantenimiento del puesto de trabajo.

Estas Sociedades son bastante reacias a la incorporación de nuevos socios debido al acendrado sentido de la propiedad de sus socios trabajadores.

Como se puede apreciar la realidad de estos dos tipos de empresas es sensiblemente distinta, por lo que las soluciones pueden resultar en algunos casos no todo lo satisfactorias que quisiéramos.

Las cuestiones a tratar:

En las Sociedades Laborales no se han reglamentado procesos clave para el buen funcionamiento de la Compañía tales como:

- *Criterios para la incorporación de nuevos socios:*
 - *¿Debe la empresa favorecer la entrada de nuevos socios trabajadores?*
 - *¿Quién decide? (Hay aspectos laborales y societarios)*
 - *¿Qué aportación se exige?*
 - *¿Debe ser la participación en el capital similar a la de los socios anteriores?*
- *Tratamiento a dar a las acciones al momento de la jubilación del socio trabajador:*
 - *¿Debe la empresa obligarse a comprar las acciones?*
 - *En caso afirmativo ¿cuánto debe pagar por las acciones?*
 - *¿Debe la empresa actuar como dinamizadora de la transmisión de acciones entre antiguos y nuevos socios?*
- *Respecto del reparto del beneficio:*
 - *¿Qué porcentaje del beneficio debe darse a los socios?*
 - *¿Hay que retribuir a todos los socios, trabajadores y no trabajadores?*

Problemas derivados de la situación anterior:

La ausencia de criterios para resolver las cuestiones anteriores origina problemas y disfunciones internas graves en las Sociedades Laborales, que enumeramos sucintamente a continuación:

- *Diferentes criterios de admisión de socios en función de la situación de cada año (puede dar lugar a agravios comparativos).*
- *Contradicción de intereses entre los socios antiguos (próximos a la jubilación) y socios nuevos (de incorporación reciente).*
- *Falta de criterio en la homogeneización de las participaciones por ser distintas las aportaciones.*
- *Identificación del valor de la acción con el supuesto valor del patrimonio.*
- *Lucha entre el corto y largo plazo. Los socios mayores no quieren invertir puesto que lo que quieren es obtener el mejor precio por sus acciones y los jóvenes quieren invertir para consolidar y mejorar la actividad.*
- *Reproducción anual de estas discusiones.*

¿Qué debemos hacer?

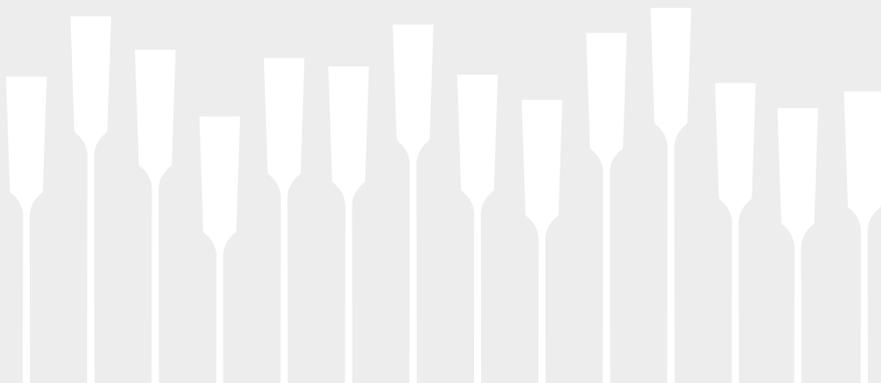
Hay que buscar una solución que dé respuesta a las dos cuestiones en que se pueden sintetizar los problemas expuestos:

- *El valor de la acción entendido en una doble vertiente, es decir tanto como precio a exigir para la entrada de nuevos socios como para la salida de los socios por jubilación, incapacidad, etc.*
- *El tratamiento de los resultados negativos y positivos de la empresa.*

Por ello el contrato de sociedad trata dos grandes apartados:

- *Valor de la acción para la entrada y salida de nuevos socios.*
- *El tratamiento de los resultados empresariales.*

El modelo de
gestión EFQM
pone el énfasis en las
personas y
en su compromiso
con la empresa.



3

**Tercera
década:**
El debate sobre
la empresa
participada.
ASLE referencia
en gestión de
calidad total.

2002-2012

2002

El segundo congreso de ASLE

Ponemos como punto de partida de esta etapa de la historia de ASLE y de las Sociedades Laborales vascas el segundo congreso de ASLE celebrado en el año 2002 con motivo del vigésimo aniversario de la Agrupación.

En los diez años transcurridos desde aquel primer Congreso muchos fueron los cambios que tuvieron lugar en Euskadi, en Europa y en el Mundo. Entre otras cosas se había cambiado de siglo. Nos habíamos adentrado en el siglo XXI, el siglo en el que los futurólogos anunciaban grandes cambios, espectaculares avances en todos los órdenes, ya fuesen sociales, políticos, económicos, sanitarios o culturales. Sin embargo, lo cierto es que el mundo del siglo XXI no es como el mostrado en *Blade Runner*, ambientada en 2019, dentro de cuatro días, con taxis voladores que surcan los cielos de una permanentemente lluviosa ciudad de Los Ángeles, ni el espacio está colonizado, como nos mostraba aquella serie de los años 70 titulada *Espacio 1999*. Pero aun así, aunque menos llamativos porque nos vamos acostumbrando poco a poco, la ciencia y la tecnología van incorporando en nuestro modo de vida cambios fundamentales.

Y en nuestro entorno más próximo, en Euskadi la situación de 2002 presentaba grandes cambios respecto a 10 años atrás. Símbolos económicos de nuestra industria, buques insignia que generaban miles de puestos de trabajo

Segundo congreso de ASLE. 2002



directos, y muchísimos indirectos en la industria auxiliar, se habían ido al fondo del proceloso mar de las exigencias del mercado y la adaptación a la globalidad. Altos Hornos de Vizcaya, el gran símbolo, dejaba de existir en 1996, para dar paso a una nueva planta, la ACB, que con sólo 300 trabajadores producía más del doble que la anterior. La construcción naval sufrió una importante reconversión y el paisaje industrial de las ciudades aledañas a las capitales vascas perdió su dureza. Los servicios, la aparición del Guggenheim y el Palacio Euskalduna en Bilbao, junto con el Kursaal de Donosti, introdujo a Euskadi dentro de los circuitos turísticos, algo totalmente impensable una década atrás.

El euro se ponía en circulación 1 de enero del 2001 y comenzó una nueva etapa de la historia de la Unión Europea que todavía hoy no sabemos dónde nos va conducir.

En el marco de la Economía Social, el tiempo tampoco transcurrió en balde. En el Congreso de 1992 se inició una fase de definición de un cuerpo filosófico-ideológico que sirvió para dar consistencia y carácter propio a la Sociedad Laboral. Las dos aportaciones fundamentales fueron el decálogo y el modelo de empresa diferenciada.

Al poco, la Ley de Sociedades Laborales de 1997, con la aparición de la figura de la Sociedad Limitada Laboral puso de evidencia la importancia de haber definido un modelo propio, ya que las nuevas Sociedades Limitadas Laborales podían caer en el riesgo de adulterar la figura de no existir referencias filosóficas e ideológicas.

La promulgación de la Ley 4/1997, del 24 de marzo, sobre Sociedades Laborales fue un punto de inflexión. A partir de su entrada en vigor el número de Sociedades Limitadas Laborales alcanzó una progresión espectacular, mientras que apenas se constituían Sociedades Anónimas Laborales. Sin embargo, la figura de la Sociedad Limitada Laboral seguramente acercó al campo de la Economía Social a personas que no tenían conciencia de tal. En muchos casos, se creaban Sociedades Limitadas Laborales que no se regían por genuinos principios de autogestión, sino que más bien bajo la fórmula laboral, se constituían proyectos basados en modelos de empresa tradicionales, en cuyas antípodas se sitúan las Sociedades Laborales.

La aparición de la Sociedad Limitada Laboral fue desvinculando a nuestro modelo de empresa como fórmula de solución a empresas en crisis y situó a

Lan-sozietate mugatua agertu zenean, lan-sozietateak krisialdian zeuden enpresentzako irtenbide izateari utzi zion pixkanaka, eta ekintzailtza kolektiborako eredu ezin hobe bihurtu zen gure enpresa-eredua.



Homenaje a los fundadores de ASLE. 2002

la Sociedad Laboral como un modelo óptimo para el emprendimiento colectivo. Como ya se ha dicho antes, se empezaron a crear Sociedades Laborales de nuevo cuño (es decir “no de reconversión”), de reducidas dimensiones y encuadradas en el sector de los servicios en mucha mayor medida que en la industria.

Esta nueva tipología de las Sociedades Laborales, así como la experiencia práctica de las Sociedades Laborales más antiguas, en muchas de las cuales se repetían ciertos problemas que se identificaron como estructurales, aconsejaron crear instrumentos que sirvieran para combatir situaciones que pudieran poner en peligro la pervivencia del modelo empresarial, como fue “el Contrato de Sociedad”, creado como ya se ha explicado anteriormente en 1999, y que en los primeros años de la primera década de nuestro siglo comenzó a implantarse en numerosas Sociedades Laborales.

El contrato de sociedad, desde un punto de vista práctico y el decálogo y el modelo de empresa diferenciado, desde un punto de vista filosófico, eran parte de las referencias con las que la ASLE y las Sociedades Laborales vascas entraron en el siglo XXI.

Sin embargo aún había referencias por incorporar. Así el gran debate en el terreno ideológico que se afrontó en el cambio de siglo fue el de la posición de ASLE respecto a la empresa participada.

LA EMPRESA PARTICIPADA

Uno de los debates que se introdujo con fuerza en el 2º Congreso de ASLE, que se celebró en 2002, fue el decidir si pueden pertenecer a ASLE otro tipo de empresas que, sin tener la figura jurídica de Sociedad Laboral, se encuadran dentro de lo que podemos considerar la empresa participada.

En aquellos momentos, como ahora, la participación de los trabajadores en la empresa, tanto en Europa como en otras partes del mundo, era un fenómeno que merecía cada vez más atención. Ya por aquel entonces el Gobierno Vasco tenía un mandato explícito del Parlamento de Vitoria-Gasteiz por el que se le instaba a propiciar fórmulas que posibilitaran la participación de los trabajadores en la empresa.

En el Congreso de ASLE de 2002 se planteó sin tapujos si era admisible la incorporación a la Agrupación de empresas participadas, es decir, empresas donde los trabajadores fueran propietarios de una parte del capital de la empresa aunque no tuvieran la mayoría del mismo.

Las conclusiones fueron claras. ASLE no podía permanecer ajena a un fenómeno, el de la participación de los trabajadores en la empresa, que iba a tener una creciente importancia en el mundo de la empresa.

Contestada de forma positiva la cuestión fundamental, el sí o el no a la empresa participada, había que ir afinando respuesta. Y entonces el debate pasaba a situarse en los criterios de incorporación: ¿se puede incorporar a ASLE cualquier tipo de empresa participada? ¿debe ir ligada la participación en el capital a la participación en la gestión de la empresa? ¿qué porcentaje de trabajadores deben ser partícipes del capital de la empresa? Estas y otras preguntas similares eran las que había que resolver.

La respuesta de ASLE fue clara: la participación de los trabajadores en la empresa debe ir ligada a la participación en la propiedad y a la participación en el control y en la gestión.

Esto llevó a que, fruto del Congreso de 2002, se propusiera la primera modificación de los estatutos sociales que tuvo lugar desde la fundación de ASLE, para posibilitar la asociación de empresas en las que, sin ser laborales, los trabajadores tuvieran un determinado porcentaje de participación en el capital, así como representación directa en el órgano de administración.

ASLEren 2002ko biltzarrean zuzenean galdetu zen ea onargarria zen partaidetutako enpresak elkartean sartzea. Partaidetutako enpresetan, langileek kapitalaren zati bat dute, ez gehiengoa.

La calidad total como sistema de gestión: una apuesta estratégica de ASLE

Otro de los ejes del segundo Congreso de ASLE fue la consolidación de la apuesta por la calidad total como sistema de gestión. Una de las grandes conclusiones de aquel Congreso fue la necesidad de promocionar la implantación de sistemas de gestión de la calidad en las Sociedades Laborales con objeto de favorecer el incremento de competitividad de las mismas. Esto era fruto de la constatación de que el imparable crecimiento de la competencia originado por la internacionalización de los mercados, la incorporación de las nuevas tecnologías y especialmente la utilización de formas avanzadas de gestión, estaba provocando una revolución en todos los sectores productivos de la que las Sociedades Laborales no podían quedarse descolgadas.

Diversos análisis propiciados por las instituciones vascas en los diferentes clusters de la época pusieron de manifiesto la imperiosa necesidad de implantar sistemas de gestión de la calidad, ya que a pesar del esfuerzo realizado en los últimos años por las empresas vascas en la incorporación de activos fijos materiales, se percibe que la productividad obtenida en otros países por empresas de similar equipamiento es superior, producto sin duda de otra manera de hacer las cosas basadas en inversiones en otros activos diferentes a los materiales, entre los que cabe destacar la sistemática anteriormente mencionada.

Durante los diez años transcurridos desde el Congreso de 1992, había irrumpido con fuerza la idea que las organizaciones de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. El Modelo EFQM de Excelencia Empresarial se vio como un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecerlo.

Por ello en el Congreso de 2002 se trató sobre la adopción del Modelo EFQM de Excelencia como modelo de gestión de las Sociedades Laborales. Se entendió que los principios y ventajas de este modelo (orientación hacia los resultados, gestión por procesos y datos, desarrollo e implicación de las personas, fomento del aprendizaje, innovación y mejora continua, etc.) podían encontrar un entorno especialmente propicio para desarrollarse en las empresas de la Economía Social.

¿Por qué esto es así? ¿Cuál es el punto de unión entre las Sociedades Laborales y el modelo de gestión EFQM de Excelencia? pues que en ambos las PERSONAS son un elemento crucial. En una forma jurídica democrática, social, como la Sociedad Laboral el encaje de un sistema de gestión avanzado como el modelo EFQM que propicia el trabajo en equipo, el énfasis en las personas, el compromiso de las personas con la empresa, la mejora continua se antojaba perfecto.

Así pues, se entendió que el modelo EFQM estaba en línea con la filosofía de las Sociedades Laborales al promover una organización que gestione, desarrolle y aproveche el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto.

Se entendió que si bien esa estrategia de gestión puede ser desarrollada en cualquier modelo jurídico, la Sociedad Laboral en cuanto que fomenta la autogestión y el modelo democrático, propicia unos valores, una cultura, un ámbito de desarrollo, muy favorables para su implantación y desarrollo

Pero todas las conclusiones que se extrajeron en el Congreso de 2002 sobre el modelo EFQM y su importancia estratégica fueron la consolidación y “puesta de largo” de un camino que ASLE había empezado a recorrer mucho antes y que estuvo jalonado de éxitos incuestionables para la organización que la situaron como una referencia en calidad de gestión en Euskadi.

La inquietud de ASLE por aplicar métodos de gestión que propiciasen nuevos valores y una mayor implicación de las personas de la estructura respecto a los objetivos de la organización y respecto de las necesidades de las empresas asociadas comenzó en 1995. A tal fin, a principios de aquel año, tras la reflexión previa propiciada por el gerente, Josetxo Hernández, se decidió utilizar como referente el modelo EFQM de Excelencia en la gestión de ASLE.

A partir de entonces toda la estructura de ASLE se ve envuelta en un proceso sin marcha atrás en el desarrollo e implantación del modelo EFQM. Esto conllevó una implicación plena de ASLE en las iniciativas más destacadas que desde la Administración Vasca se propiciaron para la promoción en Euskadi de la vocación por la calidad total y la gestión excelente.

El gobierno vasco de la época estaba convencido de que mejorar la gestión de las empresas vascas era imprescindible para competir en un mundo cada vez más globalizado. Un ejemplo de ese convencimiento fue la creación ya en 1992 de Euskalit la Fundación Vasca para la Excelencia, en la que grandes empresas e instituciones vascas se reunieron con el propósito de impulsar la mejora e innovación de la gestión en la empresa de Euskadi que puso en marcha un programa, al principio de manera muy austera, para la formación de responsables de calidad para empresas industriales y de servicios.

Horregatik, 2002ko biltzarrean, EFQM bikaintasun-eredua lan-sozietateen kudeaketa-eredu gisa hartzeaz hitz egin zen. Bertan esan zenez, eredu horren printzipioek eta abantailek ingurune bereziki egokia eskaintzen zuten gizarte-ekonomiako enpresetan garatzeko.

ASLEk Zestoako bainuetxean egin zuen 1996ko batzar nagusian jada argi eta garbi ikusi zen ASLEren erabaki estrategikoa; hau da, erabateko kalitatearen aldera jotzea. Izan ere, bertan ezarri ziren epe luzerako helburuetako bat izan zen “erabateko kalitatearen sistema ezartzea, etengabeko hobekuntza-prozesu batean oinarrituta”.

En 1995 se creó el Club de Evaluadores de Euskalit, personas de empresas y organizaciones expertas en gestión que integrando una auténtica red de colaboración de Euskalit daban apoyo, de forma altruista, a las organizaciones que querían realizar una reflexión acerca de su sistema de gestión, ayudándoles a identificar sus fortalezas y sus áreas de mejora. En poco tiempo varias personas de ASLE y de SOPRECS se incorporaron a dicho club lo que ayudó a situar aún más a ASLE en la lista de organizaciones involucradas en el desarrollo de la cultura de la calidad total y supuso también una gran fuente de adquisición de conocimiento.

En la Asamblea General de ASLE de 1996 celebrada en el Balneario de Zestoa ya se evidenció claramente la decisión estratégica de ASLE de orientarse hacia la calidad total porque entre los objetivos a largo plazo que allí se establecieron para la organización se incluyó “El establecimiento de un sistema de Calidad Total en base a un proceso de mejora continua”

Allí se estableció que ASLE debía trabajar por la generalización de una cultura de la calidad entre sus empresas asociadas a través de un Plan Tractor desarrollado por SOPRECS con el apoyo de la Consejería de Industria del Gobierno Vasco cuyos objetivo básico era la mejora de la competitividad de las empresas mediante la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad como estrategia fundamental de mejora de la competitividad, de modo que las empresas sigan avanzando por el camino de la calidad más allá de la certificación, es decir, adopten la estrategia de gestión de Calidad Total como estrategia fundamental de mejora de la competitividad.

A través de este Plan Tractor, auspiciado por el Gobierno Vasco, que se desarrolló entre 1997 y 2000, SOPRECS sensibilizó como mínimo y en muchos apoyó la implantación de prácticas de calidad total en decenas de empresas.

LOS RECONOCIMIENTOS EN CALIDAD TOTAL, GRANDES MOMENTOS PARA ASLE

Los conocidas como *Q de Plata* y *Q de Oro* –los premios vascos a la Calidad de Gestión– fueron hasta 2015 los reconocimientos públicos y formales que el Gobierno Vasco instituyó para premiar los esfuerzos que realizan las empresas y organizaciones vascas para innovar y mejorar su gestión como ventaja diferencial. Se otorgaban tras un riguroso mecanismo de evaluación externa mediante el que un equipo de evaluadores de EUSKALIT examinaba en base al modelo EFQM de Excelencia en la gestión el grado de desarrollo del sistema de gestión y de mejora continua, conforme parámetros de calidad total, de la organización evaluada.

ASLE como entidad de referencia en Euskadi en este campo, debía aspirar a obtener esos reconocimientos para dar ejemplo a sus empresas asociadas y además para evidenciar el compromiso de las Sociedades Laborales vascas con la excelencia en la gestión.

Así ASLE obtuvo su primer reconocimiento, la *Q de Plata*, en el año 2000. La obtención de este premio, que fue la culminación de un intenso trabajo de más de cinco años, supuso un elemento ilusionante para toda la plantilla, puesto que fue un logro colectivo, ya que sin la implicación y participación de todas las personas de la organización hubiera sido imposible conseguirlo.

Pero la *Q de Plata* sólo fue el primer paso. El año siguiente, 2001, vino un logro mayor, la obtención de la *Q de Oro*, el Premio Vasco a la Excelencia Empresarial. Aquello fue un alegrón impresionante para todas las personas de la Organización. El acto de entrega del premio, presidido por el Lehendakari



El Lehendakari visita ASLE para entregar la *Q de oro* a la organización. 2002

Ibarretxe en el Kursaal de Donostia, fue un momento de euforia colectiva para toda la plantilla. No en vano, ASLE era una de las primerísimas organizaciones vascas que no era una empresa industrial que obtenía el galardón. Y eso situaba a ASLE como referencia indiscutible en la gestión de calidad total.

Esto fue algo importante para la Agrupación y por ello para las Sociedades Laborales vascas. La importancia del tema quedaba acreditada por el hecho de que en aquellos tiempos el Lehendakari Ibarretxe, además de presidir el acto público de entrega del galardón, visitaba personalmente la sede de cada una de las organizaciones premiadas con la *Q de Oro*.

La visita del Lehendakari a las oficinas centrales de ASLE en Bilbao, el 24 de abril de 2002, fue un momento emocionante, inmortalizado en una “foto de familia” que adorna desde entonces la principal sala de reuniones de la sede central. Todavía muchos recuerdan la cara de satisfacción y asombro de los chavales y chavalas que estaban en aquellos momentos desarrollando una beca en las oficinas de ASLE por poder compartir una charla y un canapé con el mismísimo Lehendakari. ¡Fue un gran momento!

Después de aquello, se decidió que el objetivo era alcanzar el *Premio Europeo a la Calidad*. De este modo la “escalada” continuaba. Además el 2002 era un año con especial significado para ASLE, era año de aniversario, 20 años de existencia de la “casa común” de las Sociedades Laborales vascas. Y es que las décadas para ASLE empiezan en dos, ya que nuestro año cero fue el 82. Y qué mejor que aspirar a ganar el Premio Europeo justo en el 20 aniversario del “club”.

