

# PLANES DE FORMACIÓN REWIND

Transmisión de la propiedad de la empresa

---

REWIND

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

Los Planes Formativos del Proyecto Erasmus+ REWIND (2022-1-KA220-VET-000088929) ©2023 está bajo licencia CC BY 4.0. Para ver una copia de esta licencia, visita <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

## Contenido

Introducción al módulo.....	4
Recursos multimedia .....	5
Resultados del aprendizaje .....	6
Parte teórica.....	8
1. Cooperativas y proceso de readquisición de trabajadores.....	8
1.1 Introducción.....	8
1.2 Estudio de caso: El marco de la compra de trabajadores en Italia .....	9
2. Transmisión de la propiedad a los trabajadores en el caso de empresas sin sucesores .....	12
2.1 Introducción.....	12
2.2 Gestión estratégica .....	14
2.3 Planificación empresarial .....	17
2.4 Planificación de la sucesión .....	19
3. Cooperativas / empresas sociales comprometidas en una renovación generacional de la gestión 22	
3.1 Introducción.....	22
3.2 Gestión de la diversidad.....	23
3.3 Renovación de la gestión .....	25
4. Desarrollo profesional continuo .....	26
4.1 Introducción.....	26
Breve resumen.....	34
Consejos .....	35
Actividades de formación .....	36
Actividad 1 .....	36
Ejercicios de autoevaluación.....	39
Referencias.....	41

## Lista de cuadros

Cuadro 1 "Los tres niveles de estrategia"

Cuadro 2 "Modelo de progresión de EntreComp"

## Lista de cifras

Gráfico 1 - Eurostat: Empresas que imparten formación profesional continua en 2020, UE

Gráfico 2 - Eurostat: Empresas que imparten formación profesional continua por actividad en 2020, UE

## Introducción al módulo

El módulo 4 "**Transmisión de la propiedad de la empresa**" aborda los siguientes temas:

- Cooperativas y procesos de compra de trabajadores: el doble compromiso de los trabajadores como empresarios y empleados.
- Transmisión de la propiedad a los trabajadores en el caso de empresas sin sucesores.
- Cooperativas / empresas sociales inmersas en una renovación generacional de la gestión.
- Desarrollo profesional continuo: trayectorias profesionales horizontales y verticales.

En resumen, la capacidad de las organizaciones para contemplar la continuidad del negocio (a largo plazo) inmersas en las contingencias cotidianas de hacer negocios a corto plazo. Al mismo tiempo, la capacidad de los trabajadores para desempeñar diferentes funciones, en una perspectiva multitarea, especialmente en las microempresas y las pequeñas empresas, así como la voluntad de los fundadores de transmitir sus competencias de gestión a las nuevas generaciones.

Los retos en este ámbito son muchos, al igual que son muchas las perspectivas estratégicas y las formas societarias y organizativas que pueden perfilarse, sobre todo a partir de las respectivas legislaciones nacionales, antecedente indispensable para actuar profesionalmente en este ámbito.

Los trabajadores y empleados implicados en procesos de transferencia de propiedad de empresas suelen contar con la ayuda de una serie de sujetos institucionales, como sindicatos, cámaras de comercio, organizaciones empresariales, el sistema crediticio y financiero, y de profesionales, como asesores laborales, contables y abogados, expertos en crisis empresariales.

## Recursos multimedia

**WBOs en Italia (7 diciembre 2022) 5'02":**

[https://www.youtube.com/watch?v=yNPrLSisU\\_w](https://www.youtube.com/watch?v=yNPrLSisU_w)

El proyecto WINS tiene por objeto promover la participación de los trabajadores en las empresas de economía social (EES) en Europa. También refuerza la cooperación transnacional entre los representantes de los trabajadores y de los empresarios, así como entre las empresas de economía social y los sindicatos en lo que respecta a la participación de los trabajadores.

(<https://www.wins-project.eu/>)

**Conoce los diferentes tipos de cooperativas, cómo funcionan y en qué se diferencian de las empresas tradicionales (20<sup>th</sup> septiembre 2022) 5'42":**

<https://www.youtube.com/watch?v=4M6lrhuiPv0>

Las cooperativas son una parte importante de la economía mundial: emplean al 10% de la mano de obra mundial y cada año pasan por sus puertas más de dos billones de dólares. Dirigido por Elizabeth Galian, AIM Creative Studios, en colaboración con el Foro Económico Mundial.

**Reseña: Los empresarios japoneses no encuentran sucesores. This Man Is Giving His Away (3<sup>rd</sup> Enero 2023) 7'23":**

<https://www.youtube.com/watch?v=bkx9haTPmHI>

Hidekazu Yokoyama lleva tres décadas construyendo un próspero negocio logístico en la nevada isla de Hokkaido, en el norte de Japón. Por LD News-CNN4.

**Cómo construir un negocio que dure 100 años por Martin Reeves - TED Talks (1<sup>st</sup> septiembre 2016) 14'54":**

<https://www.youtube.com/watch?v=l1fodZNF1GI>

Martin Reeves es presidente del BCG Henderson Institute, el grupo de reflexión de BCG dedicado a explorar y desarrollar nuevas y valiosas perspectivas de los negocios, la tecnología, la economía y la ciencia.

## Resultados del aprendizaje

Al finalizar el módulo, el alumno deberá adquirir los siguientes conocimientos, habilidades y competencias:

**Descripción de la unidad de resultados de aprendizaje:** Este módulo tiene por objeto proporcionar información sobre las posibilidades que tienen los trabajadores de convertirse en propietarios de la empresa que, por diversos motivos, pretende interrumpir su actividad, con la toma de control de la empresa "recuperada".

Acciones/	RESULTADOS DEL APRENDIZAJE		
logros	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Mejora de la capacidad para abordar la planificación a medio plazo mediante la comprensión del valor educativo del proceso de planificación, que presupone la combinación de la interdisciplinariedad y la multifuncionalidad.	Comprensión crítica de los distintos contextos organizativos en los que es necesaria la transmisión de la propiedad: cooperativas, empresas sociales y empresas familiares.	Demostrar la necesidad de planes organizativos destinados a la transferencia de competencias en materia de gobernanza empresarial para la continuidad de las actividades.	Orientación hacia la multitarea (principalmente para organizaciones pequeñas) y conciencia de los diferentes papeles, funciones, competencias clave y contextos.
	Identificar las distintas causas de crisis e insolvencia empresarial.	Diseñar y aplicar planes organizativos orientados a la transferencia de competencias en materia de gobernanza empresarial para la continuidad de las actividades.	Mente abierta para acoger las opiniones de los demás sobre un problema complejo.

	Resuma las condiciones legislativas de su país a favor de la adquisición de la propiedad por los trabajadores.	Mostrar los beneficios y las cargas de aplicar enfoques y herramientas de gestión de la diversidad (por ejemplo, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres).	Curiosidad por las experiencias realizadas en otros contextos.
	Comparar las condiciones legislativas de los países socios a favor de la adquisición de la propiedad por los trabajadores.	Mostrar los beneficios y las cargas de aplicar enfoques sociales y medioambientales (por ejemplo, el Marco Medioambiental, Social y de Gobernanza).	

