

# Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa

Bienestar,  
rendimiento,  
territorio

Editores:  
Aitziber Arregi  
Monica Gago  
Irene Gomez  
Igor Ortega  
Urtzi Uribebebarria



Primera edición: Septiembre 2019

ISBN: 978-84-09-16974-0

Diseño: Maraka & Cuchillo

Imprime: Graficolor 2000 S.A.



**Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual (by-nc-sa):**

No permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas. La distribución de la obra derivada se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

  
**Mondragon**  
**Unibertsitatea**



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa

# Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa

Bienestar,  
rendimiento,  
territorio

Este informe recoge parte de los resultados obtenidos por Mondragon Unibertsitatea dentro de la iniciativa Etorikizuna Eraikiz, puesta en marcha por la Diputación Foral de Gipuzkoa, con el objetivo, entre otros, de fomentar la participación de las personas trabajadoras en la empresa. Dicho proyecto ha posibilitado la generación de conocimiento en este ámbito, a través de la recogida y análisis de información, medición y evaluación de la situación de la participación, documentación de casos y elaboración de estudios. El libro que tienes entre manos se sitúa en el ámbito de actuación de comunicación y difusión de la Diputación Foral de Gipuzkoa, dentro de la Estrategia de Participación de la DFG-GFA 2016-2019. Este libro solo ha podido recoger algunos de los resultados obtenidos durante el período de investigación 2016-2019. Más información y resultados adicionales se puede encontrar en la web: <https://partaidetza.mondragon.edu/>

# Índice

# 0

## **Prólogo**

Páginas: 08 – 11

# 1

## **Resumen ejecutivo**

Páginas: 12 – 17

# 2

## **La participación integral y sus efectos**

Páginas: 18 – 49

Aitziber Arregi, Monica Gago, Maite Legarra

# 3

## **La participación de las personas trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa y su situación respecto a Europa**

Páginas: 50 – 73

Irune Gomez,  
Urtzi Uribetxebarria, Monica Gago

# 4

## **El efecto de la participación en el bienestar de las personas y la sostenibilidad económica de las organizaciones**

Páginas: 74 – 105

Urtzi Uribetxebarria, Unai Elorza

# 5

## **Empresas participadas por las personas trabajadoras y su contribución al territorio**

Páginas: 106 – 127

Igor Ortega

# 6

## **Conclusiones**

Páginas: 128 – 145

# 7

## **Anexo**

Detalles del cuestionario

# 0 **Prólogo**



0

## Prólogo

Gipuzkoa está impulsando una política de desarrollo territorial orientada a generar más y mejores empresas y empleos, apostando por la economía productiva, y promoviendo comportamientos empresariales y sociales que fortalezcan la generación sostenible de riqueza.

Y, para ello hemos partido de unas potencialidades concretas. Gipuzkoa es un territorio con una sociedad con un alto grado de cohesión social basada en un fuerte capital social y con una fuerte iniciativa social. Y, de hecho, un territorio con una economía social muy desarrollada (aquí nació el movimiento cooperativo Mondragon y es muy significativa la presencia de las sociedades laborales).

En este contexto, estamos promoviendo un modelo de progreso territorial basado en políticas y prácticas operativas que mejoren la competitividad de las empresas y que contribuyan a la mejora de las condiciones sociales y económicas del propio territorio. Entendiendo el desarrollo económico, social y medioambiental como elementos interrelacionados que tienen su impacto en el bienestar futuro de la ciudadanía guipuzcoana.

Por otro lado, desarrollamos una actividad pública que promueve la política de compromiso con las personas, las empresas y con el territorio con el objetivo de crear una nueva sociedad más justa y cohesionada. Para ello, se precisa, entre otras cosas, de una economía más competitiva y sostenible; basada en modelos de organización de empresas más participativas y con una mayor y mejor vinculación con el territorio.

Esta apuesta por la empresa, ha supuesto, entre otras cosas, poner en valor su contribución social y económica, apostando por disponer del mayor número posible de empresas participativas, en las que la adecuada distribución de las

rentas, la configuración de proyectos compartidos y sostenibles, el empleo de calidad, la corresponsabilización de todas sus personas y el compromiso con el entorno, sean elementos de diferenciación competitiva.

La participación de las personas en las empresas, genera beneficios tanto a nivel de las personas trabajadoras, como a nivel de empresa y territorio. Es un factor importante que afecta al bienestar de las y los trabajadores, así como la mejora de sus oportunidades de autodesarrollo, y satisfacción laboral.

Una estrategia de promoción de las personas en las empresas debe contemplar la participación integral en el conjunto de la empresa, que incluya la participación en la gestión, en las decisiones estratégicas, en los resultados y en el capital, y que incorpore a todas las personas implicadas y con influencia en el desarrollo de la empresa (trabajadoras y trabajadores, equipos directivos, accionistas.....). En definitiva, la aportación mutua de valor: persona y empresa.

En este contexto, cada empresa debe definir y desarrollar su propio itinerario a favor de la participación; que fortalezcan la capacidad de decisión de las personas, la competitividad de las empresas, el enraizamiento y, la cohesión social y territorial.

Todo ello, ha llevado a la Diputación Foral de Gipuzkoa a diseñar y desarrollar una estrategia integral y compartida que favorece la participación de las personas en las empresas, bajo el paraguas de la iniciativa Etorbizuna Eraikiz.

Han sido numerosas las acciones e instrumentos desarrollados en favor de la participación de las personas en las empresas: normativas, incentivos fiscales, programas de ayudas, apoyo a iniciativas de I+D+i orientadas a la acción, a la experimentación activa, al desarrollo de herramientas de apoyo, a la valorización social de lo hecho, etc. y, lo que es más importante el fortalecimiento de un ecosistema de apoyo y acompañamiento; y, con una mención específica al apoyo internacional con el que hemos contado, tanto de las instituciones comunitaria europeas como de "expertise" organizacional y universitaria.

Finalmente, señalar que esta publicación representa todo nuestro compromiso. Nos permite conocer nuestra realidad. Nos proporciona argumentos para concitar a más agentes socioeconómicos para seguir actuando en pos de unas empresas más comprometidas con las personas que las conforman y la sociedad donde se desarrollan.

*Imanol Lasa*

Diputado Foral en Promoción Económica, Turismo y Medio Rural

# **<sup>1</sup> Resumen ejecutivo**



## Resumen ejecutivo

En los últimos años, la crisis económica y social ha dejado patente el cambio de paradigma en la forma en que las organizaciones hacen negocios. Se pone de manifiesto la necesidad de una transformación profunda de las empresas que les lleve a posiciones competitivas, a través de la generación de valor en un mercado cada vez más incierto y globalizado. Las organizaciones generadoras de valor son las que han situado a las personas en el centro del modelo organizativo, buscando su compromiso y su alineamiento con el proyecto empresarial. Así, la participación es una herramienta que pone en el centro a la persona, la única fuente de competitividad inagotable capaz de encontrar alternativas innovadoras en la búsqueda de valor.

Entendemos la participación como tomar parte en algo, recibir una parte de algo, tener parte en una sociedad o negocio, compartir. Todas ellas son acepciones de la RAE y recogen todas las formas de participación que, desde Mondragon Unibertsitatea, entendemos como válidas y necesarias: participación en gestión (tomar parte en algo), participación en resultados (recibir una parte de algo) y participación en el capital (tener una parte en una sociedad o negocio). Y en el centro, compartir: compartir decisiones, compartir beneficios, compartir la propiedad.

Los procesos de impulso de la participación no siguen un camino único. Cada organización puede comenzar su proceso desde un punto diferente e ir avanzando por caminos diferentes. Y todos ellos son igualmente válidos y correctos. Se ha de comenzar y avanzar hacia procesos de participación integrales, donde se fomente la participación en los tres niveles: participación en gestión, en resultados o en el capital. Algunas empresas comenzarán por la participación en gestión (desde la toma de decisiones en las tareas más concretas del puesto de trabajo, hasta la participación en las decisio-

nes estratégicas), otras partirán de la participación en beneficios, y otras decidirán empezar por la propiedad. Lo importante es que el paso dado sea el comienzo de un camino, de un proceso en el que se avance hacia la participación integral en los tres niveles.

Y la forma jurídica de la empresa, la estructura de propiedad, el tamaño, no son las claves para conseguir avances. Son claves, entre otros, el estilo de liderazgo y la cultura que se quiera potenciar. A partir de ahí, desarrollando pequeños pasos, se pueden conseguir saltos cualitativos para avanzar en el compromiso de las personas trabajadoras. Saltos que serán visibles no sólo a través de la mejora de la competitividad de la empresa, sino también a través de la mayor generación de empleo, empleo además más estable, “empresas con mayores tasas de supervivencia y con arraigo en el territorio.

La participación supone empoderar a las personas trabajadoras, aumentando su compromiso, su implicación e involucración. En términos tanto económicos como psicosociales, las personas trabajadoras mejoran su bienestar personal. Y la participación también desarrolla el territorio, favoreciendo espacios de fomento de colaboración y, mejorando la cohesión social.

Y siendo conscientes de la aportación de la participación al desarrollo territorial, el apoyo por parte de las Administraciones Públicas es fundamental. Creemos que Gipuzkoa es uno de los territorios que más está avanzando en el fomento de la participación. Con el objetivo de responder a los diversos retos socio-económicos de Gipuzkoa, la Diputación Foral de Gipuzkoa en su Plan Estratégico 2015 – 2019 propuso una visión a futuro del territorio de Gipuzkoa que se resume de la siguiente forma:

**“Gipuzkoa, territorio competitivo, inteligente, equilibrado y creativo, que garantiza la generación sostenible de riqueza, el bienestar de las personas, la convivencia ciudadana y la igualdad lingüística y de género, convirtiéndose en el territorio de Europa con menor dispersión de desigualdades sociales”.**

A partir de esta visión a futuro, la Diputación puso en marcha la iniciativa Etorbizuna Eraikiz con el objetivo (entre otros) de incorporar a través de experiencias piloto relevantes, proyectos que impulsaran el desarrollo económico y social de Gipuzkoa. En este contexto, se propusieron diversas áreas de trabajo, siendo una de ellas la participación de las personas en la empresa.

Partiendo de esta iniciativa, Mondragon Unibertsitatea ha desarrollado un Observatorio de la Participación, con el objetivo de comparar la situación en cuanto a participación en gestión, en resultados y en propiedad, de Gipuzkoa

***“Gipuzkoa, territorio competitivo, inteligente, equilibrado y creativo (...) convirtiéndose en el territorio de Europa con menor dispersión de desigualdades sociales”***

con respecto a Europa. Siendo cierto que Gipuzkoa es un referente en la participación en resultados y propiedad (gracias al peso tanto de las cooperativas como de las sociedades laborales en el territorio), algunos sectores también se sitúan en posiciones avanzadas en cuanto a la participación en gestión, habiendo diferencias significativas entre los sectores, tal y como se podrá ver en el libro. Todas las preguntas utilizadas en la investigación realizada y asociadas al observatorio se encuentran en el Anexo Cuestionario.

A través del Observatorio y de estadísticas oficiales, además, en el libro ofrecemos nuevas evidencias sobre los efectos de la participación en los resultados económicos de las empresas, en el bienestar de las personas trabajadoras y en el desarrollo territorial.

Por último, el presente libro también pretende presentar al público el modo en que las empresas participadas por sus personas trabajadoras y, sobre todo las cooperativas de la Comunidad Autónoma del País Vasco, contribuyen en el desarrollo del territorio en el que se insertan; demostrando que éstas presentan un mayor dinamismo en la adaptación a las condiciones complejas del entorno.

Esperamos que este libro sea de utilidad para los diferentes agentes económicos y sociales que busquen una transformación tanto en las organizaciones como en los territorios, a través del empoderamiento, involucración y compromiso de las personas trabajadoras en las empresas.

A las Administraciones Públicas les ofrecemos argumentos a la hora de diseñar políticas públicas orientadas a la consecución de mejoras en el territorio a través del fomento de la participación.

A las organizaciones les ofrecemos ejemplos de empresas que ya han pasado por procesos de fomento de participación y les damos algunas claves para articular dichos procesos.