Y así fue. ASLE consiguió en 2002 el *Premio Europeo a la Calidad* otorgado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. De ese modo, ASLE se convertía en la tercera organización vasca en alcanzar dicha distinción y la sexta de todo el Estado Español. Se trataba de un logro al alcance de muy pocos, como se puede ver.

El acto de entrega fue otro gran momento aún hoy recordado. Aquel año tocaba el acto solemne de entrega del premio europeo en España.

Toda la plantilla de ASLE viajó a Barcelona para recibir el premio. La fecha y el lugar de la cita, el 30 de noviembre de 2002 en la sala oval del Museo Nacional de Arte Contemporáneo de Cataluña, ese impresionante edificio que preside la montaña de Montjuic y que es uno de los emblemas de la Ciudad Condal.

2002an, ASLEk Kalitatearen Europako Saria jaso zuen Kalitatea Kudeatzeko Europako Fundazioaren eskutik. Horrela, sari hori jaso zuen hirugarren euskal erakundea bihurtu zen ASLE, eta estatu espainoleko seigarrena. Oso gutxiak lor dezakete, ikus daitekeenez.

En ese espectacular lugar, durante la celebración de una cena de gala para más de 700 personas venidas de toda Europa, se hizo la entrega del premio a las 7 organizaciones premiadas.

El acto fue presidido por los Duques de Palma, que hacían la entrega de los premios, acompañados por el presidente de la Generalitat de Cataluña Jordi Pujol.

Tras la cena de gala los asistentes pudieron disfrutar de un espectáculo de flamenco a cargo de Rafael Amargo de quien entonces se decía que estaba llamado a suceder a Joaquín Cortés como máxima figura de esta actividad.

Y todo eso lo vivieron en primera persona las personas de ASLE con enorme satisfacción y alegría. Pero lo importante de todo, obviamente no era la obtención de un premio. Lo importante era que ser premio europeo acercaba más aún a ASLE a la eficiencia en el cumplimiento de su misión: la defensa, consolidación, promoción y ayuda al desarrollo de las Sociedades Laborales de Euskadi.

Y para terminar este apartado de los reconocimientos señalar, como guinda del pastel que ASLE obtuvo también ese año 2002 el *Premio Iberoamericano de la Calidad Total*, completando con ello todo el abanico de reconocimientos que una organización volcada en la Calidad Total podía aspirar a obtener. La entrega de este premio fue una buena ocasión para dar un justo reconocimiento a los trabajadores más veteranos de ASLE, los que cono-



ASLE premio europeo a la calidad de gestión. Barcelona 2002

cieron y sufrieron, o disfrutaron, aquel local de 60 metros cuadrados en el que ASLE empezó. Josetxo Hernández, Itziar Ibarondo, Iñaki Portuondo y Ana Irazábal, junto con la facilitadora de calidad Amagoia Ibarondo, y Javier San José, responsable de comunicación, se habían ganado a pulso viajar a Punta Cana, en la República Dominicana, para recoger el premio.

Decir que se va a recibir un premio a Punta Cana puede resultar complicado, pero explicado adecuadamente, se entiende. El *Premio Iberoamericano de Calidad Total* forma parte de las políticas de desarrollo empresarial de los países miembros de la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de Iberoamérica y se entrega coincidiendo con dicha cumbre, que aquel año 2002 tenía lugar en la República Dominicana. Así que hasta allí fue la delegación de ASLE para recoger el Premio Iberoamericano de Calidad de manos del hoy Rey Emérito y disfrutar de paso, se lo merecían, de unos días de sol y playa.

Así es como Juan Carlos I, en blanca, radiante y fresca guayabera, entregó a Josetxo Hernández, de riguroso traje de chaqueta y corbata la estatua representativa del premio. En el transcurso del acto la gente de ASLE tuvo la oportunidad de saludar, además de al monarca español, a los presidentes de República Dominicana, México, Chile, Colombia y Brasil, porque empresas de sus respectivos países también habían sido galardonadas. También andaba por allí un tal Hugo Chávez. En fin, otro gran momento para el álbum de los recuerdos.

2006

La resolución de un contencioso histórico: la condonación del Fogasa.

ASLEk beti izan du jarrera bera, irmoa eta argia: beste aukerarik ez dagoelako sinatzen dira berreskuratze-hitzarmenak, baina, aldi berean, etengabe egiten da lan desager daitezen; lan handia egiten ari gara Administrazio Publikoak uler dezan bidegabekeria direla eta jarrera aldatu behar duela. Horretan aritu zen ASLE 20 urtez.

1985-2006. Dicen que veinte años no es nada pero los veinte (+uno) años de contencioso con el FOGASA fueron muy, muy largos. Hizo falta mucha tenacidad y mucha constancia para estar 20 años persiguiendo un tema sin cesar. Como ya se dijo antes en otra parte de este libro, en 1985 comenzó lo que se llamó durante mucho tiempo el contencioso del FOGASA, que forma parte de la trilogía de contenciosos históricos de las Sociedades Laborales, la trinidad de nuestra religión particular: el FNPT, la subrogación de las deudas de Hacienda y de la Seguridad Social de las primeras Sociedades Laborales, y el FOGASA.

Como ya se explicó anteriormente, el cambio de criterio de actuación por parte del FOGASA en los procesos de reconversión, que tuvo lugar a partir de 1985 coincidiendo con la puesta en vigor de la capitalización del desempleo, hizo que el papel de este organismo en la constitución de Sociedades Laborales cambiara radicalmente.

De la noche a la mañana, las prestaciones que el FOGASA abonaba a los trabajadores que constituían una Sociedad Laboral, y que éstos aportaban a la nueva sociedad, pasaron de abonarse a fondo perdido a pagarse en forma de préstamo a través de los llamados “convenios de recuperación”. Las Sociedades Laborales que se creaban a partir de entonces se veían en una disyuntiva: o aceptaban comprometerse a devolver al FOGASA las prestaciones de los trabajadores que fundaban la empresa o simplemente se resignaban a que el FOGASA no pagara nada. Era un “lo tomas o lo dejas”. Y aquellas Sociedades Laborales, fruto de duros procesos de reconversión, no podían permitirse el lujo de dejar de percibir unos fondos que eran sencillamente esenciales para salir adelante en los primeros momentos de la nueva empresa. De este modo, el “Convenio de recuperación” se convirtió, a regañadientes, en un acompañante inseparable de todas las reconversiones que se hacían en forma de Sociedad Laboral.

Pero el sector, de forma crítica aceptó esta práctica como mal menor, aunque mostrando siempre su disconformidad. El argumento del FOGASA era que la nueva Sociedad Laboral era sucesora de la empresa anterior y que por ello no podía pagar a fondo perdido las prestaciones a los trabajadores que fundaban la nueva SAL. Pero hasta 1985 esto no fue así.

Este cambio de criterio, sin restar importancia a la intervención del FOGASA en los procesos de constitución de las Sociedades Laborales en procesos de reconversión, modificó radicalmente su papel. De este modo, el FOGASA

continuaba siendo una solución a las necesidades financieras del nuevo proyecto, porque la Sociedad Laboral que nacía tenía que sacar dinero de donde fuera, pero después ese dinero había que devolverlo y en muchas ocasiones las condiciones de devolución eran difícilmente asumibles para la Sociedad Laboral. Con el paso del tiempo, muchas de las Sociedades Laborales constituidas a partir de 1985 acumularon importantes deudas derivadas de las demoras o de los impagos de las cuotas de los convenios de recuperación, impagos muchas veces tolerados tácitamente por el propio FOGASA en aras a facilitar la viabilidad de las nuevas empresas lideradas por trabajadores. En muchas empresas las deudas se fueron acumulando y haciéndose más grandes como una bola de nieve rodando por la ladera de la montaña.

Daba la sensación de que en el FOGASA había una cierta “mala conciencia” por exigir los convenios de recuperación. De una forma o de otra, esos pasivos pendían como una “espada de Damocles” para muchas Sociedades Laborales que habían estabilizado su situación.

La posición de ASLE fue siempre la misma, sin ocultarla a nadie, firme y clara: los convenios de recuperación se firman porque no hay más remedio, pero al mismo tiempo se trabaja incesantemente para que desaparezcan, se trabaja sin desmayo para que la Administración Pública comprenda que son una injusticia y cambie su postura. Esto hizo ASLE durante 20 años.

Como el problema de las deudas derivadas de los convenios de recuperación afectaba a empresas de toda España, formalmente fue CONFESAL quien asumió las negociaciones con el Gobierno para intentar resolver la cuestión. Sin embargo, la concentración del problema en empresas vascas hizo que CONFESAL delegara la negociación en ASLE.

Son innumerables las ocasiones en las que delegaciones de ASLE encabezadas por Josetxo Hernández se plantaban en Madrid, en la Secretaría General del FOGASA en la calle Sagasta para hablar sobre la situación de tal o cual empresa. O para hablar del contencioso con el Director General de Economía Social de turno. De estas visitas podría dar fe Alejandro Barahona, subdirector general de economía social durante décadas, que mientras él permanecía los directores generales eran aves de paso. Gran y sincero amigo de las Sociedades Laborales el bueno de Alejandro Barahona.

También se visitó a parlamentarios, del partido que estuviera en el Gobierno y del resto de los grupos, tanto daba. La cuestión era sensibilizar a los políticos

ASLEk zioen berreskuratze-hitzarmenak ez zirela bidezkoak, eta eragozpena zirela ehunka edo milaka lanpostu salbatu zituzten lan-sozietateentzat.



de que lo que hacía con la Sociedades laborales el FOGASA no estaba bien y había que cambiarlo. Que las deudas de los convenios de recuperación no eran justas, que eran un lastre para muchas Sociedades Laborales que habían salvado cientos, miles de puestos de trabajo.

Empresas de ASLE celebran la resolución del contencioso de los convenios de recuperación del FOGASA. 2006

Costó años dar con la tecla. No fue hasta 1999 cuando se empezó a vislumbrar que el tema iba a tener solución. Por fin, en el grupo parlamentario popular, en el Gobierno en aquel momento, se entendieron los argumentos de ASLE. Por eso, desde el área de Economía del Grupo Popular del Congreso de los Diputados se impulsó un cambio legislativo que permitiera una solución definitiva a las deudas de las Sociedades Laborales derivadas de los convenios de recuperación. Pero la solución tardó casi dos años en llegar.

En este punto abrimos un paréntesis en el relato de la historia para exponer cuál era la dimensión del problema en los momentos previos a su resolución, en enero del año 2000. En aquel momento había en todo el Estado Español 73 convenios de recuperación vigentes correspondientes a Sociedades Laborales con una cuantía total de 4. 200 millones de pesetas de la época (unos 25 millones de euros). De esos 73 convenios de recuperación, 61 correspondían a Sociedades Laborales vascas, con más de 3. 200 millones de pesetas de deuda. Esto explica el protagonismo asumido por ASLE, porque el tema del FOGASA era un tema sobre todo vasco.

Volviendo al relato de lo que pasó finalmente. Por fin a principios del año 2001 ya se había decidido por el gobierno del Partido Popular que la condonación

de las deudas se articularía por medio de un Real Decreto de modificación del Real Decreto por el que se regulaba el funcionamiento del Fondo de Garantía salarial. La idea que se trasladó a ASLE y a través de ASLE a CONFESAL era que en ese Real Decreto se dejara claro que cuando las prestaciones que el Fondo de Garantía Salarial debía pagar por la insolvencia de una empresa correspondían a trabajadores que iban a constituir una Sociedad Laboral para intentar continuar la actividad, se abonaban a fondo perdido, es decir, sin obligar a la Sociedad Laboral a firmar un convenio de recuperación. Se trataba de dejar esto perfectamente claro vía Real Decreto, de modo que éste fuera el criterio a utilizar por el FOGASA en relación a la Sociedades Laborales de ese momento en adelante. Y aprovechando la ocasión, en el mismo Real Decreto se incluiría una disposición transitoria mediante la cual se exoneraba a las Sociedades Laborales del pago de las deudas derivadas de los convenios de recuperación que tuvieran pendientes de abonar, tanto las vencidas e impagas como, obviamente las pendiente de vencer.

En este punto hay que decir que la mayor parte de las deudas que tenían las Sociedades Laborales por convenios de recuperación correspondían por aquellas fechas a plazos vencidos no pagados, por lo que era de importancia crucial que la norma que se aprobara contemplara esta circunstancia, es decir, que la exoneración se extendiera no sólo a plazos de los convenios de recuperación que quedaran por vencer sino a las cantidades vencidas y no pagadas. Desde las instancias del Gobierno y del Partido Popular con las que se negoció el tema se aseguró a ASLE que el Real Decreto iba a contemplar la exoneración de todas las deudas, vencidas e impagadas y no vencidas. Y así fue hasta ultimísima hora. Sin embargo una intervención casi “in extremis” del Ministerio de Hacienda provocó que final la solución tan anhelada por las Sociedades Laborales durante tanto tiempo fuera una solución incompleta. Veámoslo.

Esta “solución incompleta” se articuló mediante la aprobación del “Real Decreto 372/2001 de 6 de abril por el que se modifica el Real Decreto 505/1985 de 6 de marzo sobre organización y funcionamiento del Fondo de Garantía Salarial”.

Este real Decreto básicamente incluyó dos medidas:

Primera: Que las Sociedades Laborales constituidas por trabajadores procedentes de una empresa anterior insolvente por causas económicas no vieran obligadas a firmar un convenio de recuperación con el FOGASA para devolver las prestaciones correspondientes a los trabajadores fundadores de

la Sociedad Laboral, si las prestaciones recibidas por éstos son aportadas a la Sociedad Laboral como capital social y la empresa mantiene su condición de laboral durante quince años.

Esta medida era de gran importancia de cara al futuro.

Segunda: Que las Sociedades Laborales quedaban exoneradas de pagar las cuotas de los convenios de recuperación pendientes de vencimiento a la entrada en vigor del Real Decreto, que tuvo lugar el 8 de abril de 2001.

Por tanto, al final nos encontramos con que el grueso de las cantidades adeudadas, que correspondían a cuotas vencidas y no pagadas, quedó sin resolver, por lo que la solución tuvo un efecto muy limitado y no dio respuesta al núcleo del problema.

Hay que tener en cuenta que los convenios de recuperación se pactaban a 8 años y por tanto todos aquellos firmados hasta 1993-94 no se veían beneficiados de ningún modo por el Real Decreto y éste solo tenía efectos de cierta consideración en aquellos que se hubieran firmado en los años inmediatamente anteriores al Real Decreto.

Esto supuso una decepción de última hora, puesto que prácticamente hasta pocos días antes de la promulgación del Real Decreto, desde todas las instancias del Gobierno y del Partido Popular con las que se había tratado el asunto se aseguraba que la exoneración se extendería a todas las deudas de los convenios de recuperación firmados por la Sociedades Laborales, las vencidas y las pendientes de vencer y al parecer fue el Ministerio de Hacienda el que impuso la redacción final del Real Decreto limitando los efectos de la condonación.

Por tanto, el Real Decreto de 2001 sólo fue la primera piedra de la solución este contencioso histórico, pero sirvió para abrir camino. A partir de este Real Decreto se consolidó la idea de que el tema era cuestión de tiempo, que la resolución del contencioso del FOGASA era irreversible y que a la próxima sería la vencida.

La solución definitiva tardó en llegar cinco años en llegar, estando en el Gobierno el Partido Socialista. Se articuló mediante una disposición adicional de la Ley 43/2006 de 29 de diciembre para la mejora del crecimiento y del empleo que decía lo siguiente:

Disposición adicional undécima: Amortización de deudas de Sociedades Laborales y Cooperativas de Trabajo Asociado con el Fondo de Garantía Salarial.

Las Sociedades Laborales y Cooperativas de Trabajo Asociado que adeuden al Fondo de Garantía Salarial cantidades derivadas de convenios de recuperación firmados con el Fondo de Garantía Salarial, cuyo plazo de vencimiento fuera anterior al 8 de abril de 2001, quedarán exentas de la obligación de pago de dichas deudas, siempre que el importe de las mismas se aporte íntegramente a estas sociedades como capital social.

Esta exención quedará sin efecto si la Sociedad Laboral o Cooperativa pierde su calificación como tal dentro de los 15 años siguientes a su constitución.

Con ello, a falta de algunos flecos técnicos, se pudo dar por cerrado uno de los episodios más largos y tortuosos de la historia de las Sociedades Laborales, en especial las vascas, ya que un buen número de empresas, la mayoría industriales y de plantilla relativamente grande, perfil típico de las Sociedades Laborales con convenio de recuperación, pudieron eliminar de sus pasivos cantidades muy significativas, lo que contribuyó a su consolidación definitiva.

Y EN MEDIO DE LA TRANQUILIDAD LLEGÓ EL TSUNAMI

La tercera década de ASLE, la que comenzó con el Congreso de 2002, iba trascurriendo con tranquilidad, en un mar en calma. La economía funcionaba viento en popa. Crecimiento económico, poco paro, buenos resultados en las empresas. Todo parecía ir a pedir de boca.

ASLE crecía en número de Sociedades Laborales asociadas y a través SOPRECS consolidaba su posición de referente en Euskadi en Calidad Total ayudando a implantar el modelo EFQM en organizaciones líderes de Euskadi (Metro Bilbao, Hospitales de Basurto y Zamudio, Mutualia...)

Se constituían muchas Sociedades Laborales, pero la tipología de las nuevas empresas era muy diferente a la Sociedad Laboral histórica asociada a la reconversión. Cada vez se trataba más de proyectos de “nuevo cuño”, de servicios tanto o más que industriales, de tamaño reducido. La Sociedad Laboral se consolidaba claramente como una fórmula atractiva para el emprendimiento colectivo.

El tamaño medio de las empresas se reducía. Ahora había más Sociedades Laborales pero con menos trabajadores. Y surgían nuevos proyectos por doquier, que ASLE ayudaba a poner en marcha.

En Euskadi los indicadores económicos eran excelentes y el nivel de desempleo estaba en niveles históricamente bajos. En 2006 el número de Sociedades laborales vascas superaba ampliamente el millar, con más de 13. 000 puestos de trabajo.

En este contexto optimista tiene lugar el 25 aniversario de la creación de ASLE, en 2007. Como reconocimiento al trabajo de los hombres y mujeres de la Organización, toda la plantilla disfruta de un viaje a Estambul en septiembre de aquel año con recuerdos inolvidables para todos. Las compras en el Gran Bazar, con regateos interminables, la danza del vientre en el restaurante de turistas, la sauna en los baños turcos de los y las más valientes, las vertiginosas carreras de los taxistas locales que te hacían sentir como en una persecución de una película de James Bond, la serena belleza de la Mezquita azul, la historia apabullante de Santa Sofía... fueron cinco días inolvidables que, de cuando en cuando, siguen siendo tema de conversación, siempre divertido, de las personas de ASLE.

Además, en la Asamblea del 25 aniversario se llevó a cabo un evento institucional para celebrar la efeméride, que contó con la presencia del Lehendakari Juan José Ibarretxe.

Fue un acto sencillo, cargado de emotividad que buscaba enlazar el pasado y el presente de las Sociedades Laborales. En el acto se hizo un reconocimiento a las empresas fundadoras de ASLE que permanecían vivas 25 años después. Eran once empresas. Había más, pero ya no eran laborales, pero se trataba de homenajear a las que mantuvieron el modelo contra viento y marea. Fue un momento bonito de verdad el de la entrega a cada uno de los representantes de cada empresa de la figura en metal de un ochote, símbolo de equipo, sintonía, fuerza, cohesión y buen gusto.

En aquellos tiempos plácidos comparados con los de hoy, se ponía el objetivo en la divulgación de la cultura de la calidad total, en la responsabilidad social corporativa, en la gestión del conocimiento, en la consolidación de la Sociedad laboral como un modelo de empresa estable y diferente, válido para cualquier época, de crisis o de crecimiento económico.



Asamblea de ASLE de 2010.
Capendo la crisis.

El Contrato de Sociedad, aquel instrumento jurídico diseñado por ASLE entre 1999 y 2000 para superar las insuficiencias de la Ley de Sociedades Laborales se implantaba en decenas de empresas de ASLE y se “exportaba” a empresas de otras zonas del Estado (Cataluña, Extremadura, Valencia,...) donde le daban quizá más valor que nosotros mismos.

Sin embargo la economía mundial era como aquel barco de la película, “La aventura del Poseidón”, en el que, mientras una ola gigantesca se aproximaba por la línea del horizonte, los pasajeros, ajenos a la tragedia que les iba a sobrevenir, disfrutaban despreocupados y felices de la fiesta de recibimiento del año nuevo en los suntuosos salones del transatlántico. Aquella ola gigante volcó la embarcación y transformó la diversión en horror.

Sí, la que se avecinaba era de las gordas. Las hipotecas subprime, la burbuja inmobiliaria, los chanchullos de la ingeniería financiera, en definitiva, ese mercado financiero global sin reglas, oscuro como la boca de un lobo, incomprensible para el común de los mortales, era una bomba de relojería a punto de estallar, la ola gigante que hundió al Poseidón. Y explotó, vaya sí explotó.

Y en 2008 llegó “Lehman Brothers”, el símbolo más representativo del estallido de la crisis. Una gran entidad, un coloso financiero americano, hundido. La imagen de los miles de trabajadores del gigante moribundo abandonando sus oficinas portando cajas de cartón en las que llevaban sus objetos personales dio la vuelta al mundo.

La economía española evidentemente estaba tan expuesta o más que el resto de economías europeas. La burbuja inmobiliaria era un dragón dormido que

despertó furioso para destruirlo todo. El paro comenzó a crecer de forma galopante y rapidísimamente. La gente empezó a ser desahuciadas, de sus casas.

El tsunami se llevó por delante miles de empresas, grandes, medianas y sobre todo pequeñas. El año 2008 fue un tremendo punto de inflexión para toda la economía europea y mundial pero en mayor medida para las economías del sur de Europa.

Para las Sociedades Laborales vascas y para ASLE no fue diferente, aunque quizá en Euskadi por su estructura productiva no ligada al ladrillo la crisis entró un poco más tarde.