Manos a la obra/Guías Horas de aprendizaje: 5

Horas de autoaprendizaje: 4

Horas de evaluación: 1

Total de horas de aprendizaje: 10



## Parte teórica

# 1. Cooperativas y proceso de readquisición de trabajadores

## 1.1 Introducción

Para la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo<sup>1</sup> define este proceso:

Una compra por los trabajadores, también conocida como compra por los trabajadores o adquisición por los trabajadores (WBO), se refiere a un proceso de reestructuración en el que los empleados compren una participación mayoritaria o total en la propiedad de su propia empresa y, de hecho, se convierten en los propietarios<sup>2</sup>.

Aunque su definición es correcta a la hora de identificar los efectos de una crisis empresarial, es decir, la pérdida de puestos de trabajo, la crisis puede tener causas muy distintas, más allá de las dificultades financieras, como sucesos accidentales que pillan desprevenidos a los empresarios, una mala gestión económica y financiera, la injerencia en la empresa del crimen organizado, sucesores naturales que eligen otras trayectorias profesionales o líderes empresariales incapaces de dejar el escenario a otros.

En su documento de trabajo, Irene Mandl<sup>3</sup>, de Eurofound, subraya algunos mensajes clave a tener en cuenta:

<sup>1</sup> La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una agencia tripartita de la Unión Europea cuya función es aportar conocimientos para contribuir al desarrollo de mejores políticas sociales, de empleo y relacionadas con el trabajo. Se creó en 1975.

<sup>2</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/employee-buyout>

<sup>3</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef19014.pdf>

- Una transmisión de empresa es un cambio de propiedad y gestión de una empresa o de una gran parte de ella, con la continuación de la parte principal de su actividad económica.
- Debido a la separación general de la propiedad y la gestión en las grandes empresas, las transmisiones de empresas y las sucesiones son principalmente un problema para las pequeñas y medianas empresas (PYME).
- Tras la fase de creación y crecimiento, la transmisión de empresas es la tercera fase crítica del ciclo de vida de una empresa.
- Aunque las transmisiones de empresas son acontecimientos naturales en la economía, a menudo constituyen un proceso único y, por lo tanto, difícil para el cedente y el cesionario.
- Desde hace más de 25 años, la Unión Europea reconoce la importancia que tiene para la economía y el mercado laboral el éxito de las transmisiones de empresas económicamente viables.

## 1.2 Estudio de caso: El marco de la compra de trabajadores en Italia

En el Informe de Investigación n.º 15 de 2017<sup>4</sup>, EURICSE, el Instituto Europeo de Investigación de Cooperativas y Empresas Sociales, el incipit hace referencia a las grandes cualidades de las cooperativas:

Los datos empíricos sugieren que las cooperativas son más resistentes que las empresas convencionales propiedad de inversores (Bentivogli y Viviano, 2012; Zevi, Zanotti, Soulage y Zelaia, 2011), responden con

<sup>4</sup> El estudio "La vía italiana para la recuperación de empresas y el marco de la Legge Marcora: Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis" ha contado con el apoyo del CFI, Cooperazione Finanza Impresa, y del Instituto de Estudios de Educación de Ontario OISE de la Universidad de Toronto - Centre for Learning, Social Economy & Work (CLSEW), con la coordinación científica de Marcelo Vieta, Profesor Asociado del CLSEW (<https://www.vieta.ca/>).

mayor solidez a los baches económicos (Fontanari y Borzaga, 2013) y sufren muchas menos pérdidas de empleo (Pérotin, 2006, 2012). De hecho, el empleo en las cooperativas tiende a mantenerse estable o a crecer en periodos de crisis económica (Birchall y Hammond Ketilson, 2009; EURICSE, 2013; Zanotti, 2011).

Cuando surgen cooperativas, es evidente que se salvan puestos de trabajo y se preservan o mejoran las capacidades productivas de las comunidades (Sánchez Bajo y Roelants, 2011). Las cooperativas contribuyen a prevenir la "desertificación" de las regiones y actúan como amortiguadores de las necesidades socioeconómicas de comunidades enteras (CECOP-CICOPA, 2013).

En Italia, desde la entrada en vigor en 1985 de la Ley Marcora, creada para apoyar a las empresas en crisis o en proceso de reestructuración o reconversión, el contexto se ha vuelto más favorable a las adquisiciones de empresas por parte de los asalariados.

Con el tiempo, este dispositivo ha sufrido cambios, solicitados por la Unión Europea, que lo ha reconocido como una violación de la legislación comunitaria sobre "ayudas estatales".

La legislación actual, la Nueva Marcora, confirma su compromiso con la puesta en marcha, consolidación y desarrollo de las cooperativas de trabajo y sociales, a través del CFI (Cooperazione Finanza Impresa), organismo participado y supervisado por el Ministerio de Desarrollo Económico, y creado para la "persecución de un fin de interés público", como es el de apoyar el empleo de las cooperativas de trabajo y sociales.

En Italia, en el marco del Código de Crisis e Insolvencia de las Empresas, la composición negociada permite al empresario comercial y agrícola, "que se encuentre en condiciones de desequilibrio patrimonial o económico-financiero que provoquen la crisis o la insolvencia", solicitar el nombramiento de un perito.

### **El testimonio del Presidente de Fenix Pharma<sup>5</sup>**

A partir de los testimonios de los empleados que han emprendido la adquisición de la propiedad de la empresa, se pueden identificar tres fases relevantes que recorren su proceso:

- la primera es de total desesperación y sufrimiento por la pérdida del empleo, malestar emocional y penuria económica, confusión y dificultad para comprender cómo reformular la propia existencia, quizá tras 20 años de experiencia en un sector específico. Aquí entran en juego una serie de expertos capaces de hacer frente a la crisis empresarial (contables, asesores laborales, abogados) y los sindicatos, y proponen una idea, una posibilidad.
- La segunda es la del deseo de redención y de aunar fuerzas para hacer frente a la crisis. Aquí toman el relevo otros actores de apoyo, como las asociaciones empresariales y el Estado con subvenciones específicas para la creación de empresas (apoyo técnico y financiero). Emocionalmente es una fase positiva, de gran carga y energía.
- La tercera fase se refiere al desarrollo, y el camino no es sencillo ni rápido, porque el cambio de perspectiva, no sólo de los trabajadores, sino también de los empresarios requiere una formación continua, una red que

---

<sup>5</sup> Daniela Angher (<https://fenixpharma.it/>), durante el seminario organizado por Legacoop Lazio, el 22<sup>nd</sup> de mayo de 2023 "Workers Buyout: il lavoro si fa impresa".

sostenga los momentos de especial dificultad, mediante la creación de cadenas de suministro, alianzas y agregaciones de consorcios.

La conclusión es que la WBO es una experiencia coral, además de los empleados hay un corolario de entidades y actores clave que permiten que este proceso tenga éxito.

## 2. Transmisión de la propiedad a los trabajadores en el caso de empresas sin sucesores

### 2.1 Introducción

La transición generacional no es un proceso tan sencillo ni lineal para las pequeñas y medianas empresas. A menudo son empresas familiares, con todas las complejidades inherentes a esta categoría, y están presentes en muchos sectores.

En la empresa artesana, sobre todo en las históricas, parece persistir la tradición del "taller del maestro", que deja la gestión futura al aprendiz en prácticas. Aunque actualmente son experiencias residuales, sin duda no hay que olvidarlas, sobre todo para los empresarios sin sucesores.