Y, por último, a las personas trabajadoras ofrecemos datos y ejemplos de cómo la participación ha potenciado y mejorado el bienestar y compromiso de éstas con respecto a las organizaciones en las que trabajan.

Este libro supone para el equipo investigador de Mondragon Unibertsitatea un punto de apoyo para acompañar a los distintos agentes que quieran articular fórmulas de fomento de la participación, tanto Administración Pública como organizaciones empresariales, en el caso de estas últimas, independientemente de la forma jurídica que ostenten.



## **2 La participación integral y sus efectos**

**Aitziber Arregi  
Monica Gago  
Maite Legarra**



## 2.1

## Introducción

El entorno económico y empresarial es cada vez más complejo, y las organizaciones han ido ajustando su funcionamiento a las exigencias del entorno en su continua búsqueda de la competitividad organizacional.

Es conocido por todas y todos que el tejido empresarial en Gipuzkoa se ha visto afectado por la crisis; durante los años 2008-2014 se han cerrado más de 11.500 empresas en Gipuzkoa, una destrucción del tejido empresarial del 18,13%. La mayoría de las empresas cerradas han sido pequeñas y medianas empresas (Pymes) ya que se encuentran en una posición competitiva más débil por su tamaño, siendo esto una desventaja a la hora de desarrollar sus actividades, introducir innovaciones, situarse en los mercados exteriores y acceder a recursos financieros<sup>1</sup>. Además, en Gipuzkoa dos tercios del tejido empresarial están formados por empresas familiares que fueron creadas en los sesenta, por lo que, en esta década tienen que pasar la prueba del relevo generacional<sup>2</sup>, y de no conseguirlo, Gipuzkoa corre el riesgo de que la actividad económica, y, por tanto, el bienestar social, no se recuperen.

En este contexto, la creación y aportación de valor es la condición *sine qua non* de todo proyecto empresarial, que requiere de la incorporación de diferentes estrategias como la internacionalización o la innovación para garantizar su competitividad. No obstante, las organizaciones han comenzado a ser conscientes de que la mayoría de estas estrategias no garantizan la supervivencia del negocio en el largo plazo. **La única fuente de competitividad inagotable identificada hasta el momento son las personas trabajadoras** que constituyen la organización<sup>3</sup>. Es decir, las organizaciones generadoras de valor son las que han situado a las personas en el centro del modelo organizativo. Siendo esto así, las organizaciones más innovadoras están empezando a gestionar sus negocios integrando a las personas trabajadoras en las decisiones y en la gestión de sus operaciones y estrategias.

## *“La única fuente de competitividad inagotable identificada hasta el momento son las personas trabajadoras”*

Además de la propia realidad económica, las personas, sus necesidades, sus motivaciones... también han cambiado de forma significativa en pocas décadas<sup>4</sup>. Hace dos o tres décadas, las empresas se caracterizaban por contar con estructuras jerárquicas en donde las relaciones autoritarias eran habituales. Las personas trabajadoras se sentían más o menos cómodas en este estilo de organización y parecía que no sentían la necesidad de evolucionar hacia modelos más participativos.

No obstante, las personas y sus necesidades han evolucionado junto con la sociedad y las organizaciones; cada vez se encuentran compuestas por personas de mayor nivel educativo y poseedoras de más y mejores competencias. Estas personas buscan en el trabajo algo más que una retribución salarial y el mero acatamiento de las órdenes de la persona responsable superior. Las y los trabajadores actuales cuentan con nuevas expectativas hacia el trabajo que en las organizaciones se deben gestionar. Una forma de alimentar estas expectativas es la apertura de la organización hacia la participación de las personas trabajadoras en la gestión y en la toma de decisiones.

A pesar de que desde la perspectiva teórica es sencillo visualizar la necesidad del cambio en las estructuras organizativas, la realidad muestra que el mundo, la economía y las personas han ido evolucionando y muchas organizaciones todavía no han adaptado sus estructuras y sus procesos a las necesidades demandadas en la actualidad por la economía y las personas.

## *“La contribución de todas las personas trabajadoras debe ser cada vez más valorada y tomada en consideración”*

Es decir, en este nuevo paradigma cada vez más complejo, **la contribución de todas las personas trabajadoras debe ser cada vez más valorada y tomada en consideración**, en la medida que las organizaciones deseen continuar creando valor para el mercado. Una de las herramientas con mayor potencial para conseguir el compromiso de las personas trabajadoras con la organización es la apertura hacia modelos organizativos más participativos<sup>5</sup>, donde las personas trabajadoras puedan participar en la empresa, en toda su amplitud, esto es, en sus tres vertientes: gestión, propiedad y resultados (los dos últimos conocidos como participación financiera).

---

1: Escribano y Pardo, 2011

2: Aragón, Iturrioz, Aranguren & Olarte., 2005

3: Barney, 1991; Barney & Wright, 1998

4: García, 2006

5: Elorza, Harris, Aritzeta & Balluerka, 2016

**La participación de las personas trabajadoras llevará a las empresas a lograr posiciones competitivas tan necesarias en el mundo incierto en el que nos encontramos<sup>6</sup>.** Además, evitará en el territorio la deslocalización y fomentará un modelo de bienestar y cohesión social necesario en nuestra época.

*“La participación de las personas trabajadoras llevará a las empresas a lograr posiciones competitivas tan necesarias en el mundo incierto en el que nos encontramos”*

## 2.2

### La participación integral

La participación de las personas trabajadoras es entendida como un proceso integral, donde gradualmente se va avanzando desde la participación en la gestión de la organización hacia niveles superiores como son la participación en los resultados y la participación en la propiedad<sup>7</sup>.

A pesar de que esta definición sugiere que la participación es un concepto lineal que comienza con la participación en la gestión y culmina con la participación en la propiedad, la realidad muestra que **la apertura hacia la participación de las personas trabajadoras en las organizaciones se puede abordar desde diferentes lógicas.**

*“La apertura hacia la participación de las personas trabajadoras en las organizaciones se puede abordar desde diferentes lógicas”*

De hecho, existen evidencias de organizaciones que implantaron antes la participación en la propiedad y a posteriori abrieron a las personas trabajadoras la posibilidad de participar en la gestión<sup>8</sup>.

6: Messersmith, Patel, Lepak, & Gould-Williams, 2011

7: García, 2006

8: Blasi, 1988; EFES, 2014; EOA, 2014; NCEO, 2014, Oakeshott, 2000; Quarrey, Blasi, & Rosen, 1986

Un ejemplo lo podemos encontrar en el proceso de cooperativización de GSR, una cooperativa de Gipuzkoa, donde las personas trabajadoras se convierten en socias cooperativistas de un día para otro, tras un corto periodo de ajuste.

Los aprendizajes obtenidos de dicho proceso concluyeron en hacer notar la importancia de que la participación se dé de una forma integral ya que en el caso de GSR, no fue suficiente el propio proceso de cooperativización; el efecto de la propiedad sobre las variables psicosociales (satisfacción, motivación, compromiso, ...) no fue automático ni sencillo. Y es que, la participación en el capital de una empresa tiene un significado claramente jurídico; el ser propietario/a otorga a la persona determinados derechos y obligaciones que se definen en la Ley. Sin embargo, la condición para ser socia-propietaria también tiene un fuerte componente psicológico, que debe de trabajarse a través de políticas estratégicas de gestión de personas. Es decir, en este caso se observó que **la participación financiera per se, sin la implantación de otras políticas de gestión avanzada, puede que no produzca ninguna diferencia sustancial** en el rendimiento de la empresa, porque son precisamente las políticas de comunicación, participación, formación, autonomía, liderazgo, reconocimiento, ... las que facilitan el sentimiento de pertenencia de las personas. Las causas de muchos problemas no desaparecen simplemente porque todas las personas de una compañía se convierten en copropietarias/os<sup>9</sup>.

*“La participación financiera per se, sin la implantación de otras políticas de gestión avanzada, puede que no produzca ninguna diferencia sustancial”*

Gestión de Servicios Residenciales S. Coop., (en adelante GSR) es un proyecto empresarial impulsado por la CORPORACIÓN MONDRAGON (grupo empresarial integrado por cooperativas), que ofrece una gestión socioanitaria polivalente. GSR integra la oferta y prestación de los diferentes servicios sociosanitarios que puede demandar la persona mayor, acompañándole en su evolución a un mayor grado de dependencia. Desde sus inicios, GSR optó por entrar en el servicio sociosanitario incorporando el modelo cooperativo como *input* innovador que podría añadir valor al bien público perseguido.

Optar por el modelo cooperativo ha sido claramente una innovación en el sector ya que contribuyó a conjugar la perspectiva económica y el reconocimiento al protagonismo de las personas, aspecto clave para el éxito de las organizaciones del sector. GSR optó por trabajar con un modelo basado en la confianza de las personas, que se caracteriza por tres comportamientos; el respeto, la generosidad y la sencillez.

Las personas trabajadoras de las residencias de GSR se convirtieron en cooperativistas de un día para otro, con todo lo que ello suponía; en ocasiones, desconocían qué implicaba ser socia de una empresa y cómo se participaba en la gestión de una organización. La participación en la propiedad de la empresa, la cooperativización, sin otra serie de políticas de fomento de la participación en gestión no lleva de manera directa y matemática ni a un mayor compromiso ni a una mayor implicación de las personas trabajadoras

en la empresa. Y es a través del fomento de estas políticas de gestión de personas cuando GSR está consiguiendo avances en la gestión y competitividad de sus centros de trabajo. Dicho de forma concluyente, la participación integral es la que permite que el modelo de cooperativización de GSR contribuya al éxito del proyecto empresarial.

Otro caso interesante en Gipuzkoa es el de la Calderería ZUE. Este caso nos muestra otro ejemplo sobre la participación integral. Cómo la riqueza de comenzar en este tipo de procesos no está en conseguir un hito concreto y quedarse ahí, sino en ir avanzando hacia estrategias integrales de participación en todos sus ámbitos, en este caso, pasando de participación en gestión a participación financiera.

Calderería ZUE (en adelante, ZUE): es una empresa que se constituyó por 3 socios en 1985 como Sociedad Limitada y que ha llegado a crecer hasta 22 personas indefinidas en el año 2016.

Con motivo de la crisis del 2008, que afectó a la empresa en cuanto a márgenes, ZUE asumió que, para mejorar la productividad, debía lograr una mayor implicación de las personas en los retos de la organización.

Lograr que las personas se adueñaran de los procesos y se responsabilizaran para atender a los/las clientes con implicación, iniciativa y proactividad requería de un cambio de planteamiento de raíz de ciertas dinámicas / rutinas organizativas que se encontraban muy enraizadas en el día a día.

Así, ZUE, consciente de ello, implantó ciertos cambios en ámbitos tales como la formación de las personas, la configuración de equipos, el cambio de rol de la dirección, la transparencia de las cuentas de la organización y la inserción de dinámicas de reuniones diarias.

*“Son tres los niveles de participación que se identifican: la participación en toma de decisiones, resultados y capital”*

La conclusión de dicho cambio ha sido que la organización ha evolucionado de forma muy significativa en términos de implicación de personas. Pero es que, es más, de una forma natural, los cambios producidos en la participación en gestión de ZUE han derivado en que la organización se haya planteado también que las personas trabajadoras participen en los resultados; así, el año 2017 fue el primer ejercicio donde se esperaba participar en resultados, sin embargo, fue un año de poca actividad con pérdidas al final del ejercicio, por lo que finalmente no hubo reparto de resultados.

A continuación, y, para mayor comprensión de la participación como progreso integral, se presentan los niveles de participación de las personas trabajadoras en la organización.

Así, **son tres los niveles de participación que se identifican: la participación en toma de decisiones, resultados y capital**<sup>9</sup>.

## 2.3

# Participación de las personas trabajadoras en la gestión y toma de decisiones

La participación de las personas en la gestión y toma de decisiones implica la participación en la generación del proyecto empresarial, en la toma de decisiones, en las tareas relacionadas con su control y en las actividades llevadas a cabo por la empresa<sup>11</sup>.