ASLE centró todos sus esfuerzos en ayudar a sus empresas a afrontar las dificultades derivadas de la crisis. Desde los servicios jurídicos se asesoraba día sí y día también en medidas de ajuste que las empresas se veían obligadas a tomar (Expedientes de regulación de Empleo, reducciones salariales), en las negociaciones con Seguridad Social y Hacienda, en procedimientos concursales.... El objetivo fundamental de ASLE era conseguir que las empresas salieran vivas del envite.

La pérdida de empleo en la “Gran Recesión” en todos los sectores de actividad, en todo tipo de empresas, ha sido tremenda. Aunque las Sociedades Laborales han resistido un poquito mejor, seguramente por las diferencias competitivas del modelo. Pero aun así el golpe ha sido brutal.

La “Gran Recesión” lo ha cuestionado todo. El modelo productivo, el modelo de relaciones laborales, incluso el modelo político español y la propia construcción europea.

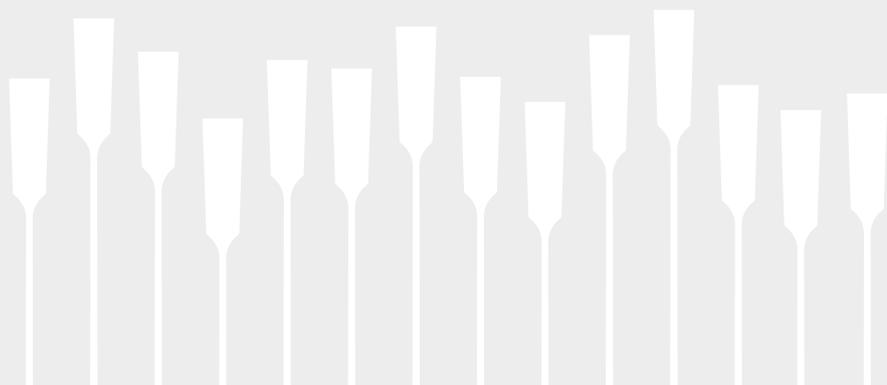
Así ASLE entró en su cuarta década de existencia en una época de cuestionamiento, de incertidumbre, donde la única certeza es que lo que vaya a nacer tras esta gran crisis será algo completamente diferente a lo que hemos conocido, y que ya nada será igual.

Por tanto tocaba reflexionar otra vez, reflexionar sobre cómo debía ser la Sociedad Laboral del siglo XXI, para reinventar la figura, para darle combustible durante una cuantas décadas más.

Y así comenzó la cuarta década, con un Congreso, el tercero de la historia de ASLE, para diseñar la Sociedad Laboral del siglo XXI.

Horrenbestez, hausnarketa egin beharra zegoen, berriz ere; hau da, XXI. mendeko lan-sozietateak nola izan behar zuten hausnartu, figura birsortzeko, beste hamarkada batzuetan ere indartsu jarrai zezan.

Una de las claves de futuro del mundo empresarial es la participación de las personas trabajadoras en la empresa.



4

La década actual.

Desde 2012
hasta hoy

2012

ASLE y las Sociedades Laborales de Euskadi en la *Gran Recesión*

El tercer Congreso de ASLE tuvo lugar en el primer trimestre de 2012 en Bilbao con motivo del 30 aniversario de la fundación de la Agrupación.

El Congreso tuvo lugar en dos partes, una sesión preparatoria que se celebró en el mes de febrero, en la que se plantearon ya los primeros debates y el Congreso propiamente dicho que se celebró el 15 de marzo de 2012.

El objetivo del Congreso era llevar a cabo una profunda reflexión sobre el modelo de la Sociedad Laboral para adecuarlo a las exigencias de los nuevos tiempos.

El Congreso contó con la participación de un nutrido grupo de empresas asociadas, expertos universitarios vinculados con las Sociedades Laborales, profesionales de ámbito jurídico, económico, fiscal, representantes de las instituciones vascas y miembros de las organizaciones territoriales de la Confederación Empresarial de Sociedades Laborales de España, CONFESAL, así como invitados especiales, como se dice en las series de televisión, como D. Rafael Calvo Ortega, uno de los padres de la Sociedad Laboral, quien presentó una ponencia en la que expuso sus ideas y propuestas sobre los retos de futuro de la Sociedad laboral, demostrando que a sus ochenta y pico años estaba en plena forma.

El Congreso de 2012 fue probablemente una osadía en medio de la “gran recesión”, en medio de una crisis casi existencial, donde era difícil ver siquiera a medio plazo, dado la tremenda volatilidad e inestabilidad que vivía la economía en aquellos momentos, no muy diferente de la actual por cierto. Pero desde ASLE se entendió que la reflexión era más que necesaria, imprescindible.

Durante el Congreso se valoraron los grandes logros de ASLE durante sus 30 años de existencia, pero también se concluyó que había todavía muchas cosas por hacer y muchas cuestiones por resolver:

- La necesidad de seguir generando mayor cohesión en la empresa
- La necesidad de establecer compromisos más sólidos
- Ganar en coherencia
- Posicionar la empresa participada en el entorno de la Sociedad laboral
- Liderar el movimiento de empresas participadas y aportar la experiencia de ASLE de 30 años en un modelo de máxima participación como es la Sociedad Laboral

Biltzarraren helburua izan zen hausnarketa sakona egitea lan-sozietatearen ereduaren inguruan, garai berrien premietara egokitzeko.

- La necesidad de desmitificar la figura del socio cuando se utiliza ésta para darle más valor en la relación laboral que al no socio
- Acabar con las tentaciones de venta de empresas y facilitar la continuidad como laboral
- Regular las relaciones entre las direcciones ejecutivas de las Sociedades Laborales y los consejos de administración
- Posicionarse inequívocamente en la Economía Social



| Tercer congreso de ASLE. 2012

2012

El tercer congreso: La Sociedad Laboral del siglo XXI

El Tercer Congreso de ASLE sirvió además para hacer un repaso sosegado de todo lo que ASLE había hecho en sus 30 años de existencia. Sirvió para, partiendo de lo alcanzado, plantear las nuevas metas a alcanzar.

Merece la pena citar literalmente algunos pasajes de la introducción de la ponencia estratégica que sirvió de base para el Tercer Congreso, titulada “La Sociedad Laboral del siglo XXI” para ver por dónde fueron los debates que se plantearon en la reunión congresual.

En el punto 4 de la ponencia, titulado muy significativamente, “Lo que hemos hecho no es suficiente” se decía lo siguiente:

Desde 1979 han sido miles las empresas que se han constituido como Sociedad laboral, y muchas de estas miles tuvieron un futuro mejor, más digno, más prometedor, más humanista, más próximo a su voluntad de participar y decidir.

- *Se consiguió poder capitalizar el desempleo.*
- *Hicimos una primera Ley a los seis años de crear las primeras asociaciones.*
- *Se consiguió la condonación de las deudas de la Seguridad Social heredadas, en algunos casos de Hacienda.*
- *Hicimos una Confederación estatal.*
- *Dimos valor al término autogestión.*
- *Conseguimos una segunda ley que incorporó la Sociedad Limitada como Sociedad Laboral.*
- *Incorporamos en las empresas y en las asociaciones sistemas de gestión para la excelencia.*
- *Fuimos ejemplos de igualdad y de responsabilidad social.*
- *Nos configuramos como referencia de la empresa participada en Europa.*
- *Dimos realce y dinamismo al mundo de la Economía Social.*
- *Hemos ganado la batalla de la imagen a la sociedad. La Sociedad laboral es hoy una empresa respetada.*

Han sido treinta años con pro y contras, pero es justo reconocer y resaltar la labor de estas empresas en todo este tiempo. Las preguntas serían:

- *¿Qué nos queda por hacer?*
- *¿Por qué tenemos que reinventar la Sociedad laboral?*
- *¿Qué problemas deberíamos resolver o qué obstáculos deberíamos eliminar?*
- *¿Qué valores y principios identifican y distinguen a una Sociedad Laboral?*
- *¿Queremos y podemos hacer una empresa donde se dé la igualdad de oportunidades?*

ASLEren hirugarren biltzarrean, gainera, lasai-lasai aztertu zen ASLEk 30 urteetan egindako guztia. Lortutakoan oinarrituta, aurrerantzean zer helburu bete behar ziren proposatu ere egin zen.

- *¿Cómo podemos actuar mejor, más libres, más certeramente, en las responsabilidades que nos otorguen y asumamos?*
- *¿Qué ofrecemos de diferente a la sociedad?*
- *¿Seremos capaces de hacer una empresa para el futuro, sin especulaciones, o sólo válida durante nuestra presencia en ella?*

Los debates del Congreso se centraron en dar respuesta a las cuestiones planteadas y como resultado se aprobaron 22 propuestas de resolución, algunas de las cuales han servido para marcar, o más bien consolidar, apuestas estratégicas de ASLE y otras han servido para inspirar contenidos de la nueva Ley de Sociedades Laborales aprobada en 2015.

Entre las propuestas de resolución aprobadas como decíamos, entresacamos, por no citar todas, las más destacadas, sin restar importancia a las restantes:

Empresa participada

ASLE entiende por empresa participada aquella que promueve y facilita que todas las personas trabajadoras sean socias a través de una participación directa en el capital o indirecta mediante una sociedad tenedora de acciones.

ASLE asociará a las empresas que manifiesten su compromiso en promover y facilitar que todas las personas trabajadoras sean socias, y en avanzar en el concepto de empresa participada.

Para ello ASLE incorporará a su visión la voluntad de liderar en Euskadi la promoción de la empresa participada financieramente por las personas trabajadoras, proponiendo a CONFESAL que lidere la misma iniciativa en el Estado.

Rafael Calvo Ortega interviene en el III congreso de ASLE. 2012



Constitución de Sociedad Laboral con dos socios

A fin de facilitar la creación de nuevas Sociedades Laborales en proyectos de pequeña dimensión, y para estar en igualdad de condiciones frente a otras fórmulas jurídicas, ASLE propone que se establezca legalmente la posibilidad de constituir la Sociedad Laboral con sólo dos socios de trabajo, siempre que la primera incorporación laboral aparte de los socios constituyentes se integre como socio con un tercio del capital.

La Sociedad Laboral, un proyecto de vida laboral, idea que se plasma en tres dimensiones:

Patrimonio al servicio de la continuidad de la Sociedad como Laboral, alejado de tratamientos especulativos

ASLE considera que los bienes inmuebles y el patrimonio de la Sociedad Laboral son sólo el instrumento para hacer la empresa competitiva y deben estar ajenos a cualquier intento de especulación. El patrimonio por tanto será tratado de forma que haga posible el relevo generacional permanente y estará al servicio de la continuidad de la empresa como Sociedad Laboral.

ASLE promoverá la adopción de las medidas legislativas y fiscales necesarias para hacer posible un tratamiento del patrimonio de la Sociedad Laboral alejado de principios especulativos y al servicio de las generaciones presentes y futuras. Trabajarán en promover modificaciones legislativas en dos aspectos fundamentales para la consecución de los objetivos citados, el régimen de transmisión de las acciones o participaciones sociales y la valoración de los títulos para estos casos.

Transmisión de las acciones o participaciones

ASLE trabajará para promover la modificación del régimen jurídico de la transmisión de las acciones y participaciones de las Sociedades Laborales en el sentido más favorable a garantizar la continuidad de la empresa como Sociedad Laboral, dando prevalencia a esta continuidad sobre el ánimo de obtención de lucro por la venta de los títulos.

En este orden de cosas, ASLE considera de especial importancia que se admita legalmente que el precio de transmisión de las acciones o participaciones sea el establecido por la Sociedad Laboral, sobre el principio de facilitar al máximo la

incorporación de personas socias de trabajo en las mismas condiciones que los anteriores, en aras de favorecer la continuidad de la empresa como Sociedad Laboral.

Política de distribución de beneficios

Como complemento indispensable para dar sentido y justificar el sistema de transmisión de acciones expuesto en el punto anterior, basado en que el precio de transmisión sea el establecido por la empresa, ASLE propugna que las Sociedades Laborales establezcan una política seria y sostenida de distribución de beneficios entre los socios, y por ello trabajará en la difusión y aplicación de este principio de actuación en sus empresas asociadas.

El Contrato de Sociedad

En tanto no se aprueben las modificaciones normativas adecuadas para regular la transmisión de acciones o participaciones sociales y el tratamiento del beneficio de una forma más adecuada a la continuidad de la empresa como Sociedad Laboral que la establecida en la propia Ley ASLE trabajará para dotar de mayor seguridad jurídica al “Contrato de Sociedad” adoptado por un importante número de Sociedades Laborales con dicho fin.

ASLE trabajará en fomentar y difundir el “Contrato de Sociedad” entre las Sociedades Laborales y sus entidades representativas, por considerarlo una herramienta de gran valor para posibilitar el relevo generacional en la Sociedad Laboral.

Modelos de gestión avanzada

ASLE trabajará en profundizar, metodizar y difundir formas avanzadas de gestión en sus empresas que permitan el despliegue de las capacidades creativas, relacionales, cognitivas y afectivas de personas motivadas por el deseo de pertenecer y desarrollar un determinado proyecto empresarial. Asimismo trabajará en la creación y desarrollo de redes de buenas prácticas de gestión basadas en personas motivadas y comprometidas, hasta generalizarlas como el estilo de gestión característico de las organizaciones vascas.

El buen gobierno de la Sociedad Laboral

ASLE trabajará en la elaboración, difusión y aplicación en las Sociedades Laborales de manuales, reglamentos o códigos de buen funcionamiento del

Consejo de Administración para que la actuación de este órgano de gobierno de la empresa esté siempre alineado con el fortalecimiento de la empresa como una unidad de negocio rentable y sostenible y como proyecto de vida laboral a través de la fórmula de la Sociedad Laboral.

ASLE desarrollará un modelo de gobernanza para las Sociedades Laborales que regule el papel de los Consejeros en su actuación como tales y en sus relaciones con la Dirección.

Asimismo, como elemento didáctico y de mejora continua de la actuación de los administradores, ASLE trabajará en la difusión de buenas prácticas en esta materia.

La Sociedad Laboral como respuesta a la sucesión empresarial

ASLE trabajará en dar el mayor grado de difusión posible a la fórmula de la Sociedad Laboral como respuesta a los problemas derivados de la sucesión empresarial en el caso de la empresa familiar y en otros supuestos similares, como venta o voluntad de transmisión del negocio por la propiedad de la empresa.

Empresa de Economía Social

ASLE declara solemnemente la voluntad de la Sociedad Laboral y sus entidades representativas de formar parte de la Economía Social por compartir con dicho mundo sus valores principales, la primacía de la persona sobre el capital y el compromiso con el entorno y con la Sociedad.

ASLE entiende además que el nuevo concepto de Sociedad Laboral que propugna refuerza la ubicación de ésta inequívocamente en el mundo de la Economía Social porque se define la Sociedad Laboral como:

- *Una empresa en la que se procura a todas las personas una vida laboral que facilite su realización*
- *Donde el capital se configura como un instrumento para hacer posible una vida laboral diferente*
- *Donde se renuncia a especular con los bienes para posibilitar la continuidad de la empresa como proyecto compartido.*

Cómo se desprende de las propuestas de resolución expuestas, el Congreso de 2012 sirvió para reforzar y profundizar una estrategia en la que ASLE ya estaba inmersa desde el Congreso de 2002, la empresa participada por las

Hori izan zen, beharbada, 2012ko biltzarreko hausnarketa-ildo nagusia, eta haren ondorio garrantzitsuenetako bat: lan-sozietatea langileek partaidetutako kapitaleko enpresaren erreferente nagusi edo eredu paradigmatico bihurtzea.



personas trabajadoras. Ya en 2002, el sector de las Sociedades Laborales vascas representado por ASLE, entendió que una de las claves de futuro del mundo empresarial era la participación de las personas trabajadoras en la empresa.

La asamblea de ASLE de 2012 ratifica las propuestas resolución del tercer congreso

Esta fue quizá la línea fundamental de reflexión del Congreso de 2012 y una de sus conclusiones más importantes: situar y hacer visible a la Sociedad Laboral como máximo referente, como ejemplo paradigmático, de empresa de capital participada por las personas trabajadoras. Se trataba de atraer al entorno de la Sociedad Laboral todo lo relacionado con la participación de las personas trabajadoras en la empresa, desde la legitimidad de un modelo societario con más de 30 años de existencia que tiene la participación como razón de ser.

Además, del Congreso también se desprendieron varias propuestas para el debate, que ya estaba lanzado, sobre los contenidos que debería tener la nueva Ley de Sociedades Laborales que se trataba de impulsar desde el sector.

Veremos a continuación como de hecho, la nueva Ley de Sociedades Laborales que se aprobó tres años después, recogió algunas de las propuestas del Congreso de 2012, que en ese sentido sirvió de fuente de inspiración de algunas de las novedades más significativas introducidas por la nueva norma.

Y esto nos sirve para introducir el último capítulo de nuestro relato, el último hito, por ahora, de la historia de las Sociedades Laborales.

2015

La ley de Sociedades Laborales y Participadas de 2015.

La necesidad de reformar el régimen jurídico de las Sociedades Laborales establecido en la ley de 1997 era algo reclamado por las organizaciones representativas de nuestro modelo de empresa ya al poco tiempo de ponerse en vigor aquella norma, dadas las carencias que se observaban en la misma desde el inicio. Es cierto que la ley 4/1997 tuvo la virtualidad de abrir la Sociedad Laboral a la Sociedad Limitada y que esto permitió multiplicar el número de Sociedades Laborales que a partir de entonces se constituían mayoritariamente como Sociedades Limitadas Laborales. Esto fue un éxito indiscutible de la ley de 1997.

Sin embargo la ley de 1997 resultaba muy insatisfactoria en otros muchos aspectos que hubiera sido conveniente mejorar. La introducción de mecanismos eficaces para favorecer la incorporación al capital de las empresas de las personas trabajadoras, el régimen de transmisión y el precio de las acciones, la reserva especial, los límites de contratación de trabajadores no socios y, sobre todo el régimen de beneficios fiscales de la ley de 1997 eran aspectos que estaban lejos de haberse regulado dando respuesta adecuada a las necesidades reales de las Sociedades Laborales. En este sentido, la ley de 1997 supuso una oportunidad perdida.

Por ello, ya en 2004 desde CONFESAL se adoptó como línea de actuación la conveniencia de plantear al Gobierno una propuesta para reformar la ley 4/1997 de Sociedades Laborales. En el año 2005 se formó en CONFESAL una Comisión de Trabajo en la que participaba Olatz Jaureguizar por parte de ASLE, Comisión cuyo objetivo era redactar una propuesta que sintetizara y desarrollara las aportaciones realizadas por las distintas Agrupaciones de CONFESAL en relación a la reforma de Ley. El papel de ASLE en las reflexiones y debates sobre el contenido y orientación de la propuesta de reforma fue muy activo, ya que desde el Congreso de ASLE de 2002 ya se venía trabajando en la definición de las líneas básicas por las que debía discurrir la anhelada nueva Ley.

Fuero múltiples las reuniones realizadas a lo largo de varios años, tanto internas de ASLE como en el seno de CONFESAL para ir conformando una propuesta de nueva Ley en la que se vieran representadas razonablemente todas las organizaciones miembros de CONFESAL.

En el caso de ASLE se hizo partícipe a las empresas del debate sobre la nueva ley organizando foros y jornadas con ellas, desde la convicción de que, más allá de los debates jurídicos era fundamental conocer los problemas y necesidades reales de las Sociedades Laborales para que la propuestas tuvieran una utilidad

real. En los encuentros que ASLE organizó con sus asociados para hablar sobre cómo debía ser la nueva ley llegaron a participar hasta 100 empresas.

Así, en las sucesivas asambleas de ASLE a partir de 2005 una de los temas fijos a tratar era el examen del estado de situación de la posible reforma de la ley.

Lo cierto es que en aquellos años el debate sobre la orientación y contenidos de una posible nueva Ley de Sociedades Laborales se convirtió en un debate permanente en ASLE y CONFESAL, con momentos de decaimiento, como ocurre en procesos tan largos en el tiempo.

De este modo desde CONFESAL se propuso al entonces gobierno del Partido Socialista un proyecto de reforma integral de la ley en vigor.

Pero lo importante no era solamente que el sector de las Sociedades laborales reflexionara sobre la reforma de la ley, sino que esa voluntad de reforma fuera plenamente asumida por el Gobierno. Y esto tardó un poco en llegar.

Así, no es hasta 2009 cuando el Ministerio de Empleo, por medio de la Dirección General del Trabajo Autónomo, Economía Social y Responsabilidad Social de las Empresas (DGESTAYRSE) “recoge el guante” de la necesidad de reformar la Ley de Sociedades laborales.

De este modo comienzan las conversaciones entre CONFESAL y la Dirección General ocupada por Juan José Barrera Cerezal. Ya en aquellas primeras propuestas se plantaron algunas de las bases sobre las que debía asentarse la reforma tales como la potenciación de mecanismos para que los trabajadores adquieran la condición de socios, la flexibilización de algunos aspectos importantes como la limitación de contratación de trabajadores fijos no socios, la simplificación de trámites o la necesidad de establecer incentivos fiscales a la participación.

Los primeros textos completos de propuesta de reforma de la ley proporcionados por CONFESAL a la Dirección General datan de finales de 2009.

A partir de entonces comenzó un arduo proceso de negociación con el Gobierno para ir dando forma a la nueva ley con los naturales “tiras y aflojas” consustanciales a una negociación de este tipo puesto que el Gobierno, si bien tenía una disposición favorable a las demandas del sector, obviamente tenía sus propios planteamientos.

Hay que decir que ASLE nunca se identificó mucho con la propuesta de reforma propugnada por CONFESAL en aquella época, por considerar que había importantes aspectos de la misma que suponían una desnaturalización, y con ello un debilitamiento, del modelo.

Finalmente este intento de nueva ley decayó con las elecciones de 2011 por las que el PSOE fue desalojado del Gobierno.

Hubo que esperar un cierto tiempo hasta que se pudo retomar con los nuevos interlocutores de la Dirección de Economía Social el proyecto de reforma de la ley.