En el Texto adoptado por el Parlamento Europeo, en diciembre de 2020, para una Nueva Estrategia para las PYME europeas, indica en el punto 57, lo siguiente:

Recuerda que la estrategia para las PYME debe abarcar diferentes tamaños y tipos de PYME, ya operen en sectores tradicionales, sociales o de alta tecnología; considera que las PYME dedicadas a la artesanía

tradicional, el turismo, los sectores culturales y creativos y la economía social son segmentos especialmente vulnerables de la red de PYME; reconoce su valor histórico, cultural, económico y social y pide a los Estados miembros que garanticen la competitividad de estos sectores, entre otras cosas, fomentando la transición generacional y el espíritu empresarial autónomo, promoviendo el acceso a la información sobre las oportunidades de innovación y apoyando la protección y la mejora de estos sectores.

Por lo tanto, para garantizar la competitividad de estos sectores es necesario intervenir como Estados miembros en el apoyo a los procesos de transición generacional y de puesta en marcha, garantizando en primer lugar la información.

A menudo, los operadores del sector se quejan de la falta de información sobre las oportunidades de una transición generacional tutelada, aunque es una preocupación común en toda Europa<sup>6</sup>.

Según un amplio estudio de la Comisión Europea realizado en 2011, cada año [...] se corre el riesgo de perder aproximadamente 150.000 empresas y 600.000 puestos de trabajo debido a la ineficacia del sistema de transmisión de empresas. Los traspasos fallidos se han atribuido tanto a restricciones legales y fiscales como a la falta de concienciación de los empresarios, que no piensan en traspasar su empresa a tiempo o carecen de los servicios de apoyo pertinentes.

---

<sup>6</sup> Te invitamos a visitar las páginas web de estos dos proyectos, seleccionados como buenas prácticas por el Programa Interreg: [Regiones STOB](#) | Interreg Europe, con una interesante página de [Buenas prácticas | Interreg Europe](#); y el proyecto [Publicaciones y Entrevistas | Interreg Europe](#) con las orientaciones políticas de apoyo en algunos países europeos (Lituania, Grecia, Polonia y España), 2019.

Por ello, la atención prestada a esta cuestión a escala europea se remonta a los años noventa, con indicaciones cada vez más estrictas para garantizar un apoyo equitativo a la creación de nuevas empresas y a la transmisión de la propiedad de las ya existentes.

## 2.2 Gestión estratégica<sup>7</sup>

La palabra *"estrategia"* descende de su origen griego *"strategia"*, el cargo del general. El *"general"* significa necesariamente el general a cargo de los soldados. Y lo que sale del despacho es el método para conducir una guerra. Pero la estrategia en la guerra es diferente de los problemas reales a los que tienen que enfrentarse las empresas contemporáneas.

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que logra ventajas en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con el objetivo de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Johnson, Scholes y Whittington, 2009). Las partes interesadas son los individuos y grupos que pueden influir en la visión y la misión de la empresa, se ven afectados por los resultados estratégicos conseguidos y tienen derechos exigibles sobre los resultados de la empresa (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2009).

También es importante definir dos nociones más, a saber, la ventaja competitiva y el entorno empresarial. La ventaja competitiva es el objeto de la estrategia y del esfuerzo estratégico (Amason, 2011). Tener una ventaja competitiva significa que la empresa está utilizando sus recursos, capacidades y competencias básicas de forma que crean más valor para los clientes en comparación con el valor que los productos de la competencia crean para esos clientes (Ireland, Hoskisson y Hitt, 2009).

---

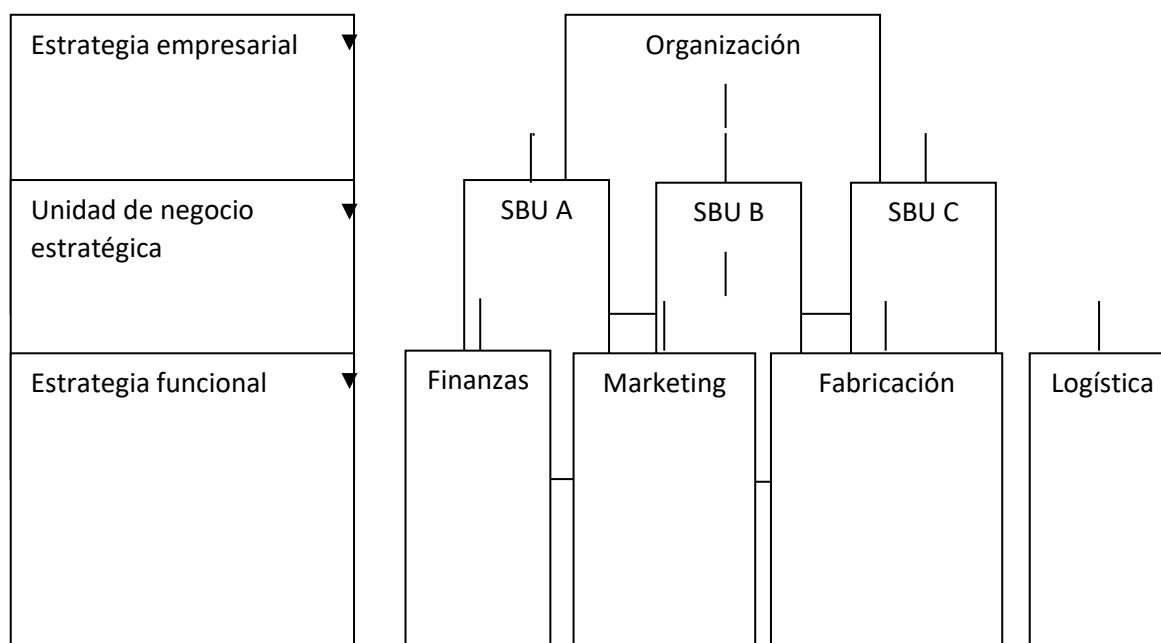
<sup>7</sup> Ibídem, 34-37.

El entorno empresarial puede definirse como la suma total de todos los factores y variables que influyen positiva y/o negativamente en el establecimiento, el crecimiento y la existencia continuada de la empresa, promoviendo o dificultando así la consecución de los objetivos de la empresa (Nieuwenhuizen y Rossouw, 2008).

Puede clasificarse en dos grandes categorías: el entorno interno y el externo (Hiriyappa, 2008). El entorno interno consiste en factores internos que son inherentes a una empresa y están totalmente bajo su control. Los factores externos crean el entorno exterior de una empresa. En general, escapan al control de la empresa (Gopal, 2009).

Tres niveles de estrategia guían las actividades de la mayoría de las empresas. Son la estrategia corporativa, la estrategia de negocio y la estrategia funcional.

**Cuadro 1 "Los tres niveles de la Estrategia"**





Pero, ¿qué son las UEN? Para el Cambridge Business English Dictionary la definición es "una de las partes de una empresa con sus propios planes de actividades y utilización de recursos para lograr crecimiento, beneficios, etc. Cada una de las UEN de una empresa se gestiona por separado de las demás:

- La empresa ha creado una unidad de negocio estratégica autónoma para formular y aplicar estrategias".

El proceso de gestión estratégica puede entenderse en tres macroáreas.