Según Eurofound (2013) la participación en gestión implica participar en tres ámbitos organizacionales: en el puesto de trabajo, en las decisiones operativas y en las decisiones estratégicas.

- **Participación en la toma de decisiones en el puesto de trabajo.** Supone que la persona trabajadora tenga autonomía para organizar su trabajo diario, priorizar sus tareas, tomar decisiones que incumben a su puesto de trabajo.
- **Participación en la organización del trabajo.** Supone que las personas participen en su departamento, área, negocio o la unidad organizativa correspondiente. Que participen en la definición de los objetivos, en las estrategias, en la organización del trabajo, en la calendarización del trabajo, en la definición de las necesidades de formación, etc.
- **Participación en la toma de decisiones estratégicas de la empresa / en los órganos de decisión.** Supone tomar parte en las decisiones más importantes de la empresa: inversiones, deslocalizaciones, despidos y contrataciones masivas, planes estratégicos, etc. Se puede dar tanto con la participación de las personas trabajadoras en los órganos de decisión de la empresa (consejo de administración o similar) o sin ella.

De sobra conocido es que una gran parte de la industria en Gipuzkoa lleva muchos años haciendo frente al reto creciente de competir en mercados cada vez más exigentes en términos de coste, calidad y servicio. La tendencia de muchas de estas empresas es la de desarrollar productos más a medida, productos que incorporen más servicios, productos de más valor, tecnológicos, etc., siempre con el objetivo de ofrecer un mejor y mayor valor al cliente/a, bien porque la solución ofrecida es más innovadora, bien porque se responde mejor a sus necesidades específicas, etc. También las administraciones públicas apuestan por mejorar la competitividad a través de estas vías. Así, por ejemplo, en el Plan Estratégico de Subvenciones del Gobierno Vasco para mejorar la competitividad se plantean una serie de instrumentos como son la capacitación tecnológica, el impulso de la I+D+i empresarial, el apoyo al ecosistema de innovación empresarial, la convergencia de capacidades y fomento de la I+D+i en cooperación, la generación de capacidades científico-tecnológicas, la internacionalización, etc<sup>12</sup>.

Este cambio de estrategia de negocio requiere de un cambio en la estrategia de gestión de las personas (de uno clásico de “control” a otro más de “confianza / compromiso”). Esto es, cuanto más valor se ofrezca al cliente/a, mayor es la necesidad de un rol activo, protagonista de las personas en la industria. La pérdida de potencial estratégico puede ser muy importante si no se consigue cambiar de estrategia de gestión de personas. Históricamente, las organizaciones industriales se han organizado para producir eficientemente en volumen, coste y calidad. Frecuentemente se han especializado las tareas / personas, empobreciendo el trabajo para que a través de la repetición se lograsen niveles de productividad óptimos.

A priori, esta forma de organización ha sido relativamente eficaz (en términos de competitividad). Sin embargo, ha tenido un coste importante en el nivel de implicación / enganche de las personas. En general, los comportamientos más frecuentes (por parte de las personas) son pasivos (cuando no de evitación) con niveles de desafección importantes.

Este hecho lastra mucho la capacidad de una organización de migrar hacia estrategias de más valor añadido, de mayor servicio. La organización ve muy limitada su capacidad de respuesta al cliente/a, su flexibilidad para atender demandas cambiantes en el mercado y, por tanto, lastra la posibilidad de implantar con éxito un cambio de estrategia hacia planteamientos de más valor.

Es por ello, que muchas organizaciones hoy en día se encuentran ante la necesidad de favorecer (en las personas) un rol más activo, que produzcan un mayor enganche para que desplieguen más energía en favor de los retos de la organización. Sin embargo, para que esto sea una realidad, es necesario producir cambios organizativos a nivel de roles, responsabilidades y dinámicas / rutinas del día a día. Se trata de un cambio que requiere replantear muchos de los principios de gestión con las que históricamente se ha organizado la industria. Requiere no sólo un **cambio de mentalidad en las personas que dirigen las organizaciones, sino también en todas las personas trabajadoras.**

11: Baniandrés & Larrinaga, 2013

12: <https://www.spri.eus/es/financiacion-es/el-gobierno-vasco-destina-4359-millones-para-mejorar-la-competitividad-de-la-empresa-vasca/>

Este cambio de paradigma en la gestión de personas y en el fomento de su implicación ha tenido también su reflejo en las administraciones públicas. La Comisión Europea en la Comunicación 2020, Una Estrategia para un Crecimiento Inteligente, Sostenible e Integrador, establece como estrategia para salir de la crisis tres prioridades que se refuerzan mutuamente: (a) Crecimiento inteligente, (b) Crecimiento sostenible y (c) Crecimiento integrador<sup>13</sup>. En esta estrategia, la innovación en productos, procesos y tecnologías es importante para superar la crisis y conseguir este tipo de triple crecimiento; sin embargo, un nuevo modo de gobernanza organizacional y participación en el capital también pueden resultar decisivos. Este nuevo modo de gobernanza organizacional también ha sido mencionado por la Comisión varias veces. Según la Comisión “la participación financiera de las y los trabajadores puede contribuir en gran medida a lograr este objetivo...” Numerosos estudios y ejemplos concretos indican claramente que si se utiliza correctamente, ésta no sólo favorece la productividad, competitividad y rentabilidad de las empresas sino que además fomenta el compromiso de las personas trabajadoras, mejora la calidad del trabajo y contribuye a una mayor cohesión social<sup>14</sup>. A nivel más local, en el anteriormente mencionado Plan Estratégico de Subvenciones del Gobierno Vasco, una de las líneas de financiación tiene que ver con la gestión del talento científico, tecnológico y empresarial. En Gipuzkoa, en 2017, en una valoración sobre el Plan de Reactivación Económica 2016-2019, Markel Olano, Diputado General de Gipuzkoa, a pesar de hacer una lectura positiva de la coyuntura económica, enfatizó la necesidad de tener empresas participativas: “Las empresas más competitivas, más participativas, más innovadoras, son empresas más arraigadas y cuentan con más herramientas para hacer frente a situaciones de incertidumbre. Debemos seguir ese modelo de empresa guipuzcoana para evitar situaciones críticas<sup>15</sup>”.

## *“Cambio de mentalidad en las personas que dirigen las organizaciones y en todas las personas trabajadoras”*

En este contexto, a continuación, describiremos dos casos particulares en los que, en el ámbito de la participación en gestión, proporcionan aprendizajes clave para lograr una mayor implicación de las personas y para que las personas trabajadoras busquen el protagonismo en su hacer diario y cobren protagonismo, adueñándose de los procesos y sintiendo que se les trata como personas formando parte de un proyecto común.

La primera reflexión interesante nos la ofrece el caso de otra empresa de Gipuzkoa, Talleres Patri S.L., una empresa que ha ido introduciendo pequeños cambios a nivel organizativo que ha llevado a grandes logros.

El análisis del caso de Talleres Patri proporciona 3 aprendizajes clave en el ámbito de la participación en gestión para lograr una mayor implicación de las personas:

- No es necesario implantar prácticas “sofisticadas y/o avanzadas de gestión, sino que se trata de partir de la creencia de que las personas trabajadoras son personas e implantar una gestión “de sentido común”.
- El tamaño es un factor clave que ayuda. Se ha demostrado que las empresas pequeñas pueden lograr mejores niveles de participación en la gestión y mejores niveles de implicación de las personas sin implantaciones formales de prácticas “avanzadas”.
- La forma en la que los líderes de la organización “ven” a las personas resulta clave. Las personas líderes confían en las personas y consideran que su contribución es clave para la competitividad de la organización.

Talleres Patri, S.L. (en adelante Talleres Patri) es una empresa familiar de segunda generación fundada en 1988 que pertenece al sector de la máquina herramienta. Se trata de una empresa pequeña (12 personas) que superó la crisis del 2008 de forma más o menos digna y cuya plantilla es estable.

Las personas del taller describen la organización como un lugar donde el clima o ambiente general es bueno y sienten que se trata de una organización donde merece la pena trabajar. Además, sienten que la dirección confía en las personas y que la organización busca un gana-gana entre los intereses de la empresa y el bienestar de las personas.

Es más, en la empresa, se han producido cambios que mejoran la gestión diaria de la organización (especialmente a nivel de indicadores y de gestión de la información en planta) y las personas ven estos cambios con ilusión pues sienten que la empresa está invirtiendo en la mejora y a su vez les facilita la gestión del día a día.

En este caso, las personas de la organización muestran un alto nivel de compromiso e implicación y este fenómeno no es atribuible a una única causa sino a un conjunto de causas que confluyen para generar un “ecosistema” que favorece la voluntaria implicación o compromiso de las personas con la organización.

En Talleres Patri, además de lo señalado en párrafos anteriores, se han identificado una serie de causas (que no tienen por qué ser sofisticadas) que ayudan a generar unos “estados psicológicos” que favorecen el acto voluntario de implicarse/comprometerse con los retos de la organización.

Así, entre estas causas encontramos, entre otros: la creencia y confianza de las y los responsables en las personas y por tanto se materializan comportamientos confiables (de escucha, atención, etc.); el ofrecimiento de políticas que favorecen la conciliación; el hecho de que se ofrezca una transparencia sobre la marcha de la empresa; el favorecimiento de los equipos y la cooperación entre sus miembros, el tamaño, etc.

Otro ejemplo interesante es el de Soraluce S. Coop. que muestra como una gestión estratégica compartida y una cultura organizacional alineada con la misma son factores competitivos diferenciales que, incluso en una situación

económica adversa, consiguen mantener unos niveles altos de implicación y adhesión al proyecto socio-empresarial.

Soraluce, S.coop (en adelante, Soraluce) es una sociedad cooperativa que cuenta con muy buenos resultados en la Encuesta de Cultura Organizativa (ECO) y con una evolución en las palancas de gestión muy positiva desde 2010 a la actualidad. La cultura predominante existente se basa en un conocimiento compartido sobre la cadena de valor de los productos y en un enfoque estratégico de atención personalizada al cliente/a.

En este contexto, desde Soraluce siempre ha existido una fuerte convicción por parte de las y los responsables de gestión de las personas para seguir apostando por la participación en la empresa en todos sus ámbitos. Así, entre otros, Soraluce ha llevado a cabo diversas acciones encaminadas a (a) fortalecer la participación institucional (haciendo que los consejos se realicen de una manera mucho más sistemática); (b) desarrollar la participación en la empresa a través de la dinámica BUSTI ZAITEZ con idea de generar e implantar a nivel organizativo un proceso de reflexión y propositivo de iniciativas para mejorar ciertos aspectos dentro de la empresa y (c) desarrollar la participación en gestión de proyectos y elaboración y despliegue estratégico a través de la construcción del plan estratégico de manera muy participativa y a través de las reuniones plenarias trimestrales con todas las personas que tienen asumida alguna responsabilidad en los proyectos de mejora estratégicos.

La cultura organizativa enfocada en el “hacer” está siendo un elemento para apalancar fórmulas de participación. Existe una cultura informal que –más allá de los mecanismos básicos y acciones sistematizadas: gestión de consejos, reunión de personas colaboradoras, charlas informativas- promueve el dar la posibilidad de participar en el proyecto empresarial y la estrategia a toda aquella persona que pueda tener algo que aportar desde su área de conocimiento. El impulso para fomentar la participación no es siempre objetivo. Muchas veces no existe un “super-plan” para fomentar la participación, que obedezca a fases determinadas, sino en gran medida la suma de muchas cosas que las personas van percibiendo como “la manera natural de hacer” o “cómo se hacen las cosas aquí” en un contexto organizativo determinado.

La visión compartida es una fuerza de poder impresionante, resultado de una orientación creativa y de una conversación generativa, que está estrechamente unida a la capacidad para compartir la imagen de lo que se pretende crear en la organización, fomentando un compromiso compartido acerca de ese futuro a obtener<sup>16</sup>.

