

LA PARTICIPACIÓN INTEGRAL COMO MECANISMO DE SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA: RETOS Y OPORTUNIDADES

Aitziber Arregi

*Profesora Investigadora
Mondragon Unibertsitatea.
orcid.org/0000-0003-4282-4326*

Monica Gago

*Profesora Investigadora
Mondragon Unibertsitatea.
orcid.org/0000-0002-2193-1221*

Maite Legarra

*Profesora Investigadora
Mondragon Unibertsitatea.
orcid.org/0000-0001-7361-1273*

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo sostenible se ha definido como el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Un modelo que sirve para entender la gestión sostenible de las organizaciones en este nuevo contexto es el modelo del triple resultado final (o Triple Bottom Line) acuñado por Elkington (1997).

En este sentido, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, establece una visión transformadora

hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental que se integra a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En el presente documento, en particular, se abordará el ODS 8 (promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos) que tal y como señala Vega (2021:172), haciendo referencia al informe sobre el desarrollo humano realizado por la ONU en 2015, "establece el trabajo decente como el eje central para el desarrollo sostenible de los trabajadores y señala la necesidad de promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos (ONU, 2015)."

En este sentido, se entiende que el modelo participativo, donde la persona se coloca en el centro, es un mecanismo eficiente que puede ayudar a las organizaciones a cumplir con los preceptos señalados en la ODS 8 y a conseguir la sostenibilidad económica y social. En particular, la literatura viene señalando que fomentar y generar modelos participativos impacta de manera positiva tanto en el rendimiento organizacional/productividad (entre otros, Cross, 2019) y territorial (Perotin, 2006; Kruse, Blasi y Park, 2010) como en los factores psicosociales, como pueden ser la satisfacción (entre otros, Kim 2002; Han, Chiang y Chang, 2010) o la motivación (Smith y Brannick, 1990; Wegge et al., 2010), variables a su vez relevantes en el bienestar laboral y en el trabajo decente que persiguen, tanto la ODS 8 como la sostenibilidad económica y social.

Por tanto, el objetivo de este capítulo es presentar el potencial que tiene el modelo participativo en la consecución de la sostenibilidad económica y social en las organizaciones, en las personas trabajadoras y en el territorio, y ofrecer mecanismos prácticos a las organizaciones para avanzar en este tipo de modelos.

2. PARTICIPACIÓN INTEGRAL COMO MECANISMO PARA LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA

La participación se entiende como un proceso integral, que abarca tanto la participación en la gestión y toma de decisiones como la participación financiera, pudiendo ser ésta última una participación en resultados y/o en el capital (Hermel, 1990; Albizu et al., 2005).

Aunque la propia definición de la participación integral parece sugerir que la participación es un concepto lineal que va avanzando de forma escalonada desde la participación en gestión hasta la participación en la propiedad (García, 2006), la realidad de las organizaciones varía. Así, existen organizaciones donde la participación comienza por la participación en la propiedad y más tarde, abren la posibilidad de participar en la gestión a las personas trabajadoras (Oakeshott, 2000; EFES, 2014).

No obstante, y aunque las lógicas para abordar la participación de las personas trabajadoras puedan ser diferentes, la literatura señala que para lograr empresas que cuenten

con una posición más competitiva, se han de trabajar las diversas formas de participación (en gestión y participación financiera) en toda su amplitud (Messersmith et al., 2011) y no de forma aislada.

Comenzando con la participación financiera, ésta se puede producir en dos ámbitos: la participación en resultados y la participación en el capital.

Elorza (2017:8) define la participación en resultados como

“una forma de retribución variable que consiste en hacer partícipes a las personas de los resultados/beneficios de la organización”.

Abad et al. (2013) también plantean la participación en beneficios o *profit-sharing* como un esquema

“en el que empresarios y personas trabajadoras comparten los beneficios”.