El primer componente del proceso de gestión estratégica es la elaboración de la declaración de misión de la organización, que proporciona el marco en el que se formulan las estrategias. Tiene cuatro componentes:

- declaración de la misión de la organización;
- declaración de la visión de la organización;
- Declaración de los valores clave con los que se compromete la organización;
- declaración de los principales objetivos que la organización quiere alcanzar.

El segundo componente del proceso de gestión estratégica es el análisis del entorno externo de la organización. El propósito esencial del análisis externo es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el entorno operativo de la organización que afectarán a la forma en que esta persigue su misión (Hill y Jones, 2009).

El análisis interno es el tercer componente del proceso de gestión estratégica. Sirve para determinar los puntos fuertes y débiles de la organización. A la hora de sondear las fuentes de la ventaja competitiva, se consideran aquí cuestiones como la identificación de la cantidad y calidad de los recursos y capacidades de una empresa y las formas de crear habilidades únicas y competencias específicas o distintivas de la empresa.

Construir y mantener una ventaja competitiva requiere que una empresa logre una eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta superiores para sus clientes. Los puntos fuertes de la empresa conducen a un rendimiento superior y las debilidades de la empresa se traducen en un rendimiento inferior en estas áreas (Hill y Jones, 2009).

A pesar de ser una herramienta estática, el análisis DAFO es un método muy utilizado para analizar conjuntamente factores internos (puntos fuertes y débiles) y externos (amenazas y oportunidades). El dinamismo se expresa en la capacidad de transformar las amenazas en oportunidades y de trabajar sobre las propias debilidades para transformarlas en fortalezas.

El objetivo principal del análisis DAFO es identificar las estrategias que crearán un modelo de negocio específico para la empresa que se adapte mejor a los recursos y capacidades de ésta a las exigencias del entorno en el que opera. Los directivos tienen que identificar un conjunto de estrategias que creen y mantengan una ventaja competitiva:

- estrategia a nivel funcional
- estrategia empresarial
- estrategia a nivel corporativo (Hill y Jones, 2009).

## 2.3 Planificación empresarial

Generalmente, en la práctica de las pequeñas y medianas empresas es habitual referirse al plan industrial, o plan de negocio, como un documento a elaborar en circunstancias particulares de la vida de la empresa, como la solicitud de préstamos a medio-largo plazo, la entrada de terceros inversores en capital riesgo o, en contextos de crisis, la necesidad de recurrir a procedimientos de recuperación de la empresa.

En su lugar, convendría elaborar periódicamente un plan a medio plazo que garantice una estructura organizativa, contable y de gestión transparente para la continuidad de la empresa.

De hecho, sería deseable aprovechar la elaboración de este documento como una oportunidad para el aprendizaje y la integración organizativa, la reducción de riesgos y la comunicación con el exterior.

El análisis del sistema competitivo de la fórmula empresarial de una organización permite captar las peculiaridades de una idea de negocio, o de su reestructuración, y su potencial de éxito.

Planificación<sup>8</sup> se define como "el proceso de fijar los objetivos que debe cumplir una organización durante un periodo de tiempo futuro y decidir los métodos para alcanzarlos" (Lorenzana, 1998).

Por tanto, la actividad de planificación consiste esencialmente en establecer los objetivos de la tarea planificada, especificar cómo alcanzarlos, ejecutar el plan y evaluar los resultados. Los objetivos representan el estado futuro deseado de una actividad o unidad organizativa, y la planificación para alcanzarlos suele incluir la asignación de los recursos y la especificación de lo que deben hacer las personas (Boddy, 2008).

La mayor parte de la planificación que llevan a cabo los directivos es simplemente una cuestión de pensamiento sistemático y sentido común.

Cada plan contiene cuatro ingredientes clave:

- el objetivo: lo que se quiere conseguir;
- el programa de acción: las medidas concretas necesarias para alcanzar el objetivo;

---

<sup>8</sup> M. Kadlečíková y otros, Materiales de formación: Gestión y Marketing, Proyecto BPlan2 2014, Universidad Eslovaca de Agricultura de Nitra (B-PLAN 2°ROUND - 2012-1-IT-LEO05-02826).

- Recursos necesarios: qué recursos, en forma de dinero, personas, instalaciones y tiempo, se necesitarán;
- evaluación del impacto: determinar el impacto que tendrá en la organización la consecución del plan, evaluado en términos de costes y beneficios (Armstrong, 2009).

La primera evaluación de prefactibilidad se basa en el análisis de la coherencia interna de la idea de negocio: el mercado de referencia, el sistema producto-servicio que se va a ofrecer y la estructura de la empresa, es decir, cómo me organizo para producir y vender.

## 2.4 Planificación de la sucesión

La falta de sucesores suele darse en las empresas familiares, que constituyen una gran proporción de las PYME en Europa. Obviamente, en este tipo de empresas hay compañías de tamaños muy diferentes. Permaneciendo siempre en el contexto de las microempresas y las PMI, una transición exitosa requiere una planificación cuidadosa.

A pesar de compartir ciertas características, las empresas familiares no son instituciones homogéneas. Su historia, longevidad, propiedad y estructuras de control varían significativamente. Pueden ser empresas de primera generación o empresas en las que se ha producido al menos una transición generacional. Pueden tener un único miembro de la familia o un único accionista, o pueden tener una estructura de propiedad más diluida. Varían según su tamaño, caracterizándose las grandes empresas por una mayor especialización y división de funciones.

También hay empresas multiempresariales -empresas con activos "separables" (por ejemplo, empresas de los sectores inmobiliario y naviero)- y empresas monoempresariales. Por último, existe una enorme variación en el valor de una empresa en relación con la riqueza total de la familia<sup>9</sup>.

Todo empresario debe tener un plan de transición, independientemente de la edad de la empresa o del propietario. De hecho, las razones para una rotación en la responsabilidad empresarial pueden ser muchas, desde ganar la lotería hasta una enfermedad crónica incapacitante. Pero también podría darse el caso de una transición de un CEO externo a otro dentro de la empresa familiar. En todos los casos, un plan de sucesión sería algo bueno y correcto a tiempo.

Evidentemente, cuando no hay sucesores dentro de la familia, y mucho menos entre los empleados de la empresa, las alternativas que quedan son la venta al mejor postor o el cierre de la empresa.

En el artículo de la Harvard Business Review<sup>10</sup>, sobre el proceso de sucesión revisaron más de treinta años de estudios sobre empleados no familiares en empresas familiares, y destacaron:

De hecho, nuestros estudios revelan que los empleados no familiares suelen preferir a los sucesores familiares antes que a los no familiares debido a la cultura familiar que acompaña a la sucesión familiar. Sin embargo, las empresas familiares deben asegurar a los empleados que la próxima generación está bien preparada para los retos de liderazgo a los que se enfrentarán. Los estudios que hemos revisado destacan

---

<sup>9</sup> G. Corbetta, A. Minichilli, La guía de las transiciones generacionales: Condiciones para el éxito y errores a evitar, Università Commerciale Luigi Bocconi.

<sup>10</sup> <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>

la comunicación clara, los fuertes lazos relacionales y la idoneidad probada del sucesor como claves de un proceso de sucesión eficaz.