De nuevo comenzaron en el seno de CONFESAL los trabajos para revisar y reorientar la propuesta que se iba a llevar al Gobierno. ASLE otra vez tuvo en gran protagonismo en todo el proceso, jugando *de facto* el papel de asesoría jurídica de CONFESAL en todo lo relacionado con la nueva ley.

Es importante decir, como ya se indicó en algún momento anterior, que el Congreso de ASLE de 2012 fue un auténtico “banco de ideas” para la nueva ley. Varias de las resoluciones aprobadas en el mismo fueron la base de algunas de las novedades más importantes de la norma finalmente aprobada.

La nueva ley empezó a tomar forma realmente a partir de 2014. Hasta entonces no estaba claro si iba a haber nueva ley dentro de la legislatura que terminaba en 2015.

Pero a partir de ese año se empezó a ver que era posible. Se fueron aclarando y concretando los puntos que estaba costando cerrar más como el límite de contratación de trabajadores no socios, el sistema de transmisión de acciones o participaciones o cómo se iba recoger en la ley que el precio de transmisión pudiera ser el fijado por la sociedad.

Por fin, tras un largo camino la nueva ley vio la luz. Fue en el Boletín Oficial del Estado del 15 de octubre de 2015 en el que se publicó la “**Ley 44/2015 de 14 de octubre de Sociedades Laborales y Participadas**”.

La nueva, tal y como se menciona en su exposición de motivos, tiene como objetivos primordiales actualizar y adaptar el régimen jurídico de las Sociedades laborales a la nueva realidad económica y a las numerosas reformas legislativas que han tenido lugar durante la vigencia de la anterior ley:

ASLEren 2012ko biltzarra benetako ideia-bankua izan zen lege berrirako. Han onartu ziren ebazpenetako batzuk azkenean onartu zen arauaren berrikuntza garrantzitsuenetako batzuen oinarri izan ziren.

- Mejorar el régimen jurídico para fomentar la participación de los trabajadores en las empresas facilitando el acceso de los trabajadores a la condición de socios
- Aumentar la utilidad de las Sociedades Laborales y su preferencia por los emprendedores para dar forma jurídica societaria a su proyecto empresarial.
- Consolidar el carácter estable y no coyuntural de las Sociedades Laborales aportando más elementos objetivos contra la utilización inadecuada de este modelo empresarial.
- Facilitar la constitución de este tipo de empresa, simplificando y reduciendo trámites administrativos.

La ley tiene dos partes claramente diferenciadas.

La **primera** que es la más extensa es la que constituye propiamente la modificación de la regulación jurídica de las Sociedades Laborales.

La **segunda** es completamente novedosa y supone un hito estratégico de gran alcance para las Sociedades Laborales. Se trata del capítulo dedicado íntegramente a la Sociedad Participada por los trabajadores. Hasta esta ley, la Sociedad Participada no tenía una regulación en España y por ello es muy significativo que la primera definición legal que se hace en el derecho español de Sociedad Participada se haya hecho precisamente en el marco de la Ley de Sociedades laborales.

Los principales cambios que introduce la nueva ley son los siguientes:

- La posibilidad de constituir Sociedades Laborales por sólo dos socios, frente al mínimo de tres de la ley anterior, siempre que ambos sean trabajadores.
- La ampliación de los límites de contratación de trabajadores fijos no socios
- La simplificación y mejora del procedimiento de transmisión de acciones y participaciones sociales para favorecer la adquisición de la condición de socios por los trabajadores
- La posibilidad de regular en los estatutos sociales el precio de transmisión de acciones y participaciones sociales
- Una regulación más desarrollada del órgano de administración incorporando principios de buen gobierno propios de la Economía Social y reconociendo el carácter específico de la Sociedad Laboral

La directiva de CONFESAL ante el congreso de los diputados el día de la aprobación de la Ley de Sociedades Laborales y Participadas.



- Ampliar los fines a los que se puede destinar la reserva especial ya que además de compensar pérdidas, podrá aplicarse a la adquisición de autocartera por parte de la sociedad con el objeto de facilitar su posterior enajenación por los trabajadores, todo ello en línea con uno de los objetivos principales de la ley que es la articulación de mecanismos para procurar el acceso de los trabajadores a la condición de socios.

Algunas de las novedades expuestas están claramente inspiradas en el Congreso de ASLE de 2012. Entre ellas hay que citar tres especialmente importantes: la posibilidad constituir una Sociedad Laboral sólo con dos socios si ambos son trabajadores, la posibilidad de establecer en los estatutos sociales el valor de la acción o participación social para los casos de transmisión o la misma idea de atraer al entorno de la Sociedad Laboral la empresa participada por las personas trabajadoras como forma de reforzar aún más la condición de la Sociedad Laboral como modelo más avanzado y desarrollado de empresa participada.

También la mayor regulación que la nueva ley hace del órgano de administración de las Sociedades Laborales, viene en buena parte inspirada por las conclusiones sobre la gobernanza de las Sociedades Laborales que se aprobaron en el Congreso de ASLE.

Si bien se puede decir que la nueva ley recoge de forma suficientemente razonable las propuestas del mundo de las Sociedades Laborales, hay un aspecto que ha sido tratado de forma muy insatisfactoria: el régimen fiscal. En este punto la nueva ley no ha avanzado un ápice.

Reconocimiento a empresas que
cumplían 25 años asociadas a ASLE
realizado en la asamblea de 2014.



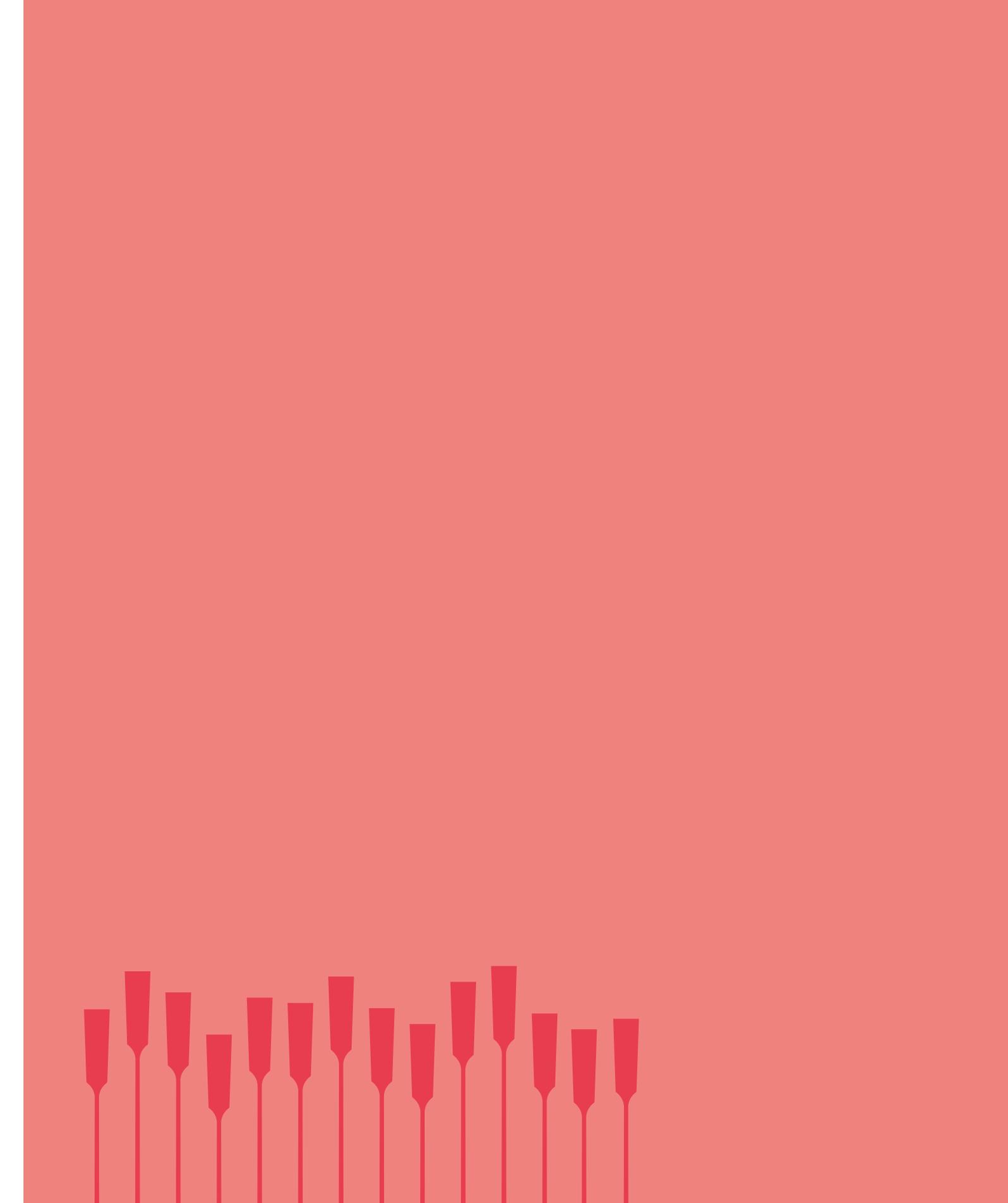


Llama la atención que la alta consideración que el legislador otorga a la Sociedad Laboral, como se manifiesta en la exposición de motivos de la ley, haya merecido un régimen de beneficios fiscales tan parco. Sin duda el momento no ayudó, pero es indudable que los beneficios tributarios no están a la altura de la contribución que las Sociedades Laborales llevan haciendo desde hace años al desarrollo económico y a la creación de empleo de calidad en España. Esta es una tarea pendiente que desde el sector, representado por CONFESAL, hay que abordar. Sin embargo no debe menoscabar la importancia de la nueva ley, que sitúa a la Sociedad Laboral en el centro del debate sobre la participación de las personas trabajadoras en la empresa, colocándola como referente de empresa participada. Esto para la Sociedad Laboral es un reto y una oportunidad.

Y así, con un reto y una oportunidad terminamos, por ahora, este recorrido por la historia de ASLE y las Sociedades Laborales Vascas, pero seguimos dando pedales.

Continuará.

La junta directiva de ASLE con el lehendakari en la asamblea de ASLE 2016.



5

Entrevistas

Juantxu Llona



Juantxu Llona fue fundador de ASLE. Formó parte de la junta directiva en representación de Editorial ELEXPURU SAL hasta 1985. Después volvió a formar parte de la Junta Directiva en dos periodos diferentes 1997-1999 y 2001-2003. Actualmente sigue al frente de aquella empresa fundadora, bajo el nombre de G.Z. PRINTEK SAL

¿Cómo recuerdas el comienzo de esta historia de las Sociedades Laborales?

Mi primer contacto con esta historia fue en 1980. Nuestra empresa era una imprenta, EDITORIAL ELEXPURU, de Zamudio, de más de 100 trabajadores que, como muchas otras en aquellos tiempos, estaba sumida en una fuerte crisis. El propietario mayoritario del negocio, Lezama Leguizamón, nos ofreció el 85 % del capital a los trabajadores si nos hacíamos cargo de las deudas de Hacienda y Seguridad social, haciéndose cargo él de la deuda con los proveedores, que era de más de 100 millones de pesetas de la época. Aceptamos la propuesta y enseguida nos pusimos a trabajar en cómo sacar adelante el proyecto. Contactamos, ya no recuerdo exactamente cómo, con MEFESA que se había convertido en SAL apenas 4 meses antes. Allí Juanma Ugarte y Guillermo Muñecas, que lideraban el proyecto, nos contaron su experiencia, la forma en que los trabajadores se habían hecho cargo de la actividad y los pasos que habían dado. Rápidamente, con la orientación de una persona de ELA en Madrid nos pusimos a gestionar la solicitud de los préstamos del FNPT con África Jaén que era la persona del Ministerio de Trabajo que se encargaba del tema, desgraciadamente fallecida unos años después en el accidente

de avión del monte Oiz. Nos dieron un préstamo de 16 millones de pesetas que en aquellos tiempos era una cantidad muy importante y con todo ello pusimos en marcha la SAL con 37 trabajadores de los 111 que habíamos sido. Lo primero que tuvimos que hacer fue negociar las deudas de Hacienda y Seguridad social, ya que nos las aplicaron la subrogación.

Poco a poco fuimos saliendo adelante y establecimos una estrecha relación con MEFESA. Con MEFESA compartíamos la inquietud de extender nuestra experiencia a otras empresas en crisis que eran muchísimas. Hicimos una especie de equipo entre Juanma Ugarte, Guillermo Muñecas, Alberto Iñurrieta, compañero mío en la empresa y yo mismo, para visitar empresas que a través de los sindicatos sabíamos que estaban mal y les contábamos lo que habíamos hecho por si les podía valer como solución a su situación. Recuerdo que empezamos visitando empresas en la zona de Eibar y Elgoibar. Nos reuníamos con los comités de empresa y les contábamos que era esto de las "SALES".

En fin, lo cierto es que éramos unos "locos" de 30 años que queríamos contagiar a otros nuestra "locura". Recuerdo también que fuimos a Navarra a una empresa que se llamaba IGARTEX a partir de la cual

se fue extendiendo el fenómeno de las SALES allí.

Tú fuiste fundador de ASLE ¿Cómo fue la creación de la agrupación?

Las empresas que habíamos hecho SAL fuimos conociéndonos y teniendo contacto, ya que obviamente teníamos muchas cosas en común. Pronto vimos que era necesario organizarnos. Fuimos a visitar IRIMO, de Zumárraga que también estaba en esta “movida”. Allí hablamos con Josetxo Hernández. En Bizkaia, a dos pasos de nosotros, también en Zamudio, estaba MECANOMET con Iñaki Portuondo. Al poco tiempo formamos una gestora de siete empresas, que fue preparando la creación de ASLE, tres de Bizkaia, MEFESA, MECANOMET y ELEXPURU, tres de Gipuzkoa IRIMO, JUARISTI y ELMA y una de Alava, HERZA hasta la constitución formal que tuvo lugar en el verano del 82, si no recuerdo mal.

Se empezó con una pequeña oficina en alameda de Rekalde de Bilbao y a las primeras personas que se contrató fueron Itziar Ibarrondo y Koldo Urkijo. Al año Koldo se fue y entró Josetxo, que estaba en la Junta Directiva, como nuevo gerente.

¿Qué es lo que más destacarías de aquella época?

Sin duda la ilusión de construir algo nuevo. Para mucho éramos una banda de “rojos apestosos” lo cual no era cierto para nada porque había gente de todo tipo de ideologías. Pero es la imagen que transmitíamos al principio. Nadie daba un duro por nosotros. Pero nosotros teníamos muchas ganas de hacer cosas.

Con ASLE ya en marcha se empezó a liderar la extensión de las SALES a otros territorios lo que culminó en la creación de la confederación a nivel estatal, CONFESAL. En mi opinión, ASLE tuvo un papel de liderazgo claro en este sentido.

¿Qué problemas tenían aquellas primeras SALES?

El principal problema eran las deudas de Hacienda y Seguridad Social que siempre nos derivaban. Eran un lastre con el que había que lidiar. También, como ya he mencionado antes, no teníamos una imagen buena. Este se superó porque todas aquellas empresas trabajamos muy duro para hacernos respetar y muchas lo conseguimos. Nosotros somos un buen ejemplo. Casi 35 años después seguimos vivos y con buena salud en un sector, el de artes gráficas, que se ha reducido en un 85%.

Nosotros, y como nosotros otras muchas otras Sociedades Laborales, nos hemos ganado el respeto del

mercado demostrando que somos muy serios, que sabemos trabajar, producir, y servir a nuestros clientes tan bien como el mejor.

¿Cómo has visto que han evolucionado las Sociedades laborales y ASLE desde entonces?

El fenómeno de las Sociedades Laborales se fue extendiendo y creo que hubo una, llamémosle así, “época dorada” desde principios de los 90 hasta 2008, en la que había muchas SALES grandes y fuertes. Sin embargo yo he observado bastantes casos de esas SALES grandes que han dejado de ser laborales porque los trabajadores han preferido venderlas, es decir han preferido que haya un empresario. Y esto es una debilidad nuestra, ya que en nuestras Sociedades Laborales hay bastante gente que no está comprometida con el modelo.

En las Sociedades Laborales la gente se identifica más con la empresa en los momentos malos. Pero en los buenos ese compromiso se debilita. En estos casos la gente quiere cobrar sus horas, irse a casa, y aportar lo estrictamente necesario sin que le compliquen la vida, sin implicarse. Quizá los dirigentes de las SALES no hemos trabajado esto lo suficientemente bien, no hemos sabido transmitir a nuestra gente que la Sociedad Laboral es un proyecto compartido y diferente a los demás.

Por otra parte a veces me ha dado la impresión que ASLE y las Sociedades Laborales hemos ido a “velocidades distintas” porque, sobre todo a las SALES de más dimensión ha faltado vivir más cerca de ASLE. No es mi caso, porque yo entro en ASLE como si fuera mi casa, pero creo que es algo que ha ocurrido.

En fin esta es la parte más crítica porque no todo va a ser alabanzas y buenas palabras. Ha habido debilidades que debemos reconocer.

¿Qué destacarías de las cosas que ha hecho ASLE a lo largo de su historia?

Es difícil destacar una cosa concreta. Yo hablaría no tanto de lo que ha hecho ASLE como de lo que ha hecho el movimiento de las Sociedades Laborales como tal. Las Sociedades Laborales, y por tanto los trabajadores, asumimos una parte de la crisis que ni la patronal ni las administraciones públicas supieron asumir. Las SALES hemos sacado adelante, sin meter ruido, un montón de empresas por las que nadie daba un duro, creando una forma de empresa participativa, con carencias y virtudes pero sin depender de nadie. Hemos contribuido a mantener empleo y actividad económica.

Por otra parte creo que ASLE ha servido para que a las Sociedades Laborales se les tenga un recono-

cimiento y un lugar en este país. Las Sociedades Laborales, con el acompañamiento de ASLE, hemos conseguido ganarnos el respeto de la sociedad y transformar la visión que se tenía de nosotros al principio de que éramos como “la banda del mirlitón” por una imagen de empresas serias que hacemos las cosas bien.

¿Hay algún momento desatacado o alguna persona concreta que quieras destacar en esta historia?

Par mí el momento más importante fue la creación de ASLE que supuso que el mundo de las Sociedades Laborales se organizara y se reforzara. Fue un paso imprescindible que supimos dar.

Otros momentos que para mí eran entrañables fueron las primeras asambleas generales de ASLE en las que nos conocíamos todos y lo pasábamos muy bien porque éramos gente que habíamos trabajado codo con codo. Ahora esto ya no ocurre. En cuanto a lo de las personas no quiero destacar a nadie, porque podría destacar a muchos. Me parece que el mérito de lo que hemos construido no es de nadie en concreto sino que es un mérito colectivo.

Iñaki Portuondo



Iñaki Portuondo fue fundador de ASLE en 1982 en representación de la empresa MECANO MET SAL de Zamudio. Por tanto, formó parte de la primera Junta directiva de la Agrupación. En 1986 se incorporó a la estructura de ASLE donde desarrolló el resto de su vida profesional hasta su jubilación.

La empresa en la que trabajabas ¿cómo llegó a convertirse en Sociedad Anónima Laboral?

Fundamentalmente producto de la crisis que afectó no solamente a nuestro sector, motor y aparellaje eléctrico, sino a otros sectores con los que teníamos relaciones comerciales y que como ocurre en la mayoría de las ocasiones, cuando se trata de buscar soluciones sectoriales se dilatan en el tiempo y nunca llegan a producir efectos que solucionen los problemas empresariales y que, en este caso, solo contemplaban editar “libros blancos” que siempre llegaban tarde y que nunca sirvieron absolutamente para nada. Bueno, como siempre, para embolsarse ingentes cantidades de dinero las empresas “líderes” de consultoría y las grandes empresas del sector, con el consiguiente castigo a las pequeñas empresas que eran las más perjudicadas por las soluciones que se derivaban de los mismos.

Por lo tanto, llegó un momento en que la situación se deterioró tanto en el año 1978, que se hizo insostenible por deudas salariales, Hacienda, Seguridad Social, proveedores y algún cliente espabilado. Pero a pesar de todo y aún no contando con una regulación jurídica, decidimos continuar adelante y fruto de relaciones y asesoramiento

con personas cercanas que habían ya constituido una SAL y en otros casos empresariales, recibimos la ayuda necesaria para embarcarnos en una Sociedad Anónima Laboral.

No fue una etapa fácil, dado que tuvimos que negociar las condiciones para quedarnos con los activos de la empresa con los dueños de la misma, con la banca que no apostaba por nosotros/as, con la Administración que no creía en el proyecto, con los sindicatos, con los compañeros/as, en resumen con todo el mundo.

Pero a pesar de todo, en 1979 llegaron a buen puerto las negociaciones y 123 personas nos embarcamos y constituimos MECANO MET SAL, solicitando las ayudas del Fondo Nacional de Protección al Trabajo, FNPT, de infausto recuerdo.

¿Qué recuerdos conservas de aquella época?

Suelo comentar en petit comité que de todas las peripecias, sinsabores, comentarios que nos dijeron de todo tipo (menos guapos), grandes pronosticadores de todos los estamentos que nos catalogaban como flores de temporada y otras lindizas, podría escribir un libro con nombres y apellidos que les harían sonrojar a más de uno y tomarme la revancha sobre dichos augurios,

pero como soy demasiado positivo y no tengo tiempo que perder para dedicarlo a estos menesteres, me quedo con el gran sentido del compañerismo, cooperación, desinterés que nos caracterizaba y las grandes charletas que teníamos para salvar el mundo y porque no decirlo, alguna que otra cuchipanda que nos corríamos.

¿Cómo surgió la idea de organizarse las SALES en aquellos años?

