



33º Congreso
Internacional del CIRIEC
Valencia, 13 – 15 junio
de 2022

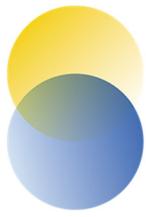
Nuevas dinámicas mundiales
en la era post-Covid; desafíos para
la economía pública, social
y cooperativa

Formas de participación laboral en las empresas: aclaraciones sobre el concepto

José Manuel Campo Ruiz

jmcampo@florida-uni.es

*Florida Universitaria – Centro Asociado a la Universidad de
Valencia*



Resumen

Desde finales de los setenta, con la gran crisis del petróleo, originada por el aumento de la incertidumbre en entornos y mercados altamente complejos y dinámicos, fomentar la participación del factor trabajo en las empresas ha sido una preocupación por parte del empresariado con el fin de mejorar la productividad y los resultados económicos.

Pero ni ésta ha sido la primera vez que la participación laboral se ha hecho presente ni tampoco ha sido el momento donde toda su potencialidad ha sido expresada.

No obstante, son múltiples las formas participativas existentes y resulta conveniente citarlas y diferenciarlas puesto que en algunos momentos se han utilizado los mismos conceptos para hablar de relaciones participativas muy distintas.

En este artículo podremos repasar esas diversas formas de participación haciendo referencias a las posibles similitudes y diferencias en las formas al igual que destacando las posibles confusiones conceptuales.

Palabras clave: Participación laboral, formas de participación en las empresas, democracia participativa, Cooperativas de Trabajo Asociado

Keywords: Labour participation, forms of participation in companies, participatory democracy, Workers Cooperatives

Expanded abstract

Since the end of the seventies, with the great oil crisis, caused by the increase in uncertainty in highly complex and dynamic environments and markets, promoting the participation of the labour factor in companies has been a concern on the part of the business community in order to improve productivity and economic results.

But this has not been the first time that labour participation has been present nor has it been the moment where all its potential has been expressed.

However, there are multiple existing participatory forms and it is convenient to cite and differentiate them since at times the same concepts have been used to talk about very different participatory relationships.

In this article, we will be able to review these different forms of participation, making references to the possible similarities and differences in the forms as well as highlighting the possible conceptual confusions.



1. Introducción

La participación en el ámbito de las empresas ha sido una preocupación por parte del empresariado con el fin de mejorar la productividad y los resultados económicos, especialmente, desde finales de los setenta, con la gran crisis del petróleo, originada por el aumento de la incertidumbre en entornos y mercados altamente complejos y dinámicos. Pero igual de cierto es que ese interés ha ido sufriendo muchos altibajos pues, especialmente en otros momentos de crisis, donde “sálvese el que pueda” ha sido la directriz más común, esta preocupación se ha difuminado sino queremos arriesgarnos a decir que ha sido prácticamente mitigada en su totalidad por los abundantes despidos, los problemas financieros e incluso la desaparición de las empresas de manera masiva.

Por otra parte, si bien las/os trabajadoras/os y las organizaciones que los representan también han debatido sobre este aspecto de las condiciones laborales, la realidad es que no ha sido una de sus preocupaciones fundamentales si para ello revisamos las habituales reivindicaciones realizadas tanto en las negociaciones de los convenios laborales como en las diversas manifestaciones o paros laborales producidos, y si lo han sido, estas posturas se han hecho escasamente públicas.

Tampoco parece que sean extrañas ambas posturas pues ambos colectivos han pensado que la supervivencia de los negocios y el mantenimiento de los empleos es mucho más prioritario que la propia participación laboral, elemento que nos lleva a la primera consideración: ¿podría la citada participación contribuir a mitigar los efectos más duros de las crisis económicas? ¿podría ayudar a crear empresas más solventes y preparadas para afrontar los ciclos económicos? ¿permitiría una mayor tranquilidad y estabilidad a las/os trabajadoras/os sobre sus condiciones laborales?

2. Algunas reflexiones iniciales sobre la participación laboral

El interés creciente por formas diversas de gestión participativa en empresas convencionales, cuyos éxitos se basaban anteriormente en modos de organización del trabajo fundamentados “en impedir que las/os trabajadoras/os pensaran y opinaran”, como propugnaban desde la organización científica del trabajo, taylorismo o fordismo¹, se ha sustentado en las recomendaciones teóricas sugeridas para mejorar el posicionamiento competitivo de estas empresas ante las nuevas condiciones de mercado, tan volátiles e inciertas en la actualidad como lo fueron en la primera crisis del petróleo.

A pesar de los vaivenes en el funcionamiento organizativo de las corporaciones, la bibliografía de ciencias sociales y jurídicas se ha hecho eco de cómo se han afrontado dichas preocupaciones en las empresas. Y son múltiples los estudios que significan que los resultados económicos a medio y largo plazo son también consecuencia de decisiones organizativas que afectan a la motivación de quienes trabajan en las mismas por lo que un

¹ “Por qué cada vez que pido un par de manos, vienen pegadas a un cerebro” (Henry Ford, citado en LALOUX, 2015: 41).



buen sistema de participación laboral permite a las organizaciones superar mejor las crisis y alcanzar unos niveles de éxito mayor, lo cual no siempre habría que confundir con un exuberante cierre contable.

En el resumen ejecutivo de la **Encuesta Europea de Empresas** (en inglés ECS) **2019**, donde se analizan las [prácticas en el lugar de trabajo para aprovechar el potencial de los empleados](#), se presentan cuatro tipos de organizaciones que difieren en cuanto a la inversión que realizan éstas sobre sus empleadas/os y en la medida en la que se les hace partícipes de las decisiones. Una de sus conclusiones es que las empresas con “altos niveles de inversión y alta participación” son las que registran mejores resultados en términos de bienestar en el lugar de trabajo y de rendimiento de la organización y, por lo tanto, son las que tienen más probabilidades de generar un resultado beneficioso para todas/os las/os agentes. El mismo documento señala que suelen ser empresas de gran tamaño, localizadas sobre todo en Finlandia y Suecia y donde los órganos de representación laboral (en España serían los comités de empresa o delegadas/os sindicales) contribuyen a obtener esos resultados positivos... porque ¿casualmente? dicha representación es más habitual en las organizaciones cuyas prácticas en el lugar de trabajo están relacionadas con un mayor bienestar en el trabajo y un mejor rendimiento de la empresa.

Sin adelantar más detalles sobre algunos de los interrogantes lanzados al aire, hay que recordar que actualmente, la participación en las **empresas convencionales** se plasma en el ejercicio de unos derechos fundamentales dentro de unas relaciones asimétricas de poder donde las personas que detentan su propiedad y las gestionan, poseen la prerrogativa de organizar todos los condicionantes laborales. Así que dichos derechos son el fruto, por una parte, de la decisión del personal directivo de las empresas que intentan nuevas maneras de trabajar y/o, por otra parte, son resultado de las demandas y presiones de las/os trabajadoras/os y sus organizaciones sindicales y, luego, de su institucionalización.

Como ha quedado formalmente destacado en el texto, no todas las empresas son convencionales pues existen otros tipos de organizaciones donde el ejercicio de la participación es un elemento consustancial y por lo tanto no coyuntural o resultado de las nuevas tendencias en el management. Se trata de las cooperativas, sociedades laborales como también en algunas empresas familiares y negocios de autónomos, por ejemplo.