La participación en la propiedad o capital implica la relación de la persona trabajadora como accionista o como persona socia con respecto a la propiedad de la organización. En la legislación española se encuentran diversas formas de potenciar la participación en la propiedad.

Existen diferentes estructuras directas para facilitar que las personas trabajadoras participen en el capital social de la empresa. Entre estas estructuras directas se encuentra la sociedad laboral, organización en la que personas trabajadoras cuentan con la mayoría del capital social. También la cooperativa de trabajo asociado, donde las personas trabajadoras son dueñas del 100% del capital social y el control se ejerce de forma democrática y colectiva. Sin embargo, también desde las sociedades mercantiles, bien sean sociedades anónimas o limitadas, se puede ofrecer que las personas trabajadoras participen en la propiedad, a través del reparto de acciones.

También existen estructuras indirectas donde las personas trabajadoras pueden participar en una sociedad tenedora de un determinado número y porcentaje de acciones o participaciones de la empresa en la que trabajan, como es la sociedad civil, donde dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes, o industria con el fin de repartir entre sí las ganancias, que podría ser la figura equivalente al ESOP del modelo anglosajón.

Siguiendo con la participación en gestión, este concepto no tiene una definición concreta y universal; no obstante, parte de la literatura entiende la misma como un proceso de toma de decisiones compartido (Bonavía y Quintanilla, 1999). Alcañiz et al. (2013) indican que la participación en gestión implica que las personas trabajadoras se involucren en la creación del proyecto de la organización, en el control de las tareas y en las actividades que realiza la empresa. En particular, la participación en gestión implica que las personas trabajadoras participen de forma activa tanto en el ámbito del puesto de trabajo como en la toma de decisiones más estratégicas, que normalmente se producen a través de los órganos de gobierno formales (Alcañiz et al., 2013).

El concepto de participación en gestión se puede estudiar también desde el área de gestión de personas. De hecho, la participación en gestión es considerada por muchos autores como una práctica de gestión de personas (Appelbaum et al., 2000; Camps y Luna-Arocas, 2012; García-Chas, Neira-Fontela y Varela-Neira, 2016, entre otros), incorporada normalmente en lo que es conocido como sistema de alto rendimiento de gestión de personas (HPWS).

Además, existe literatura que profundiza en el impacto que genera la participación de las personas trabajadoras en diversas dimensiones relacionadas con ámbitos relativos al desarrollo sostenible y la gestión de personas sostenible (Boudreau y Ramstad, 2005; Ehnert et al., 2016; Macke y Genari, 2019).

Por tanto, la implantación y apertura hacia modelos más participativos tiene relación directa con (i) la sostenibilidad económica tanto de las personas trabajadoras como de las organizaciones y el propio territorio y con (ii) la sostenibilidad social de las personas trabajadoras y el territorio.

2.1. Sostenibilidad Económica

En primer lugar, la participación de las personas trabajadoras se relaciona positivamente con la sostenibilidad económica tanto de las propias personas trabajadoras como de las organizaciones y territorios en los que se ubican.

Diversos estudios han demostrado que las empresas participadas producen, al menos, mejores resultados que las empresas convencionales, fundamentalmente en aquellas empresas que disponen de participación financiera (Kruse, 2002; Blasi, Kruse y Bernstein, 2003; Kruse, Freeman y Blasi, 2008; Kruse et al., 2010; Buchele et al., 2010; Kurtulus y Kruse, 2017; Messersmith et al., 2011), que revierte en mejores niveles de renta y riqueza de las personas trabajadoras.

Asimismo, existe literatura que establece que un mayor nivel de participación en gestión tiene efectos positivos tanto en el rendimiento organizacional como en la productividad (Bhuiyan, 2010; Ojokuku y Sajuyigbe, 2014; Cross, 2019).

Más allá de este efecto directo de la participación en los resultados de las empresas, también existen una serie de efectos indirectos. Rosen, Case y Staubus (2005) demuestran que el hecho de que la mayor parte del capital esté en manos de las personas trabajadoras tiene efectos, entre otros, en una menor rotación, en una mayor motivación y satisfacción de las personas trabajadoras y, en definitiva, en mayores beneficios económicos.