En este sentido, existe una creencia organizativa básica sobre las personas y su desarrollo que se sintetiza en el siguiente enunciado: las personas buscan el protagonismo en su hacer diario. Si una persona de la organización está decidida a impulsar un proyecto y tiene la iniciativa para sacarlo adelante, la organización ofrece facilidades contextuales para ello. Dicho de otra manera, la cultura organizativa facilita que quien tenga una idea que se ubica dentro de su área de conocimiento se responsabilice de ponerla en marcha en primera persona y sin mucha demora por la “búsqueda de permisos”. A su vez, la promoción interna es una máxima organizativa que da una coherencia y consistencia a este tipo de cultura y sistemáticas.

16: Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 1994

Sin perjuicio de lo anterior, la cultura, siendo a la vez una impulsora de la participación, es también la principal barrera para la promoción de la participación de las personas trabajadoras en la empresa, ya que esta nace desde la necesidad de un cambio cultural en general, comenzando desde la propiedad de la empresa, hasta las personas empresarias y las personas trabajadoras. Dicho cambio cultural pasa por la necesidad de responder a preguntas tan sencillas como las siguientes; ¿para qué existe una empresa?, ¿para quién trabaja la empresa? Y como consecuencia pasa por hacerse las mismas preguntas en relación a la participación, ¿para qué fomentar la participación?, ¿para quién? Y, ¿por qué?, ¿es por un tema ético, moral y basado en valores? O, ¿es puramente instrumental?

A través de la literatura existente y de los casos explicados, se ha podido constatar la existencia de una serie de factores a tener en cuenta (además de una gestión estratégica compartida y una cultura organizacional alineada), que, de ser gestionados de manera adecuada, constituyen impulsores de la participación de las personas en las organizaciones. Entre otros destacamos los siguientes:

- La importancia de **contar con personas trabajadoras comprometidas** ya que (1) influyen en la cuenta de resultados, (2) favorece la retención, (3) es importante recuperar la identificación de las personas trabajadoras con la empresa, (4) es el nexo de unión de las expectativas de la propiedad y de las personas trabajadoras y, (5) porque también beneficia a las personas a nivel individual<sup>17</sup>.
- **Confianza** (en la propiedad y entre las y los compañeros). La confianza lleva a realizar acciones transformadoras, acciones que son capaces de generar y conquistar nuevos mundos, futuros y posibilidades; se trata de acciones de innovación, de invención. No es posible que exista un sistema social en el que la confianza no exista. Sin algún grado de confianza, los sistemas sociales se desintegran y colapsan<sup>18</sup>.
- Mecanismos de **información y comunicación** directos y sencillos<sup>19</sup>.
- **Personas líderes transformacionales**; es decir, líderes que cambian, inventan y modernizan la cultura organizacional (reglas, significados, creencias grupales, ideología, moralidad y ética), las auto-identidades del grupo, el sesgo social y la trama de la realidad organizacional. Las y los líderes transformacionales conocen las necesidades emocionales de sus personas compañeras y las estimulan intelectualmente. El liderazgo transformacional pretende cambiar a las personas de la organización, ayudándoles a aprender y a innovar y de esta forma genera altos niveles de resultados organizativos<sup>20</sup>.
- No obstante, hoy en día, todavía sigue habiendo una división del trabajo detallada y una jerarquía de autoridad formal con sus **posibles abusos del poder**, muy ligada a estilos de liderazgo que propician unas formas de hacer determinadas y lejos de liderazgos capaces de evocar pasión<sup>21</sup>. Estos estilos de liderazgo inhiben la participación de las personas trabajadoras mediante mecanismos como la “intensificación del trabajo”. En ocasiones, estas demandas contrarrestan el efecto positivo que las prácticas de participación (autonomía, información, formación...) pueden producir sobre el compromiso<sup>22</sup>.

17: Armero de Dueñas, 2012, Guest, 2017

20: Bass, 1985

18: Echeverría, 2011

21: Brusch & Ghoshal, 2004

19: Kotter, 1996

22: Crawford, LePine, & Rich, 2010; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001

- **Solidaridad interna:** constituye otro factor de importancia para determinar el grado de confianza; de él resultarán distintos sentidos de pertenencia y distintos niveles de compromiso entre las y los trabajadores, y el grado de confianza<sup>23</sup>.

---

23: Echeverría, 2011

## 2.4

### **Participación de las personas trabajadoras en los resultados**

El ejercicio de la participación en la gestión debe llevar asociado un reconocimiento, que se concreta en la participación en lo logrado, a través del salario, de la participación en beneficios u otra variante económica<sup>24</sup>. Entre los distintos niveles de participación por los que puede optar una organización, la participación de las personas trabajadoras en los resultados se considera que está en un nivel superior al de la participación de las personas trabajadoras en la gestión y toma de decisiones y en un nivel inferior al de la participación de las personas trabajadoras en el capital. No obstante, no es condición obligatoria que la participación en la gestión esté implantada antes de la participación de los resultados.

*“No obstante, la participación en resultados cobra sentido y eficacia en la medida que está acompañada de otros cambios en la gestión del día a día”*

**No obstante, la participación en resultados cobra sentido y eficacia en la medida que está acompañada de otros cambios en la gestión del día a día** de la organización; cambios que tienen que ver con la generación de una

gestión totalmente transparente, que haga partícipes a las personas de los retos de la organización y se genera un clima de confianza. Son cambios en la gestión diaria que conllevan formas de gestión más participativas, propiciando una nueva cultura organizativa. En este contexto, la participación en resultados es un elemento de apalancamiento y refuerzo clave. Esta idea clave también ha sido visible en el caso anteriormente citado de Calderería ZUE.

La participación en resultados es una iniciativa que se enmarca en la lógica de retribuir a las personas con una parte variable en función de ciertos resultados y encaja en otra tipología de empresa que busca la motivación de las personas a través de un enfoque “intrínseco”.

Este enfoque de motivación conlleva necesariamente cambios en la gestión de las operaciones del día a día. Por ejemplo, cambios que implican:

- Entender el proyecto; su finalidad / propósito de manera que las personas puedan encontrar sentido al trabajo y trascender más allá de la actividad diaria.
- Aduñarse de su actividad diaria: a través de una mayor autonomía y capacidad de decisión que el colectivo de dirección debe ceder en beneficio de la persona trabajadora.
- Formarse y disponer de toda la información necesaria para que puedan ejercitar la autonomía con criterio y tomar las decisiones más adecuadas en su día a día.
- Sentir un liderazgo a su servicio: que apoya, desarrolla y arroja a las personas buscando su “emancipación” naturalizando el error para fomentar el aprendizaje/crecimiento organizativo.
- Conocer los resultados organizativos que se están generando en el día a día de manera que sepan cuál es el resultado de su esfuerzo y lo cerca o lejos que están del objetivo.
- Ser partícipes del resultado, como una forma de reconocimiento de que el resultado generado es fruto del esfuerzo de todos y todas.

*“La participación en resultados es un reconocimiento de que los beneficios logrados son resultado del esfuerzo de todas las personas”*

Todos estos elementos deben acompañarse mutuamente para generar un “ecosistema” diferente en la gestión de las operaciones. En este contexto **la participación en resultados es un reconocimiento de que los beneficios logrados son resultado del esfuerzo de todas las personas** y su reparto (en un % determinado) da coherencia al nuevo “ecosistema de gestión”. Esto es, la participación en beneficios es un ingrediente más (que apalanca un

cambio de enfoque en la gestión). No es el factor con el que las personas se motivan; de hecho, en muchos casos ni siquiera es necesario (por ejemplo, en empresas con un propósito social, sin ánimo de lucro).

En resumen, la participación en resultados tiene sentido si previamente se ha creado un clima de confianza, donde la transparencia total (también de las cuentas) es parte de la gestión diaria. Así, **la motivación de las personas será resultado del cambio de "ecosistema"; no de la mera implantación de un sistema de participación en resultados.**

*“La motivación de las personas  
será resultado del cambio de  
"ecosistema"; no de la mera  
implantación de un sistema de  
participación en beneficios”*

2.5

## Participación de las personas trabajadoras en la propiedad

Esta forma de participación considera la relación de las personas con la propiedad de la organización, ya sea como accionistas o como socias/os cooperativistas y las personas que participan en la propiedad cuentan con derechos y obligaciones que tienen las personas copropietarias, relacionados éstos con la gobernanza, gestión y la distribución de resultados de la organización<sup>25</sup>.

La participación en la propiedad es un concepto gradual que abarca desde la participación absoluta de todas las personas trabajadoras en el 100% de capital hasta la participación de parte de la plantilla<sup>26</sup>.

Por otra parte, es sumamente importante recalcar que **la participación en la propiedad no está sujeta a una personalidad jurídica concreta** y esto hace que varíe en términos de alcance y control.

*“La participación en la  
propiedad no está sujeta a una  
personalidad jurídica concreta”*

Aunque la legislación española sea limitada en este sentido, existen diversas formas de introducir la participación de las personas trabajadoras en la propiedad. Las distintas estructuras existentes se dividen en estructuras directas e indirectas.

En las estructuras directas las personas trabajadoras participan directamente en el capital social de la empresa y las distintas opciones que la legislación española ofrece son<sup>27</sup>:

- La sociedad laboral: la sociedad laboral es una organización en la que las personas propietarias son las personas trabajadoras. Es decir, las personas trabajadoras cuentan con la mayoría del capital social. La sociedad laboral puede adoptar la forma jurídica de anónima o limitada y al tratarse de una sociedad de capital, se definen como organizaciones con ánimo de lucro y la responsabilidad está limitada a las aportaciones efectuadas por sus personas socias. Es una estructura jurídica que está contemplada dentro de la Economía Social.
- La cooperativa de trabajo asociado: según la Alianza Cooperativa Internacional es una “asociación autónoma de personas que se ha unido de forma voluntaria para satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”. En este tipo de organización las personas trabajadoras son dueñas del 100% del capital social y el control se ejerce de forma democrática y colectiva. A diferencia de las sociedades laborales, las cooperativas son sociedades de personas y no de capital.
- La sociedad mercantil (anónima o limitada): se trata de entidades jurídicas cuya propiedad consiste en un accionariado o un capital social dividido en participaciones/acciones. En estas sociedades, una o más personas físicas o jurídicas son dueñas de un porcentaje de participaciones/acciones, que puede ir desde un 1% hasta el 100%. En estas sociedades el control de la sociedad no es puramente democrático ya que no se rige la norma de una persona socia un voto, sino que el control depende del % de participaciones/acciones que cada persona tiene en su poder.
- La sociedad profesional: es una organización que tiene por objeto social el ejercicio en común de una actividad profesional. Estas organizaciones están participadas por sus socias y socios ya que se requiere que tres cuartas partes del capital y de los derechos de voto, o tres cuartas partes del patrimonio social y del número de socias y socios en las sociedades no capitalistas, pertenezcan a socias y socios profesionales.

En las estructuras indirectas, las personas trabajadoras participan en una sociedad tenedora de un determinado número y porcentaje de acciones o participaciones de la empresa en la que trabajan. Las distintas opciones son:

- La sociedad civil: es un contrato de sociedad por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes, o industria con el fin de repartir entre sí las ganancias.
- El modelo ESOP: se trata de la compra de acciones de la empresa por parte/para las personas trabajadoras.

Cada vez son más las organizaciones mercantiles que apuestan por ofrecer a las personas trabajadoras participación en el capital. **La sociedad está reclamando que las personas tengan mayor protagonismo en las organizaciones**

25: Bernstein, 1980; Dahl, 1985; Ellerman, 1992; Kruse, 2002; Mason, 1982; Pateman, 1995; Pérez de Mendiguren, Etxezarreta, & Guridi, 2009

26: Bernstein, 1980; Kruse, Freeman, & Blasi, 2010; 27: Abad, Hernandez, Nolte, Arando, Elio, Freunlich & Gago, 2013

nes, que sean ellas las que decidan el futuro de la misma. La transformación puede ser una herramienta que puede generar cambio, ofrece una oportunidad a las personas de gestionar su organización, de organizarla de manera democrática y, sobre todo, da la opción a las personas trabajadoras de ser protagonistas, de que su opinión se tome en cuenta en las decisiones<sup>28</sup>.