Ahora bien, aquellas empresas denominadas convencionales por poseer unos rasgos propios y un carácter mayoritario en el sistema de mercado capitalista, han coexistido siempre con esas otras unidades o entidades productivas, por ejemplo, como las cooperativas de trabajo, donde las relaciones entre capital y trabajo no son conflictivas y cuya organización se ha articulado en torno a la participación de las/os trabajadoras/os, entre otros principios organizativos.

Otro punto ineludible a tratar será cuál es el ámbito en el cual se reclama la participación laboral. Si atendemos al último tipo de entidades que se ha citado, las cuales integran históricamente y de manera continuada la participación en un sentido extenso (habitualmente



calificadas como **empresas autogestionadas**), entonces será inevitable prestar atención al uso de la democracia en las organizaciones (participación democrática) y cómo la misma puede facilitar, condicionar o distorsionar el funcionamiento productivo de cada empresa.

En el funcionamiento de las entidades autogestionadas no existe una disociación tan clara entre el ámbito económico y social (empresarial vs societario) como sí suele ocurrir en esas otras empresas convencionales que forman parte del imaginario colectivo donde diferenciamos claramente a quienes poseen la propiedad de la empresa (estructura social o societaria) de quienes la gestionan y trabajan en todos sus niveles productivos (estructura económica o empresarial).

En cualquier caso, vamos a efectuar una cierta revisión de algunas razones, esencialmente económicas, que justifican el uso de la participación en el trabajo.

3. Razones económicas para impulsar la participación

Durante los años 80, WEITZMAN (1987) propuso su **economía de la participación** para hacer frente al problema económico del momento, y que tan actualmente se halla presente: la estanflación generada por el shock del auge de los precios del petróleo tras los conflictos bélicos en Oriente Medio. Las políticas macroeconómicas conocidas hasta ese momento (keynesianas) no permitían afrontar simultáneamente ambos objetivos económicos: generación de empleo y contención de la inflación. Este autor, mediante un análisis microeconómico basado en la teoría económica convencional, argumenta que la apuesta por un nuevo sistema de remuneración salarial (similar a la participación en los resultados económicos de las empresas) puede conseguir aumentar la competitividad, reducir los precios (o solo contenerlos) sin perder al mismo tiempo capacidad productiva y, por tanto, empleo.

Sin embargo, el sistema económico capitalista en el cual desarrolla su teoría Weitzman, tan vitalista y creativo como él mismo defiende, ha sido capaz de ofrecer una alternativa distinta a su propuesta y, a decir verdad, sobre parámetros similares a los ofrecidos en su obra. Así, el nuevo sistema de remuneración salarial sólo ha tenido que romper el “injusto” sistema de indiciación salarial² que provocaba las espirales inflacionistas. Con un nuevo sistema que deba adaptar las subidas salariales a los cambios en la productividad, especialmente en épocas de altos niveles de inflación, sería suficiente y no sería necesario pasar a su “economía de la participación”.

Años más tarde, PUTNAM acuñó el concepto del “capital social” para presentar cómo la participación de la ciudadanía se transforma en un factor clave de desarrollo social pero también económico. Este autor demuestra en su obra que el actual potencial económico del

² Probablemente a una persona que trabaja en una empresa con una remuneración que pierde capacidad adquisitiva por las subidas de los niveles generales de precios sin que esto se refleje en un aumento proporcional de su salario, esta decisión no le parezca nada JUSTA, de ahí el entrecorillado de la palabra.



norte de Italia es consecuencia (y no la causa) del compromiso cívico de su ciudadanía desde siglos atrás (2000: 188).

En la Unión Europea, especialmente tras la publicación del *Libro Blanco de Delors sobre el crecimiento, la competitividad y el empleo* en 1993, han habido diversas iniciativas que han dirigido su atención directamente o indirectamente hacia los procesos participativos.

Con la publicación del [Libro verde sobre la cooperación para una nueva organización del trabajo](#) (CECE, 1997) se destacaba que la organización tradicional del trabajo, basada en una producción industrial de masa, desde las últimas décadas, se estaba cuestionando. Un cierto número de cambios organizacionales habían sido experimentados con vistas a mejorar la productividad, la calidad y las condiciones de trabajo (círculos de calidad, sistemas "just in time", trabajo en equipo). Junto a aquellas tendencias, un cambio esencial en la organización del trabajo también estaba teniendo lugar hacia lo que se denominaba como "empresa flexible", aunque ésta no corresponda con un único tipo de modelo de adaptación a las condiciones de cada empresa (mercados y tecnología) y de sus trabajadoras/os (recursos humanos). Este documento de la Comisión Europea invitaba a los agentes sociales y a los poderes públicos a intentar establecer un acuerdo para el desarrollo de un nuevo marco de modernización del trabajo. Tal acuerdo podría contribuir de manera significativa a alcanzar el objetivo de una organización del trabajo productiva, cualificada y participativa. No obstante, el libro se quedó ahí, en una mera declaración de intenciones.

En los países europeos, el tratamiento jurídico de la participación de las/os trabajadoras/os en la empresa, cuando éste existe, no es unívoco, pudiéndose distinguir dos modelos diferenciados: el denominado de cogestión (las/os trabajadoras/os quedan implicados en los órganos internos de gestión o vigilancia/administración de la empresa) y otro modelo basado en el control por parte de las/os trabajadoras/os, ejercido desde órganos externos a los de la empresa (fundamentalmente sindicatos, aunque también a través de los Comités de Empresa que no siempre están controlados por las fuerzas sindicales). De hecho, es en el anteriormente mencionado Libro Verde donde se destacaba la necesidad de que convergieran las diversas legislaciones europeas en materia de participación.

También en ese documento se sugería la necesidad de "*formas de gestión participativas de los recursos humanos, sobre la base de acuerdos entre la dirección de la empresa y los trabajadores (...) no ya como un elemento de democratización de la empresa, sino como una premisa básica para el mejor funcionamiento de la misma*" (ARAGÓN, DURAN, ROCHA y CRUCES, 2005: 147).

Pero si giramos la mirada hacia atrás, si bien es cierto que para las instituciones europeas **la información y la consulta de las/os trabajadoras/os** ha sido y es un elemento esencial para anticiparse al cambio de las organizaciones lo realmente cierto es que se impulsó como una



medida defensiva³, es decir, para gestionar las posibles reestructuraciones que pudieran darse de la manera más correcta, es decir, con la pretensión de evitar al máximo las pérdidas de puestos de trabajo y poder adquisitivo de las/os trabajadoras/os. Aunque siempre se ha afirmado que estos derechos sociales contribuían a atenuar los conflictos, a crear un clima más cooperativo en el lugar de trabajo y a fomentar la competitividad de las empresas europeas, lo que en Europa se inició como “*información, consulta y participación*” acabó exclusivamente en “*información y consulta*”, desplazando y obscureciendo la participación como elemento esencial.

También desde la UE se crea la **FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y DE TRABAJO (EUROFOUND)** con la misión de contribuir al establecimiento de mejores condiciones de vida y de trabajo, incluyendo entre sus prioridades de investigación la participación de las/os trabajadoras/os.