En la medida en que las personas trabajadoras participen en la gestión, se sienten más seguras en sus trabajos y ello influye en un mejor desempeño (Verplanken y Hollan, 2002), aumentando su nivel de confianza y fomentando el compromiso (Pfeffer, 1998). Ello se puede traducir en un aumento de los ratios de creatividad e innovación de la empresa y en

un aumento del beneficio en las empresas que derivará también en ganancias económicas para las personas trabajadoras (Kruse et al., 2010).

También, aunque no hay mucha literatura al respecto, parece que la supervivencia de las empresas participadas es mayor que la de las empresas convencionales (Blair y Kochan, 2002; Estrin y Jones, 1992), sobre todo en las cooperativas en épocas de crisis (Park, Kruse y Sesil, 2004; Perotin, 2004).

Por otro lado, también la participación impacta en la sostenibilidad económica de los territorios. Así, por ejemplo, se ha demostrado que el hecho de que las empresas participadas sean más innovadoras, creativas, productivas y competitivas aporta mayor riqueza económica al territorio (Kruse et al., 2010). Además, la literatura defiende que, en épocas de crisis, es más probable que las empresas cuya propiedad se encuentre entre las personas trabajadoras, tengan mayor probabilidad de supervivencia, lo que incide positivamente en la economía del territorio (Perotin, 2006). En particular, la literatura académica tiende a confirmar que las cooperativas tienen una mayor resistencia respecto al mantenimiento de la actividad y empleo en periodos de recesión económica (Ortega, 2019).

2.2. Sostenibilidad Social

En segundo lugar, el impulso de modelos más participativos tiene trascendencia también en la sostenibilidad social. De hecho, la comunidad científica ha estudiado la influencia que ejerce la participación de las personas trabajadoras en la creación y tenencia de puestos de trabajo decentes que permitan a las personas trabajadoras alcanzar mejores niveles de bienestar laboral, ofreciendo además mayor desarrollo profesional y personal. Es decir, la literatura ha demostrado el impacto positivo de la participación de las personas trabajadoras en la calidad de vida del trabajo y en la sostenibilidad social y laboral.

Una de las palancas que más se asocian al bienestar laboral y calidad de vida en el trabajo de las personas trabajadoras es la satisfacción laboral (Gutierrez et al., 2022). En este contexto, se ha reconocido que la participación en gestión es un instrumento para aumentar la satisfacción de las personas trabajadoras (Miller y Monge, 1986; Black y Gregersen, 1997; Kim 2002; Han et al., 2010) ya que la satisfacción provee a las personas trabajadoras con una sensación de control que hace que se sientan menos amenazadas (Matteson e Ivancevich, 1987). La literatura ha demostrado que, en entornos participativos, las personas trabajadoras tienen una mayor ilusión, lo que se traduce en una mayor satisfacción (Beharavesh, Abubakar y Tanova, 2021).

La segunda variable relevante en el bienestar laboral y calidad de vida en el trabajo que ha sido estudiada en la literatura es la motivación (Martínez-Vargas y Rivera-Porras, 2019), que tiene una relación significativa con la participación en gestión (Wagner III, 1994; Anjum et al., 2021). La participación en gestión se considera como una herramienta motivacional útil (Noah, 2008; Cotton, 1993) que hace que las personas trabajadoras se

sientan con mayor motivación para implementar la decisión a medida que se convierte en suya propia (Smith y Brannick, 1990; Wegge et al., 2010). También la participación en beneficios supone mejorar la motivación intrínseca de las personas trabajadoras (Maella, 2012), ya que se busca que las personas trabajadoras encuentren sentido al trabajo y visibilicen su contribución en la organización, además de mejorar la autonomía y la capacidad de decisión (Elorza, 2017).