Para algunas personas hablar de finales de los 70 y principios de los 80, es como retrotraerse a la prehistoria, pero cuando nacimos nada tenía que ver con la situación actual, fundamentalmente por dos opciones:

1) No había regulación jurídica de la figura de la SAL, lo que constituía en sí misma, un peligro latente dado que nos encontrábamos en una especie de limbo, que nos basábamos en la existencia en los años 50 de una empresa valenciana que daba servicio a los transportes urbanos, que estaba en el olvido y que tras su hallazgo nos sirvió para comenzar esta travesía.

2) Éramos conscientes que la única opción para conseguir este reconocimiento, pasaba por crear la suficiente masa crítica de empresas y trabajadores/as que nos permitiese llegar a ese objetivo.

Por lo tanto, iniciamos los contactos con las personas y empresas más cercanas (no voy a rivalizar entre bizkainos y gipuzkoanos) y cada uno/a a su vez, con otras SALES y fuimos realizando diversas reuniones “formales” a nivel territorial para pasar a realizarlas a nivel del País Vasco, donde empezamos a pergeñar como queríamos que fuera la misma, hasta que en 1982 tuve la enorme suerte de ser una de las personas constituyentes de ASLE ante notario.

¿Cuáles fueron las claves para que ASLE se hiciera realidad?

Sería un iluso si no lo entendiera en clave de necesidad, pero una necesidad colectiva. Por otro lado, creo firmemente, que las personas que en aquella época nos tocó vivir este fenómeno, éramos un poco romántico-emprendedores y que nos guiaba un poco el crear una organización empresarial basada en maximizar los resultados que se obtienen de la colaboración, trabajo y relación de todos los integrantes de las empresas.

Creo que el tiempo nos ha dado la razón y prueba de ello es el reconocimiento que tenemos en todos los órdenes y por las ventajas que aportamos a las empresas asociadas como:

- Los numerosos premios a la Calidad obtenidos en estos años.

- Porque somos la organización empresarial representativa de las Sociedades Laborales.

- Porque nos avalan los más de 34 años que llevamos prestando nuestros servicios al entramado empresarial.

- Porque durante nuestra trayectoria empresarial, hemos tenido como prioridad la defensa de los intereses de las Sociedades Laborales, como generadores de empleo y riqueza en nuestra Comunidad y a nivel del Estado.

- Porque disponemos de toda la información que se precisa para la actividad empresarial en materia laboral, fiscal, financiación, subvenciones, formación, etc.

¿Cuándo te incorporaste a ASLE?

Tengo la impresión de que he estado toda mi vida profesional en ella, aunque por lo que respecta a su estructura desde el año 1986 hasta mi jubilación este año, después de dejar la Junta Directiva en la que había estado en el proceso pre-constituyente y constituyente y como ya he comentado anteriormente su fundación posterior, en un momento personal muy delicado, laboralmente hablando, donde se plateó crear dentro de ASLE un departamento específico de formación.

Junto con esta función, inicialmente formé parte del comité de

redacción de nuestra revista GATZA y poco a poco he desarrollado funciones en Calidad como Evaluador EFQM, ISO, Seguridad y Salud Laboral, tanto asesorando a las empresas como en actividades formativas, así como Trabajador Designado para Prevención de ASLE, organización y seguimiento de actos públicos y “manitas oficial” para las chapuzas varias, etc.

Como verás, un poco de casi todo.

¿Cómo evolucionaron las Sociedades Laborales mientras trabajabas en ASLE?

Como del agua al vino. Nada tienen que ver como se acercaban los colectivos que querían constituirse entonces en SAL (no se contemplaba aún la figura de la Sociedad Limitada Laboral), con las personas que actualmente escogen este tipo de empresa.

Las primeras, tal y como nos pasó a nosotros/as, veníamos en un estado de necesidad acuciante que hoy en día no se da.

Los propios cambios legislativos (Ley de 1997 y la actual de 2015), han influido enormemente en ello y esta figura se contempla desde una faceta empresarial más de las que nos ofrece, con la salvedad importante que nos da su funcionamiento basado en la colaboración

entre las personas y las relaciones que se establecen entre ellas.

Personas/acontecimientos más destacados.

He tenido la enorme suerte de haber podido trabajar con personas que me trasladaron su amistad y conocimientos de una manera totalmente altruista y no querría dejarme a nadie en el tintero, pero si tengo un arraigo especial por las personas que empezamos esta “movida” de la SAL, Juanxu Llona, Alberto Iñurrieta, Guillermo Muñecas y Juanma Ugarte, por lo que representó en ese momento de nuestras vidas.

Vuelvo a repetir, tengo una larga lista de dónde tirar, algunos lamentablemente nos han dejado y otros continúan con otros cometidos, pero a todos les estoy enormemente agradecido.

No quiero ni puedo olvidarme de las personas que han estado trabajando codo con codo conmigo a lo largo de estos años en la estructura de ASLE, a unos/as más y a otros/as un poco menos, pero siempre procurado ser un buen compañero y persona agradecida. Quiero hacer mención de la despedida que me hicieron, de la que sería difícil olvidarme, sobre todo cada vez que entro en el salón de mi casa y me “encuentro” conmigo mismo en forma de cuadro. Eskerrik asko.

Por lo respecta a los acontecimientos que más me han marcado, lo iniciaría por supuesto con la constitución de ASLE, siguiendo con los premios en calidad, “Q” plata y oro, Premio Europeo e Iberoamericano. En el tema personal, el premio que me otorgó CONFESAL en su primera convocatoria por mi trayectoria profesional a favor de la Economía Social y las numerosas muestras de afecto que me han trasladado personas y entidades en estos últimos tiempos.

Jose txo Hernández



Jose txo Hernández fue fundador de ASLE en 1982 en representación de IRIMO SAL y miembro de la junta constituyente de la Agrupación. Un año más tarde fue elegido gerente de ASLE, cargo que sigue ocupando en la actualidad.

¿Cómo empezó aquello?

Al principio utilizaba otras palabras y diferentes expresiones sobre cómo empezó nuestra historia. Ahora lo explico fácil. Por casualidad.

Y digo esto porque en los primeros años de la existencia de ASLE y de las Sociedades Laborales mantuvimos varios e intensos encuentros con los fundadores del Grupo Mondragón. No tanto para que nos diera cobijo o cobertura, que nunca solicitamos, sino para interpretar sus inicios y conocer cómo actuaron ellos en respuesta a todas las cuestiones que se plantean en el origen de cualquier organización.

En uno de esos encuentros le pregunté a Jesús Larrañaga la misma pregunta que se me hace ahora, y me contestó: “nacimos por casualidad”. Y si te pones a pensar, tenía razón, porque se suceden cosas que te llevan a un destino final, aunque para ello hagan falta el esfuerzo y la inteligencia de distintas personas que creen en lo que están haciendo.

Y nacimos por casualidad porque cuando queríamos dar respuesta a la situación de crisis de la empresa, Rafael Calvo Ortega, Ministro de Trabajo del primer gobierno de la democracia, nos enfocó hacia la creación de una figura llamada Sociedad Laboral si los trabajadores

suscribían un préstamo del llamado Fondo Nacional de Protección al Trabajo. Fue entonces cuando oímos por primera vez el nombre de Sociedad Laboral.

Yo trabajaba en IRIMO, empresa fabricante de herramientas manuales y piezas de forja para el sector de automoción. Eramos 750 trabajadores. La empresa estaba en crisis por el exceso de oferta, consecuencia de una estrategia de crecimiento que se vino abajo por lo que entonces se llamó la crisis del petróleo.

Además de diferentes medidas de ajuste, 500 personas suscribimos el préstamo de 500.000 pesetas por persona, con garantía personal y segunda garantía, la hipoteca de los bienes inmuebles de la empresa. Las personas que no suscribieron el préstamo abandonaron la empresa. Todas las acciones de la compañía pasaron a manos de los trabajadores. Acabábamos de constituir una Sociedad Laboral (1979) sin saber lo que era, pero habíamos conseguido financiación y además, el compromiso de diferentes entidades financieras para colaborar en la salida de la empresa.

Supimos rápidamente que el cambio en la propiedad no hacía que la tendencia cambiara, por eso todos los esfuerzos fueron orientados a la reconversión necesaria para poder competir en el mercado.

No cuento todo lo que tuvimos que hacer, porque nos llevaría un tiempo largo.

¿IRIMO es la primera Sociedad Laboral de Euskadi?

Y yo diría que de España y del mundo.

Tengo que decir que una vez que dimos los primeros pasos, supimos que en 1973 se había creado una Sociedad Laboral en Bizkaia y que respondía al nombre de Herramientas de Precisión SAL. Pero en la historia de las Sociedades Laborales no tuvo la significación de quienes pusieron en marcha ASLE, una vez constituida su empresa como laboral.

Y digo que es la primera de España porque no se conocían otras salvo lo que luego se ha incorporado a los escritos de la primera Sociedad Laboral en 1956, SALTUV, Sociedad Anónima Laboral de los transportes urbanos de Valencia. Pero esto es para los libros, porque en la historia moderna figura IRIMO SAL como la primera.

Y digo del mundo, porque fuera de España no existe el fenómeno de las Sociedades Laborales.

¿Y cómo hicisteis ASLE?

Después de hacer la Sociedad Laboral nuestra preocupación fue la

de rentabilizar la empresa, pero en el entorno ya se supo que habíamos dado respuesta a la crisis a través de esta figura y recibíamos visitas de diferentes empresas interesándose por saber qué pasos habíamos dado. En una de esas vistas aparecieron Juan Ugarte y Guillermo Muñecas de MEFESA y Juanxto Llona y Alberto Iñurrieta de EDITORIAL ELEX-PURU que habían hecho Sociedad Laboral en Bizkaia. Nos plantearon, con buen criterio, la conveniencia de crear una asociación para responder a la problemática que se nos venía presentando y que era muy nueva para todos. Lo valoramos y las empresas de Gipuzkoa, que éramos las más grandes, tomamos la iniciativa para crear la Agrupación. Entonces ELMA de Mondragón tenía 950 trabajadores, nosotros 750, JUARISTI, de Azkoitia, 400.

Se creó una gestora compuesta por las tres empresas de Gipuzkoa mencionadas, por HERZA de Vitoria y por MEFESA, MECANOMET y ELEXPURU de Bizkaia. Las siete empresas dedicaron muchos recursos, humanos y económicos, y en Julio de 1982 se constituyó ASLE con 53 empresas.

La comisión gestora se conformó como la primera Junta Directiva.

¿Por qué la oficina en Bilbao si las empresas grandes estaban en Gipuzkoa?

También por casualidad.

La Junta Directiva consideró la conveniencia de contratar una persona para la gerencia. Se abrió un proceso de selección con anuncios en los tres territorios y se acordó abrir la oficina en aquél territorio del que fuera la persona seleccionada. La persona contratada era vizcaína y por eso se abrió la oficina en Bilbao, en concreto en la calle Alameda Recalde nº 5, muy cerca del puente de la Salve. Eran 63 metros cuadrados, en régimen de alquiler. Nacimos pobres pero honrados, como se decía entonces.

Se abrió la oficina el 1 de septiembre de 1983, con Bilbao inundado por las intensas lluvias de unos días antes y que ocasionaron los mayores destrozos que se recuerdan en la villa en los tiempos modernos.

¿Cómo y cuándo te incorporaste a ASLE?

Vaya por delante que yo ya era de ASLE desde el principio pues una vez que se puso en marcha la gestora, se decidió dedicar una persona al 50% de su tiempo para los trabajos que surgieran y para asesorar a colectivos que se planteaban la posibilidad de constituirse como Sociedad Laboral. Esa persona fui yo, desempeñando esa función hasta la contratación del gerente. Cuando se constituyó ASLE en

1982 yo tenía 29 años y no tenía experiencia en gestión por lo que se valoró la incorporación de una persona con experiencia.

La Junta Directiva entendió que , en cualquier caso, yo debiera incorporarme al equipo. Así lo hice y me incorporé a la oficina de Bilbao para llevar el departamento económico, ayudas y subvenciones. Nacimos con tres personas, el Gerente, Koldo Urkijo Bárcena, una persona para administración, Itziar Ibarrondo, y yo. Antes de pasar un año se contrató al abogado Miguel Pérez.

¿ Y luego fuisteis creciendo?

Antes habría que relatar otro acontecimiento.

La oficina se había puesto en funcionamiento pero se produjeron diversos acontecimientos relacionados con la gerencia y vinculados a la forma de liderazgo, enfoque de la gestión y desencuentros con la Administración que llevaron a la junta a prescindir del gerente, justo al año de su incorporación. La Junta me propuso tomar las riendas y diseñar un Plan de Actuación para los años siguientes. Se aceptaron los planteamientos presentados y me nombraron gerente cuando apenas había cumplido 31 años. Y así hasta hoy.

A finales de 1984 se incorporó Ana Irazabal y paso a paso, con cautela,

rigor y audacia fuimos caminando y tomando decisiones en equipo con el apoyo de la Junta Directiva.

¿Recuerdas los primeros pasos?

El primer diagnóstico de situación nos llevó a hacer frente a varios temas a la vez: Ganar la batalla de la imagen a la sociedad, conseguir credibilidad de las entidades financieras, dar respuesta a la problemática de los pasivos heredados de la empresa anterior, formar a las personas que accedían al Consejo de Administración de su empresa, asesorar en nuevas constituciones de Sociedades Laborales, etc

En el origen, la sociedad nos percibía como empresas en crisis y tenía dudas en cuanto a nuestra capacidad para dar respuestas satisfactorias y situar a la empresa en rentabilidad y mantenerla en el mercado compitiendo de igual a igual con el resto. Además, desde las patronales había grandes reservas respecto a nuestro modelo, porque habíamos asumido la propiedad y la gestión de empresas en las que otros empresarios habían fracasado. Ser reconocidos socialmente fue un trabajo de muchos años.

En un plano similar se situaban las entidades financieras pues éramos herederos de empresas que habían incumplido muchos de sus compromisos con ellas por

motivo de la crisis. Tenían dudas sobre nuestro comportamiento, pero en unos pocos años esas dudas fueron desapareciendo. Desarrollamos una campaña de concienciación en todas las empresas haciendo ver a los socios que por encima del salario estaban las obligaciones, con la Administración, con los proveedores y con las entidades financieras. La campaña dio sus frutos y se fueron equilibrando los balances, consolidando financieramente las empresas y estableciendo relaciones regulares de entendimiento.

Un papel importante en la generación de cultura fue la Comisión de Presidentes de consejos de administración. Eran, por lo general, personas de taller que habían asumido una responsabilidad nueva, que estaban siendo percibidos por el grupo como un nuevo liderazgo y que debían presentarse como una referencia ejemplar. Aprendimos unos con otros y generamos conciencia de pertenencia a un grupo llamado ASLE que nos unía por compartir un modelo de empresa llamado Sociedad Laboral.

La experiencia de la Sociedad Laboral se iba consolidando y ello permitió la creación de nuevas Sociedades Laborales de reconversión o de nueva creación. La Sociedad Laboral había venido para quedarse.

No podemos decir que las cosas fueran fáciles, porque nada lo es, pero cuando recordamos el camino andado solemos decir que “lo hicimos juntos, con humildad y vocación de servicio, con la fuerza de quien construye su entorno solidariamente”

¿Y qué más nos puedes contar?

Que en 1986 compramos la oficina de Juan de Ajuriaguerra y que en el 93 nos desplazamos a la actual de la calle Ercilla. Antes, habíamos comprado las oficinas de Donosti y de Vitoria-Gasteiz. Importantes infraestructuras para dar el mejor servicio a los socios.

Que en 1987 pusimos en marcha SOPRECS, la empresa de consultoría para el apoyo en la gestión a las empresas asociadas.

Que el año 2002 nos convertimos en la primera organización de toda España que obtenía el premio Europeo EFQM de Calidad y el Premio Iberoamericano.

Que en 1986 pusimos en marcha Oinarri SGR, la empresa de garantías recíprocas de la Economía Social.

Que hemos sido fundadores de los tres Foros de RSE en los tres territorios.

Que en 2014 creamos con el Gobierno Vasco el Fondo de Capital Rieago Lanpar, aportando medio millón de euros.

Y más y más cosas que cada una de ellas tiene su propia historia.

¿Qué ha sido para ti lo mejor y lo peor de todos estos años?

Aunque yo soy de los que ven siempre la botella medio llena, tengo que decir que el mayor drama se da cuando hay empresas que no pueden seguir con su actividad y tienen que cerrar a pesar de todos los esfuerzos realizados y del apoyo que les hayamos podido dar. Tenemos que tener siempre presente que detrás de cada cierre hay personas con sus familias y se ven abocadas a situaciones muy dramáticas en muchos casos.

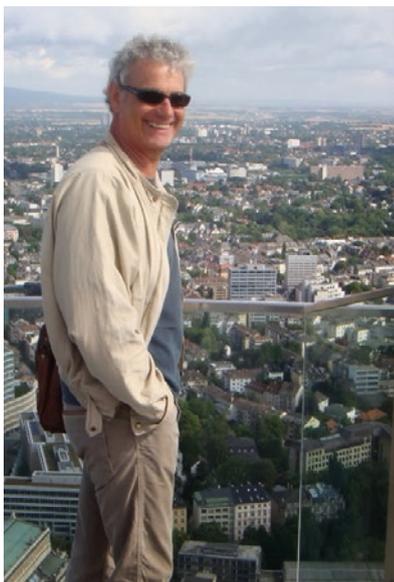
Lo mejor que me ha pasado ha sido poder disfrutar de mi trabajo, de mis compañeros y compañeras. Sin la capacidad intelectual y emocional de las personas que trabajan en ASLE no hubiera sido posible el éxito obtenido en la gestión, en el reconocimiento social, y en el liderazgo de la empresa participada.

Hemos vivido con toda intensidad la historia de los 35 años de las Sociedades Laborales y hemos conseguido para ellas un espacio en la Economía Social y en la sociedad en general.

Creemos en la Sociedad Laboral por encima de cualquier otra opción empresarial, en su forma de organizarse y de entender las relaciones entre las personas, en la capacidad de crecer juntos.

Lo mejor ha sido poder trabajar para las Sociedades laborales.

Paco Vega



Paco Vega fue presidente de ASLE desde 1987 hasta 1989 en representación de FUNDIONES AURRERÁ SAL, aunque formaba parte de la Junta Directiva desde 1985. Tras su paso por AURRERÁ dirigió otras dos Sociedades Laborales: RÓTULAS EL CARNERO durante un año y BETSAIDE SAL desde 1991 hasta 1998.

¿Cómo entraste a formar parte del mundo de la Economía Social, de las Sociedades Anónimas laborales?

En el año 1977 se planteó una crisis fortísima en AURRERA INDUSTRIAL, empresa a la que yo pertenecía; suspensión de pagos (hoy concurso de acreedores), que iba a derivar inexorablemente en liquidación de empresa, la única posibilidad visible para la continuidad de la actividad era la de que los trabajadores asumiesen la responsabilidad de la misma. Por aquel entonces no existía la figura de la SAL, por lo que con un fuerte componente de liderazgo, asumí la responsabilidad de recibir poderes delegados de la Junta de Acreedores para continuar la actividad, respaldado por el colectivo de 305 trabajadores quienes reiniciamos la actividad productiva en 1978 con la misma fórmula de S.A., pero con una organización del trabajo, y una filosofía de empresa de trabajo asociado. Recuerdo con cariño a Mario Fernández, quien me acompañó a convencer a la junta de acreedores, con el fin de que no ejecutasen la liquidación de la empresa, y permitiesen dar poderes delegados a 3 trabajadores.

Durante 6 años, hasta el año 1984, el funcionamiento de AURRERA INDUSTRIAL SA, fue el de una empresa de trabajo asociado con

la fórmula de SA, eligiendo democráticamente los órganos de gobierno, y ejecutando, e incluso llevando a la práctica una singular formulación salarial.

A partir de 1984 se realizó la transformación formal en SAL con la denominación FUNDIONES AURRERA SAL, acudiendo a la fórmula típica de capitalización del desempleo, préstamo de FNPT, y aportación de parte de las indemnizaciones recibidas en la liquidación de la empresa anterior.

Aunque no participé personalmente en la fundación de ASLE el 22 de Julio de 1982, porque AURRERA INDUSTRIAL SA, todavía no era formalmente una SAL, tomé contacto con las personas que por aquel entonces estaban dinamizando el movimiento para la constitución de ASLE, especialmente con los representantes de las empresas vizcaínas impulsoras de dicho proyecto MEFESA, MECANOMET, GRAFICAS ELEXPURU.

FUNDIONES AURRERA SAL, se incorporó a ASLE en 1984. Creo recordar que en las elecciones a Junta Directiva por Bizkaia en 1985 entré a formar parte de la Junta Directiva de ASLE.

¿Qué aspectos recuerdas como los mas destacados de tu etapa en la Junta Directiva de ASLE?

Distinguiría dos tipos de asuntos, los de índole interno u organizativo, y los de índole externo o de representación, que se tomaron en la época de mi presencia en la Junta Directiva.

Aspectos de índole interno:

a) La decisión del cambio de la Dirección General, nombrando a Josetxo Hernández como nuevo gerente, conductor y ejecutor de las estrategias de ASLE.

b) La creación de SOPRECS como empresa de servicios, concebida especialmente para dar apoyo a la gestión en diferentes áreas a las empresas asociadas.

c) El impulso de multitud de jornadas técnicas de diversa índole como medio indispensable para dar cohesión a la Agrupación, así como la publicación de un considerable número de trabajos.

d) La creación de la revista GATZA

e) La decisión de dotarse de una sede Social adecuada a las necesidades de ASLE, primero en la calle Juan de Ajuriaguerra, y posteriormente en la calle Ercilla.

f) Discusiones y primeras ideas para dotarse de un instrumento financiero para las SALES.