*“La sociedad está reclamando que las personas tengan mayor protagonismo en las organizaciones, que sean ellas las que decidan el futuro de la misma”*

Como muestra de ello y entre otros muchos, presentamos en el presente documento dos casos singulares que han apostado por la transformación como son Tarte S.Coop (en adelante, Tarte) y GESPA FORUM, que han dado el salto a la participación en la propiedad.

El estudio teórico de las diferentes vías de participación en el capital y el estudio práctico de los casos de Tarte y GESPA FORUM nos llevan a resaltar, como aprendizajes que:

- Ofrecer la participación en la propiedad por parte de las personas trabajadoras es una alternativa interesante en los casos de problemas de relevo generacional, para empresas que quieran mejorar su competitividad, pero, sobre todo, a nivel territorial, para que los poderes de decisión en las empresas se mantengan en Gipuzkoa.
- Debido a las diferentes posibilidades de participación de las personas en el capital, cada organización debe de hacer su reflexión para optar por aquella vía que le permita avanzar en modelos organizativos participativos.
- La participación en la propiedad no garantiza una mayor competitividad en la empresa si no va de la mano de la participación en gestión. Las personas trabajadoras socias necesitan vivir, sentir en el día a día que son parte protagonista del proyecto empresarial.

Tarte es una organización dedicada al diseño, instalación, legalización y mantenimiento de calefacción y/o climatización creada en 1988 bajo la forma jurídica de Sociedad Limitada que, en el año 2016, y tras la reflexión realizada por las personas propietarias entorno a la gestión del proceso de sucesión y a la voluntad de las personas trabajadoras de formar parte de la sociedad en un 100%, se transformó en cooperativa.

Dicha transformación ha generado cambios en el estilo de dirección de Tarte, pasando de que el gerente tomara las decisiones unilateralmente a que hoy en día se tomen de forma más horizontal. Es más, los canales de comunicación también han evolucionado, estando ahora la organización más viva y pudiendo las personas trabajadoras hacer comentarios más abierta y ágilmente. Analizando el proceso desde una visión más emocional, podríamos indicar que el proceso ha generado también un cambio de acti-

tud en algunas personas; así, ahora, las personas trabajadoras socias están más comprometidas con Tarte, más involucradas, interesándose más por el devenir de la organización, de sus resultados económicos.

El caso de GESPA FORUM es el de una sociedad civil participativa que nació en el año 2002. Los orígenes de GESPA FORUM provienen de FORUM SPORT (Sociedad Anónima constituida en 1991 que en el año 1996 recibió por parte de CECOSA – Sociedad participada por Eroski, S.COOP- una inyección de capital con el objetivo de realizar nuevas inversiones).

En el 2002, cuando nació GESPA FORUM, CECOSA era el socio mayoritario (en términos de capital) pero las personas socias trabajadoras de Forum Sport tenían la mitad de los derechos políticos y esta configuración se materializó en la activación de los siguientes órganos de representación: Asamblea General y Consejo Rector, con una representación a partes iguales entre CECOSA y las personas socias trabajadoras. Así, desde una visión más filosófica, la decisión de crear GESPA nació del deseo de “hacer protagonistas a las personas socias trabajadoras en la toma de decisiones”. No se buscaba exclusivamente una participación en el capital, se quería que las personas socias trabajadoras participasen también en las decisiones relativas a las condiciones laborales.

## *“La forma jurídica de la empresa no es determinante para que la organización sea participada”*

En resumen, de todos los aprendizajes derivados de los análisis en empresas realizados, volvemos a la conclusión de que, con la participación en la propiedad, no siempre se asegura la participación integral y que la participación en la propiedad ha de ir acompañada del cambio del “ecosistema” de gestión. Y aún más, ha quedado perfectamente reflejado que **la forma jurídica de la empresa no es determinante para que la organización sea participada**. Existen formas jurídicas que ayudan a que las organizaciones sean participativas, pero no es la forma jurídica la que limita la participación. Independientemente de la forma jurídica que tenga la organización, ha quedado patente que es perfectamente posible la participación de las personas trabajadoras.

## 2.6

### **Beneficios de la participación de las personas trabajadoras en la empresa**

Hasta el momento, en el documento se han ido lanzando ideas sobre la participación, acerca de qué se entiende por participación, sobre los niveles de participación existentes pero...

¿Qué ofrece la participación a la empresa? Como veremos a continuación, ¡Multitud de bondades!

Existe abundante literatura que profundiza en los beneficios de la participación de las personas trabajadoras. Los diferentes estudios se pueden clasificar en aquellos que analizan los beneficios que la participación ofrece a las personas trabajadoras, a las organizaciones y a y a la sociedad o territorio.

En este documento se ha adoptado esta última clasificación para la realización del estudio del arte, sin separar de forma explícita los beneficios derivados de la participación en la gestión y toma de decisiones, en los resultados y en la propiedad. Se ha optado por no separar los tres niveles de participación porque si bien la literatura los trata de forma separada, normalmente los estudios llegan a conclusiones muy similares. En los casos en que los beneficios identificados se generen únicamente con la aplicación de un nivel de participación, en el texto se recalcará esta relación específica entre el nivel de participación y el beneficio aportado.

#### **2.6.1 – Beneficios de la participación para las personas trabajadoras**

**La participación en la organización ofrece a las personas trabajadoras beneficios económicos y psicosociales.** Los principales son los siguientes:

## “La participación en la organización ofrece a las personas trabajadoras beneficios económicos y psicosociales”

- Existen investigaciones que muestran que las empresas participadas producen mejores resultados que las empresas convencionales para las personas trabajadoras con respecto a sus niveles de renta y riqueza (principalmente, en los casos de participación en los resultados y el capital)<sup>29</sup>.
- La participación de las personas trabajadoras fomenta la seguridad en el empleo, ya que las empresas que tienen dificultades pueden mirar a la propiedad de las personas trabajadoras como vía de supervivencia. Además, el empleo en las cooperativas es más estable, dado el doble rol de trabajadora-socia de la persona.
- La participación de las personas trabajadoras en la empresa también tiene efectos positivos, en aspectos psicosociales de las personas trabajadoras que son claves en una empresa (ej. la satisfacción laboral, la satisfacción con la participación en el capital, la confianza, el compromiso, la identificación con la empresa, la motivación, las percepciones de la cooperación y ayuda mutua, la participación en las decisiones y el estilo de gestión). La mayoría de los estudios demuestran relaciones positivas entre la participación en el capital y los factores psicosociales<sup>30</sup>. No obstante, la relación entre compromiso y satisfacción es compleja y depende en gran medida de la importancia que las personas trabajadoras dan al hecho de ser propietarias y la posibilidad de participar en la gestión y toma de decisiones<sup>31</sup>.
- El hecho de que las personas trabajadoras tengan participación en la empresa y como resultado estén más implicadas y satisfechas, puede aumentar los ratios de creatividad e innovación en la empresa y como consecuencia, los beneficios de las empresas y también las ganancias económicas para las personas trabajadoras<sup>32</sup>.
- Por otro lado, existen evidencias de que el hecho de que las personas trabajadoras estén más satisfechas en su puesto de trabajo y obtengan mayores beneficios económicos al ser propietarias de la empresa, hace que las personas trabajadoras se sientan más identificadas con ella, se apropien del proyecto, trabajen mejor y obtengan mejores ratios de calidad.
- El hecho de que las personas tengan oportunidad de participar en las decisiones de la empresa y en la gestión ofrece a las personas trabajadoras mayor desarrollo profesional y personal. Las personas trabajadoras tienen la oportunidad de experimentar e interiorizar el funcionamiento de una empresa y de la misma forma que esto resulta favorable para la organización, las personas trabajadoras también se benefician.

29: Blasi, Kruse, & Bernstein, 2003; Buchele, Kruse, 30: Dong, Bowles, & Ho, 2002; French y Rosens-  
Rodgers, & Scharf, 2010; D'Art, 2002; Kruse, 2002; tein, 1984; Gamble, Culpepper, & Blubaugh, 2002;  
Kruse, Freeman, & Blasi, 2008; Pencavel, Pistaferri, Höckertin y Hårenstam, 2006; Höckertin, 2008;  
& Schivardi, 2006; Rosen, Case, & Staubus, 2005 Klein, 1987; Kruse, 2002; Kruse, Freeman & Blasi,  
2008, 2010; Kuvaas, 2003; Oliver, 1990, 1984;

31: Arregi, Freundlich & Gago (2018)

32: Kruse et al., 2010

Rhodes y Steers, 1981

## 2.6.2 – Beneficios de la participación para las organizaciones

La participación de las personas trabajadoras en la empresa aporta beneficios tanto en el ámbito económico como en el social. Tanto la participación en el capital como en la gestión tienen efectos positivos, si bien es verdad, que una combinación de ambos tipos de participación aumenta la potencialidad en la obtención de dichos beneficios. A continuación, se detallan los beneficios derivados de la participación que la literatura ha detectado:

*“La participación de las personas trabajadoras en la empresa aporta beneficios tanto en el ámbito económico como en el social”*

- Las evidencias muestran que las empresas que operan bajo fórmulas de participación de las personas trabajadoras, principalmente en el capital, obtienen por lo menos iguales **resultados económicos y sociales** que las empresas que operan bajo fórmulas empresariales convencionales<sup>33</sup>.
- La **productividad** de las empresas con personas trabajadoras que tienen participación, es, bajo ciertas circunstancias, mayor<sup>34</sup>.
- Un número importante de estudios concluye que las empresas participadas por sus personas trabajadoras tienden a **generar más empleo en general y a protegerlo más** en tiempos difíciles que las empresas convencionales. A primera vista, estos datos no son sorprendentes puesto que, probablemente, el resultado económico más importante de una empresa desde el punto de vista del colectivo de personas trabajadoras, es el empleo, sobre todo su estabilidad. Las investigaciones en este ámbito se han llevado a cabo tanto con respecto a cooperativas de trabajo asociado<sup>35</sup> como a otras clases de empresas participadas por sus personas trabajadoras<sup>36</sup>.
- Otra serie de estudios han comparado las **tasas de supervivencia** de empresas participadas y convencionales. No existen muchos estudios en este campo concreto, pero los datos aquí, otra vez, favorecen a la participación. En comparaciones de cooperativas y empresas tradicionales en épocas económicas normales, no se encuentran diferencias significativas en las tasas de cierre, pero en tiempos de crisis, aunque tanto cooperativas como empresas convencionales sufren tasas de cierre más altas que en tiempos normales, el aumento en la tasa de cierre es más grande para empresas capitalistas que para cooperativas<sup>37</sup>. Otras clases de empresas participadas también tienen mejores resultados en términos de supervivencia que empresas convencionales<sup>38</sup>.
- El contar con un **proyecto compartido** resulta más natural en una organización en la que las personas pueden participar. El hecho de que las personas trabajadoras participen en la organización implica que un mayor número de personas cuenta con mayor información relativa a la organización. Una mayor información junto con la participación en

las discusiones relativas a las decisiones organizacionales hace que un mayor porcentaje de la empresa cuente con una visión global y compartida del proyecto organizativo, lo que tiene efectos positivos en los resultados económicos de la organización por no tener que gestionar actitudes divergentes<sup>39</sup> y contar con una alineación entre los intereses personales de las personas trabajadoras y las organizacionales.

- **La rotación de las personas trabajadoras** en aquellas empresas que tienen participación es menor y, por lo tanto, se consigue que aquellas personas trabajadoras que son buenas y aportan más a la empresa, no abandonen la misma, ofreciendo un contexto idóneo para la retención del talento. Se asocia a un mayor compromiso de las personas trabajadoras y conciencia de que la propiedad de la empresa está en sus manos, lo que lleva a un aumento de la propensión a innovar.
- La participación en la organización también propicia **organizaciones más autónomas**, inteligentes y maduras. El hecho de que el liderazgo sea distribuido porque las decisiones no están en manos de unas pocas personas (accionistas o directivas) dota de autonomía, inteligencia y madurez a las organizaciones abiertas a la participación.
- Las organizaciones en las que las personas participan tienden a fomentar **la creatividad y la innovación**. La mayor propensión a innovar está asociado a la mayor motivación, compromiso y conciencia sobre el futuro de la organización que muestran los y las trabajadoras en estas organizaciones.