Por lo tanto, por parte de los trabajadores empleados en la empresa familiar no suele haber interés en convertirse en empresarios sucesivamente, prefiriendo a uno o varios miembros de la familia, también como recuerdan a menudo las organizaciones sindicales que, como trabajadores, pretenden seguir siéndolo.

Evidentemente, la bondad de esta interlocución, empresa y sindicato, depende de la calidad de las personas y organizaciones puestas en cuestión, así como del marco que rige las relaciones laborales.

En cuanto a la renovación empresarial en Europa, se ha hecho mucho por el sector agrícola, para apoyar el intercambio generacional y atraer a los jóvenes agricultores a las zonas rurales.

La Red de la Política Agrícola Común (PAC) de la UE<sup>11</sup> es un foro a través del cual las Redes Nacionales de la PAC, la Red Europea de Desarrollo Rural (ENRD), organizaciones, administraciones, investigadores, empresarios y profesionales pueden compartir conocimientos e información (por ejemplo, mediante el aprendizaje entre iguales y las buenas prácticas) sobre agricultura y política rural. A través de este sitio web puede encontrar páginas útiles de [Buenas Prácticas](#) relacionadas con proyectos financiados en toda Europa.

En el taller celebrado en febrero de 2019 organizado por ENRD sobre Renovación Generacional, la contribución de DG-Agri, sobre "El futuro de la PAC y la Renovación Generacional", en el establecimiento de una estrategia para la renovación generacional en los planes de la PAC, Identificó 5 áreas de intervención:

<sup>11</sup> [https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network\\_en](https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network_en)

1. Acceso a la tierra
2. Acceso a la financiación y al empleo
3. Acceso a las ayudas a la renta
4. Acceso al conocimiento, el asesoramiento y la innovación
5. Acceso a la gestión de riesgos

Estas indicaciones parecen apropiadas para cualquier sector empresarial.

## 3. Cooperativas / empresas sociales comprometidas en una renovación generacional de la gestión

### 3.1 Introducción

Según un análisis sobre el Registro Empresarial de las Cámaras de Comercio de Italia, realizado por Unioncamere e InfoCamere<sup>12</sup>, en diez años se han perdido más de 1,3 millones de "líderes empresariales" menores de 49 años (-53%), mientras que los mayores de 49 han aumentado 70 en la cúpula de las empresas (+27%). Entre 2011 y 2021, el sistema empresarial experimentó un fuerte aumento de la edad de la clase dirigente.

Cada vez hay más cabezas "grises" entre los propietarios, directores y socios al frente de las empresas, sobre todo en el Sur, donde se observa un aumento de los mayores de setenta años (+41%), frente a una reducción a la mitad de los "líderes" con menos de cincuenta años.

---

<sup>12</sup> Unioncamere - la Unión Italiana de Cámaras de Comercio, Industria, Artesanía y Agricultura - es el organismo público que une y representa institucionalmente al sistema cameral italiano. InfoCamere es la empresa del consorcio informático del sistema cameral que ha creado y gestiona la red telemática nacional a través de la cual están conectadas todas las cámaras de comercio italianas.

Las excepciones son las empresas de mujeres, que son más jóvenes y tienen más estudios que sus colegas masculinos.

Evidentemente, la preocupación específica de la renovación generacional de los directivos no puede leerse sin hacer referencia a la demografía actual y a las proyecciones futuras que apuntan a una Europa cada vez más gris.

Encontrarás más información sobre este tema en el Informe 2021 sobre el Envejecimiento<sup>13</sup>, elaborado por la Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros de la Comisión Europea.

Por lo tanto, abordamos este reto para todas las organizaciones con una reflexión general sobre el equilibrio de varias generaciones, así como de mujeres, hombres y LGBTQ+, una presencia equilibrada de personas con diferentes capacidades y orígenes culturales y/o religiosos, etc.

Este campo de reflexión y estudio se refiere, por tanto, a la Gestión de la Diversidad, cuyo objetivo es potenciar los puntos fuertes de cada trabajador y crear una situación de equilibrio y diálogo en la empresa.

## 3.2 Gestión de la diversidad

Como vimos en la planificación estratégica, cualquiera que se dedique a la gestión empresarial, incluida la gestión social y cooperativa, no puede ignorar el análisis de las competencias distintivas y originales que la organización combina para alcanzar sus objetivos.

Las personas son el corazón de una empresa, y la Gestión de la Diversidad (GD) como atención a la plantilla es, en efecto, una de las prácticas de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Algunos estudios se centran en la gestión de la diversidad en relación con las prácticas de RSE, otros en los efectos beneficiosos para la productividad de la empresa.

<sup>13</sup> [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-10/ip148\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-10/ip148_en.pdf)



Por tanto, la gestión de la diversidad incluye una serie de iniciativas y políticas prácticas destinadas a valorar la diversidad en el lugar de trabajo, como:

- Género;
- Diferencias culturales;
- Orientación sexual;
- Orientación religiosa;
- Orientación política;
- La edad;
- Discapacidad (física o mental).

Sin embargo, en lo que respecta a las organizaciones de la economía social, la atención a la DM debería ser constitutiva, ya que las organizaciones que entre los principios de "solidaridad" deberían tener en primer lugar el respeto por el ser humano, una realidad que no está garantizada en todo el mundo. Pero no pensemos tan lejos, en Italia los casos de explotación de migrantes en la agricultura por parte de los terratenientes han sido ampliamente documentados.

Algunos estudios<sup>14</sup> cuestionan la validez de los conocimientos sobre la Diversidad limitados al sector empresarial, ya que este tipo de investigación ha demostrado ser ineficaz para el cambio social.

Incluso esta reflexión teórica debería llevar a la dirección de las empresas sociales y cooperativas a reflexionar, que también en este caso entre los principios fundacionales suele incluir la orientación a hacer de ésta una sociedad mejor.

---

<sup>14</sup> [Making Diversity Research Matter for Social Change: New Conversations Beyond the Firm](#), por Maddy Janssens y Patrizia Zannoni, Organization Theory 2021 2:2

### 3.3 Renovación de la gestión

Para perfilar un plan de renovación de los órganos ejecutivos de una empresa social sin ánimo de lucro o de una cooperativa, es imprescindible reflexionar sobre la composición del consejo, como órgano ejecutivo que es expresión de la gestión de la empresa.

En el estudio "The governance of social enterprises, managing your organisation for success"<sup>15</sup> se destacan algunas cuestiones específicas sobre la gobernanza de estas organizaciones concretas: cómo crear un consejo de administración, su composición, la experiencia necesaria, la participación de las partes interesadas o de los usuarios/clientes, la presencia de inversores o de miembros con una reputación estimada.

En relación con las distintas etapas de la vida de la empresa social, ya sea que esté comenzando, creciendo o consolidándose y desarrollándose, se podría identificar la necesidad de contar con diferentes conocimientos especializados, o de ampliar la representación resolviendo aumentar el número de miembros del consejo.

Es esencial contar con una cultura del consejo de administración, que no sólo funcione de forma transparente y periódica, sino que también evalúe su trabajo, actuando de forma proactiva hacia los demás miembros de la empresa social y sus trabajadores.

Por ejemplo, una diferencia con respecto a una empresa con ánimo de lucro es que suele tener normativas que limitan la diferencia salarial entre trabajadores y directivos.