Así, en el otoño de 1996, esta institución envió una encuesta por correo dirigida a los cargos directivos de 5.770 empresas europeas (**proyecto EPOC** - Employee Direct Participation in Organizational Change - Participación directa de las/os trabajadoras/os en el cambio organizativo). Los principales resultados del análisis de esta encuesta ofrecen, por vez primera, un cuadro global de la puesta en práctica y las repercusiones de la *participación directa* de las/os trabajadoras/os. Algunas de las conclusiones más significativas son las siguientes:

- Se considera que todas las formas de participación directa tienen repercusiones importantes en el rendimiento económico. En lo que respecta a la calidad, nueve de cada diez personas encuestadas indican que las repercusiones son considerables.
- Alrededor de una tercera parte de las personas encuestadas informa de una reducción del absentismo y las enfermedades.
- La preocupación por la productividad y la calidad se sitúan, en todos los países, muy por delante de los demás motivos que pueden influir en la decisión de introducir la participación directa.
- La introducción de la participación directa dio lugar a una reducción del número de trabajadoras/os y también de directivos/os en aproximadamente una tercera parte de los lugares de trabajo. Sin embargo, en la mitad de estos casos, la reducción a corto plazo se ha visto compensada o sobrecompensada en el medio plazo.
- No obstante, *la reducción de puestos de trabajo es más probable en los lugares de trabajo que NO practican la participación directa que en los que sí la practican.*

³ Los tres temas que deben ser informados y consultados serán: la evolución reciente y probable de las actividades de la empresa o centro de trabajo y de su situación económica; la estructura y evolución probable del empleo, así como de las eventuales medidas preventivas previstas, especialmente en caso de riesgo para el empleo; y decisiones que pudieran provocar cambios sustanciales en cuanto a la organización del trabajo y a los contratos de trabajo.



- El rendimiento de los lugares de trabajo que no tienen una cultura participativa es significativamente inferior al de los lugares de trabajo con participación directa o representativa.

Sin embargo, salvo estos “livianos” estudios sobre la participación que generalmente han atendido a las formas más simples - y a la vez menos rechazadas por las/os empresarias/os - de los procesos participativos en las empresas, esto es, la información y consulta, las verdaderas y consistentes apuestas que se han realizado desde la UE se han dirigido, como propuso WEITZMAN, hacia la participación financiera. Para aproximarnos en esta forma específica de participación, se puede consultar un profundo estudio sobre las tendencias más importantes realizado por POUTSMA (2001). Para este mismo autor, son varias las razones que justifican el impulso de estas formas participativas (2001: 23-26):

- **aumento de la motivación de las/os trabajadoras/os y de la productividad:** Poole y Jenkins precisaron un modelo que explica el impacto que posee la participación financiera en una empresa. Según este modelo, las empresas ponen en marcha un sistema de participación financiera para incrementar la implicación intrínseca (participación directa y satisfacción en el empleo) así como la implicación extrínseca (instrumental y orientada hacia la inversión) de las/os trabajadoras/os. De esta manera se pueden poner en marcha mejores transformaciones económicas y organizacionales (flexibilidad acrecentada) y, además, se mejoran las relaciones sociales o industriales (menos conflictos).

Diferentes estudios señalan su repercusión en cuestiones tales como la productividad, rentabilidad, aumento de motivación, mejorar la actitud de las personas empleadas (compromiso, implicación, identificación, sentimiento de pertenencia a la empresa, compartir objetivos comunes), reducción de los conflictos laborales, del absentismo y de la rotación laboral, mayores inversiones en capital humano, etc. Utilizando el WRPS⁴ (“Estudio de Participación y Representación en el Lugar de trabajo” Freeman- Rogers), sus autores concluyen que un 30% de las personas empleadas afirman formar parte de programas de participación (y de ellos un 66% también recibía alguna forma de participación financiera) lo que sugiere que estas dos prácticas son complementarias (GILES, 2000: 165-166). *“La participación de los empleados tiene un impacto más notorio en el comportamiento de los trabajadores, la satisfacción en el empleo y la actitud hacia la empresa que la participación en las remuneraciones financieras. Sin embargo, los resultados más favorables ocurren cuando las empresas combinan el pago según el rendimiento de la compañía o grupo, la participación accionarial en la empresa y los comités de participación de empleados”* (DUBE y FREEMAN, 2000: 165-166).

- **Mayor flexibilidad en las remuneraciones:** como ya se mencionabas en la economía participativa de WEITZMAN, los regímenes de participación financiera flexibilizan la remuneración global, haciéndola más adaptable a los shocks macroeconómicos.
- **Efectos sobre el empleo:** a la anterior flexibilidad salarial se le considera como el medio perfecto para reducir el riesgo de desempleo en periodos de recesión. Sin embargo, “su

⁴ El WRPS gira alrededor de la participación de las/os empleadas/os y la organización de las/os trabajadoras/es, pero incluye también preguntas acerca de las formas de compensación, lo que nos permite estudiar las relaciones entre los sistemas de compensación y la toma de decisiones de las/os empleadas/os.



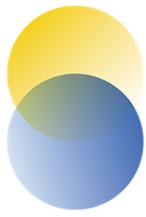
modelo [de Weitzman] requiere que los trabajadores sean excluidos de la toma de decisiones de la dirección porque si no, evidentemente, ellos objetarán a la reducción de su remuneración debido a una expansión del empleo. La introducción de la participación en los beneficios sin un desarrollo paralelo de la participación de los trabajadores en los procesos de decisión no es realizable ni deseable, al menos en Europa” (POUTSMA, 2001: 26).

- **Defensa contra una OPA o una toma de control de la empresa (fusión por absorción):** en algunos casos, y con éxito moderado, se ha utilizado la participación financiera como en el caso de privatización de empresas públicas, para salvar empresas en peligro (otorgando a las/os trabajadoras/os estas remuneraciones no salariales o como forma de obtención de financiación), etc. aunque, según Kruse y Blasi, la mayor parte de los planes se han destinado a empresas florecientes (citado en POUTSMA, 2001: 26), grandes o jóvenes pero en expansión y de gran rentabilidad, en su mayor caso, pertenecientes al sector financiero.

Más allá del camino impulsado desde la UE, hay otras razones que han incidido en el fomento de nuevas propuestas sobre la participación de las/os trabajadoras/os. Un primer elemento ha sido la **mayor exigencia de competitividad empresarial**, especialmente relevante en aquellos sectores productivos a los cuales la globalización económica más les está afectando. Los incrementos en la competitividad pueden ser alcanzados gracias a las mejoras en la calidad generadas, a la adecuación a la demanda exigida, al cumplimiento de los plazos, al crecimiento de la productividad, a la introducción de innovaciones productivas y organizacionales, a la materialización de mayor flexibilidad productiva y económica, a las posibles reducciones en los costes, etc. Para la consecución de una parte importante de estos objetivos, la participación de las/os trabajadoras/os en la empresa es clave (ALBIZU, 1997: 81-82).

Las recientes crisis económicas de ámbito internacional (financiera y COVID), los acuerdos internacionales desreguladores de las barreras comerciales (acuerdos de integración económica, TTIP, CETA, TISA, etc.) y otras recesiones de carácter más local han impulsado a las empresas a dirigirse a la búsqueda de nuevos mercados para sus productos y servicios, a veces alejados de los de origen (**internacionalización de la actividad empresarial**). Cuando las empresas se internacionalizan, utilizan en mayor medida las prácticas de gestión participativa (ARAGÓN, 2003: 58).