Como conclusión, los beneficios de la participación de las personas trabajadoras para las organizaciones se resumen en una mayor competitividad de la organización derivada de un mejor comportamiento económico y un entorno social más maduro.

### 2.6.3 – Beneficios de la participación para la sociedad y el territorio

Como se ha mencionado anteriormente, las consecuencias positivas que generan las empresas participadas también se pueden ver en la sociedad. Existen estudios que analizan el capital social de los territorios y lo relacionan con los modelos de negocio que fomentan la participación, aunque es verdad que la evidencia tanto teórica como empírica no es tan amplia como en los casos anteriores. A continuación, se detallan los beneficios que la participación de las personas trabajadoras puede aportar a la sociedad y al territorio en el que se ubican:

---

33: Jones & Kato, 1995; Kruse et al., 2010; Long, 1978a, 1978b; Klein, 1987; Elorza, Aritzeta, & Ayesarán, 2011; Kurtulus & Kruse, 2017; Messersmith, Patel, Lepak & Gould-Williams., 2011

34: Arando, Gago, Jones, & Kato, 2015

35: Arando, Freundlich, Gago, Jones, & Kato, 2010; Burdin & Dean, 2009; Craig & Pencavel, 1993, 1992; Craig, Pencavel, Farber, & Krueger, 1995; Fakhfakh, Pérotin, & Gago, 2009; López, Foncea, & Servós, 2009; Navarra, 2010; Pencavel, Pistaferri & Schivardi, 2006; Pencavel, 2002

36: Blair & Kochan, 2002; Estrin & Jones, 1992; Kruse & Blasi, 2001; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010; Park, Kruse, & Sesil, 2004; Pérotin & Robinson, 2004; Quarrey & Rosen, 1991; Winther & Marens, 1997

37: Park, Kruse & Sesil, 2004; Pérotin, 2004

38: Blair & Kochan, 2000; Estrin & Jones, 1992; Park et al., 2004; Quarrey & Rosen, 1991

39: Bayo-Moriones, Galilea-Salvatierra, & De Cerio, 2002

- Las empresas cuya propiedad está en manos de las personas trabajadoras tienen mayores **probabilidades de sobrevivir** a condiciones económicas difíciles, lo que hace que llegados momentos de crisis económica, estas empresas sobrevivan y por lo tanto incida positivamente en la economía del territorio<sup>40</sup>. En caso contrario, cabe la posibilidad de que las empresas se cierren o sean compradas por otras empresas multinacionales o que tengan su sede en otros países lo que hará que se pierda empleo en el territorio, se pierda riqueza y se pierda competitividad.
- El hecho de que estas empresas sean más productivas, creativas, innovadoras y competitivas, tiene un impacto positivo en el territorio en la cual se ubican aportando **mayor riqueza económica**<sup>41</sup>.
- En las empresas en las que la mayoría de las personas trabajadoras participan en los resultados y en la propiedad, **la distribución de la renta suele ser más igualitaria**, lo que provoca que se reduzca la desigualdad del entorno (principalmente, en los entornos en los que hay una elevada densidad de empresas participadas).
- Las empresas en las que las personas trabajadoras participan crean mayor **capital social** dentro de las organizaciones (capital social organizacional)<sup>42</sup>. Las personas que trabajan en organizaciones con un alto grado de capital social organizacional (ej. empresas participadas), provocan allá donde viven unas relaciones sociales distintas tanto en la calidad como en la cantidad, creando un capital social comunitario (CSC) distinto y aportando al territorio un modelo social diferente (ej. menos corrupción, mayor participación social, mayor confianza, mejor salud pública). No obstante, para que este efecto sea plausible en la sociedad es necesario contar con un porcentaje elevado de empresas que fomentan la participación en el tejido empresarial<sup>43</sup>.

En definitiva, **la participación** de las personas trabajadoras en la organización ofrece multitud de bondades para diversos ámbitos y de forma inequívoca **ayuda**, tal y como se ha indicado en la introducción del presente capítulo, **a evitar la deslocalización y fomentar el modelo de bienestar y cohesión social mejorando así la productividad, competitividad y sostenibilidad de nuestras organizaciones.**

*“La participación ayuda a evitar la deslocalización y fomentar el modelo de bienestar y cohesión social mejorando así la productividad, competitividad y sostenibilidad de nuestras organizaciones”*

## 2.6.4 – Conclusiones

El contexto de continuos cambios e incertidumbre en los que están inmersos las organizaciones hace que sea ineludible un cambio de paradigma de las estructuras organizativas y de la forma en la que las personas trabajan en las mismas. La contribución de todas las personas trabajadoras es cada vez más necesaria si las organizaciones quieren continuar creando valor en sus negocios. Una de las claves para que las personas trabajadoras contribuyan, se impliquen y se comprometan en las organizaciones es la apertura hacia modelos organizativos más participativos donde las personas trabajadoras puedan participar en la empresa en sus tres vertientes: gestión, propiedad y resultados. Y no únicamente en alguna de sus vertientes. La verdadera apuesta es la apertura hacia modelos de participación integrales, que contengan los beneficios asociados a cada tipo.

La literatura académica y las experiencias analizadas en Gipuzkoa aportan evidencias de los beneficios que la participación integral ofrece tanto a las personas trabajadoras, como a las organizaciones y al territorio. En este capítulo se ha querido ofrecer a los tres agentes claves (personas trabajadoras, empresas y organizaciones públicas) las claves de la participación, de modo que sean conscientes de lo que potencialmente estas en particular, y Gipuzkoa en general, pueden obtener si continúa la apuesta firme del territorio hacia los modelos participativos.

---

40: Pérotin, 2006

43: Erdal, 1999; Irizar & Lizarralde, 2005; Mugarra, 2005; Putman, 1993

41: Kruse et al., 2010

42: Putman, 1993

## 2.7

**Bibliografía**

- Abad, F., Hernandez, J., Nolte, J., Arando, S., Elio, E., Freundlich, F., & Gago, M., (2013). *Participación financiera de los trabajadores en la empresa*. Escuela de Organización Industrial (EOI). Madrid.
- Aragón, C., Iturrioz, C., Aranguren, M. J., & Olarte, F. (2005). *La empresa familiar en gipuzkoa. Cámara de Gipuzkoa*. San Sebastián. España.
- Arando, S., Freundlich, F., Gago, M., Jones, D., & Kato, T. (2010) Assessing Mondragon: Stability and Managed Change in the Face of Globalization. In Carberry E.J. (Ed.), *Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions and Debates for the 21st Century*. Cornell University ILR Press. Ithaca, New York (USA).
- Arando, S., Gago, M., Jones, D. C., & Kato, T. (2015). Efficiency in employee-owned enterprises: An econometric case study of Mondragon. *ILR Review*, 68(2), 398-425.
- Armero de Dueñas, J. (2012). Cómo mejorar la productividad y la competitividad de su empresa a través de las personas: la gestión del compromiso. *Harvard Deusto Business Review*, (208), 52-61.
- Arregi A., Freundlich, F., & Gago, M. (2018). ULMA Architectural Solutions: A Case from the Mondragon Cooperative Group. En *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies* (pp. 37-75). Emerald Publishing Limited.
- Arregi, B., Freundlich, F., Gago, M., Legarra, M., Lizarraga, N., Gay, S., Mendizabal, J.A. & Larrañaga, A. (2016, September). Government, union and business associations' perceptions of employee financial participation in Gipuzkoa. In *Dimensions and Perspectives on Financial Participation in Europe* (pp. 301-348). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Baniandrés J. & Larrinaga, M.A. (2013). *Siete experiencias de participación: luces y sombras en el caminar*. Bizkaiko Foru Aldundia.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *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, 37(1), 31-46.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bayo-moriones, J. A., Galilea-Salvatierra, P. J., & De Cerio, J. M.

## 2.7 – Bibliografía

- D. (2002). *Participation, cooperatives and performance: an analysis of Spanish manufacturing firms* (Vol. 201). Universidad Pública de Navarra, Departamento de Economía.
- Bernstein, P. (1980). *Workplace Democratization: Its Internal Dynamics*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Blair, M. M., & Kochan, T. A. (Eds.). (2002). *The new relationship: Human capital in the American corporation*. Brookings institution press.
- Blasi, J. R., Kruse, D., & Bernstein, A. (2003). *In the company of owners: The truth about stock options (and why every employee should have them)*. Basic Books.
- Bruch, H. And Ghoshal S. (2004). ¿Matar al dragón o conquistar la princesa? *Gestión de negocios*, MIT Sloan Management review. Vol 5. No. 2
- Buchele, R., Kruse, D. L., Rodgers, L., & 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.
- Burdin, G., & Dean, A. (2009). New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalist firms. *Journal of Comparative Economics*, 37(4), 517-533.
- CESE, Comité Económico y Social Europeo (2010), Dictamen sobre la Participación Financiera de los trabajadores en Europa. Alexander Graf von SCHWERIN y Madi SHARMA
- Craig, B., & Pencavel, J. (1992). The behavior of worker cooperatives: The plywood companies of the Pacific Northwest. *The American Economic Review*, 1083-1105.
- Craig, B., & Pencavel, J. (1993). The objectives of worker cooperatives. *Journal of Comparative Economics*, 17(2), 288-308.
- Craig, B., Pencavel, J., Farber, H., & Krueger, A. (1995). Participation and productivity: a comparison of worker cooperatives and conventional firms in the plywood industry. *Brookings papers on economic activity*. Microeconomics, 121-174.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.
- Dahl, R. A. (1985). *A Preface to Economic Democracy*. Berkeley, California: University of California Press.
- D'art, D. (2002). *Economic democracy and financial participation: A comparative study*. Routledge.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dong, X. Y., Bowles, P., & Ho, S. P. (2002). Share ownership and employee attitudes: Some evidence from China's postprivatization rural industry. *Journal of Comparative Economics*, 30(4), 812-835.
- Echeverría, R. (2011). *Empresa emergente, La confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica.
- Ellerman, D. (1988). The Legitimate Opposition at Work: The Union's Role in Large Democratic Firms. *Economic and Industrial Democracy and International Journal* 9(4 (Noviembre)): 437-453.
- Ellerman, D. (1992). *Property and Contract in Economics: The Case for Economic Democracy*. Cambridge, MA: Basil and Blackwell.
- Elorza, U., Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1401-1422.
- Elorza, U., Harris, C., Aritzeta, A., & Balluerka, N. (2016). The effect of management and employee perspectives of high-performance work systems on employees' discretionary behaviour. *Personnel Review*, 45(1), 121-141.
- Employee Ownership Association EOA (2014). *Case studies*. Disponible en <http://employeeownership.co.uk/case-studies/>. (06.12.2014).
- Erdal, D. (1999). *The Psychology of Sharing: An Evolutionary Approach*. Doctoral dissertation, Department of Psychology, St. Andrews University, St. Andrews, Scotland.
- Escribano Sotos, F., & Pardo García, I. (2011). Financiación de las PYMES en un contexto internacional. *Economía Industrial*, 380, 51-56.
- Estrin, S., & Jones, D. C. (1992). The viability of employee-owned firms: Evidence from France. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(2), 323-338.
- Eurofound (2013), *Work organisation and employee involvement in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Europea, U. (2010). EUROPA 2020. Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. UE-DG. COM.