También desde la literatura de gestión de personas, hay numerosos artículos que relacionan las HPWS (Hefferman y Dundon, 2016; Zhang et al., 2013) con los resultados psicosociales de las personas trabajadoras, resultados como el bienestar, la satisfacción, el compromiso, la motivación, la confianza, el absentismo o la resiliencia (Cooke et al., 2019; Jensen, Patel y Mesersmith, 2013; Van De Voorde y Beijer 2015; Dorta-Afonso et al., 2021; Chillakuri y Vanca, 2020; Wu y Chaturvedi, 2009; Huang et al., 2016; Uribebeberria et al., 2020; Andersén y Andersén, 2019; Gong, Chang y Cheung, 2010; Messersmith et al., 2011).

Por último, respecto de la sostenibilidad social del territorio, se ha demostrado que en las sociedades que cuentan con un amplio porcentaje de organizaciones que fomenten la participación, se crea un mayor capital social dentro de las mismas (Putnam, 1993; Erdal, 1999; Irizar y Lizarralde, 2005; Mugarra, 2005) y ello ayuda a que las relaciones sociales sean diferentes, en cuanto a la calidad y cantidad se refiere. Y es que, a través de la creación de un capital comunitario diferente, se aporta al territorio un modelo social distinto, con, entre otros, menos corrupción, una mayor confianza y una mejor salud pública.

En conclusión, promover entornos participativos tiene efectos positivos directos tanto en la dimensión social como económica del desarrollo sostenible de las organizaciones, personas trabajadoras y territorios.

3. CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA AVANZAR HACIA LA PARTICIPACIÓN INTEGRAL

Como se ha subrayado anteriormente, las organizaciones participadas ofrecen un marco idóneo y natural para asegurar una participación integral, participación en gestión, resultados y propiedad, que sirva como palanca multiplicadora de sostenibilidad. En las organizaciones donde la participación integral se da, las personas trabajadoras son protagonistas, copropietarias y corresponsables, del proyecto empresarial. Un proyecto económico, pero a la vez social, que tiene como propósito dejar un legado (social, medioambiental y económicamente sostenible) a las nuevas generaciones.

El camino para llegar a ese marco de participación, en cambio, es personal y particular para cada una de las organizaciones. Es decir, cada organización tiene que diseñar y ejecutar su propio proceso de cambio, respondiendo a las motivaciones y necesidades del proceso y de las personas y agentes que participan en él. No obstante, a continuación, se plantearán

algunas recomendaciones, reflexiones y buenas prácticas que toda organización que quiera avanzar hacia modelos más participativos tiene que tener en cuenta.

Así, Arregui et al. (2019), a través del análisis de experiencias que fomentan la participación en la propiedad, encuentran que en la medida en que hay múltiples formas de impulsar la participación en el capital, cada organización debe de hacer su reflexión para optar por aquella vía que se adapte mejor a sus necesidades, estructura y objetivos. Además, solo con la participación en la propiedad no se consigue una mayor competitividad, ya que las personas trabajadoras socias necesitan sentirse protagonistas del proyecto empresarial, esto es, sentir que participan en la gestión.

Al igual que la participación en la propiedad, la implantación de sistemas de participación en beneficios también está muy abierta y no hay fórmulas únicas. En cambio, a continuación, se proporcionan algunos modelos o reflexiones que debería realizar una organización antes de implantar una participación en beneficios. Por ejemplo, Gonzalez (1998) plantea cuatro parámetros a tener en cuenta: (1) el porcentaje y el criterio de reparto; (2) la medida de resultado a emplear; (3) la forma material de entregar el resultado y (4) la forma de distribuir entre las personas trabajadoras (a todas por igual o en función de su contribución). En Abad et al. (2013) se plantea que la participación de los beneficios puede ir bajo formas diferentes: facilitando unos beneficios inmediatos o diferidos, pagos en efectivo o ingresos a fondos especiales. Por otro lado, Elorza (2017) recomienda que la implantación de la participación en beneficios tenga en cuenta los siguientes aspectos: (1) debe ser fácil de entender, simple; (2) debe ser adaptable, flexible; y (3) debe trabajarse en un “ecosistema” de gestión: desde la transparencia, el respeto a la persona, la participación en el día a día, el cuidado de los procesos de toma de decisiones... Nuevamente aparece la importancia de la participación en gestión: gestión transparente y basada en un clima de confianza (ver ejemplo de caso de la Calderería ZUE presentado en Arregui et al., 2019).