Aspectos de índole externo:

a) Una fuerte actividad de interlocución institucional tanto con el Gobierno Vasco, Ministerio de Trabajo, Dirección General de Cooperativas, Sindicatos y Organizaciones Empresariales, con el objetivo de buscar implantación y reconocimiento en el entramado social e institucional.

b) Una valiosa e imprescindible ayuda y apoyo para la transformación de nuevas SALES.

c) Una permanente batalla institucional por solucionar los problemas derivados de la asunción de deudas por préstamos del FNPT, pasivos provenientes del FOGASA, así como por los nocivos efectos subrogatorios del Art. 72 de La ley General Tributaria

d) Participación activa en la aportación de criterios para la Ley 15/1986 de Sociedades Anónimas Laborales

e) El liderazgo en la creación de CONFESAL en Julio de 1987, con la aportación del primer presidente de ASLE a dicha Confederación Estatal de SALES.

f) La creación del Premio Txemi Cantera

He citado algunos de los aspectos que considero más relevantes correspondientes a mi época de pertenencia en la Junta, aunque me consta que posteriormente ASLE ha ido abordando y desarrollando otros destacados capítulos en épocas más recientes.

¿Cómo evolucionaron las Sociedades Laborales vascas durante los primeros años de andadura de ASLE?

Me referiré al número y naturaleza de las Sociedades Anónimas Limitadas durante la primera década de andadura de ASLE. Es bastante significativo el análisis que presenta el cuadro del número de empresas y trabajadores, clasificadas por sectores durante 1985-1986.

Los datos que a continuación expongo están publicados en el nº-1 de la Revista ECONOMIA SOCIAL, me he limitado a transformar los porcentajes en valores absolutos:

De estos datos, entiendo que pueden extraerse las siguientes conclusiones:

1. Las consecuencias de la terrible crisis del petróleo que se manifestó en la década de 1975-1985 golpeó fuertemente el tejido industrial vasco, y propició el nacimiento de las primeras SALES. como resistencia a la pérdida de empleo

2. La naturaleza de las SALES. durante la primera década de la existencia de ASLE, es claramente

industrial. Estamos hablando de fábricas con procesos productivos ligados a la tradición manufacturera vasca. Es muy poco representativo, prácticamente nulo, el sector servicios en el mapa de empresas asociadas

3. La plantilla media en la muestra comentada se acerca a las 70 personas, entiendo que esta media irá bajando posteriormente a medida que aumenta el número de empresas asociadas.

4. Las empresas en crisis llegan a ASLE con unas plantillas claramente abultadas, con un grave problema de excedentes encubiertos que son absorbidos en la mayoría de los casos aplicando austeridad salarial. Esta es una importante

característica de las SALES. iniciales, se renuncia a los despidos a cambio de adaptar la masa salarial al tamaño de empresa. Se impone la solidaridad, quizás no por convicción, pero es un hecho que este factor es clave para mantener la actividad y evitar la desaparición de las empresas, o cuando menos, prolongar su vida.

5. Hay sectores como el de Fundición y Forja, que con 4 empresas: IRIMO, TAYFE, METACAL y FUNDICIONES AURRERA, englobaban casi la cuarta parte del empleo total agrupado en ASLE, hoy en día ninguna de esas SALES. permanece en activo.

Como gerente de una SAL durante varios años, qué aspectos de este modelo de empresas resaltarías

Mi trayectoria profesional al frente de la Dirección de SALES, es la siguiente:

- Director de FUNDICIONES AURRERA SAL, desde 1978 hasta 1989, con un paréntesis en el curso 1986-Junio 1987, donde realice el Master de Gestión de Empresas Cooperativas impartido por el Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deusto.

- Director de ROTULAS EL CARNERO SAL (ECR SAL) desde Setiembre de 1989 hasta Febrero de 1991, fecha en que esta

Sectores	Nº Empresas	Nº Trabajadores
Bienes de Consumo	12	645
Maquinaria Herramienta	10	885
Industria auxiliar de automoción	7	632
Laminación	5	272
Equipos y suministros eléctricos	13	350
Industria auxiliar del metal	14	621
Tornillería	4	431
Calderería y montaje	8	347
Madera	3	446
Bienes de Equipo	4	307
Fundición	2	1.074
Forja	2	666
Artes graficas	6	178
Varios	16	284
TOTAL	106	7.138

empresa se integró en TVA, y Grupo Lemförder.

- Director de BETSAIDE SAL desde Marzo de 1991 hasta Junio de 1998.

A lo largo de esta trayectoria, y según mi experiencia y opinión, puedo destacar los siguientes aspectos:

1. Las tres empresas que he tenido bajo mi dirección, sufrieron la crisis de los años 80, y aunque con diferentes matices, utilizaron el modelo SAL no por convicción, sino por pura necesidad, al día de hoy solo permanece activa BETSAIDE SAL, que creo es un ejemplo de empresa bien gestionada y equilibrada, incluso se puede considerar líder del sector de Fundición en Euskadi.

2. Las tres empresas citadas, hubiesen desaparecido de no haberse transformado en SALES:

- En el caso de FUNDICIONES AURRERA SAL, su trayectoria se prolongó por 22 años y permitió dar cobertura a un importante colectivo de trabajadores.

- En el caso de ECR SAL, su inclusión dentro del Grupo Lemförder supuso la continuidad, que de otra forma hubiese sido muy difícil.

- El caso de BETSAIDE SAL, es el claro ejemplo de una SAL que se mantiene, y que ha pasado al estado de una empresa ejemplar en

su sector, con beneficios recurrentes, atravesando la crisis de reciente con fuertes resistencias, y apreciada por sus clientes.

3. Según mi criterio, la Dirección de una SAL tiene que estar soportada en una gran profesionalidad y método, y es imprescindible un fuerte componente de liderazgo, una adecuada gestión de las personas es fundamental.

4. Es importante deslindar el campo dual que a veces presenta el colectivo de trabajadores, hablo de la dualidad Comité de Empresa – Consejo de Administración, a veces el colectivo manifiesta su descontento a través de las elecciones al Consejo de Administración como si fuese el Comité de Empresa, en este sentido creo que ASLE inicio una buena labor introduciendo la formación a Consejeros.

5. La implicación del colectivo, y su integración en los objetivos de la empresa, no hay que darlos por conseguidos por el hecho de que estamos gestionando una SAL, según mi experiencia hay que reclamarlos permanentemente apoyándose en las personas más conscientes y con más carisma dentro del colectivo de trabajadores.

6. La presencia de un Consejero externo y profesional, ayuda a cortocircuitar interferencias en la gestión, que lamentablemente se

producen de una manera inevitable en este tipo de Sociedades

7. La información y el contacto regular con el Colectivo de trabajadores entiendo que es fundamental. Yo además siempre he utilizado un equipo de dirección lo más ampliado posible, no solo formado por los directores de área, sino al menos mensualmente, ofrecer la información de la marcha de la empresa a nivel de mandos intermedios y jefes de equipo.

8. Al principio de la andadura de las SALES, se percibía claramente por el entorno una falta de digestión del modelo, hablo especialmente del entorno financiero y empresarial, pero con el transcurso del tiempo estos prejuicios se han ido superando. Entiendo que hoy en día se observa a una SAL de una manera mucho más equilibrada

Cuales son los momentos mas emotivos que has vivido en tu etapa relacionada con las SALES.

Los peores momentos, que los hubo, cuando recibía la noticia de que se había producido algún accidente laboral.

Desgraciadamente he vivido episodios verdaderamente imborrables como consecuencia de accidentes laborales de gravísimas consecuencias, tanto para los trabajadores afectados como para sus

familias. Esta es la cara más triste de mi vida profesional en las SALES. que he tenido la oportunidad de dirigir.

Los buenos momentos han sido innumerables, me he sentido una persona apreciada y querida por la mayoría de los colectivos, creo que mi marcha de las 3 empresas ha sido despedida con cariño y gratitud. En total han sido 20 años de mi vida los que he estado dirigiendo Sociedades Laborales.

He tratado de cuidar muy especialmente al equipo directivo más próximo, y a toda la línea de mandos intermedios, personal que muchas veces es muy incomprendido por el colectivo de una SAL, y que hay que tener especial cuidado en proteger. Lo hemos pasado bien trabajando.

Si tendría que citar momentos especiales en los que he sentido una especial satisfacción profesional, seleccionaría los siguientes:

En FUNDICIONES AURRERA SAL, la consecución de un buen número de jubilaciones anticipadas que permitió una salida digna para cerca de 40 jubilados hacia el año 1988, en una exitosa negociación con el FNPT.

En ECR SAL, la integración de la empresa y todos los efectivos de la

plantilla en TVA SA, en una negociación donde cada uno de los 38 trabajadores percibió además una sensible cantidad por su participación.

En BETSAIDE SAL, he tenido varias satisfacciones, pero especialmente destacaría tres:

- La selección y realización de importantes inversiones para la transformación total de los principales procesos de la fundición tales como el moldeo en alta presión, la fusión, la machería y la arenería
- La consecución de importantes clientes del sector del agua y automoción
- La entrada en importantes beneficios continuados desde el año 1996, después de una fuerte reconversión de los procesos

¿Cómo piensas que deben evolucionar las Sociedades Laborales en el futuro?

Sobre este particular no pretendo ofrecer un criterio solvente, mi trayectoria en el mundo de la economía social se interrumpió en el año 1999, y sería una falta de respeto el dar opiniones concluyentes a quienes han continuado trabajando en ese entorno, que seguro que habrán tenido errores, pero sin duda los aciertos habrán sido mayores.

No obstante sí tengo mis modestas opiniones, que las puedo resumir en los siguientes párrafos:

1. La SAL como cualquier empresa que este inmersa en el mercado, primero tiene que ser SOCIEDAD (Empresa) y luego tiene que ser LABORAL (Sensibilidad Colectiva), entiendo que no hay trabajo en cooperación sin un objetivo empresarial previo.

2. En mi opinión uno de los puntos fuertes que ha demostrado visibilizar la figura SAL, es la de servir de soporte para resolver las situaciones de crisis de las empresas. Habrá que reflexionar por qué en esta última crisis no han acudido a refugiarse en esta figura la multitud de colectivos y empresas afectadas por procesos concursales, de expedientes de regulación, de cierres. Quizás la propia cultura social esta cambiando, quizás la falta de liderazgo de los colectivos, quizás el papel de los sindicatos que nunca facilitaron la transformación en SALES, quizás la referencia del colateral mundo cooperativo no esté dando el mejor de los ejemplos últimamente, quizás las Instituciones Publicas no estén aportando nada nuevo el mundo de la economía social

3. La SAL siempre se ha movido bien, con las lógicas contradicciones, dentro del sector industrial, entiendo que es un punto fuerte que lo ha demostrado en el pasado, la evolución hacia el sector servicios es bienvenida, pero en Euskadi el sector industrial, tiene y debe tener

un importante peso específico, quizás hay que focalizar algún esfuerzo nuevamente hacia esos sectores manufactureros en los que existen empresas en dificultades.

4. Recientemente he sido muy crítico con la política industrial, tanto del Gobierno Vasco como del Gobierno Central, que se está poniendo de moda, tratando de estimular y favorecer el “emprendimiento”, que no es más que sacudirse de un plumazo la responsabilidad de diseñar y dirigir una verdadera política industrial, dejando en manos de los pobres autónomos la posibilidad de generar tejido empresarial. Los autónomos no generan tejido empresarial, son las empresas cuanto más grandes mejor quienes tejen el entramado necesario que soporta la economía. Es mucho más efectivo salvar empresas existentes que pueden tener dificultades, que abrir expectativas de emprendimiento. El verdadero emprendimiento reside en mantener el tejido industrial existente, y lamentablemente se han perdido muchas empresas en estos 8 últimos años por falta de visión y coraje.

5. Echo en falta el que desde Instancias Oficiales se habilite un “Observatorio de empresas con previsibles dificultades” que reciba información de potenciales concursos de acreedores, expedientes de regulación, dificultades de liquidez, etc., y pueda coordinar esfuerzos y so-

luciones para salvar la actividad de dichas empresas. Ahí, puede entrar ASLE con su experiencia aportando el bagaje que ha ido acumulando.

Personas destacadas a las que quieres citar

A lo largo de mi paso por el mundo de las SALES. he conocido a mucha gente, más y menos interesante, especialmente gente de la política central y autonómica

Solo quiero destacar a dos personas ya fallecidas a las que me gustaría revivir su memoria, sin ningún tipo de panegírico.

Txemi Cantera, excelente persona, buen profesional, mejor juerguista; con el que tuve la satisfacción de compartir buenos momentos, él me dijo una vez: “Paco, déjate de pamplinas de 'Planificación Estratégica'. Si lo que te acucia es la liquidez, dedícate al 'debe' y al 'haber'." ¡Qué razón tenía!

Paulino Luesma, le conocí cuando entré en el mundo de las SALES., fue un buen amigo, receptivo, leal, y muy inteligente, me ayudó mucho en AURRERA, también puso su granito de arena a que ASLE tuviese la sede actual.

Javier Aguirre



Javier Aguirre fue presidente de ASLE entre 1993 y 1997 representando a FORJAS DE ELORRIO SAL. Anteriormente, entre 1986 y 1990 ya había sido miembro de la Junta Directiva de la Agrupación.

¿Cómo entraste en el mundo de la Economía Social y de las Sociedades Laborales?

En el inicio de la década de los 80 y en plena efervescencia de las reconversiones industriales en todo Euskadi, trabajaba en Tayfe SA, empresa ubicada en la localidad de Elorrio, a donde había llegado tres años antes, para ejercer funciones comerciales y de personal; algo bastante inusual y disperso, ya que con mi incorporación cubrían la baja de un empleado que se jubilaba como responsable del área de personal y la de otro empleado que dejaba la compañía y ejercía sus funciones y responsabilidades en el área comercial. Apenas dos años después de mi llegada, se inició una pérdida creciente de la cartera de pedidos y como consecuencia, comenzaron las regulaciones temporales de empleo. La empresa tenía un equipamiento industrial y tecnológico obsoleto en todas sus instalaciones. La tradición imperante en la cultura de la empresa desde su fundación, había estado orientada a construirse los medios productivos de forja y estampación e incluso las líneas de calentamiento, lo que tenía como consecuencia, que todos sus equipamientos productivos eran tecnológicamente vetustos e improductivos. Por otra parte, apenas se ejercían actividades comerciales, tenían una serie de clientes de toda

la vida y la demanda se ajustaba a la oferta. Era una empresa carente de musculo y no se apreciaba la necesidad de cambiar, tampoco había problemas especiales en aplicar cada año los incrementos de precios que se correspondiesen, por el incremento de los precios de la energía, las materias primas y los costes salariales. La empresa vivía en un espacio de confort y complacencia total; sin embargo en 1978, las cosas cambiaron radicalmente y en el marco de la propiedad y de la dirección de la empresa, no había el dinamismo imprescindible para afrontar los nuevos desafíos, lo que trajo la acumulación de pérdidas y los correspondientes impagos a la Seguridad Social y a la Hacienda Pública.

En esa situación, inicialmente un grupo de técnicos y administrativos, entre los que me encontraba, iniciamos una serie de reuniones con todo el personal, para conocer directamente las inquietudes de los trabajadores y explorar si procedía iniciar conversaciones con la propiedad de la empresa para encontrar alguna salida por la vía de la participación de los trabajadores. A la vez, nos acercamos hasta la División Empresarial de las Cooperativas, para testear las posibilidades de apoyos en una supuesta transformación societaria. Nos recibieron y nos atendieron muy bien, sin embargo, nos ani-

maron a olvidarnos de la empresa en la situación que se encontraba e iniciar un nuevo proyecto empresarial partiendo de cero, apoyándonos en la experiencia y los conocimientos de quienes llevábamos la iniciativa y liberando al menos una persona, para que trabajase en la elaboración de un Proyecto Industrial para la creación de una nueva actividad. En aquella situación, quienes tomamos la iniciativa, consideramos fundamental para salvar la empresa y los empleos, que era imprescindible una transformación rápida y eficaz para salvar el posicionamiento con determinados clientes y no dejar por otra parte a una parte del personal en el camino, contando con todos los que se habían mostrado favorables al proceso de transformación accediendo a los créditos del FNPT, para iniciar con urgencia una renovación de los medios de producción y que por otra parte, estaban aterrizados ante la perspectiva del paro con pocas posibilidades de encontrar otro empleo, después de dos años de continuas regulaciones de empleo. En aquella situación, contamos con apoyo incondicional del 49% de la propiedad, que se comprometió a ceder sus acciones sin ninguna contraprestación y a mediar para que la parte correspondiente al 51% accediese también con el compromiso de unas compensaciones mensuales hasta la jubila-

ción de quien ejercía como Gerente. En el ámbito Sindical ELA-STV que era mayoritario en el Comité de Empresa, se comprometió en el proceso y facilitó determinados contactos que fueron fundamentales para favorecer que, toda la tramitación con el FNPT fluyese de forma conveniente. Entre tanto, las tres personas más implicadas personalmente en todo el proceso; Ignacio Cacho en el área económico financiera; Leoncio Bilbao en el área técnica y yo personalmente en las áreas de personal y comercial, trabajamos en la elaboración de un Plan Estratégico y de Gestión, siguiendo el modelo del FNPT, que fué la base para la realización de la transformación societaria, que se materializó creo recordar en Octubre de 1981.

Por aquel entonces, también nacía ASLE y cosas de la vida, en Forjas de Elorrio, se acordó no participar en el proceso constituyente de la Asociación, por temor a tener que asumir responsabilidades, que desviasen nuestra atención durante todo el proceso de negociación y la posterior gestión de la nueva Forjas de Elorrio SAL Sin embargo meses más tarde, el Consejo de Administración aprobó la incorporación a la recién nacida ASLE, con la condición de no comprometernos inicialmente en cargo alguno. Unos años más tarde (sería en 1986 más o menos),

una vez que la empresa estaba consolidada y generaba beneficios, se me solicitó formar parte de la Junta Directiva en la que ocupe el cargo de Secretario durante cuatro años, siendo Presidente Javier Varea. En aquella etapa, tuvo especial relevancia el nacimiento de SOPRECS, lo que fomentó los servicios a las empresas en gestión económico financiera, calidad, planes estratégicos y de gestión, estudios de necesidades formativas y la formación continua en las diferentes áreas de las empresas.

¿Cuáles son los asuntos más destacados en tu etapa de presidente de ASLE?

Fué en buena parte, coincidente con otra etapa especialmente convulsiva en el tejido industrial vasco, que después de haber superado la obsolescencia tecnológica, comercial y de gestión en todos sus ámbitos, con el Plan de Relanzamiento Excepcional para la Industria Vasca, propiciado por el Gobierno Vasco, se encontró con las incertidumbres propias de la incorporación de España en la Comunidad Europea, emergiendo nuevos retos y desafíos en el marco de la competitividad, con una serie de variables fuera del control de las empresas, (costes energéticos y de las materias primas, tipos de interés, IPC y paridad monetaria) que en dos años hicieron peligrar el inestable equili-

brio alcanzado por muchas de las empresas de ASLE, que perdieron entorno a 25 puntos de competitividad con las empresas europeas, que descubrieron y encontraron los mercados españoles atractivos, en un marco de internacionalización de la economía creciente. En esa misma época, en el ámbito de CONFESAL atravesamos una etapa de turbulencias que hubo que afrontar desde ASLE, asumiendo la Presidencia en la persona de Javier Martínez, para reconducir toda la gestión de la Confederación que había atravesado una etapa bastante turbia e incomprensible desde nuestra perspectiva y también se trabajó intensamente con los diferentes grupos políticos en la elaboración de una Nueva Ley para las SALES.

Los Convenios con el Gobierno vasco fueron especialmente relevantes y permitieron el afianzamiento de ASLE en todo el territorio, abriendo sedes en Donostia y Vitoria Gasteiz, así como trasladando la sede central de Ajuariaguerra a la actual ubicación en Ercilla, lo que fortaleció las actividades hacia todo el tejido de empresas desde, en un periodo digamos dulce, con nuevas incorporaciones de empresas, muchas de ellas de nueva creación que incrementaron los volúmenes de facturación, internacionalización y de personal hasta cifras, que sin recordarlas fueron muy satisfactorias.

Otro hito especialmente relevante de mi etapa como presidente fue el nacimiento de la SGR Oinarri, que después de todo un proceso de negociación con las Cooperativas, el Gobierno Vasco y diversas entidades financieras, se formalizó en 1996 y es hoy en día una herramienta principal e imprescindible para el desarrollo de la Economía Social.

¿Cómo evolucionaron las Sociedades Laborales vascas y ASLE durante esos años?

Desde mi punto de vista, a pesar de nacer la mayoría de ellas, con el lastre de las deudas contraídas por la sociedad de procedencia, con una obsolescencia tecnológica considerable y una cultura empresarial inexistente, aguantaron los momentos más delicados de la crisis de finales de los 70 y comienzos de los 80 con un espíritu de superación muy pujante, asumiendo en aquel entonces recortes salariales y el incremento de las horas de trabajo en muchos casos, para superar las dificultades de partida, que en años sucesivos se fueron recuperando, lo que generó un músculo y una conciencia de propiedad, que lamentablemente con el transcurso de los años se fue perdiendo.

Fuiste gerente de una Sociedad Laboral durante muchos años, ¿qué destacarías de este modelo de empresa en función de tu experiencia profesional?

Yo diría, que es imposible explicar en pocas líneas, la experiencia acumulada en la economía social durante 22 años (1981-2002) pero si tendría que destacar algo, sería el entusiasmo de los equipos directivos que tuve la satisfacción de dirigir y su compromiso con el proyecto.

Momentos /acontecimientos especialmente importantes, emotivos que hayas vivido en tu etapa relacionadas con las Sociedades Laborales

Desde el nacimiento de Fojas de Elorrio en 1981, todo cuanto acontecía en el marco de la economía social, era importante y tenía su carga emotiva a la vez. El temprano fallecimiento de Txemi Cantera, nos dejó un poco huérfanos, pero fue a su vez el impulso para la creación del Premio Internacional de la Economía Social que lleva su nombre, así como la cercanía con quienes fueron premiados en la época en que fui Presidente de ASLE y como consecuencia del Jurado del citado premio, que en aquellos años lo recibieron por su contribución en el desarrollo de la Económica Social, Givat Haviva, United Airlines y los fundadores del actual Grupo Mondragón, quienes siempre han sido un referente y con quienes en algunas ocasiones tuve la ocasión de aprender.