- European Federation For Employee Share Ownership (EFES) (2014). *Employee Ownership: real cases*. Disponible en <http://www.efesonline.org/fasuk231.htm>. (09.12.2014).
- European Ownership Association, EOA (2010). *The employee ownership effect: a review of the evidence*. Disponible en <http://www.optimitymatrix.com> (06.12.2014).
- Fakhfakh, F., Pérotin, V., & Gago, M. (2012). Productivity, capital, and labor in labor-managed and conventional firms: An investigation on French data. *Industrial & Labor Relations Review*, 65(4), 847-879.
- French, J. L., & Rosenstein, J. (1984). Employee ownership work attitudes, and power relationships. *Academy of Management Journal*, 27(4), 861-869.
- Gamble, J. E., Culpepper, R., & Blubaugh, M. G. (2002). ESOPs and employee attitudes: The importance of empowerment and financial value. *Personnel Review*, 31(1), 9-26.
- García O. (2006). *La participación en la empresa: perspectiva histórica, perspectiva crítica y perspectiva cooperativa*. HUHEZI Fakultatea. Eskoriatza
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Höckertin, C. (2008). Control and participation for employees within geriatric care: Does ownership make a difference?. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 30(2), 137-147.
- Höckertin, C., & Härenstam, A. (2006). The impact of ownership on psychosocial working conditions: a multilevel analysis of 60 workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 245-284.
- Irizar, I. & Lizarralde, I. (2005). Desarrollo Regional y Emprendizaje Cooperativo. *Ekonomiaz* 59: 284-305.
- Jones, D. C., & Kato, T. (1995). The productivity effects of employee stock-ownership plans and bonuses: evidence from Japanese panel data. *The American Economic Review*, 391-414.
- Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: a test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 319.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- 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. L. & Blasi, J. R. (2001). *A Population Study of the Performance of ESOP and Non-ESOP Privately-Held Companies*. New Brunswick, New Jersey (May).
- Kruse, D., Freeman, R., & 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. L., Freeman, R. B., & Blasi, J. R. (Eds.). (2010). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*. University of Chicago Press.
- Kurtulus, F. A., & 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.
- Kuvaas, B. (2003). Employee ownership and affective organizational commitment: Employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 193-212.
- Legarra, M., Arando, S. & Gago, M. (2013). Aspectos teóricos, prácticos y claves en la transformación hacia una sociedad cooperativa. En Arando, S., Gago, M., Grellier, H. (Coord.). *La economía social en la actualidad: contribuciones desde el País Vasco*. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. Pp. 57-104
- Long, R. J. (1978a). The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings. *Human Relations*, 31(1), 29-48.
- Long, R. J. (1978b). Employee Ownership and Attitudes Toward the Union: An Empirical Study. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 237-254.
- López, J. C., Foncea, M. D., & Servós, C. M. (2009). Sociedades cooperativas y sociedades laborales en España: estudio de su contribución a la creación de empleo y al crecimiento económico. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (98), 35-69.
- Mackin C. & Freundlich F. (1995). Representative Structures in Employee-Owned Firms. *Journal of Employee Ownership Law and Finance* 7, 2 (Spring), 1-25.
- Mason, R. (1982). *Participatory and Workplace Democracy: A Theoretical Development in Critique of Liberalism*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & 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.
- Mugarra, A. (2005). Capital Social y Cooperatives: La Experiencia En El País Vasco. *Ekonomiaz* 59: 306-329.
- National Center For Employee Ownership NCEO (2014), *Employee Ownership Report. Case studies section*, disponible en <http://www.nceo.org/Employee-Ownership-Report/id/46/>. (09.12.2014).
- Navarra, C. (2010). Collective Accumulation of Capital in Italian Worker Cooperatives Between Employment Insurance and 'We-Rationality': An Empirical Investigation. EURICSE Working paper, Trento, Italia.
- Oakeshott, R. (2000). *Jobs and fairness: the logic and experience of employee ownership*. Michael Russell.
- Oliver, N. (1984). An examination of organizational commitment in six workers' cooperatives in Scotland. *Human Relations*, 37(1), 29-45.
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the UK. *Human relations*, 43(6), 513-526.
- Park, R., Kruse, D., & Sesil, J. (2004). Does employee ownership enhance firm survival?. *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms*, 8, 3-33.
- Pateman, C. (1995). *Participation and Democratic Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Pencavel, J. (2002). *Worker Participation: Lessons from Worker Co-ops of the Pacific Northwest*. Russell Sage Foundation.
- Pencavel, J., Pistaferri, L., & Schivardi, F. (2006). Wages, employment, and capital in capitalist and worker-owned firms. *Industrial & Labor Relations Review*, 60(1), 23-44.
- Pérez De Mendiguren, J. C., Etxezarreta, E., & Guridi, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria*, 1.
- Pérotin, V. (2004). Early cooperative survival: The liability of adolescence. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 8, 67-86.
- Pérotin, V. (2006). Entry, exit, and the business cycle: Are cooperatives different?. *Journal of Comparative Economics*, 34(2), 295-316.
- Pérotin, v., & Robinson, a. (Eds.). (2004). *Employee participation, firm performance and survival*. Elsevier.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work*. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press.
- Quarrey, M., & Rosen, C. M. (1991). *Employee ownership and corporate performance*. National Center for Employee Ownership.
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, 34(12), 1013-1035.
- Rosen, C. M., Case, J., & Staubus, M. (2005). *Equity: Why employee ownership is good for business*. Harvard Business Press.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*; New York, Currency. Doubleday.
- Winther, G., & Marens, R. (1997). Participatory democracy may go a long way: comparative growth performance of employee ownership firms in New York and Washington states. *Economic and Industrial Democracy*, 18(3), 393-422.

# **3 La participación de las personas trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa y su situación respecto a Europa**

**Irene Gomez  
Urtzi Uribetxebarria  
Monica Gago**



## La participación de las personas trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa y su situación respecto a Europa

El observatorio de la Participación en Gipuzkoa tiene por objetivo conocer la situación actual del territorio en términos de participación de las personas en la empresa y determinar su posicionamiento respecto a otros países europeos. Para ello, se ha llevado a cabo un análisis en 6 sectores estratégicos (automoción, componentes industriales, servicios avanzados, tecnologías de la información y comunicación, industrias creativas y máquina herramienta) y se han extraído conclusiones que serán de gran ayuda para la definición de actuaciones dirigidas a mejorar la participación en el territorio.

### 3.1

## Características de la muestra recopilada y la metodología empleada

### 3.1.1 – Muestra recopilada

La muestra ha sido dividida en seis sectores estratégicos: sector de automoción (430 informantes pertenecientes a 66 empresas asociadas a ACICAE <sup>44</sup>), el sector de máquina-herramienta (331 informantes que trabajan en 61 empresas asociadas de AFM <sup>45</sup>), el sector de servicios avanzados (298 informantes de 58 empresas), el sector de tecnologías de información y comunicación (211 personas de 50 empresas asociadas de GAIA <sup>46</sup>), sector de componentes (233 informantes de 43 empresas representadas) y, por último, el sector de industrias creativas y culturales (238 informante con 55 empresas representadas).

En total, la muestra final suma 1.741 personas de 333 empresas.



Figura 1 – Características de la muestra por sectores

En la Figura 2 se presenta la representatividad por Comarcas de la muestra analizada. Como se puede observar en el mapa, la mayor parte de las empresas pertenecen a las comarcas de Donostialdea, Debabarrena, Debagoiena y Beterri-Buruntza. Entre las 4 comarcas suman el 72% de las empresas de la muestra recogida.

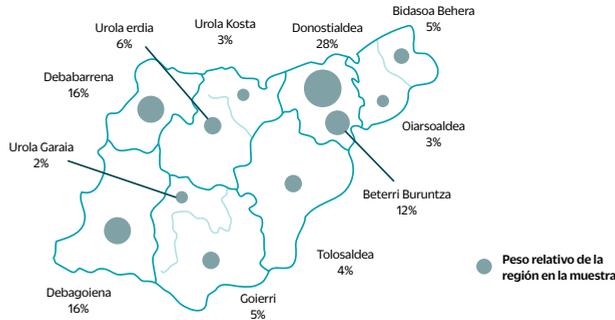


Figura 2 – Representatividad de la muestra por comarcas

### 3.1.2 – Procedimiento para la recogida de datos

Para llevar a cabo la recogida de datos se ha contado con la colaboración de AZTIKER. La metodología empleada ha sido la siguiente:

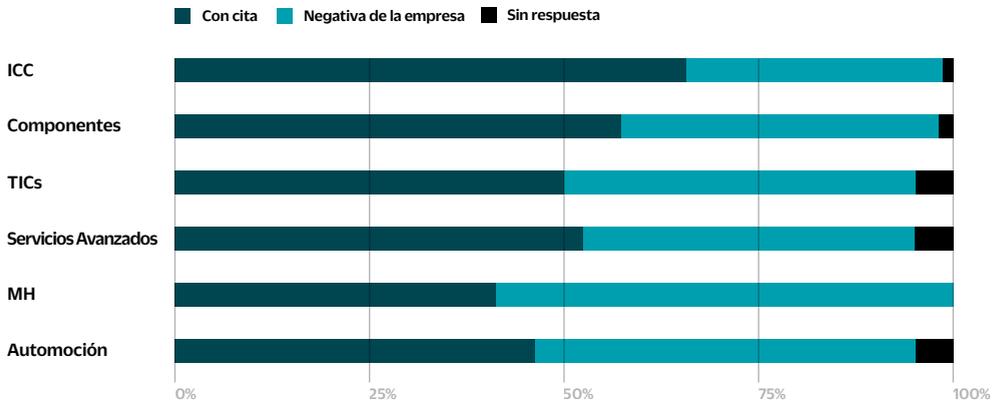
- 1 Selección de los sectores objeto de análisis (en este caso, automoción, máquina herramienta, servicios avanzados, TIC, componentes e ICC) y selección de empresas de cada sector.
- 2 Mondragon Unibertsitatea emite un comunicado oficial en nombre de la Diputación Foral de Gipuzkoa mediante el cual se expone el proyecto y se invita a colaborar a las empresas.
- 3 El personal de AZTIKER realiza una llamada a la persona de contacto de la organización con el objetivo de conocer si aceptan o no participar en el proyecto.
- 4 Si la organización acepta participar en el proyecto, se concreta fecha y hora para rellenar las encuestas. La selección de las personas que rellenarán las encuestas es aleatoria para evitar sesgos en las respuestas.
- 5 Si la organización no acepta participar, AZTIKER envía personal propio a pie de calle para la recogida de datos fuera de la empresa.

44: ACICAE: Clúster de Automoción de Euskadi es la organización que tiene como misión dinamizar el sector vasco de automoción, posibilitando la cooperación entre las empresas vascas para poder dar una respuesta conjunta a los grandes retos que el sector presenta. Está considerada como el primer clúster de automoción constituido en Europa.

45: AFM: Advanced Manufacturing Technologies es la Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta, Accesorios, Componentes y Herramientas, y representa al 90% de las empresas de máquina-herramienta y tecnologías de fabricación avanzadas existentes en España.2010

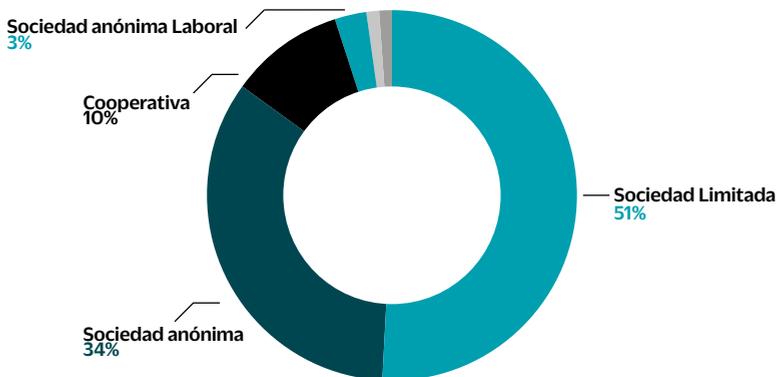
46: GAIA es la Asociación de Industrias de las Tecnologías Electrónicas y de la Información del País Vasco.

De las 333 empresas analizadas en los distintos sectores, entorno al 50% de las empresas han participado de forma voluntaria en el estudio, es decir, con cita previa. En el resto de las empresas no ha habido aprobación por parte de la empresa para recoger los datos dentro de la organización y se ha tenido que aproximarse a las personas trabajadoras fuera del lugar de trabajo (en las inmediaciones). La figura 3 muestra los porcentajes para cada uno de los sectores.



**Figura 3 – Encuestas cumplimentadas con o sin cita en función del sector**

En lo que respecta a la forma jurídica de la muestra, el 51% de las empresas lo componen las sociedades limitadas, el 34% son sociedades anónimas, el 10% cooperativas, y con una representatividad menor de un 5% se encuentran las sociedades laborales (anónimas y limitadas), las agrupaciones de interés económico y las asociaciones.