Un tercer elemento potenciador de los procesos participativos es la **terciarización de la economía**, es decir, el abandono de la estructura productiva predominantemente industrial por una primacía del sector servicios, factor característicamente identificador de la modernidad y progreso en las naciones (sociedad postindustrial). La sociedad de los servicios presenta dos características diferenciales básicas. En primer lugar, el servicio es un bien intangible y, por lo tanto, la propiedad no se transfiere con la compra y tampoco se puede volver a vender, no se puede anticipar su uso y no se puede almacenar. En segundo lugar, la vinculación entre el/la cliente y las personas empleadas que prestan el servicio es vital tanto a la hora de efectuar la venta como para conseguir la satisfacción y fidelización de la clientela. Por lo tanto, las competencias demandadas a las/os trabajadoras/os de las empresas que



ofrecen servicios son cada vez mayores y absolutamente distintas de cualquier empleada/o industrial. La generación de una relación laboral que favorezca la implicación, iniciativa, corresponsabilidad y calidad en el trato con la clientela son elementos irrenunciables en las entidades que proveen servicios.

Conforme señalan PEIRÓ, PRIETO Y ROE (1996: 26), los cambios que se han producido respecto al trabajo son los siguientes: *mentalización* de la actividad laboral (descenso de carga física y aumento de actividad mental); cada vez se realiza más en *pequeños grupos* (incluso aisladamente); se incrementa el *contacto directo* con proveedores y clientela; comunicación mediada por herramientas tecnológicas; drástica reducción de niveles jerárquicos (menor supervisión directa); mayor énfasis en la responsabilidad personal (menor apoyo directivo) y *mayor intensidad del trabajo* (insistencia en criterios de fiabilidad, calidad y velocidad)

Todos estos cambios requieren de una capacidad de aprendizaje y autoformación creciente que, en Europa, en parte se halla parcialmente cubierta por el significativo incremento del nivel de cualificación de la fuerza laboral gracias al “*aumento de los niveles de formación educativa general y de los esfuerzos llevados a cabo por los gobiernos de los países occidentales para mejorar la formación continua*” (PEIRÓ, PRIETO Y ROE, 1996: 27). Pero no hay que olvidar que una parte importante de la formación y especialización se genera en el propio puesto de trabajo, donde la disponibilidad y voluntad de la persona trabajadora es determinante a la hora de extraer una mayor o menor potencialidad de cada individuo. La *innovación, creatividad y gestión del conocimiento como fuente de competitividad* (ARAGÓN, 2003: 44) en los entornos más dinámicos y complejos también contribuye claramente a impulsar los procesos participativos.

Por último, para algunos autores (ALBIZU, 1997: 81-82; ARAGÓN, 2003: 44) hay que destacar la necesidad de **la flexibilidad laboral integral** (*numérica, funcional y económica*) en las organizaciones como elemento motivador de la gestión participativa. Para ello, la apuesta por procesos de trabajo menos individualizados, con sistemas de apoyo y formación mutuos, que aportan polivalencia a los conocimientos profesionales, mediante la participación en la definición y elaboración de los acuerdos autorreguladores de las nuevas condiciones de trabajo (conforme a plan de objetivos), etc. se convierten en herramientas esenciales para facilitar estos bruscos cambios organizativos.

Algún autor más reciente como LALOUX defiende la autogestión y las estructuras participativas como modelo de éxito a través de un conjunto de entidades de diferentes formas jurídicas y tamaños por él denominadas como TEAL (2015).

4. Marco conceptual

Si atendemos exclusivamente al concepto de participación, son diversos los obstáculos con los que se ha de topar una persona para clarificarlo.



La primera de las complicaciones se evidencia cuando se inician las primeras búsquedas: la **amplitud y profundidad del concepto**. Podemos descubrir referencias bibliográficas sobre la participación en diferentes *instituciones* (asociaciones, sociedad civil, movimientos sociales, empresas, sindicatos, estados democráticos, partidos políticos, gobiernos, nuevos municipalismos, pueblos o empresas recuperadas, etc.), desde *naciones y culturas* diversas (España, resto de países de la UE especialmente Alemania y Suecia, antiguo bloque europeo del este, China, Sudamérica, países anglosajones, etc.), dirigida a *niveles de decisión* más complejos o simples (desde los presupuestos públicos participativos hasta las asociaciones de vecinos o desde la autogestión hasta la inclusión en un círculo de calidad sobre un procedimiento concreto), con fórmulas organizativas más o menos formalizadas e incluso institucionalizadas, con mayor o menor influencia y trascendencia, como proceso de aprendizaje o como herramienta para la consecución de otros objetivos, etc. El escenario en el cual se ha de producir la participación será esencial para acotar el término.

La segunda dificultad proviene del **carácter multidisciplinar del estudio de la participación**. La Sociología, el Derecho Laboral, el Trabajo Social, la Psicología de las Organizaciones, la Psicología Social, las Ciencias Políticas, la Antropología, la Economía de la Empresa, la Economía Aplicada, Ética y Filosofía Política, Biología, Historia, Pedagogía Social, Teoría de la Educación, etc. son algunas de las disciplinas que, de una manera más o menos pormenorizada, han dedicado parte de sus páginas a estudiar la participación, unas veces como técnica de investigación (ámbito profesional) y otras como objeto de estudio (individual, grupal, social, colectiva, laboral).

Cuando se bucea por primera vez en el estudio de la participación, somos capaces de descubrir que muchos de los actuales y “novedosos” debates son “viejos” dilemas académicos y políticos. Ésta es la última dificultad que se deriva del estudio de la participación, su dilatada **trayectoria histórica** y su lejano horizonte futuro. Los litros de tinta vertida sobre la participación, especialmente desde la década de los 70-80, han condicionado en cierta manera la percepción que se tiene sobre cierta preocupación reciente por este asunto cuando **los procesos participativos se desarrollaron en las empresas siglos atrás**. Los ejemplos históricos de cooperativas o asociaciones obreras pueden servir de muestra aunque no son los únicos casos.

“Ya en el siglo XVIII unas cuantas empresas tenían en marcha planes de participación en beneficios dirigidos a todos los empleados de la empresa y no sólo a la alta dirección. El primero de estos planes del que se tiene referencia histórica en Estados Unidos fue el introducido por Albert Gallatin, el dueño de una fábrica de cristal en Ginebra, Pennsylvania, que posteriormente ocupó el puesto de Secretario de Hacienda bajo la Presidencia de Jefferson y Madison. Procter & Gamble es la empresa que tiene un plan de participación en beneficios vigente desde hace más tiempo, iniciado en 1887” (BLUESTONE y BLUESTONE, 1995: 309).

Pero es evidente que cuando las empresas, denominadas convencionales, anuncian algo al respecto, aunque sólo se trate de medidas “financieras”, tienen un impacto científico y



mediático infinitamente mayor que otras fórmulas organizativas “no convencionales” donde la relación entre el trabajo y el capital no es conflictiva. Desde este punto de vista es por lo que parece que esa preocupación por los procesos participativos es reciente⁵.

Una vez destacadas las dificultades que comporta estudiar la participación, en el siguiente epígrafe intentaremos precisar algunas clasificaciones de este concepto.

5. Clasificaciones

A pesar de la multiplicidad de interpretaciones sobre la participación, resulta bastante habitual encontrar referencias desde dos visiones teleológicas distintas:

- **Estructural (fin):** los procesos de participación son formas de redistribución del poder en los conflictos de intereses generados en las empresas entre empleadas/os y la propiedad-gestión además de permitir extender los beneficios de la democracia política al sistema productivo. De esta manera, consolidar los procesos de participación en las empresas es un objetivo deseable en sí mismo para cambiar el funcionamiento de las organizaciones.
- **Funcional (medio):** la participación es otra herramienta más de motivación laboral que permite aumentar la satisfacción de las/os trabajadoras/os, la productividad y la eficacia organizativa (circunscripción al desempeño laboral o puestos de trabajo). Desde esta perspectiva, la participación es un puente necesario para alcanzar otros objetivos anhelados.