Por tanto, la participación en gestión se presenta como una necesidad para avanzar en los modelos participativos. Aquí es donde se tienen que alinear las prácticas de gestión de personas y la cultura de la organización con el objetivo estratégico de fomentar la participación integral.

Como se ha indicado anteriormente, existe un consenso tanto en el ámbito académico como en el ámbito empresarial, práctico, sobre los procesos y prácticas de gestión de personas que se tienen que reformular, rediseñar o alinear para ofrecer contextos de participación en gestión reales. En la siguiente tabla se recogen algunas de las acciones y recomendaciones prácticas que las organizaciones tienen que tener en cuenta para implementar procesos de cambio hacia modelos participativos y así mejorar su sostenibilidad social y económica.

Tabla 1
Acciones y recomendaciones a trabajar en las palancas de gestión de personas para avanzar hacia una participación en gestión³

Palancas de gestión de personas	Acciones	Recomendaciones
Autonomía y trabajo en equipo	- Definir el modelo organizativo y las funciones de los puestos de trabajo. - Diseñar el modelo de gobernanza participativo. - Generar espacios y equipos interdisciplinares para trabajar de forma participativa sobre las incidencias operativas.	- Fomentar la autonomía y la corresponsabilidad de las personas trabajadoras. - Fomentar el trabajo en equipo a nivel departamental, creando equipos multidisciplinares compuestos por diferentes personas de la cadena de valor. - Verificar que los sistemas de participación buscan una participación real de las personas trabajadoras.
Comunicación e información	- Diseñar un plan de comunicación interna (definir canales bidireccionales, herramientas, interlocutores, frecuencia...). - Definir un plan de contenidos transparente, clara y comprensible. - Diseñar mecanismos de información y comunicación directos y sencillos.	- Escuchar y responder a las inquietudes de las personas trabajadoras. - Cerciorarse de que los canales permiten interactuar con la dirección o los mandos intermedios.
Formación	Diseñar un plan de formación personalizado que permita que las personas trabajadoras tengan conocimientos para tomar decisiones de forma	La organización debe ofrecer planes de formación para que las personas trabajadoras tengan nociones básicas sobre la gestión de las

³ En los trabajos realizados por Arregui et al. (2019 y 2022) se incluyen otras recomendaciones utilizables en aras a fomentar la participación en gestión de las personas trabajadoras. También en la web <https://partaidetza.mondragon.edu/es/inicio> se recoge el trabajo realizado por Mondragon Unibertsitatea en el ámbito de la participación dentro del proyecto Etorkizuna Eraikiz, financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa..

	autónoma. • Diseñar mecanismos que permitan identificar las necesidades formativas y abrir vías para que las propias personas puedan proponer acciones formativas.	organizaciones, con el objetivo de que puedan entender la información transmitida. • Las conversaciones de desarrollo tienen que estar orientadas a ayudar a crecer a las personas trabajadoras.
Liderazgo	• Definir el estilo de liderazgo necesario para sustentar un modelo de organización participativa. • Diseñar un plan de desarrollo directivo que sea coherente con la estrategia y cultura de la organización.	• Fomentar un liderazgo basado en la escucha, el reconocimiento y en la empatía, que transmita confianza y genere compromiso para crear un proyecto compartido.