---

<sup>15</sup> Achleitner, Ann-Kristin y Heinecke, Andreas y Mayer, Judith y Noble, Abigail y Schöning, Mirjam, The Governance of Social Enterprises: Managing your Organization for Success (9 de marzo de 2012). Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2018937> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2018937>

Uno de los principales problemas es cómo reclutar nuevos miembros para el consejo de administración, si hay que sacar candidatos entre los trabajadores, los beneficiarios, las partes interesadas locales, los expertos en gestión, las personalidades o los inversores.

Esta simple pregunta obliga a la empresa social a proceder según esquemas y procesos que pretenden hacer más explícita y transparente la estrategia empresarial, que ayudan a identificar mejor los caminos a seguir para alcanzar los objetivos empresariales y sociales, y a interactuar con el contexto externo de forma más sinérgica y colaborativa.

La planificación no elimina el riesgo empresarial, pero lo limita, lo circunscribe, haciendo que los empresarios y la dirección sean más conscientes de hacer empresa social y de trabajar por su continuidad.

## 4. Desarrollo profesional continuo

### 4.1 Introducción

En las organizaciones sin ánimo de lucro pequeñas o medianas, la captación de jóvenes talentos no siempre es fácil, a pesar de que cada vez se apuesta más por la participación en la función pública u otras formas de voluntariado, por lo general no es posible aprovechar las trayectorias profesionales verticales, basadas en un mayor poder de decisión y mayores ingresos y prestigio.

Un factor que puede resultar atractivo es el potencial recorrido horizontal presente en estas organizaciones para poder realizar un recorrido profesional que atraviese diferentes áreas de la empresa, unidades estratégicas de negocio, o proyectos temáticos concretos, aportando variedad de experiencias y competencias transversales.

Aquí es necesario recordar el doble papel, empleado y socio, y cómo prefigurar trayectorias profesionales que incluyan tanto el Desarrollo Profesional Continuo (DPC) como la mejora de las competencias empresariales.

La formación profesional continua (FPC) representa un factor de éxito para la participación consciente como trabajador y como empresario, y parece ser uno de los puntos débiles de los nuevos empresarios, la falta de concienciación a la hora de hacer negocios.

Eurostat<sup>16</sup> nos informa de que, en 2020, el 67,4% de las empresas que empleaban a 10 o más personas en la UE se consideraban "empresas de formación", lo que significa que su personal participaba en cursos de formación profesional continua (FPC) o, al menos, en una de las otras formas de FPC (formación guiada en el puesto de trabajo, ciclos de aprendizaje, etc.).

En comparación con 2015, se produjo un descenso de 3,1 puntos porcentuales (pp) desde el 70,5%, que puede explicarse muy probablemente por la reducción de las actividades empresariales, los cierres y las restricciones debidas a la pandemia de COVID-19.

---

<sup>16</sup> [La proporción de empresas en formación disminuye en 2020 - Productos Eurostat Noticias - Eurostat \(europa.eu\)](#)



Conjunto de datos fuente: [trng\\_cvt\\_01s](#)

En la UE, las empresas de servicios (distintos del comercio o los servicios de alojamiento y comida) eran más propensas a ofrecer formación profesional permanente, especialmente en los servicios de información y comunicación y en las actividades financieras y de seguros, donde la proporción de empresas que ofrecían formación profesional permanente en 2020 era del 82,8%. En 2020, sólo las empresas de la industria (excepto la construcción) registraron un ligero aumento de 1 pp en la proporción de empresas que impartían formación en 2020 (70,5%) en comparación con 2015 (69,5%), mientras que las empresas de todas las demás actividades económicas registraron un descenso de entre 2 y 5 pp.



Conjunto de datos fuente: [trng\\_cvt\\_01n2](#)

También es interesante tomar nota de la encuesta del Eurobarómetro de marzo de 2023 sobre Economía Social y Juventud<sup>17</sup> :

El 46% de los jóvenes de entre 15 y 30 años de la UE consideraría la posibilidad de crear su propia empresa, pero sólo unos pocos han tomado medidas activas para hacerlo. La falta de capital o de recursos, los riesgos financieros y la insuficiencia de conocimientos y de capacidades empresariales son los principales obstáculos para que los jóvenes se conviertan en empresarios. Además, sólo un tercio de los jóvenes estaba familiarizado con el concepto de espíritu empresarial social.

A la mayoría de los jóvenes les parece "muy" o "bastante importante" que un empleador potencial haya definido objetivos sociales (75%) o medioambientales (73%) para la empresa; también les parece importante que la empresa implique a los empleados en la toma de decisiones (78%).

<sup>17</sup> <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2670>

## 4.2 El marco de competencias empresariales

En este camino de progresión resulta útil fijarse en el patrón identificado en el Marco de Competencias Empresariales (EntreComp)<sup>18</sup>.

Al producir una definición común de lo que es el espíritu empresarial como competencia, el marco pretende establecer un puente entre los mundos de la educación y el trabajo y ser tomado como referencia de facto por cualquier iniciativa que pretenda fomentar el aprendizaje empresarial. El marco es una fuente flexible de inspiración, que puede utilizarse o adaptarse para apoyar diferentes contextos.

El Marco EntreComp se compone de 3 áreas de competencia: "Ideas y oportunidades", "Recursos" y "En acción". Cada área incluye 5 competencias que, en conjunto, son los componentes básicos del espíritu empresarial como competencia. El marco desarrolla las 15 competencias a lo largo de un modelo de progresión de 8 niveles. Además, proporciona una lista exhaustiva de 442 resultados de aprendizaje, que ofrece inspiración y perspectiva para quienes diseñan intervenciones desde diferentes contextos educativos y ámbitos de aplicación.

EntreComp define el espíritu empresarial como una competencia transversal, que se aplica a todas las esferas de la vida: desde alimentar el desarrollo personal, a participar activamente en la sociedad, a (re)incorporarse al mercado laboral como empleado o como autónomo, y también a crear empresas (culturales, sociales o comerciales).

---

<sup>18</sup> Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kampylis Yves Punie, Godelieve Van den Brande, Comisión Europea, 2016, JRC Science Hub <https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

Aquí nos interesa inspirarnos en el Modelo EntreComp para la inclusión de los jóvenes en las organizaciones del tercer sector, y en los niveles progresivos de mayor autonomía y responsabilidad que deben promoverse y apoyarse.

**Cuadro 2: Modelo de progresión de EntreComp**

Básico		Intermedio		Avanzado		Experto	
Confiar en el apoyo de los demás		Construir la independencia		Asumir la responsabilidad		Impulsar la transformación, la innovación y el crecimiento	
Bajo supervisión directa	Con poco apoyo de los demás, cierta autonomía y junto con mis compañeros	Por mi cuenta y junto con mis compañeros.	Asumir y compartir algunas responsabilidades.	Con cierta orientación y junto con otros.	Asumir la responsabilidad de tomar decisiones y trabajar con los demás.	Asumir la responsabilidad de contribuir a desarrollos complejos en un campo específico.	Contribución sustancial al desarrollo de un campo específico.
Descubrir	Explorar	Experimentar	Aatreverse	Mejorar	Reforzar	Ampliar	Transformar
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6	NIVEL 7	NIVEL 8

**El Nivel 1** se centra principalmente en descubrir tus cualidades, potencial, intereses y deseos. También se centra en reconocer distintos tipos de problemas y necesidades que pueden resolverse de forma creativa, y en desarrollar aptitudes y actitudes individuales.