El plan de relanzamiento excepcional del Gobierno Vasco, las alianzas estratégicas en el sector de estampación en caliente, los procesos de internacionalización, los procesos de creación de SOPRECS y OINARRI, los convenios con el Gobierno Vasco y las entidades financieras, son solo algunos de los muchos acontecimientos, que inundaron una vida profesional, entre gente entusiasta y siempre comprometida, que en algunas ocasiones erramos y en otras acertamos.

¿Cómo crees que pueden (o deben) evolucionar las Sociedades Laborales en el futuro?

La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo (Alan Kay)

Yo diría que ese es el camino de las empresas excelentes y lo seguirá siendo en el futuro. Independientemente del tamaño, no podemos quedarnos con que es una máxima enfocada hacia las grandes compañías, con grandes retos tecnológicos. Yo diría que es un enfoque imprescindible, para que de forma continua las pequeñas y medianas empresas estén en permanente alerta para descubrir las necesidades emergentes de sus clientes y de los mercados en los que participan. No solo buscando la satisfacción del cliente, con los productos y/o los servicios que le

facilita, sino incluso anticipándose con la mejora de los mismos, incrementando valor con su aportación.

Otra cosa es, como se consigue una alerta permanente en una pequeña empresa y esto pasa necesariamente por procesos de información en el entorno del mercado y de los clientes y de formación. Por una parte para reconocer la fiabilidad de la información recibida y por otra, para estar en condiciones de conseguir a tiempo los medios y las habilidades necesarias que se requieren.

La cooperación interempresarial en el plano transversal, también debería convertirse en una fortaleza de las empresas de ASLE, lo que requiere necesariamente una mayor comunicación con otras empresas, independientemente del sector al que pertenezcan, buscando sinergias que aporten mejoras notables en las compras de productos o servicios por ejemplo.

José Manuel Cacho



José Manuel Cacho fue presidente de ASLE desde 1997 hasta 2000 en representación de AURRERÁ SAL empresa de la que era gerente desde 1989.

¿Cómo entraste en el mundo de la Economía Social y de las Sociedades Laborales?

Fue mi amigo Juan Luis Bonafuente, que por entonces ocupaba de modo temporal la gerencia de Aurrera SAL, histórica empresa de Sestao, fundada, no como Sociedad Laboral evidentemente, a finales del siglo XIX, quien me pidió que colaborara con ellos como director técnico. Por entonces yo sabía más bien poco del mundo de las Sociedades Laborales que todos llamábamos SALES, ya es así que me lo pensé bastante, hasta el punto de que cuando accedí a incorporarme a aquel proyecto dije que fueran buscando otra persona para el puesto porque yo solamente me quería comprometer a permanecer con ellos durante un año, ya que tenía otras ideas en mente. La realidad me llevó la contraria, como en tantas otras ocasiones en mi vida, y fueron dieciséis años en vez de uno.

¿Cuáles son los asuntos más destacados que más recuerdas en tu etapa de presidente de ASLE?

A mediados de 1989, por cambios en la estructura de la empresa, me propusieron que ocupara la gerencia de Aurrera y acepté. Ocho años más tarde, es decir en 1997 Aurrera SAL fue elegida para ocupar la presidencia de ASLE y es así como me vi en esa posición. Yo no acos-

tumbro a edulcorar las cosas pero tengo que decir que en su conjunto fueron 4 años agradables como presidente, exceptuando el final del período debido a las circunstancias adversas que se vivieron en Aurrera en esos momentos.

Es muy difícil señalar un acontecimiento concreto que recuerde especialmente. Quizás, si me obligo a elegir, diría que uno de ellos fueron las negociaciones para conseguir que desaparecieran para siempre las obligaciones derivadas de los convenios de recuperación del FOGASA; la curiosa sobremesa tras la inauguración de la oficina de ASLE en Vitoria-Gasteiz en la que, sin que mediara mayor grado de confianza entre él y yo, un político con alta responsabilidades se sinceró políticamente conmigo en unos niveles inesperados; la broma de poner el escudo de la Real tras de mí, sin que yo me percatara, naturalmente, en el típico posado cuando nos trasladamos a la nueva oficina en Donosti, yo qué sé, muchos...

¿Cómo evolucionaron las Sociedades Laborales vascas y ASLE durante esos años?

Mi opinión es la mía y no tiene por qué ser compartida por todos: ASLE en la faceta de empresa de consultoría progresó muchísimo en ese periodo, tanto a nivel de los

servicios que se ofrecían a los asociados como de resultados económicos. Esto fue bueno para todos, indudablemente, pero yo siempre pensé que nos quedamos cortos en el desarrollo de un sentir más solidario entre nuestras empresas asociadas, más grupo, más asociación. Soy totalmente consciente de que las primeras poco dispuestas a estos movimientos, o avances si se quiere, eran las propias empresas, pero precisamente ahí estaba, repito, a mi entender, un claro objetivo del liderazgo exigible a la presidencia, al consejo y a la gerencia de ASLE.

Fuiste gerente de una Sociedad Laboral durante muchos años, ¿qué destacarías de este modelo de empresa en función de tu experiencia profesional?

Mi trayectoria como gerente de Aurrera durante 11 años no debería juzgarla yo. Sí puedo asegurar que fue apasionante, pero la pasión no está exenta de dolor y lo hubo a raudales. El transcurso del tiempo alisa muchas esquinas y tiende a diluir responsabilidades. Ahora que las heridas han cicatrizado procuro no olvidarme ni de mis responsabilidades ni de las de terceras partes directamente involucradas en que aquel tesoro que tocábamos con la punta de los dedos (la consolidación definitiva de una empresa derrumbada y levantada) nunca llegase a ser conseguido. Unas 200

personas integrábamos aquel colectivo y, como ocurre casi siempre, me encontré con muchas que lo daban todo y con otras que no querían saber de casi nada. Esta forma societaria (las Sociedades Laborales) no solamente me parece buena si no que creo que es una de las que atesoran mayor naturalidad en su concepto, pero abriga una enorme dificultad en el mundo y en la sociedad actual porque exige que cada persona esté totalmente dispuesta a compartir los beneficios con la misma disposición con que se comparten las pérdidas. A compartir la pobreza casi todos estamos dispuestos, a lo otro, que queréis que os diga...

Cuéntanos algunos de los momentos o acontecimientos especialmente importantes, emotivos, que hayas vivido en tu etapa relacionadas las Sociedades Laborales

Lo que sin duda alguna resultó más emocionante, emotivo e interesante para mí fue mi propia evolución personal. Como he dicho al principio, no era muy conocedor de esta forma societaria, y al integrarme en ella y observarla, analizarla y sobre todo vivirla fui encontrando el lugar donde mi ideología, mi idea de lo solidario, del encanto del esfuerzo personal, se asentaban con comodidad. A lo largo de los años algunos me han dicho que soy un utópico, otros que peco de ingenuidad y que

se me engaña con facilidad. Casi siempre he pensado sobre quien me trata de engañar que "peor para ellos" por ser así. Aunque al final la criatura falleció (me refiero a Aurrera), el ir viendo durante muchos años que aquello que estaba en fase terminal cuando cayó en nuestras manos (de los 200, por supuesto) mejoraba, crecía, se desarrollaba y encontraba puntos de fortaleza es un regalo precioso que se lo deseo a todos a quien quiero, que afortunadamente son muchos.

¿Cómo crees que pueden (o deben) evolucionar las Sociedades Laborales en el futuro?

Bueno, no me voy a extender en lo que todos sabemos: adaptarse a las nuevas circunstancias socio-económicas, las nuevas tecnologías, la distinta forma de ver el mundo del trabajo por parte de la juventud y conseguir lo que se entiende como éxito económico.

Es bueno intentar cambiar este mundo tan egoísta en el que vivimos pero mientras se hace (como la cosa va para largo) no se puede vivir totalmente al margen de lo que predomina. Recuerdo con mucha ilusión la filosofía de José Esprui que fue el ganador del premio Txemi Cantera de 1998 y con quien tuve la fortuna de compartir algunas horas de ininteresantísima charla. No era la primera vez que

me encontraba con alguien así; Diego Berguices, un párroco de Otxarkoaga, ya me había enseñado a entender de otro modo los términos éxito y fracaso. Por tanto, y no me desvío de la pregunta, creo que lo que resultará más complicado para las Sociedades Laborales en el futuro será evolucionar en el terreno conceptual y filosófico que, estando presente en todos los papeles, escritos y discursos de nuestra asociación, no abunda tanto en la práctica. Las palabras no son huecas ni están vacías, somos nosotros las que les robamos su contenido a base de manosearlas, repetirlas y no cumplir lo que significan. Por eso la respuesta a lo que deberían hacer las SAles podría ser tan simple como "ser mucho y más auténticamente solidarias".

Iñaki Gurruchaga



Iñaki Gurruchaga fue durante varios años miembro de la Junta Directiva de ASLE en representación de la empresa MANUFACTURAS INFANTILES SAL, fabricante de los conocidos coches infantiles ARRÚE, de la que era máximo ejecutivo. Su participación en la junta directiva de la Agrupación se produjo en dos períodos distintos, de 1987 a 1990 y de 1997 a 2001.

Se suele decir que la memoria tiene mecanismos que borran aquellas experiencias que a lo largo de nuestras vidas, fueron consideradas en su momento negativas. Acontecimientos que marcaron nuestras trayectorias personales, van siendo “convenientemente limpiados” para llevarnos, con la tranquilidad de espíritu, que emana de la sensación del deber cumplido, hasta nuestra presente desembocadura vital.

Cuando los responsables de la elaboración de este libro, sobre la Génesis y primeros pasos de la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (ASLE), solicitaron mis impresiones sobre la etapa en la que participé en esa Agrupación, eché mano de la mía, y a decir verdad creo honestamente que no ha tenido mucho trabajo de “limpieza”. Y no es que no haya habido momentos difíciles, que alguno hubo, si no que quedaron grabados en mi recuerdo como parte de un valiosísimo “máster multidisciplinar” que me ha acompañado desde entonces.

Antes de nada, quisiera agradecer a ASLE, por acordarse de mí y solicitar algunos apuntes para la recopilación de este caleidoscopio de experiencias gratas que, sin duda, será el libro que se plantea llevar a buen puerto. Y sin más aquí van mis impresiones:

¿Cómo y cuándo entraste en el mundo de la Sociedades Laborales?

En primer lugar creo que debo aclarar que mi experiencia en el mundo de las SALES se limita a aquel tipo de empresa, que en un proceso de tejido industrial en crisis, nace por transformación, de aquella otra que no sabe / no puede, acomodarse a los nuevos tiempos, no así de aquellas de nueva creación que entiendo son, en estos momentos, la mayoría.

En ese contexto me remontaré al año 1985 cuando se me propuso llevar las riendas de un proyecto empresarial con sede en Zumarraga. Allí, dos años antes, una empresa en el sector metalúrgico de nombre Madaya, tras arrastrar serios problemas de toda índole, entró en liquidación, cerrando sus puertas y dejando en la calle a más de 200 trabajadores. El plan, más sencillo de exponer que de realizar, consistía en crear cual ave Fénix, un proyecto empresarial que, aprovechando una línea de producto de los varios con que contaba, el palier, (importante pieza en el sector de la automoción), recolocara al mayor número posible de trabajadores.

Debo reconocer que por aquella época la figura de SAL, me era bastante desconocida y fue a través del despacho LAN en Donostia, con Jose Luis Yarza, (que allá donde

esté, estará resolviendo entuertos) a la cabeza, con Martínez, Oyarzun etc., quienes nos convencieron para adoptar tal figura societaria.

Definidos el producto y el mercado donde actuaríamos (repuestos), la lógica de cualquier empresa y más de las características de la que teníamos entre manos, nos condujo a verificar “in situ” la existencia del futuro cliente. Financiados con aportaciones personales de los trabajadores que compondrían ALDAKINA SAL a razón de 50.000 ptas, se sucedieron los viajes en busca del “cliente perdido”. Venezuela, Colombia, México, Egipto, Sudan, Singapur, Inglaterra volviendo, al final del primer periplo (luego hubo más), con la deseada cartera de pedidos, cartera que a la postre fue el mejor y definitivo argumento que pudimos esgrimir ante las instituciones financieras y Administrativas.. Con ella en nuestro poder y, tras dimensionar el nuevo proyecto, nos centramos en la elaboración del entramado financiero, Plan quinquenal, balances, cuentas de explotación, vías de financiación del proyecto, por ej., Fondo Nacional de Protección al trabajo (FNPT), capitalización de desempleo, FOGASA, cálculo del costo de las indemnizaciones etc.

“Resueltos” los problemas en las

áreas comerciales, de personal y financieras, nos enfrentamos a la de Producción. Dado que las instalaciones de Madaya se habían vendido a una inmobiliaria, hubo que buscar y comprar una nueva ubicación para el proyecto, y lo hallamos en Ezkio-Itxaso. Tras la definición, valoración y traslado de la maquinaria pesada y utillaje a la nueva planta, búsqueda de proveedores dispuestos a compartir el proyecto, y tras un necesario periodo de pruebas por fin, a principios del 86, tres años más tarde del cierre de Madaya arrancó ALDAKINA SAL.

Ni que decir tiene que esta aventura empresarial fue logro de todo un equipo volcado e ilusionado de personas que dieron lo mejor de sí para llevar a buen fin el proyecto, no quisiera olvidarme de tres, que por sus esenciales aportaciones, fueron fundamentales: Txopitea en el área comercial, Santamaría en el de producción y cómo no el de Mikel Maraña en el área financiera, con quién algo más tarde caminaría en otra aventura “salina”, Manufacturas Infantiles SAL (Arrue), pero ésa ya es otra historia.

¿Cuáles fueron los mayores retos que encontraste en tu etapa al frente de una Sociedad Laboral? y ¿los mejores momentos que viviste? (los "menos buenos", si quieres citarlos)

Cómo se suele decir en el mundo de la construcción, es más fácil partir de cero a la hora de levantar una casa que hacerlo manteniendo la fachada, éramos por tanto conscientes de las dificultades con las que nos íbamos a encontrar en el frente interno de la empresa. Pero cuando intento recordar aquellos ya lejanos años, me veo, empleando mucho más tiempo en clarificar y convencer al mundo exterior a ALDAKINA de nuestra personalidad e intenciones. En aquella época, hablar de “SALES” requería mucha explicación, y teníamos la sensación de que a trancas y barrancas estábamos ayudando a construir algo nuevo, y no sólo en el ámbito del proyecto que teníamos entre manos. Tan nuevo era que, a veces, teníamos dificultades incluso a la hora de poder explicarlo a terceros.

Proveedores, clientes, entidades financieras, Administraciones de todo tipo, Seguridad Social, Foga, FNPT, otras Organizaciones Empresariales clásicas, incluso algunas de impulso social similar (que a priori entendíamos “hermanas”), nos miraban con recelo. La duda que rondaba sus cabezas y a veces nos era expuesta con crudeza era, cómo íbamos a salir adelante donde los dueños-empresarios de toda la vida habían tirado la toalla, con las arcas vacías, el equipo directivo en muchos

casos en franca huída, productos rondando la obsolescencia y, en general una media de edad poco recomendable para tamaño esfuerzo, sin hablar de instalaciones, maquinarias, etc.”

En éste contexto, hay que recordar que ASLE no se constituyó hasta 1982, los estatutos que definían a las Sociedades Laborales vieron la luz en 1986, y la ley estatal que amparaba su estatus, no se promulgó hasta el 1986.

La propia trayectoria de las empresas del grupo. con sus victorias y algunas derrotas, todo hay que decirlo, junto a la labor de ASLE, con sus instrumentos de apoyo, SOPRECS en el plano de la gestión, y OINARRI en la parte financiera, han posicionado a las Sociedades Laborales en el tejido empresarial actual y, me atrevería a decir, mejor preparadas, dadas sus características internas y bagaje de batallas ganadas contra tantos “molinos”, que otras para hacer frente a los retos que los momentos actuales exigen a las empresas. Por eso creo que hoy, estas historias del pasado que algunos hemos vivido en primera persona, son solo eso, historias para recordar alrededor de una buena mesa, si se me permite la expresión.

¿Qué fortalezas y debilidades te encontraste en el modelo?

En aquella época estaba casi todo por hacer. Si bien los problemas internos con ser bastantes eran, podríamos decir simplificando mucho, los propios de la gestión de cualquier empresa, fue en el plano externo, como ya he comentado anteriormente, donde tuvimos que emplearnos a fondo para conseguir el reconocimiento de nuestros proyectos., y por ende su necesario respaldo financiero, de abastecimiento de materias primas, confianza de los clientes, etc. Reconocimiento que, con frecuencia, se apoyaba más en la credibilidad que consiguiera transmitir el equipo gestor de la empresa que en el propio proyecto que se presentaba.

Hoy, en el mundo empresarial, se han abierto paso nuevos conceptos de liderazgo, quedando reflejados en cualquier manual de gestión que se precie, pensamientos del tipo:

Cuando se está ejerciendo el liderazgo en el terreno de la acción, el hecho de cometer algún error entra de lleno en el campo de lo muy posible. Pero para el líder jamás es un signo negativo, sino todo lo contrario, es una señal positiva que le indica que se encuentra en el camino correcto.

Y su lema talismán:

No fracasos... no éxitos

¡Benditos tiempos nuevos!, entonces el paredón al amanecer, sin el consuelo del último cigarrillo, aguardaba al presunto “fracasado”.

Pero volviendo a la pregunta, creo sinceramente que el mayor punto de fortaleza con el que pudimos contar, en aquellos incipientes momentos fue, sin duda, la creación de ASLE y su acertado diseño bidireccional, por una parte creando las estructuras de conocimiento, financiación y asesoramiento a las empresas asociadas, homogeneizando experiencias dispares y cohesionando el movimiento, y por otra sirviendo como inmejorable embajador del grupo hacia el mundo exterior, consiguiendo cotas de reconocimiento para las SALES, imposibles de alcanzar por ellas mismas.

Es a partir de entonces cuando comenzamos a utilizar a la Agrupación, bien como fuente de conocimiento y consulta e incluso, a veces, como gabinete de psicoanálisis y confesionario. Por aquel entonces, nuestras visitas a Bilbao, donde Josetxo Hernández y su equipo, ejercían de profesores, asesores y de lo que fuera menester, pero sobre todo amigos, se fueron sucediendo. Luego vendrían las aperturas de las sedes, en San Sebastián con Anabel Yoldi, y en Vitoria-Gasteiz con Marian Oraá que extenderían los tentá-

culos de la Agrupación a los tres territorios, y con ello y tras una enorme labor de divulgación de todo el equipo, el reconocimiento de las Sociedades Laborales como una realidad que había llegado para quedarse, facilitándonos la tarea a todos nosotros.

Ser miembro de ASLE, una organización con cientos de empresas en múltiples áreas de producción y miles de trabajadores comulgando con los mismos principios sociales y laborales, cohesionada y en marcha fue, definitivamente, la mejor tarjeta de visita que pudimos enseñar allá por donde íbamos en nuestro quehacer diario.

Por otra parte, y si tuviera que destacar algún punto de flaqueza en aquellas épocas, mencionaría los, en ocasiones, roces para armonizar las responsabilidades de los diferentes órganos en la vida interna de nuestro proyectos. Interferencias, más tácticas que estratégicas, aunque de éstas también hubo, que producían solapamientos y entorpecían el normal fluir de la vida interna de nuestras empresas.

Sirva en descargo la bisonñez de un colectivo de trabajadores que habiendo tomado las riendas de su destino desconocía, en muchos casos, las reglas de funcionamiento de cualquier proyecto empresarial.

Ahí ASLE, definiendo los roles de la Dirección, el Consejo de Administración, el Comité de empresa, el papel de los Sindicatos y sus ámbitos de decisiones y actuación, elaborando los estatutos de régimen interno, e impulsando aspectos como la Misión, Visión y Valores en nuestras empresas, dejó definida, frente a otros proyectos empresariales y, ante todo aquel que estuviera interesado en este movimiento societario de tan nueva creación, la personalidad diferenciadora de las Sociedades Laborales.

¿Cómo viste evolucionar la agrupación y las propias Sociedades Laborales vascas mientras tuviste relación con ella?

Sucede que a veces uno no es consciente, en el momento en que ocurren los acontecimientos, de lo afortunado que es al ser testigo y participe de ellos, y es el tiempo quién les da su verdadera dimensión. Y eso es lo que ahora, al echar la manivela para atrás, me ocurre y quisiera, aprovechando estas líneas, agradecer a ASLE el privilegio de haber podido vivir en primera persona y, desde la posición de vocal de su Junta Directiva, el que considero uno de los periodos más ilusionantes y creativos de la historia de la Agrupación y, sin duda, de mi trayectoria personal.

Imposible enumerarlos todos pero si quisiera mencionar algunos que, por su repercusión en la vida de las empresas de entonces, creo merecen ser mencionadas aquí, como por ejemplo:

- Las negociaciones de los Pasivos Históricos (o “Históricos”, como acabamos llamándolos), de las deudas con la Seguridad Social, la formación de Comisión en Gipuzkoa que analizaba la no derivación de las deudas de las empresas origen de las sociedades Laborales, la capitalización del desempleo y, cómo no, la anulación de los Convenios de Recuperación del Fondo de Garantía Salarial (FOGASA).
- Las reuniones de la Confederación de las Sociedades Laborales de España (CONFESAL) donde Josetxo y el Presidente de turno, (Javier Varea, José Manuel Cacho o Javier Aguirre), se batían el cuerpo con Cataluña y Madrid para plasmar en los acuerdos finales los planteamientos de ASLE.
- La inauguración de las nuevas sedes en las tres capitales vascas.
- La constitución de SOPRECS y de OINARRI, la 1ª revista GATZA que vió la calle y que repartíamos entre los trabajadores asociados en las empresas.
- Las primeras Juntas Generales, cuando nos retroalimentábamos, intercambiando batallitas, siempre alrededor de una mesa como está mandado.

La reunión con el Gobierno Vasco. El fallecimiento de Txemi Cantera y establecimiento del mismo premio nombre en su honor, etc.