La **perspectiva estructural** suele incidir en la característica democrática de la participación así como en los procesos de control y dominio de la propiedad empresarial por parte de los empleados (autogestión). Por el contrario, la **visión funcional** prefiere aplicar la participación laboral desde sus condiciones de trabajo y, en todo caso, a las tareas directivas o de gestión que deben asumirla.

En general, las referencias a la dirección participativa o a la utilización de la participación como herramienta de gestión de los recursos humanos es bastante mayoritaria, subrayando claramente que la incidencia que tiene quien trabaja en los resultados alcanzados es circunstancial, es decir, solo puede ejercer cierta “influencia” consentida en la dirección.

Lo habitual es encontrar clasificaciones de la participación en función de diversos parámetros como los protagonistas, los mecanismos utilizados, el grado de poder detentado, etc.

Posiblemente una de las propuestas más completa recopilada, a la hora de evaluar un proceso o práctica participativa la recoge LAHERA (2004: 40-42) al determinar ocho dimensiones que

⁵ EL ECONOMISTA (8 marzo 2017): *Mercadona reparte el 25% del beneficio con sus empleados: en 2016 fueron 300 millones.* <<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8208234/03/17/Mercadona-reparte-el-25-de-sus-beneficios-con-sus-empleados-en-2016-fueron-300-millones.html>> [Consulta: 24 agosto 2017].

LIBRE MERCADO (16 marzo 2017): *Inditex repartirá 600 euros extra entre 32.458 trabajadores en España.* <<http://www.libremercado.com/2017-03-16/inditex-repartira-600-euros-extra-entre-32458-trabajadores-en-espana-1276594847/>> [Consulta: 24 agosto 2017].



deben ser explicadas y comprendidas: 1) quién toma la iniciativa (origen); 2) objetivos y razones de la persona impulsora; 3) paradigmas que sustentan la iniciativa; 4) forma y dispositivos aplicados; 5) materias que compete e intensidad participativa; 6) ámbito temporal que comprende; 7) resultados; y 8) éxitos/fracasos subjetivos de las/os agentes.

A pesar de las múltiples clasificaciones, solo se van a tratar las que se han considerado más representativas o con un carácter más amplio. Así, un criterio esencial y simplificador sería clasificarlas por los ámbitos a los que atañe:

1. en las tareas y procesos concernientes a un puesto de trabajo
2. en la gestión de un área de trabajo o en el conjunto de la empresa
3. en la determinación del futuro de la organización
4. en la distribución de las ganancias
5. en la propiedad

Por ejemplo, FINKEL (1995: 352) reduce esta propuesta al afirmar que la participación de las/os trabajadoras/os en las empresas, pese a ciertas contradicciones, puede afectar a tres grandes áreas: **propiedad** (lo que le otorga derecho a participar y codecidir en el consejo de administración), **resultados** (remuneraciones salariales o en especie) y **gestión** (abarcaría desde la fijación de objetivos hasta el modo de organizar y distribuir los puestos de trabajo y tareas, es decir, los tres primeros aspectos anteriores). Esta última faceta es la más controvertida⁶ y por eso ha generado más literatura al respecto pues afecta al núcleo de prerrogativas tradicionales e inexpugnables de las/os empresarias/os, especialmente los apartados 2 y 3.

Ilustración 1: Naturaleza de la participación



Fuente: adaptación de ALBIZU (1997: 87), basado en HERMEL

⁶ Para algunas/os autoras/es, solo se podrá determinar el futuro de la organización o la gestión en el conjunto de la empresa si se es propietaria/o de la organización y, especialmente, si se forma parte del Consejo de Administración. Por lo tanto, desde este punto de vista, es la “propiedad” de FINKEL y no la “gestión” la que incorporaría las matizaciones efectuadas anteriormente.



Otra propuesta simplificadora, aunque más concreta, es la realizada por Hermel y que recoge ALBIZU (1997: 86-102). La participación puede distinguirse en función de ser aplicada a los *medios de producción*, a los *procesos productivos* o a los *resultados logrados*.

El sistema económico en el cual vivimos dictamina mayoritariamente que serán los derechos de propiedad (**participación en capital**) quienes otorguen las máximas posibilidades a quienes posean la propiedad.

Entre las formas de **participación por el trabajo** existen algunos autores que resaltan aquéllas asociadas a los representantes institucionales de los empleados (los Sindicatos) mientras que otros prefieren destacar aquellas experiencias donde el grado de compromiso y exigencia de las/os trabajadoras/os es mucho mayor (codecisión o cogestión). En último lugar, se deberían incluir también las experiencias de autogestión y cooperativismo donde las/os trabajadoras/os tienen el control absoluto sobre la organización.

Respecto a esta cuestión, y más allá de las normalizadas relaciones sindicales en la mayor parte de los países desarrollados, RECIO (2001) ofrece tres referencias específicas en el caso que las/os trabajadoras/os puedan incidir con su participación en la toma de decisiones económicas:

- *Control obrero*: derecho de propuesta y veto por parte de las/os trabajadoras/os sin participación directa en la gestión.
- *Cogestión o capitalismo participado*: la participación se establece en plano de igualdad con quienes poseen la propiedad de la empresa.
- *Autogestión*: control pleno de la actividad de la empresa por parte de las/os trabajadoras/os.

Sobre los aspectos referentes a la **participación en el proceso** se puede consultar ALBIZU (1997: 96-102) y BLUESTONE y BLUESTONE (1995: 226 y ss) mientras que para la **participación en los resultados o financiera** ya se ha mencionado el estudio de POUTSMA (2001).

Es necesario aclarar que para ciertas/os autoras/es e instituciones, hablar de participación "financiera" no parece acercarnos a una manera distinta de la participación de las/os trabajadoras/os sino más bien a una forma distinta de retribución salarial. Otros, como LOWITZSCH (2009: 5), sugieren que el análisis e impulso que la Comisión Europea pretende de estas prácticas se justifica para evitar la tensión social que ha generado el estancamiento de los salarios y aumento de los beneficios empresariales, esto es, como una manera de "*abordar la creciente discrepancia entre los pocos que son ricos y los muchos otros que son «trabajadores pobres»*".

Precisamente POUTSMA, en colaboración con otros autores (POUTSMA y HUIJGEN, 1999; POUTSMA, HENDRICKX y HUIJGEN, 2003), ha sido quien ha hecho popular otra clasificación de la participación que ha tenido bastante repercusión y uso en la Unión Europea: *participación directa* cuando el trabajador interviene directamente (proceso consultivo o de



delegación directiva), *indirecta* cuando lo hace mediante intermediarios (Comités de Empresa, representación sindical, codeterminación) y la ya mencionada como *financiera*.

Más recientemente, este autor ha sugerido el término “voz de los empleados” donde integra las anteriores participaciones directa e indirecta: negociación colectiva, participación representativa, participación directa a través de mecanismos de consulta y comunicación. Así diferencia este concepto de las participaciones financieras tanto en capital como en beneficios (POUTSMA, LIGTHART y BREWEST, 2013).