**El Nivel 2** se centra en la exploración de diferentes enfoques de los problemas, centrándose en la diversidad y desarrollando habilidades y actitudes sociales.



**El nivel 3** se centra en el pensamiento crítico y en la experimentación con la creación de valor, por ejemplo, a través de experiencias empresariales prácticas.

**El nivel 4** se centra en la puesta en práctica de las ideas en la "vida real" y en la asunción de responsabilidades al respecto.

**El Nivel 5** se centra en mejorar sus habilidades para convertir las ideas en acción, asumir cada vez más responsabilidad en la creación de valor y desarrollar conocimientos sobre el espíritu empresarial.

**El nivel 6** se centra en trabajar con otros, utilizando los conocimientos que se tienen para generar valor, enfrentándose a retos cada vez más complejos.

**El nivel 7** se centra en las competencias necesarias para afrontar retos complejos, manejando un entorno en constante cambio en el que el grado de incertidumbre es elevado.

**El nivel 8** se centra en los retos emergentes mediante el desarrollo de nuevos conocimientos, a través de las capacidades de investigación y desarrollo e innovación para alcanzar la excelencia y transformar la forma de hacer las cosas.

A la hora de planificar la contratación de nuevos trabajadores y socios de una empresa social, o de planificar los procesos de sucesión, también se puede encontrar inspiración en el marco de competencias para la vida. LifeComp<sup>19</sup> se compone de tres áreas de competencias entrelazadas: "Personal", "Social" y "Aprender a aprender". Cada área incluye tres competencias:

---

<sup>19</sup> Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. y Cabrera Giraldez, M., LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 ES, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, doi:10.2760/302967, JRC120911.

- Área Personal - Autorregulación, Flexibilidad, Bienestar.
- Área Social - Empatía, Comunicación, Colaboración.
- Aprender a aprender Área - Mentalidad de crecimiento, Pensamiento crítico y Gestión del aprendizaje.

Quizá merezca la pena considerar también el modelo teórico del proceso de creación de empresas en tres fases, que destaca:

- 1) Inicio (activación) del proceso emprendedor, provocado por un cambio interno o externo de la situación de un aspirante a empresario (deseo de independencia, insatisfacción personal, encuentro con un cliente potencial, despido...). Este cambio implica una tensión y una búsqueda de un nuevo equilibrio. La tensión debe ser lo suficientemente fuerte/amenazante para incitar la idea de creación de empresa. Esta fase se sitúa en el nivel cognitivo.
- 2) Compromiso del proceso de creación, en el que el empresario dedica la mayor parte de su tiempo, su dinero y su energía al lanzamiento de su proyecto. Esta fase se sitúa sobre todo en el nivel de "actividad".
- 3) Supervivencia / desarrollo, donde la empresa de nueva creación busca su punto de equilibrio y la rentabilidad a largo plazo (Bruyat, 1993).

*Nota:* Una serie de características y competencias personales enumeradas en cada fase son transversales a todo el proceso. Su posicionamiento en una fase determinada viene determinado por el impacto crucial que tienen para esa fase del momento.

Este modelo se completa distinguiendo tres campos de factores: personales, interpersonales, organizativos, que pueden intervenir en cualquiera de las fases dadas y facilitar su progreso.

## Breve resumen

El módulo aborda una fase de la vida de una empresa que puede ser muy crítica, si no fatal. De hecho, hemos visto cómo la necesidad de rotación en los órganos de decisión o en la propiedad de la empresa pueden ser acontecimientos cruciales para garantizar la continuidad de la empresa.

Evidentemente, este tipo de preocupación afecta básicamente a las microempresas y a las PYME, y en la sucesión de empresas familiares entran en juego otros factores, así como cuando los trabajadores se enfrentan al reto de hacerse cargo de la empresa y convertirse en empresarios, además de trabajadores.

Se introdujeron algunos conceptos clave de la gestión estratégica, sobre cómo analizar el ámbito competitivo y en qué alianzas centrarse de acuerdo con la visión y misión corporativas.

También hemos visto la importancia de la planificación, que no debe considerarse ni un ejercicio de estilo ni un bonito documento para guardar en un cajón: debe convertirse en una herramienta viva que guíe las decisiones y el trabajo de la organización.

La transición de senior a junior requiere tiempo y un plan de desarrollo profesional para cada empleado, de modo que los talentos personales puedan conciliarse con los objetivos de la organización.

En este proceso desempeña un papel central la formación profesional continua, que sigue siendo la clave del éxito principal de la competencia empresarial.

## Consejos

- Antes de comenzar la lección, revise todos los recursos a los que se hace referencia en el módulo 4, ya que todas las fuentes están disponibles para profundizar en su estudio.
- Si entre los diversos autores de gestión general, tiene preferencias por autores nacionales que no se hayan mencionado en el plan de lecciones, adelante, utilícelos, indicando sus publicaciones durante la fase de prueba.
- Frente a los estudios de gestión, que podrían representar un obstáculo importante en la dinámica empresarial, conviene mantener un enfoque práctico en la presentación de las distintas herramientas de planificación y control de la gestión.
- Hay que tener en cuenta que uno de los principales puntos críticos que encuentran los expertos del sector entre las microempresas y las PYME es la falta de concienciación sobre el papel empresarial y la escasa formación en materia de gestión, aspectos en los que se hará hincapié durante el programa de formación.

## Actividades de formación

### Actividad 1

Esta actividad pretende entrenar el pensamiento crítico y la capacidad de observar el entorno empresarial en sentido amplio y con diferentes perspectivas temporales.

Si un Plan de Empresa se mueve necesariamente en una perspectiva a medio-largo plazo, en función de los objetivos de conocimiento fijados, un programa de gestión toma la forma de presupuestos anuales de funciones (producción, ventas, inversiones, tesorería, etc.), que representan el esquema operativo a seguir anualmente para alcanzar los resultados previstos a medio-largo plazo.

La facilidad actual para obtener contenidos y datos a través de Internet no debe hacernos subestimar una función sumamente importante en las organizaciones, como es la Gestión del Conocimiento (GC).

La gestión del conocimiento (GC) es el proceso de identificar, organizar, almacenar y difundir información dentro de una organización. [...] Un sistema de gestión del conocimiento (SGC) aprovecha el conocimiento colectivo de la organización para mejorar la eficacia operativa. [...] Las empresas con una estrategia de gestión del conocimiento consiguen resultados empresariales más rápidamente, ya que el aumento del aprendizaje organizativo y la colaboración entre los miembros del equipo facilita una toma de decisiones más rápida en toda la empresa. También agiliza más procesos organizativos, como la formación y la incorporación, lo que se traduce en una mayor satisfacción y retención de los empleados.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Fuente: [¿Qué es la gestión del conocimiento? | IBM](#)

¿Qué conocimientos son necesarios para tener una visión estratégica del ámbito empresarial en el que opera la empresa social o cooperativa?

¿Cómo puede ayudarnos la gestión de los conocimientos a contratar y retener a personas con las competencias adecuadas para nuestra empresa? ¿Cómo puede ayudarnos en la actualización y el desarrollo profesional de empleados y empresarios?