En fin, como ya he dicho fueron muchos, y la suma de todos ellos, bien comandados, con guante de seda en puño de hierro, por Jose-txo Hernández desde la Gerencia de ASLE, consiguieron armar un movimiento homogéneo y cohesionado, que al día de hoy goza de muy buena salud.

¿Tienes alguna valoración sobre cómo crees que puede o debe evolucionar el modelo?

Desde la atalaya de mi jubilación, un poco alejada del mundo empresarial y su mundo actual, (la vida me ha llevado por otros derroteros) y a fuerza de parecer osado, pido perdón por ello, quisiera comentar lo que en aquéllos momento algunos echábamos de menos, y era, una mayor relación inter-empresarial de los asociados de ASLE.

A veces daba la impresión de que muchos de nosotros recorríamos los mismos caminos, “saltando” los mismos obstáculos pero cada uno por nuestra cuenta. Proveedores de materias primas, servicios y transportes comunes, implantación en nuevos mercados, representantes, ofertas de similares productos o,

en ocasiones, complementarios, áreas infrautilizadas en alguna de nuestras empresas y que pudieran satisfacer demandas de otros asociados, desconocimiento de las otras empresas, muchas veces mirábamos más a proveedores de fuera que hacia el catálogo del grupo, eran algunos aspectos, había más, que detectábamos y pedían algún tipo de acción coordinada, pero que en su momento no supimos hacer frente, creando las necesarias sinergias que podrían favorecernos a todos, Centrales de compra, colaboración en proyectos, acciones en mercados comunes, fusiones, etc.

Quizás, podría ser interesante el establecer el porcentaje de comercio interno que mantienen las empresas del grupo y marcarse una meta para ir avanzando en esa mayor cohesión que, entiendo, pudiera ser positiva tanto comercial como humana para todos.

Otro punto interno que creo fundamental es, sobre todo en estos tiempos, no olvidar el plano humano de las empresas del grupo, sus aspectos de Solidaridad, Cooperación, Compromiso con el entorno, Sinceridad, Participación etc., que definen y diferencian a una SAL de cualquier otro proyecto empresarial,

Por otra parte, y entendiendo que el presente y por supuesto el futu-

ro obliga a la búsqueda de mercados en el exterior, ampliando los ya tradicionales y, siendo conscientes de que tal objetivo puede ser muy gravoso para aquellas empresas de tamaño medio como entiendo son buena parte del tejido empresarial de ASLE hoy en día, podría pensarse en la creación de un área de exportación en la Agrupación, haciendo primero un sondeo para conocer aquellos países que se quiere sean, receptores de los productos de bienes y servicios de las empresas asociadas.

Se podría empezar definiendo un país concreto, poniendo en manos de los asociados, las herramientas necesarias para ayudar a lograr tal fin, como por ejemplo:

- Apoyo desde el área Jurídica, traducción y elaboración de contratos bilingües, legislaciones, normas especiales, leyes a tener en cuenta, dedicar una persona a quién recurrir en reuniones técnicas de trabajo con clientes extranjeros etc., bien en España, acompañando “in situ” o vía consulta telemática..
- En colaboración con las Oficinas Comerciales de aquellos países que puedan interesar, realizar estudios de tendencias, oportunidades, nuevos sectores, informes generales, o a “medida”.
- Coordinar las acciones exportadoras (viajes colectivos) de las empresas del grupo, ahorrando costes de desplazamientos. Las reuniones

podrían incluso celebrarse en las propias oficinas comerciales españolas del país a abordar.

- Convenios con Agencias de Viajes para el futuro personal que se desplace.
- Convenios con alguna Academia de idiomas para preparar al personal.
- Convenios con alguna cadena de hoteles, para alojamientos módicos.

En fin, vuelvo a pedir disculpas por mi osadía, pues es posible que, si no realizadas, buena parte de estas “sugerencias” estén ya rondando las cabezas gestoras de ASLE, que siguiendo la trayectoria histórica de esa Agrupación y parodiando a Woody Allen, *siempre se han interesado por el futuro de las empresas, porque es el sitio donde van a pasar el resto de sus vidas*, o mejor aún, como dijo Victor Hugo, *el futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad*.

Por último, solo me queda agradecer, una vez más, a los responsables del libro que, sobre el nacimiento de las Sociedades Anónimas Laborales, están elaborando por solicitar mis experiencias del paso por ASLE. Deseándoles el mayor éxito en su cometido. Gracias de nuevo.

Sebastián Reyna



Sebastián Reyna era director general de Cooperativas y Sociedades Laborales del Ministerio de Trabajo cuando se fundó ASLE en 1982 y cuando se promulgó la primera Ley de Sociedades Laborales en 1986.

¿Qué recuerdas de los inicios de la Sociedades Laborales?

En 1978 UGT constituye una entidad denominada “Unión de Cooperativas Obreras”, UCO, que tenía por finalidad apoyar a los trabajadores que necesitaban y querían constituir entidades asociativas para dar continuidad a sus empresas en crisis. Me hice cargo entonces de esta organización y uno de nuestros primeros contactos a través de las Secciones Sindicales fue con los promotores de los que después sería la Federación de Sociedades Anónimas Laborales de Catalunya (FESALC) y a través de ella tuvimos conocimiento de las primeras agrupaciones laborales que se creaban en Euskadi y Navarra.

A partir de ese momento mantuvimos relaciones oficiales con el Ministerio de Trabajo y con el Fondo Nacional de Protección al Trabajo (FNPT) creando una Comisión en la que los sindicatos UGT y CCOO estudiábamos las propuestas de crédito que esta institución aprobaba a favor de este tipo de nuevas entidades empresariales.

FESALC organizó una Feria en Cataluña demostrativa de las primeras experiencias de reconversión de empresas, allí conecté con Josetxo, Txemi Cantera y otros compañeros que ya trabajaban en la puesta

en marcha de ASLE y de ANEL en Navarra.

Oficialmente el FNPT denominaba a estas empresas Entidades Asociativas Laborales. En el mundo sindical, en broma, las conocíamos como Objetos Laborales No Identificados (OLNIS). Sin duda en aquella época se mantuvo una fuerte y fructífera relación del mundo sindical con las nuevas SALES a través del FOGASA y con la colaboración del Ministerio que siempre valoró positivamente este encuentro y su esfuerzo por mantener puestos de trabajo.

Siendo Director General de Cooperativas desde finales de 1982 recuperamos la coordinación con ASLE y fue el punto de partida para crear la Confederación CONFESAL. Con ambas entidades nos pusimos en marcha para redactar la primera Ley de Sociedades Laborales, cuando muy pocos creían en esa posibilidad. Se reforzó el FNPT y se amplió su capacidad presupuestaria, pusimos en marcha los primeros modelos formativos específicos, también el modelo de capitalización de la prestación por desempleo que después se convertiría en la principal herramienta de creación de cooperativas de trabajo y Sociedades Laborales.

Ya entonces ASLE apuntaba hacia un modelo más empresarial, su-

perando la etapa estrictamente ideológica. Sin duda el tamaño de sus empresas y la presencia de cualificados técnicos en sus filas ayudó a esta evolución y consolidación del modelo.

Sin duda el acontecimiento más importante en aquella época fue la aprobación de la Ley de SALES en el Parlamento español. Se daba carta de naturaleza al fenómeno y con ello España se unía a la experiencia de otros países europeos en los que los modelos autogestionarios triunfaban. En Roma en 1985 tuvimos la primera oportunidad de presentar la experiencia a nivel europeo mientras CONFESAL se consolidaba en todos los territorios, aunque todavía con modelos de desarrollo muy diferentes.

Personas que recuerdas...

ASLE seguía siendo la gran referencia desde una perspectiva de capacidad empresarial y adaptación tecnológica. También el Gobierno Vasco apostó por este modelo tan trascendente desde el punto de vista del empleo.

Deberíamos recordar muchos nombres personales en aquel momento. En el ámbito asociativo hay que resaltar la presencia de Josetxo Hernández en Euskadi y Armand Villaplana en Cataluña. Ricardo Latorre en Madrid se une a esta

experiencia en la que fue activo hasta casi su fallecimiento.

En el ámbito político es imprescindible recordar la apuesta del entonces Ministro de Trabajo de UCD, Rafael Calvo Ortega, sin él seguro que la experiencia no hubiera tenido el mismo éxito. Para llegar a conocer el nacimiento de la Ley fue sustancial el apoyo de Eduard Martí i Toval, entonces portavoz parlamentario del PSOE y que conocía con anterioridad esta experiencia desde su propio despacho jurídico. También es resaltable la labor del diputado socialista Francisco Arnau y de la diputada de AP, Celia Villalobos, y por supuesto del ministro Joaquín Almunia.

En Euskadi tenemos que resaltar el apoyo de Ramón Jaúregui desde la Delegación del Gobierno Central y después como Vicepresidente en Ajuria Enea.

Como funcionarios, tenemos que resaltar el papel de África Jaén, primera directora del FNPT, desgraciadamente fallecida en el accidente del avión en el Aeropuerto de Sondica, precisamente cuando viajaba para conocer una empresa que sería después laboral y coordinar la acción con las autoridades vascas.

También a Pedro de Eusebio que continuó su labor, y en otro ámbito a Mateo Bonaechea, autor dellos

textos de la Ley y quien sería el primer Jefe de Sección de SALES en el Ministerio.

Momentos destacados que hayas vivido en esta historia...

Uno de los momentos difíciles en esta historia fueron todos los contactos que se mantuvieron para renegociar las condiciones de devolución del crédito aportado por el FNPT y también las cantidades pendientes de pago al Fondo de Garantía Salarial. Algunas Sales no pudieron salir adelante y en parte estas dificultades llevaron a la propia disolución del Fondo que jugó un papel tan importante.

¿Cómo ves el futuro de las sociedades Laborales?

En cuanto al futuro es difícil hacer un pronóstico. Las modificaciones legales recientemente conocidas han permitido redimensionar estas empresas a su mínima expresión, asumiendo proyectos de dos o tres trabajadores que han enmarcado la figura en el contexto del nuevo emprendimiento, pero también es cierto que han desdibujado la figura, siendo hoy la nueva Sociedad Laboral un instrumento jurídico más que una apuesta social, con valores diferentes pero menos identificable con relación a los trabajadores autónomos o a las sociedades mercantiles ordinarias.

Alejandro Barahona



Alejandro Barahona fue desde 1982 hasta su jubilación en 2008 subdirector general de Cooperativas y Sociedades Laborales del Ministerio de Trabajo. Desde su puesto en el ministerio ha observado casi 30 años de historia de las Sociedades Laborales.

¿Cómo entraste en contacto con el mundo de la Economía Social y de las Sociedades Laborales?

Mi contacto con la Economía Social, en realidad con el Cooperativismo, fue como periodista del diario "Madrid", en los últimos años de la década de los sesenta del siglo pasado. En enero de 1978 me incorporé como funcionario público a la recién creada Dirección General de Cooperativas y Empresas Comunitarias del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y se me brindó la oportunidad de conocer de cerca la problemática socioempresarial de las hoy denominadas Sociedades Laborales. A partir de aquí, 30 años ininterrumpidos en el Ministerio de Trabajo,²⁴ como subdirector general, y siempre vinculado a la Economía Social hasta mi jubilación en octubre de 2008. Por cierto, mi primer nombramiento como jefe de servicio lleva la firma del Ministro de Trabajo Rafael Calvo Ortega, persona muy querida y respetada en este sector.

¿Cuáles son tus recuerdos más destacados de los primeros tiempos de las Sociedades Laborales y de ASLE?

Guardan relación con las Empresas Asociativas Laborales que surgieron para reflotar empresas en crisis por sus propios trabajadores, y con sus asociaciones representativas

-ASLE, entre ellas- en el marco de los Planes de Inversiones anuales del Fondo Nacional de Protección al Trabajo (FNPT) para apoyar, financieramente, a dichas empresas y a las Cooperativas de Trabajo Asociado que actuaron en la línea referenciada. Toda una decidida actuación pública a lo largo de muchos años no valorada de forma suficiente en ocasiones.

También haré mención al proceso de gestación de la primera Ley de Sociedades Anónimas Laborales de 1986 que vino a identificar y consolidar jurídicamente una forma societaria que se había ido perfilando en las dos últimas décadas, dándose así cumplimiento al mandato recogido en el artículo 129.2 de la Constitución de promover el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción.

ASLE adquirió pronto una velocidad de crucero compatible con las exigencias de asesoramiento e interlocución que precisaban las empresas vascas.

¿Cómo evolucionaron las Sociedades Laborales vascas y ASLE durante los años que ostentaste tu responsabilidad como subdirector de Economía Social?

Como ya indiqué fueron 24 años como subdirector general en el Ministerio de Trabajo y en dos or-

ganismos autónomos -INFOC e INFES- dependientes del mismo, lo que me proporciona una perspectiva inmejorable para calibrar la trayectoria de las Sociedades Laborales vascas y de ASLE.

En dicho periodo el crecimiento de las Sociedades Laborales vascas se mantuvo en términos de empleo ,innovación tecnológica y capacidad exportadora . A 31 de diciembre de 2008 su número era de 931 con 12.435 trabajadores. Después vendría la crisis económica, hoy todavía sin apreciarse su final, y sus efectos repercutieron en estas empresas, aunque debe reconocerse que su respuesta fue mejor en términos de empleo indefinido y de calidad que en el resto de las sociedades mercantiles.

Por su parte ASLE, fue desarrollando sus actividades en los campos del asesoramiento, la formación de gerentes, I+D+i, y la mediación institucional. Nació la revista GATZA ,se firmaron convenios con entidades financieras y con Universidades, se constituyó SOPRECS , se asumieron compromisos con la responsabilidad social, la planificación estratégica o la aplicación del modelo EFQM sobre la calidad de empleo, y ,en paralelo, ASLE fue adquiriendo mayor protagonismo con su integración en distintos organismos nacionales y europeos.

Cuando dejé el Ministerio de Trabajo se estaba relanzando el debate sobre la modificación de la Ley de Sociedades Laborales de 1997 que, años más tarde, vería la luz como Ley 44/2015 de Sociedades Laborales y Participadas. Todo un reto a futuro para impulsar el emprendimiento colectivo y la participación de los trabajadores, conservando los valores sociales y empresariales que siempre han caracterizado a las Sociedades Laborales de Euskadi.

Momentos/acontecimientos especialmente importantes ,emotivos que hayas vivido en tu etapa relacionada con las Sociedades Laborales.

Aún a riesgo de dejar en el olvido algún hecho reseñable, no debo omitir la publicación en el BOE en 1985 del pago único de la prestación por desempleo como medida activa de creación de empleo, la entrada en la Comunidad Económica Europea (CEE) con la novedad de sus Fondos Estructurales en especial el Fondo Social Europeo (FSE), la aprobación de las leyes de Sociedades Anónimas Laborales de 1986 y de Sociedades Laborales de 1997 -que introdujo la figura de la Sociedad Limitada Laboral-, el I Encuentro de Sociedades Laborales en Madrid, las publicaciones de Ramón Salabert, "Las Sociedades Laborales en el marco del desarrollo económico y social español" y

de FUNDESCOOP, "Sociedades Anónimas Laborales", la institucionalización por ASLE en 1991 del "Premio Internacional de Economía Social Txemi Cantera", la edición por el Ministerio de Trabajo del "Libro Blanco de la Economía Social en España" , la solución dada a los problemas planteados por el FNPT, la Seguridad Social o el Fondo de Garantía Salarial (FOGASA) y la participación con CONFESAL, CEPES -que habían iniciado su andadura en 1987 y 1992, respectivamente- y la propia ASLE en numerosos foros nacionales, de la Unión Europea y de América Latina.

Asimismo, quiero agradecer al Consejo Directivo de ASLE el homenaje -entrañable y emotivo- que me dedicó en Vitoria con motivo de mi jubilación como funcionario. Su famosa trainera con la inscripción "Un amigo es para siempre" me recuerda a diario que he tenido el honor de compartir muchos de los trabajos, inquietudes, sinsabores ~la fiscalidad ,por ejemplo~, y efemérides más significativas de ASLE.



Alejandro Martínez Charterina es Director del Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deusto y miembro del jurado del premio internacional “Txemi Cantera de Economía Social” desde la primera edición de este premio que tuvo lugar en 1991 hasta la actualidad.

¿Cómo entraste en contacto con ASLE y con el mundo de las Sociedades Laborales?

Habíamos puesto en marcha el Instituto de Estudios Cooperativos en la Universidad de Deusto en 1984 y unos meses después, en febrero de 1985, en el marco de las I Jornadas Nacionales de Cooperativismo y Municipio, que se celebraron en Zaragoza coincidimos con Koldo Urquijo que participaba por parte de ASLE, y a continuación, en diciembre del mismo año, conocí a Josexo Hernández, que intervino en las IV Jornadas de Cooperativas de Euskadi, en Bilbao, presentando la conferencia “Sociedades Anónimas Laborales, experiencia cogestionaria”.

Poco tiempo después, en julio de 1987, pude estar presente en Madrid en la Asamblea constituyente de la Confederación Española de Sociedades Anónimas Laborales, que vino a culminar el movimiento representativo de las mismas.

La intensificación de mi relación con ASLE está, sin embargo, vinculada al Premio Txemi Cantera. Entré a formar parte del Jurado del Premio desde el principio y han pasado más de veinticinco años. Del paso del tiempo fui consciente justamente en el momento en el que Josexo, por sorpresa, me hizo entrega de la “trainera” de ASLE en

la edición vigesimoquinta, cosa que no merecía porque siempre me he sentido muy a gusto participando en el Jurado junto con buenos amigos para premiar personas y organizaciones que destacan por exhibir en sus conductas los valores y principios que caracterizan la Economía Social. Por ello ha constituido un gran honor para mí, por lo que me siento muy agradecido.

¿Cuáles son tus recuerdos más destacados de los primeros tiempos de las Sociedades laborales vascas y de ASLE?

Las Sociedades Laborales, y en particular las vascas, que tuvieron una intensidad y un protagonismo notable en aquellos primeros tiempos, despertaron mi atención, además de por el papel que desempeñaron en el mantenimiento de puestos de trabajo llamados a desaparecer y por la participación real de los trabajadores en la gestión de las empresas, por su capacidad asociativa tratando de buscar a través de la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi la fuerza de la unión, tan importante y necesaria siempre, pero especialmente en aquellos primeros tiempos en los que había que llevar a cabo gestiones y negociaciones complejas y dar visibilidad representativa a estas sociedades. A mi modo de ver la capacidad de federarse y confederarse fue esencial en estos primeros momentos.

¿Cómo valoras la aportación de las Sociedades Laborales y de ASLE a la economía y la sociedad vascas?

Las Sociedades Laborales fueron en un primer momento una posibilidad para que empresas que de otro modo habrían desaparecido continuaran su actividad y se pudieran mantener muchos empleos, ello además desde la participación en la gestión, pero en el paso del tiempo se han constituido en un modelo de empresa de economía social participada, que vincula su conducta a unos principios de funcionamiento con los que alcanzar unos determinados valores que van mucho más lejos de la lógica capitalista del máximo beneficio cortoplacista.

De este modo el impacto en la economía no debe considerarse únicamente en términos cuantitativos, sino también cualitativos.

Por su parte la acción de ASLE no es únicamente representativa, sino también estructural, y en esa medida las sociedades que la integran reciben todo tipo de asistencia y de facilidades supra estructurales. En este sentido destacaría las relativas a la formación, que tienen una gran importancia en todo momento y más, si cabe, en los tiempos de cambio acelerado que nos acompañan.

Momentos /acontecimientos especialmente importantes, emotivos que hayas vivido en tu etapa relacionada con las Sociedades Laborales

Además de la sorpresa de la trainera, a la que me referido anteriormente, en estas veinticinco ediciones del Premio Txemi Cantera he tenido ocasión de conocer muchas personas e instituciones verdaderamente merecedoras de recibir el premio, entre ellas a las premiadas, y de compartir con ellas o sus representantes algunos momentos inolvidables.

Los mismos compañeros de Jurado, y las personas de ASLE apoyando toda la labor, nos dispensan su atención y su amistad, lo que da consistencia a una relación muy agradable que se reproduce año tras año.

¿Cómo crees que pueden (o deben) evolucionar las Sociedades Laborales en el futuro? ¿qué papel pueden jugar en los próximos años?

En estos tiempos de cambio acelerado y de crisis, no sólo económica, sino también de valores, de la que se vuelve con demasiada lentitud y que deja muchos perjudicados sin posibilidad de recuperación, las Sociedades Laborales deben constituir, a mi modo de entender,

como todas las organizaciones que forman parte de la economía social, un modelo atractivo para los jóvenes.

Estos jóvenes, que con buena formación y a falta de empleo han visto frustradas muchas de sus expectativas, pueden encontrar en las Sociedades Laborales un cauce de expresión de sus inquietudes y un modelo de empresa acorde con ellas, que les permita encontrar su sitio en la sociedad.

En este sentido se puede intentar facilitarles el acceso a las sociedades existentes a las que pueden aportar sus ideas y su formación, además de la sucesión en el liderazgo, es decir, el futuro, y también la asistencia para la constitución de nuevas sociedades, a través de formación y acompañamiento en la puesta en marcha.

Créditos

Septiembre 2016

Edita

Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi
Ercilla 3, 48009 Bilbao
Tel.: 94 435 47 30
asle.es
asle@asle.es

Diseño

Nu Comunicación SLL
sitio.nu

Fotografía

Archivo fotográfico ASLE

Impresión

GZ Printek SAL

Depósito legal

BI-000-0000

asle

**Euskadiko Lan
Sozietateak
Sociedades Laborales
de Euskadi**

Ercilla, 3

48009 Bilbao

Arbol de Gernika, 24

20006 Donostia-San Sebastián

Pedro Asúa, 57

01008 Vitoria-Gasteiz

asle.es

Con la colaboración de:



**EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO**

ENPLEGU ETA GIZARTE
POLITIKETAKO SAIALA
DEPARTAMENTO DE EMPLEO
Y POLÍTICAS SOCIALES