Hay que destacar, para evitar confusiones terminológicas, que *participación directa* no supone una intervención personal del participante con poder de decisión sino que sólo atañe a un/a trabajador/a (no propietario/a) al cual se le permite opinar *directamente*. Esa denominada participación directa “*de los empleados describe la interacción directa entre empleadores y empleados*” (EUROFOUND, 2015). Y aprovechamos para aclarar que algunas/os autoras/es hablan de participación directa o indirecta cuando se habla de la participación financiera, en concreto, de la participación sobre el capital: en “*el primer caso, cada una de ellas es titular de partes del capital de la sociedad: acciones, participaciones, etc. (en función de su forma social). En el segundo, hay una sociedad de participación que se interpone entre las personas trabajadoras y la sociedad en la que prestan sus servicios. Las personas trabajadoras son titulares de partes del capital de la sociedad de participación, que es, a su vez, socia de la sociedad o empresa para la que trabajan (sociedad participada)*” (ALTZELAI y otros, 2021: 30).

6. Formas de participación

6.1. Representación de las/os trabajadoras/os

En los países europeos, dos instituciones diferentes contribuyen a representar a las/os trabajadoras/os: los comités de empresa y los representantes sindicales. Los estudios tradicionalmente diferencian los sistemas nacionales entre aquellos que se caracterizan por una estructura única (single channel) y los que adoptan una estructura dual (dual channel). Por un lado, aquéllos en los que la representación de las/os trabajadoras/os se realiza exclusivamente a través del canal sindical y, por otro, los que también se pueden representar a través de los comités de empresa. En muchos aspectos, esta clasificación parece demasiado sistemática pues en un número creciente de países existen ambos tipos de instituciones aunque **no en todos ellos la participación en el comité de empresa se hace representando a un sindicato**. En cualquier caso, la cuestión clave es cuál de los dos es el canal predominante para la representación de las personas empleadas (CALVO y RODRÍGUEZ, 2008: 45).

Hay investigadoras/os que destacan la representación sindical en las empresas como una forma de participación de las/os trabajadoras/os en las mismas. Ya se ha señalado que desde la UE a ésta se le denominaría participación indirecta. Si así fuera aceptado, la **negociación**



colectiva sería la forma de participación legalizada más extendida y aceptada del mundo occidental.

6.2. Codecisión o Aprobación

Los representantes de las/os trabajadoras/os (sindicalistas o no) pueden ejercer el derecho de ratificar o rechazar las decisiones propuestas desde la dirección pero solo sobre algunos temas concretos (cuestiones sociales y política de personal habitualmente). Por tanto, en este conjunto de competencias se exigiría un consenso entre cargos directivos y trabajadoras/es.

6.3. Cogestión y Codeterminación

Estas propuestas de participación en la gestión por parte de las/os trabajadoras/os se dieron a conocer fundamentalmente por su desarrollo en países como Alemania (cogestión, es la transposición al castellano del vocablo alemán *Mitbestimmung* que, para generar más confusión, significa codecisión, y así lo han utilizado algunas/os autoras/es) y Suecia (codeterminación) aunque también se han puesto en marcha en otras naciones como en Países Bajos, Austria, Finlandia, etc. las cuales ROMERO engloba bajo el concepto de la *participación institucional* (1999: 67-76).

Así podríamos decir que la **cogestión** consiste en la participación de las/os trabajadoras/os en los órganos de administración, control o dirección de la empresa a través de quienes las/os representan junto al personal directivo y/o propietarias/os siendo ésta posible gracias a la copropiedad de la empresa o como resultado de leyes que la impongan (como fue en el caso alemán).

“El concepto de cogestión nace con Friz Naphtali en su Witschanftsdemokratie de 1929, al manifestar que los representantes de los trabajadores no debían ejercer una función de control desde el exterior, sino que debían colaborar en el interior, participando en la gestión de la empresa con derechos iguales a los de los otros miembros de su dirección. En sintonía con este principio, se desarrolla la cogestión o gestión compartida –en igualdad de condiciones- de la economía por trabajadores y propietarios” (ALBIZU, 1997: 91).

La *cogestión* se diferencia de los *órganos de representación de las/os trabajadoras/os* anteriormente mencionados porque como señala Mueller-Jentsch (citado en GREIFENSTEIN, 2011: 10), a *“diferencia de la arena de las convenciones colectivas, caracterizada por conflictos de intereses (por ejemplo huelgas), la cogestión gira en torno al diálogo y la cooperación. De ahí que la función principal de la cogestión sea la democratización de la economía con base en una «cooperación conflictiva» entre el capital y el trabajo”*.

6.4. Control obrero, Propiedad obrera, Laboral, de los Empleados o Employee Ownership (EO)

Bajo este concepto quedan englobadas múltiples formas por las que las personas empleadas pueden ser propietarias de la empresa. La participación queda estrechamente vinculada a las posibilidades que permita la posesión de derechos de propiedad en la sociedad mercantil. Tal y como decíamos antes, sería una manera de participación financiera.



Si bien esta propuesta es la que otorga más derechos de participación en las sociedades occidentales, los problemas surgen tanto cuando las/os trabajadoras/os solo posean un número reducido de acciones (control minoritario), como cuando sólo una parte reducida de éstas/os posea el 100% de la propiedad ya sea de forma repartida (con la existencia de trabajadoras/os excluidas/os) o que una/o tenga más de la mitad y el resto sea a repartir (tiranía del/la trabajador/a-accionista mayoritario/a).

De igual manera habría que estudiar las prerrogativas y derechos que le confiere la propiedad a las/os trabajadoras/os pues ésta puede ser *directa* (propiedad individualizada) o *indirecta* (propiedad colectivizada) o incluso recortar los “hipotéticos” derechos de voto contraídos con la propiedad de las acciones (KRUSE y BLASI, 2004: 243).

Estos autores definen como **Propiedad de los Empleados (EO)** cuando más del 51% de la propiedad de una empresa se halla en manos de las personas empleadas, incluyendo al colectivo en sentido amplio, es decir, desde los cargos directivos hasta las/os obreras/os no especializados. Esta definición incluiría a nuestras *Sociedades Laborales*, las internacionales *cooperativas* y también los ESOP de las cuáles, pasamos a hablar con más detalle.

“Otra realidad importante es la del modelo ESOP (Employee Stock Ownership Plan) cuya popularidad en Estados Unidos y en el Reino Unido ha aumentado desde la segunda mitad de los años ochenta. Se trata de una consecuencia –inesperada- de los métodos de adquisición de acciones más utilizados en la Bolsa de Nueva York. El fenómeno ESOP podríamos englobarlo como un procedimiento financiero, promovido por el Estado mediante incentivos fiscales, de acceso de los trabajadores a la propiedad capitalista de su empresa (...) los ESOP no se ajustan totalmente al modelo de empresa autogestionada –en muchos casos los trabajadores no tienen poder de decisión- participa plenamente de dos de sus características esenciales –propiedad y participación en el excedente-“ (MORALES, MONZÓN y CHAVES, 2004: 11).

En algunas ocasiones, estos planes se instrumentan mediante una institución colectiva (Fundación) que es realmente la propietaria total o parcialmente de la empresa. Esta entidad mantiene la propiedad del conjunto de las/os trabajadoras/os-propietarias/os, invirtiendo los recursos generados hasta que alguna/o de las/os propietarias/os-empleadas/os se jubila, momento en el cual se le liquida el valor de su propiedad. Es importante aclarar que cada trabajador/a ha de pagar las acciones (no se las regala la empresa), que dicha compra se suele realizar con el paso del tiempo y que no se le permite acceder al control de la organización titular de las acciones, solo a vender las acciones cuando se jubila.

6.5. Autogestión, Gestión laboral o Empresas gestionadas por las/os trabajadoras/os (LMF)

Se entiende por **autogestión** cuando el colectivo de trabajadores organiza una actividad empresarial, decidiendo y ordenando la gestión de la misma, por sus propios medios y voluntad.