Fuente: Lawler III (1986;1996); Delery y Doty (1996); Appelbaum et al. (2000); Gardner et al. (2000); Bae y Lawler, (2000); Bass y Bass (2009)

4. CONCLUSIONES GENERALES

El proceso de apertura a modelos participativos tiene que ser diferente en cada organización. El punto de partida es diferente y cada uno tiene que ir labrando su propio camino, fomentando en todo caso la participación en gestión y capital.

Sin embargo, la experiencia ha mostrado que es imprescindible trabajar de forma constante para que las personas trabajadoras vivan y sientan la organización como suya propia. Es necesario fomentar una participación consciente y real de las personas trabajadoras, ofreciéndoles mecanismos (en forma de prácticas de gestión de personas).

Es necesario construir contextos equilibrados que permitan crecer a las personas como individuos-personas, que se sientan motivadas, apasionadas, conectadas con el porqué y para qué de sus organizaciones. Se necesitan contextos que alimenten el desarrollo personal, el bienestar laboral, que aboguen por una diversidad cognitiva, contextos que generen empleo decente y de calidad.

Por tanto, poniendo a la persona en el centro, alineando la cultura, la estrategia y los procesos de gestión de personas hacia modelos de participación integral, se conseguirá avanzar hacia la consecución de los objetivos de sostenibilidad económica y social.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, F., Hernández, J., Nolte, J., Arando, S., Elio, E., Freundlich, F. y Gago, M. (2013). *Participación financiera de los trabajadores en la empresa*. Editorial EOI Escuela De Organización Industrial. Disponible en: <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/78200/participacion-financiera-de-los-trabajadores-en-la-empresa>
- Andersén, J., y Andersén, A. (2019). Are high-performance work systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and gender on the relationship between HPWS and affective commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 41 (5), pp. 1046-1064.
- Albizu, E., Altzerreka, R., Cerrato, J., Etxaniz, F.J., García, R., Hoyos, J., Iriarte, M., y Serrats, G. (2005). *La participación de las personas. 7 claves para añadir valor a las organizaciones*. Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua/ Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. ISBN: 84-8373-800-7.
- Alcañiz, L., Alvarez, M., Apraiz, A., Baniandrés, J., Eizaguirre, A., Eizaguirre, A., García Feijoo, M., Iribar, M. A. y Larrinaga, M.A. (2013). *Siete experiencias de participación: luces y sombras en el caminar*. Bizkaiko Foru Aldundia. ISBN: 978-84-96543-83-6.
- Arregi Uzuriaga, A., Gago García, M., Gómez Pescador, I., Ortega Sunsundegi, I., y Uribe xebarria Andres, U. (2019). *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio*. Mondragon Unibertsitatea. ISBN: 978-84-09-16974-0.
- Anjum, N., Islam, M. A., Choudhury, M. I., y Saha, J. (2021). Do Intrinsic Rewards Matter on Motivation? Evidence from Primary School Teachers of Bangladesh. *SEISENSE Journal of Management*, 4(1), pp. 47-58.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, S. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bae, J., y Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp. 502- 517.
- Bass, B. M. y Bass, R. (2009). *The bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Behraves, E., Abubakar, A.M., y Tanova, C. (2021). Participation in decision-making and work outcomes: evidence from a developing economy. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (3), pp. 704-723.
- Black, J.S., y Gregersen, H.B. (1997). Participative decision making: an integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50 (7), pp. 859-878.
- Blair, M. M., y Kochan, T. A. (Eds.) (2002). *The new relationship: Human capital in the American corporation*. Brookings institution press.