Esta actividad pretende reflexionar sobre estas cuestiones, tratando de esbozar un camino orientado a la búsqueda de soluciones. El **calendario** propuesto para esta actividad es el siguiente::

- Presentación de la tarea a realizar en grupos (5 minutos)
- Trabajo en equipo en pequeños grupos de 2 ó 3 personas (60 minutos)
- Feedback en sesión plenaria (25 minutos)

**Material necesario** para el trabajo en equipo: ordenador portátil, conexión a Internet, hojas grandes de rotafolio y rotuladores, periódicos y revistas, tijeras, pegamento, cinta adhesiva para papel, cámara de fotos.

### **Trabajo en equipo: Instrucciones paso a paso:**

**Paso 1:** Selecciona una empresa social o cooperativa concreta que pretenda analizar como caso empresarial, real o ficticio.

**Paso 2:** Mira el vídeo sobre la Estrategia:

Qué es la estrategia por David Kryscynski (Vídeo 8'46")

<https://www.youtube.com/watch?v=TD7WSLeQtVw>

**Paso 3:** Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde competimos?
- ¿Qué valor único aportamos?
- ¿Qué recursos y capacidades utilizamos?
- ¿Cómo mantenemos nuestro valor?

Y visualiza tus respuestas en la hoja grande de papel, utilizando imágenes recortadas de revistas y periódicos disponibles.

**Paso 4:** Identifica el valor único y cómo mantenerlo en el tiempo

Además de identificar el valor único de la empresa específica, evalúa los beneficios de las acciones de gestión complementarias que podrían activarse, como la Gestión de la Diversidad, la Gestión del Conocimiento, o las certificaciones formales sobre Calidad, Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad Social y Medioambiental, Género, etc.

Selecciona algunas de las herramientas de gestión y procesos de certificación mencionados, especificando las ventajas y posibles desventajas de su aplicación, e incluya sus elecciones en la presentación de la estrategia.

**Comentarios en sesión plenaria**

Cada grupo presenta los resultados de su trabajo a los demás participantes, y cada miembro del grupo participa en la presentación.

Al final de la puesta en común, se deja espacio para comentarios, preguntas, dudas, evaluaciones, percepciones que pueden recogerse en el rotafolio.

**Clausura de la actividad**

La actividad puede cerrarse viendo este vídeo (4'22") del Dr. Fons Trompenaars sobre Cultura de empresa (enero de 2009):

[https://www.youtube.com/watch?v=aS1K\\_rl8PrQ](https://www.youtube.com/watch?v=aS1K_rl8PrQ)

## Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por Workers buyout o Employee buyout o Worker takeover?
  - A. Se refiere a un proceso de reestructuración en el que los empleados compran una participación mayoritaria o total en su propia empresa, convirtiéndose en propietarios.
  - B. Es la adquisición de la plantilla por un inversor internacional
  - C. Es la adquisición de la mano de obra y los activos fijos por parte de un inversor nacional o internacional
  - D. Se refiere a la adquisición de empresas en crisis recuperadas por el Estado a través de fondos financieros específicos y equipos directivos
2. ¿Por qué es importante esbozar la visión estratégica empresarial, hacer planes de viabilidad o planes de sucesión de la empresa?
  - A. Para que el sistema crediticio esté tranquilo con respecto a la financiación solicitada
  - B. Se trata de prácticas que los empresarios deben conocer y utilizar para una acción empresarial responsable y para garantizar la continuidad de la empresa
  - C. Son prácticas que los directivos deben conocer y utilizar para garantizar la máxima productividad.
  - D. Todas estas teorías y prácticas tienen sobre todo un valor reputacional para la empresa
3. ¿Qué es la gestión de la diversidad?
  - A. Es un plan organizativo para conciliar los tiempos de vida y trabajo



B. Se refiere a las diferencias en la dieta de los trabajadores en las empresas con servicio de comedor

C. Incluye una serie de iniciativas y políticas prácticas destinadas a valorar la diversidad en el lugar de trabajo.

D. Es una práctica empresarial eliminar las diversidades en el lugar de trabajo de gran ayuda para normalizar los procedimientos y la organización del trabajo.

4. ¿Qué es el Desarrollo Profesional Continuo?

A. Formación profesional obligatoria para empresarios y directivos de empresas

B. Representa un factor de éxito para la participación consciente como trabajador y como empresario.

C. Es la verificación periódica por parte de un supervisor de las competencias profesionales necesarias para la mejora continua.

D. Se trata del desarrollo de competencias específicas relacionadas con el sector empresarial y la función empresarial desempeñada.

**Q1 A, Q2 B, Q3 C, Q4 B.**

## Referencias

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo,  
Dictionary definition of employee buyout, (consultado en mayo de 2023)  
<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/employee-buyout>

Mandl, I., Cambios en el mercado de trabajo Traspasos de pymes a empresas y sus efectos en la conservación del empleo: Measurement and policy approaches, Documento de trabajo de Eurofound, 2019,  
<https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef19014.pdf>

Actas de la conferencia organizada por Legacoop Lazio, el 22<sup>nd</sup> de mayo de 2023  
"Workers Buyout: il lavoro si fa impresa" (Compra de trabajadores: el trabajo se convierte en empresa), <https://www.legacooplazio.it/workers-buyout-il-lavoro-si-fa-impresa/>

Vieta, M., Depredi S., Carrano, A., The Italian Road to Recuperating Enterprises and the Legge Marcora Framework: Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis, EURICSE, 30 de marzo de 2017, <https://euricse.eu/en/publications/italys-worker-buyouts-in-times-of-crisis/>

Corbetta, G., Minichilli, A., La guía de las transiciones generacionales: Condiciones para el éxito y errores a evitar, Università Commerciale Luigi Bocconi, <https://aidafey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/The%2Bguide%2Bto%2Bgenerational%2Btransitions.pdf>

Kadlečíková, M. y otros, Materiales de formación: Gestión y Marketing, Proyecto BPlan2 2014, Universidad Eslovaca de Agricultura de Nitra (B-PLAN 2°ROUND - 2012-1-IT-LEO05-02826).

Tabor, W., Vardaman, J., Succession planning - The key to successful succession planning for family businesses, Harvard Business Review, 15 de mayo de 2020, <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>

Red de la Política Agrícola Común (PAC), (consultado en mayo de 2023) [https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network\\_en](https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network_en)

Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros de la Comisión Europea, The 2021 Ageing Report, [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-10/ip148\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-10/ip148_en.pdf)

Janssens, M., Zanoni, P., [Making Diversity Research Matter for Social Change: New Conversations Beyond the Firm](#), Organisation Theory 2021 2:2

Achleitner, Ann-Kristin y Heinecke, Andreas y Mayer, Judith y Noble, Abigail y Schöning, Mirjam, The Governance of Social Enterprises: Managing your Organisation for Success (9 de marzo de 2012). Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2018937> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2018937>

Artículo de Eurostat, La proporción de empresas en formación disminuye en 2020, 30 nov. 2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20221130-2>

Encuesta Eurobarómetro, Emprendimiento social y juventud, marzo de 2023: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2670>

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G., Comisión Europea, 2016, JRC Science Hub <https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. y Cabrera Giraldez, M., LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 ES, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, doi:10.2760/302967, JRC120911