Los rasgos característicos de la empresa autogestionada fueron definidos por Vanek en 1970. Como veremos, nos aproximan en gran medida a la figura de las cooperativas de producción



o trabajo asociado pero sin ser siempre éstas exactamente. Son los siguientes (MONZÓN, 2003: 50-51):

1. Las decisiones son tomadas exclusivamente por las/os trabajadoras/os de la empresa a partir del principio “una persona, un voto”.
2. Las/os trabajadoras/os controlan y dirigen todo el patrimonio de la empresa, pero no son propietarias/os del mismo.
3. Los excedentes netos, una vez deducidos los impuestos y las amortizaciones, son repartidos entre las/os trabajadoras/os.
4. La propiedad de partes sociales da derecho a rentas sobre las mismas, pero el derecho de voto es ejercido solamente por las/os trabajadoras/os de la empresa.
5. El marco en el que actúa la empresa autogestionada es el de una economía de mercado, considerando este último como un mecanismo de asignación de recursos en el que las/os trabajadoras/os son libres de elegir el tipo y lugar de trabajo.

Respecto a la figura de las empresas autogestionadas existe mucha confusión sobre algunas características. Por ejemplo, algunos autores llegan a afirmar que la propiedad del capital de la empresa puede ser privada o pública (DRÈZE, 2004: 215). El modelo autogestionario yugoslavo, siguiendo el patrón marxista, se estructura sobre la titularidad estatal de los medios de producción, cediendo temporalmente la empresa para su gestión a las/os trabajadoras/os pero se reserva el control último de las grandes decisiones estratégicas (ÁLVAREZ DE MON, 1998: 146). Otras experiencias autogestionadas, siguiendo el ideario anarquista, apuestan porque el control, las decisiones y también la propiedad estén en manos privadas. Se trata de las cooperativas de trabajo asociado (o de producción) y de los *kibbutz* israelíes. En estos casos la propiedad de los medios de producción es de carácter colectivo y privado.

6.6. Democratización Industrial, del Trabajo, Organizacional o Económica

El fenómeno de la autogestión ha sido estudiado por diversas/os autoras/es lo cual ha derivado en la aparición de nuevas denominaciones del mismo suceso, todos ellos ligados al énfasis en la contribución democrática en el sector productivo. Pero vamos a analizarlo con detalle porque llegamos a terrenos deslizantes donde la aparición del concepto **democracia** provoca la mayor confusión terminológica.

Según Poole, la **democracia industrial** exige “*que los trabajadores puedan ejercer el poder en las decisiones empresariales de manera que se produzca una distribución equitativa de la autoridad y el poder en el espacio de trabajo, lo que requiere que la dirección pierda sus habituales derechos de policía y gestión*” (citado en LAHERA, 2004: 36).

Sin embargo, sobre este concepto no parece haber unicidad de criterio pues, para otros autores como Antonio Lucas Martín (GINER, LAMO DE ESPINOSA y TORRES, 1988), la democracia industrial:

"(...) es el ejercicio del poder por parte de los trabajadores en las organizaciones productivas, desde el lugar de trabajo hasta las relaciones económicas que condicionan su actividad y la consiguiente distribución más igualitaria del control y la jerarquía. La literatura

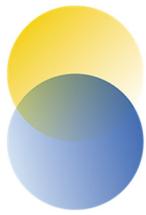


sobre el tema es cada vez más abundante y frecuentemente descriptiva utilizando diferentes términos para referirse a la democracia industrial o a alguna de sus experiencias, como democracia organizativa, autogestión (self-management), participación de los trabajadores, cogestión, codeterminación, control por los trabajadores, participación en la dirección, democracia participativa en la tarea, democracia en el lugar de trabajo, autoocupación, autogobierno, dirección participativa, dirección de alta implicación, autodesarrollo o democracia económica".

Otros autores insisten en este “*totus revolutum*” de Lucas Martín, pero mediante el concepto de **Democratización del Trabajo**, englobando cualquier fórmula participativa. Por ejemplo, TEZANOS afirma que “*las experiencias en este campo van desde el famoso modelo de «autogestión yugoslavo» a los kibbutz de Israel, desde las propuestas de «accionariado obrero» a las experiencias del cooperativismo en prácticamente todos los lugares del mundo, desde las iniciativas de democratización industrial en Suecia y Noruega hasta la codeterminación alemana y a todos los programas de humanización del trabajo, sin olvidarnos, a su vez, de una gran cantidad de experiencias parciales de gestión y de organización participativa en Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Canadá, etc.*” (1987: 25).

Pues esta acepción “aparentemente” maximalista puede ser superada por la **Democracia Económica** de COMÍN y GERVASONI (2009) ya que incluye además de todos aquellos mecanismos que pretenden democratizar la vida económica desde el interior de la empresa (trabajadoras/es) hasta los externos como, por ejemplo, los que pretenden incidir en el funcionamiento de los mercados (individuos consumidores y ahorradores/inversores). El objetivo es generar procesos de redistribución, de garantía de la equidad y de cohesión social, así como de sostenibilidad medioambiental y de cooperación con la comunidad, pero no mediante una intervención de los poderes públicos desde el exterior de la economía. Este concepto responde a las reflexiones de un grupo de trabajo integrado en la *Fundació Catalunya Segle XXI*, los cuales recogieron el concepto de *economía democrática* y la descripción que del concepto descrito hizo SCHWEICKART (1997).

No obstante, la **Democracia Económica** enlaza directamente con los aspectos de la participación ciudadana, en su vertiente política, aunque ésta sea de carácter económico, y por ello, aunque se ha considerado útil citarla para dilucidar posibles confusiones conceptuales, la descartamos en este documento porque se aparta de nuestro hilo argumental.



Bibliografía

ALBALATE, J. J. (2003): *La participación de los trabajadores en la tecnología. Un enfoque sociocultural de la participación en empresas del sector «auxiliar» del automóvil de Cataluña*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Barcelona. Departamento de Sociología y Análisis de las Organizaciones, Barcelona. <<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2865/Tol158..pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [Consulta: 12 abril 2022].

ALBIZU, E. (1997): “La participación en la Empresa”. En *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Ed. Ariel Sdad. Económica, Barcelona. Capítulo 5, pp. 81 – 105.

ALTZELAI, M.I. y otros (2021): *La participación de las personas trabajadoras en el capital de las empresas: guía para la implantación práctica de un programa de participación*. Ed. GEZKI, Bilbao.

ÁLVAREZ DE MON, S. (1998): *La empresa humanista y competitiva. La persona, socio de la organización: participación, identidad y pertenencia*. Ed. Deusto, Bilbao.

ARAGÓN, A. (2003): “Gestión de la participación de los trabajadores en la empresa: situación y desafíos”. En ARAGÓN SÁNCHEZ, A.; AYESTARÁN, S. et al.: *La participación de los trabajadores en la empresa*. Ed. Marcial Pons, Barcelona, pp. 23 – 60.

ARAGÓN, A.; DURAN, A.; ROCHA, F. y CRUCES, J. (2005): *Las relaciones laborales y la innovación tecnológica en España*. Ed. Fundación 1º de Mayo- Los Libros de la Catarata, Madrid.

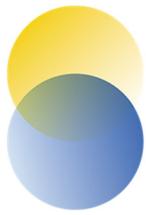
BLUESTONE, B. y BLUESTONE, I. (1995): *Negociar el futuro. Una visión alternativa de las relaciones laborales dentro de la empresa*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

CALVO, J. y RODRÍGUEZ, R. (2008): *Employee Representatives in an Enlarged Europe, European Commission. Vol. 1*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg. <<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/599a4c68-f85e-11ea-991b-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search>> [Consulta: 22 marzo 2022].