- Blasi, J. R., Kruse, D., y Bernstein, A. (2003). *In the company of owners: The truth about stock options (and why every employee should have them)*. Basic Books.
- Bonavía, R. y Quintanilla, I. (1999). Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones. *Anuario de Psicología*, 30 (1), pp. 65-84.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 129-136.
- Buchele, R., Kruse, D. L., Rodgers, L., y Scharf, A. (2010). Show Me the Money: Does Shared Capitalism Share the Wealth?. In *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 351-375). University of Chicago Press.
- Bhuiyan, M.H. (2010). Employee Participation in Decision Making in RMG sector of Bangladesh: Correlation with Motivation and Performance. *Journal of Business and Technology (Dhaka)*, 5 (2), pp. 122-132.
- Camps, J., y Luna-Arocas, R. (2012). A matter of learning: how human resources affect organizational performance. *British Journal of Management*, 23(1), pp.1-21.
- Chillakuri, B., y Vanka, S. (2020). Examining the effects of workplace well-being and high-performance work systems on health harm: a Sustainable HRM perspective. *Society and Business Review*, 16 (1), pp. 71-93.
- Cooke, F.L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., y Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management* 30 (8), pp. 1239–1260.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Sage Publications. ISBN: 9780803945333
- Cross, O. D. (2019). Impact of Employee Participation on Decision Making In Nigerian Banking Sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 21 (2), pp. 14-20.
- Delery, J.E y Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39 (4), pp 802-835.
- Dorta-Afonso, D., González de la Rosa, M., García-Rodríguez, F.J., Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13, 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>.

- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
- Elorza, U. (2017). *La participación en resultados*. Disponible en: <https://partaidetza.mondragon.edu/documents/846690/863299/participaci%C3%B3n-resultados-es.pdf/b137d610-73c3-4ace-a94a-4892129b3641>.
- Estrin, S., y Jones, D. C. (1992). The viability of employee-owned firms: Evidence from France. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(2), 323-338.
- European Federation For Employee Share Ownership (EFES) (2014). *Employee Ownership: real cases*. Disponible en <http://www.efesonline.org/fasuk231.htm>. (6.12.2014)
- García O. (2006). *La participación en la empresa: perspectiva histórica, perspectiva crítica y perspectiva cooperativa*. HUHEZI Fakultatea. Eskoriatza
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., y Wright, P. M. (2000). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *CAHRS Working Paper Series*, 01-12.
- Gonzalez, M. (1998). El reparto de beneficios entre los trabajadores y la búsqueda de flexibilidad en Europa. *Revista Asturiana de Economía*, (12), 113-134.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., y Varela-Neira, C. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model. *Journal of Managerial Psychology* 31, (2), pp. 451-466.
- Gong, Y., Chang, S., y Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20 (2), pp. 119-137.
- Gutiérrez Banegas, Ana., Olivera Pérez, Emmanuel., Bastida Escamilla, Eduardo., Castillo Soto, Manuel., (2022). Factores de satisfacción laboral en tiempos de crisis económica. *Una revisión sistemática Revista Científica "Visión de Futuro"*, 26 /2.
- Han, T. S., Chiang, H. H., y Chang, A. (2010). Employee participation in decision-making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (12), pp. 2218-2233.
- Heffernan, M., y Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organizational justice. *Human Resource Management Journal* 26(2), pp. 211-231.
- Hermel, P. (1990). *La gestión participativa (management participativo)*. Ediciones gestión 2000, S.A. ISBN: 9788486703141.