CE (1997): *Libro verde sobre la cooperación para una nueva organización del trabajo*. <<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/46443/Suplemento4-97.pdf?sequence=1>> [Consulta: 15 abril 2022].

COMÍN, A. y GERVASONI, L. (coords.) (2009): *Democràcia econòmica. Vers una alternativa al capitalisme*. Ed. Fundació Catalunya Segle XXI, Barcelona.

DRÈZE, J. H. (2004): “Una teoría de la autogestión y participación obrera”. En MORALES, A. C.; MONZÓN, J. L. y CHAVES, R. (eds.) (2004): *Análisis Económico de la Empresa Autogestionada*. Ed. CIRIEC-ESPAÑA, Valencia, pp. 213 – 238. Versión original: (1976) “Some Theory of Labour Management and Participation”. *Econometrica*, Vol. 44, nº 6, pp. 1125 – 1139.



DUBE, A. y FREEMAN, R. B. (2000): “Sistemas de compensación compartida y toma de decisiones en el mercado de trabajo de Estados Unidos”. *Ingresos y productividad en América del Norte: Ponencias del Seminario del 2000*. Comisión para la Cooperación Laboral.

EUROFOUND (2015): *Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1502_en_0.pdf> [Consulta: 7 abril 2022].

FINKEL, L. (1995): *La organización social del trabajo*. Ed. Pirámide, Madrid.

FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y DE TRABAJO (1998): *Nuevas formas de organización del trabajo: ¿puede Europa aprovechar su potencial? Resultados de una encuesta sobre la participación directa en Europa*. Proyecto EPOC. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/1998/03/es/1/ef9803es.pdf> [Consulta: 4 marzo 2022].

GILES, A. (2000): “Consideraciones microeconómicas en los ingresos y la productividad”. *Ingresos y productividad en América del Norte: Ponencias del Seminario del 2000*. Comisión para la Cooperación Laboral.

GINER, S.; LAMO DE ESPINOSA, E. y TORRES, C. (edit.) (1988): *Diccionario de Sociología*. Alianza Editorial, Madrid.

GREIFENSTEIN, R. (2011): *Perspectivas de la cogestión empresarial en Alemania ¿Paralización injustificada de la obra política?* ILDIS-Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, Caracas. Traducción realizada por Friedrich Welsch. <<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/caracas/08727.pdf>> [Consulta: 15 abril 2022].

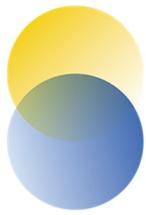
HERMEL, P. (1990): *La gestión participativa*. Ed. Gestió 2000, Barcelona, pp. 120.

KRUSE, D. y BLASI, J. (2004): “La propiedad de los empleados, la actitud de los empleados y el comportamiento empresarial: un análisis de la información disponible”. En MORALES, A. C.; MONZÓN, J. L. y CHAVES, R. (eds.) (2004): *Análisis Económico de la Empresa Autogestionada*. Ed. CIRIEC-ESPAÑA, Valencia, pp. 239 – 290. Versión original: (1997) “Employee Ownership, Employee Attitudes and Firm Performance: A Review of the Evidence”. En LEWIN, D.; MITCHELL, D. y ZAIDI, M. (eds.): *The Human Resources Management Handbook, Part 1*. Ed. JAI Press, Greenwich.

LAHERA, A. (2004): *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Ed. Los libros de la catarata, Madrid.

LALOUX, F. (2015): *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa, Barcelona.

LOWITZSCH, J. (2009): “The Benchmarking Project, the Indicators Employed and the Current Situation in the EU-27”. En LOWITZSCH, J., HASHI, I. y WOODWARD, R. (2009): *The PEPPER IV Report: Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results*



in the Member and Candidate Countries of the European Union. Ed. Institute for Eastern European Studies, Free University Berlin, pp. 1-21.

MONZÓN, J. L. (2003): "El cooperativismo en la historia de la literatura económica". En CHAVES, R.; MONZÓN, J. L. y SAJARDO, A.: *Elementos de economía Social. Teoría y realidad*. Ed. CIRIEC-España, Valencia, pp. 39 - 54.

MORALES, A. C.; MONZÓN, J. L. y CHAVES, R. (2004): "La empresa autogestionada en retrospectiva". En MORALES, A. C.; MONZÓN, J. L. y CHAVES, R. (eds.) (2004): *Análisis Económico de la Empresa Autogestionada*. Ed. CIRIEC-ESPAÑA, Valencia, pp. 7 – 45.

PEIRÓ, J. M.; PRIETO, F. y ROE, R. A. (1996): "La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante". En *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Ed. Síntesis, Madrid. Capítulo 1, pp. 15 - 36.

POOLE, M. y JENKINS, G. (1990): *The impact of economic democracy. Profit-sharing and employee-shareholding*. Ed. Routledge, Londres.

POUTSMA, E. (2001): *Les tendances récentes de la participation financière des travailleurs dans l'Union européenne*. Ed. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. <<https://goo.gl/vXKrSG>> [Consulta: 7 agosto 2021].

POUTSMA, E. y HUIJGEN, F. (1999): "European Diversity in the Use of Participation Schemes". *Economic and Industrial Democracy, Vol. 20, nº 2*, pp. 197 - 223.

POUTSMA, E.; HENDRICKX, J. y HUIJGEN, F. (2003): "Employee Participation in Europe: In Search of the Participative Workplace". *Economic and Industrial Democracy, Vol. 24, nº 1*, pp. 45 - 76.

POUTSMA, E.; LIGTHART, P. y BREWSTER, C. (2013): "Financial participation and voice in different economies: a comparative analysis of forms of participation". *10th European Conference of the International Labour and Employment Relations Association (ILERA)*, Amsterdam, 20-22 junio.

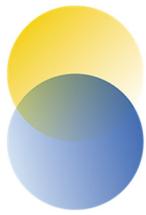
PUTNAM, R. D. (2000): *Para hacer que la democracia funcione. La importancia del Capital Social*. Ed. Proa, Barcelona.

RECIO, A. (2001): "Dimensiones de la democracia económica". *Revista "Mientras Tanto"*, nº 79, pp. 19 - 40.

ROMERO, A. J. (1999): *Participación de los trabajadores en el Cooperativismo de Trabajo Asociado de Andalucía*. Ed. Dirección General de Cooperativas - Consejería de Trabajo e Industria – JUNTA DE ANDALUCÍA, Sevilla.

SCHWEICKART, D. (1997): *Más allá del capitalismo*. Ed. Sal Terrae, Santander.

TEZANOS, J. F. (1987): "La democratización del trabajo en la sociedad post-industrial". En TEZANOS, J. F. (ed.): *La democratización del trabajo*. Ed. Sistema-Fundación Sistema, Madrid, pp. 13 - 51.



VÁZQUEZ SAN ROMÁN, A. (2003): “Gestión empresarial: conocimiento y cooperación”. En ARAGÓN SÁNCHEZ, A.; AYESTARÁN, S. et al.: *La participación de los trabajadores en la empresa*. Ed. Marcial Pons, Barcelona, pp. 61 – 77.

WEITZMAN, M. L. (1987): *La economía de la participación. Para vencer el estancamiento con inflación*. Ed. Fondo de Cultura Económica, México D. F.