- Huang, L.C., Ahlstrom, D., Yung-Ping Lee, A., Chen, S-Y, y Hsieh, M.J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45 (2), pp. 296-314.
- Irizar, I., y Lizarralde, I. (2005). Desarrollo Regional y Emprendizaje Cooperativo. *Ekonomiaz: Revista Vasca de economía* 59, pp. 284-305.
- Jensen, J.M., Patel, P.C., y Messersmith, J.G. (2013). High-performance work systems and job control consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39 (6), pp. 1699-1724.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), pp. 231- 241.
- Kruse, D. (2002). Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 14(4), 65-90.
- Kruse, D., Freeman, R., y Blasi, J. (2008). *Do workers gain by sharing? Employee outcomes under employee ownership, profit sharing, and broad-based stock options* (No. w14233). National Bureau of Economic Research.
- Kruse, D., Blasi, J., y Park, R. (2010). Shared capitalism in the US economy: Prevalence, characteristics, and employee views of financial participation in enterprises. En Kruse, D.L., Freeman, R.B. y Blasi, J.R. (Eds.). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 41-76). University of Chicago Press-National Bureau of Economic Research.
- Kurtulus, F. A., y Kruse, D. L. (2017). *How Did Employee Ownership Firms Weather the Last Two Recessions?: Employee Ownership, Employment Stability, and Firm Survival: 1999-2011*. WE Upjohn Institute.
- Lawler III, E.E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc., Publishers. ISBN: 0-87589-686- 3.
- Lawler III, E.E. (1996). *La ventaja definitiva. Creando organizaciones participativas e innovadoras*. Ediciones Granica S.A. ISBN: 84-7577-388-5.
- Maella, P. (2012). Retribución variable y motivación: Retos y recomendaciones. *IESE Occasional Papers*. 252.
- Mugarra, A. (2005). Capital Social y Cooperativas: La Experiencia en El País Vasco. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía* 59, pp. 306-329.
- J. A. Martínez-Vargas y D. Rivera-Porras (2019). Factores que influyen en el bienestar de las personas dentro de su contexto laboral, *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 7, no. 2, pp. 77-81, 2019, doi: 10.15649/2346030X.559
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Matteson, M.T., e Ivancevich, J.M. (1987). *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies*. Jossey-Bass.

- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., y Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105.
- Miller, K.I., y Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29 (4), pp. 727-53.
- Noah, Y. (2008). A study of worker participation in management decision making within selected establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of social sciences*, 17(1), pp. 31-39.
- Oakeshott, R. (2000). *Jobs and fairness: the logic and experience of employee ownership*. Michael Russell.
- Ojokuku, R.M., y Sajuyigbe, A.S. (2014). Effect of employee participation in decision making on performance of selected small and medium scale enterprises in Lagos, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6 (10), pp. 93-97.
- Ortega, I. (2019). Empresas participadas por las personas trabajadoras y su contribución al territorio en Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa. En Arregi, A., Gago, M., Gómez, I., Ortega, I., y Uribecheberria, U. (Eds). *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio*, pp. 106-127. Mondragon Unibertsitateko zerbitzu editoriala
- Park, R., Kruse, D., y Sesil, J. (2004). Does employee ownership enhance firm survival?. *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms*, 8, pp. 3-33.
- Pérotin, V. (2004). Early cooperative survival: The liability of adolescence. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 8, pp. 67-86.
- Pérotin, V. (2006). Entry, exit, and the business cycle: Are cooperatives different?. *Journal of Comparative Economics*, 34(2), pp. 295-316.
- Pfeffer, J. (1998b). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), pp. 96-124.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Rosen, C. M., Case, J., y Staubus, M. (2005). *Equity: Why employee ownership is good for business*. Harvard Business Press.
- Smith, C. S., y Brannick, M. T. (1990). A role and expectancy model of participative decision-making: A replication and theoretical extension. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (2), pp. 91-104.
- Uribecheberria, U., Gago, M., Legarra, M., y Elorza, U. (2020). The link between HIWPs and well-being at work: the mediating role of trust. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (4), pp. 842-857.

- Van De Voorde, K., y Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), pp. 62–78.
- Vega-Artavia, N. I. (2021). El trabajo decente, la calidad de vida en el trabajo y sostenibilidad laboral. *Cuadernos de Administración*, 2(1), 169-177.
- Verplanken, B., y Holland, R. W. (2002). Motivated decision-making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (3), pp. 434-447.
- Wagner III, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19 (2), pp. 312-330.
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S. A., Pundt, A., Jonsson, T., Wolf, S., Wassenaar, C.L., Unterrainer, C., y Piecha, A. (2010). Promoting work motivation in organizations: should employee involvement in organizational leadership become a new toot in the organizational psychologist's kit?. *Journal of Personnel Psychology*, 9 (4), pp- 154-171.
- Wu, P. C., y Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high-performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35 (5), pp. 1228-1247.
- Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., y Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (16), pp. 3196-3212.