**Figura 4 – Porcentaje de empresas por forma jurídica**

## 3.2

### **Situación actual de la participación en gestión, en resultados y en propiedad por sectores de actividad en Gipuzkoa**

En las siguientes líneas se exponen los resultados obtenidos en el análisis de los tres tipos de participación (en gestión, resultados y propiedad) en los 6 sectores de actividad. Para llevar a cabo este análisis se ha utilizado como escala de referencia la encuesta Bateratzen. En ella se pide a las personas trabajadoras que valoren su nivel de participación en valores comprendidos entre el 0 (escas a o nula participación) y el 6 (participación alta), siendo el 3 un punto intermedio. Siguiendo esta misma lógica se han dividido los resultados de la muestra en tres tipos de participación: participación alta, participación media y participación baja.

Tal y como se puede observar en la Figura 5, en el 29% de las empresas, las personas perciben una alta participación en gestión, en el 24% de las empresas, las personas perciben una baja participación en gestión y en el resto de las empresas (47%), las personas perciben una participación media en gestión.

Desde un punto de vista sectorial, se observan 3 bloques: automoción, en donde el 44% de las empresas, las personas perciben una baja participación en gestión, seguido del 41% de las empresas en las que se percibe una participación media en gestión; componentes y máquina herramienta son 2 sectores en los que en la mayoría de las empresas (55% y 58%, respectivamente) las personas perciben disponer de una participación en gestión media; finalmente, nos encontramos con un tercer bloque compuesto por servicios avanzados, TICs e industrias creativas y culturales en el que el porcentaje de empresas en el que las personas perciben disponer de alta y media participación esta equiparado y predomina, con un sumatorio de 84%, 88% y 74% respectivamente, sobre el porcentaje de empresas en el que las personas perciben disponer de baja participación, con un 16%, 12% y 25% respectivamente.

3.2 – Situación actual de la participación en gestión, en resultados y en propiedad por sectores de actividad en Gipuzkoa

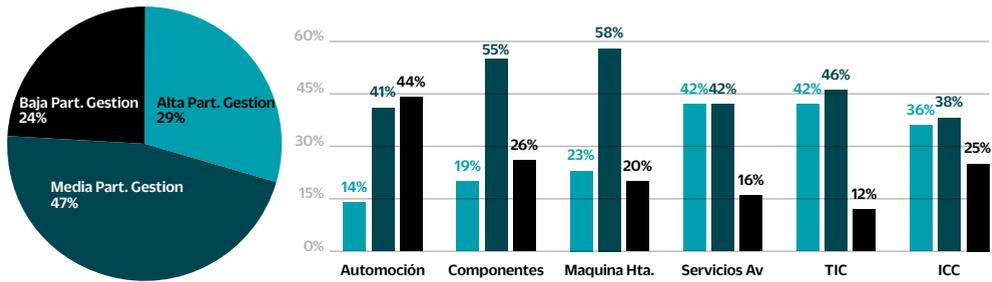


Figura 5 – % de empresas con alta y baja participación en gestión

Siguiendo con los resultados, en la gran mayoría de las empresas de la muestra no se participa en la propiedad; en concreto, en un 77% (ver Figura 6). Este porcentaje es similar en los sectores de automoción, máquina herramienta, servicios avanzados, TICs e ICC, a excepción del sector de componentes donde prácticamente existe un equilibrio entre el porcentaje de empresas que no participan en propiedad (57%) y el porcentaje de empresas que sí participan en propiedad (43%).

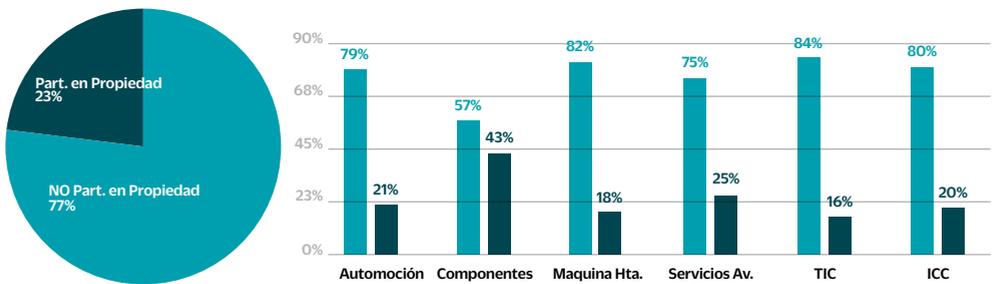


Figura 6 – % de empresas que participan en la propiedad

Finalmente, en lo que respecta a la participación en los resultados, en general se puede decir que el 63% de las empresas de la muestra (210 empresas) no participa en beneficios (ver Figura 7). Desde un punto de vista sectorial, la distribución del porcentaje de empresas que participa en beneficios es dispar: el sector de componentes presenta un mayor número de empresas que participan en beneficios, con un 43% sobre el sector (24 empresas), mientras que, en el resto de los sectores, entre el 58% y el 74% de empresas no participan en resultados.

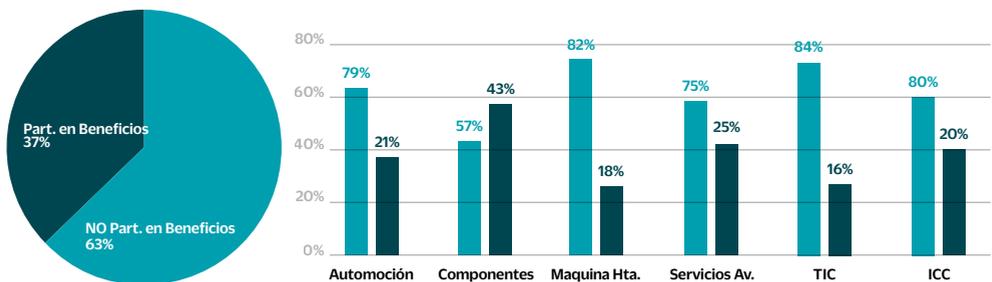


Figura 7 – Porcentaje de empresas que participan en resultados

### 3.3

## La participación en Gipuzkoa respecto a Europa

A fin de identificar cuál es la situación del territorio respecto a otros países europeos, se ha llevado a cabo una comparación de los datos recopilados con los estudios realizados por Eurofound<sup>47</sup> (2013<sup>48</sup> y 2015<sup>49</sup>) sobre las condiciones laborales en Europa. Para la recopilación de los datos de participación del territorio se han utilizado dos instrumentos de referencia: escala de medida utilizada en los estudios de Eurofound y la escala utilizada en el proyecto Bateratzen (para obtener mayor información sobre el cuestionario consultar el Anexo Cuestionario).

En el caso de la escala de Eurofound, las variables objeto de análisis se clasifican en 3 grandes bloques (participación en gestión, en beneficios y en propiedad) y 6 dimensiones o variables (libertad de decisión, capacidad de influir en las decisiones, prácticas laborales relacionadas con la organización, participación en beneficios, participación en capital o propiedad). En la siguiente tabla se resumen los ítems para cada una de las variables y dimensiones a analizar.

47: Eurofound es un organismo de la Unión Europea creado para trabajar en áreas especializadas de la política de la UE relacionadas con las Condiciones de Vida y de Trabajo.

48: Estudio Eurofound 2013 disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2013>.

49: Estudio Eurofound (2015) disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>.

Dimensión	Variable	Cód.	Pregunta
Participación en gestión Europa	Decision Latitude	DL1	¿Tiene la posibilidad de elegir o cambiar el orden de sus tareas?
		DL2	¿Tiene la posibilidad de elegir o cambiar su velocidad o ritmo de trabajo?
		DL3	¿Tiene la posibilidad de elegir o cambiar sus métodos de trabajo?
		DL4	Puedes dar tu opinión respecto a la elección de tus compañeros de trabajo.
	Participación EU	P1	Participas en la mejora de los procesos de trabajo de tu departamento o de la organización.
		P2	Puedes influir en las decisiones que son importantes para tu trabajo
		P3	Te consultan los objetivos de tu trabajo antes de que se definan.
	Participación contexto EU	P4	La empresa organiza reuniones de un grupo o comité temporal o grupo ad hoc para que los empleados participen en la organización del trabajo
		P5	La empresa organiza reuniones habituales entre empleados y su superior inmediato para que los empleados participen en la organización del trabajo
		P6	La empresa organiza reuniones habituales con los empleados, abiertas a todos para que participen en la organización del trabajo
	Participación encuesta EU	P7	La empresa utiliza encuestas entre sus empleados para que participen en la organización del trabajo.
		P8	La empresa organiza reuniones con los empleados a través de redes sociales o foros de debate para que participen en la organización el trabajo.

**Tabla 1 – Relación de dimensiones, variables e ítems para la medición de la participación tomando como referencia la escala de los estudios de Eurofound**

En el caso de la segunda escala de referencia, se ha empleado como instrumento de medición la encuesta utilizada en el proyecto Bateratzen<sup>50</sup>. En el proyecto, se han desarrollado diversas herramientas entre las que se destaca la herramienta de diagnóstico. Esta herramienta proporciona información a la empresa sobre el nivel de implantación de las palancas de gestión de personas que contribuyen a mejorar el bienestar de las personas y su competitividad. Así pues, a través del

50: El proyecto Bateratzen 2010-2020 promovido por la Diputación foral de Gipuzkoa tiene por objetivo ayudar a las empresas a alinear el potencial de las personas en beneficio de un proyecto común con el objetivo de ayudar a las empresas a ser más sostenibles y competitivas.

diagnóstico la empresa puede conocer cuál es el grado de implantación de las palancas y qué efectos tienen estas palancas en el bienestar de las personas; es decir, qué niveles de compromiso, confianza y satisfacción tienen las personas de su empresa.

Entre las distintas palancas de gestión de personas, la escala Bateratzen mide la participación en gestión considerando cuatro aspectos o variables principales: autonomía, información, participación y formación.

A continuación, se muestra el listado de variables e ítems a analizar tomando como referencia la escala Bateratzen.

Dimensión	Variable	Cód.	Pregunta
Participación en gestión	Autonomía	SA1	Los puestos de trabajo de esta organización nos permiten tomar decisiones y ser proactivos/as a la hora de realizar el trabajo.
		SA2	Los puestos de trabajo de esta organización hacen posible que podamos tomar muchas decisiones por nosotros/as mismos/as.
		SA3	Los puestos de trabajo de esta organización nos ofrecen mucha libertad para decidir cómo ejecutarlos (autonomía para tomar decisiones).
	Formación	SF1	Las personas de esta organización sentimos que la organización dedica recursos suficientes para potenciar nuestro desarrollo profesional.
		SF2	Las personas de esta organización sentimos que la organización nos da suficiente formación para desempeñar nuestro trabajo.
		SF3	Las personas de esta organización creemos que la organización da importancia y promueve nuestra formación.
	Información	SI0	Las personas de esta organización tenemos información sobre el proyecto a futuro de la organización (retos, objetivos, inversiones,...).
		SI1	Las personas de esta organización tenemos información, actualizada frecuentemente, sobre cómo va nuestro departamento/sección/ organización (ventas, Resultados, estado de los proyectos, etc.).
		SI2	Las personas de esta organización tenemos suficiente información para desempeñar bien nuestro trabajo.
	Participación	SP1	Las personas de esta organización participamos en la definición de los objetivos anuales de nuestro departamento/sección.
		SP2	Las personas de esta organización participamos en la definición, control y seguimiento del plan de Gestión anualmente.
		SP3	Las personas de esta organización tenemos oportunidades de participar en las decisiones importantes sobre el futuro de nuestro departamento/sección.

**Tabla 2. Relación de dimensiones, variables e ítems para la medición de la participación tomando como referencia la encuesta Bateratzen**

Tal y como se ha expuesto con anterioridad, para conocer cuál es la situación del territorio guipuzcoano frente a Europa, se ha llevado a cabo una comparación de los resultados del territorio con los datos de las encuestas de Eurofound. A continuación, se exponen los resultados principales de los 3 grandes bloques: participación en gestión, participación en propiedad y participación en resultados.

### 3.3.1 – Participación en gestión

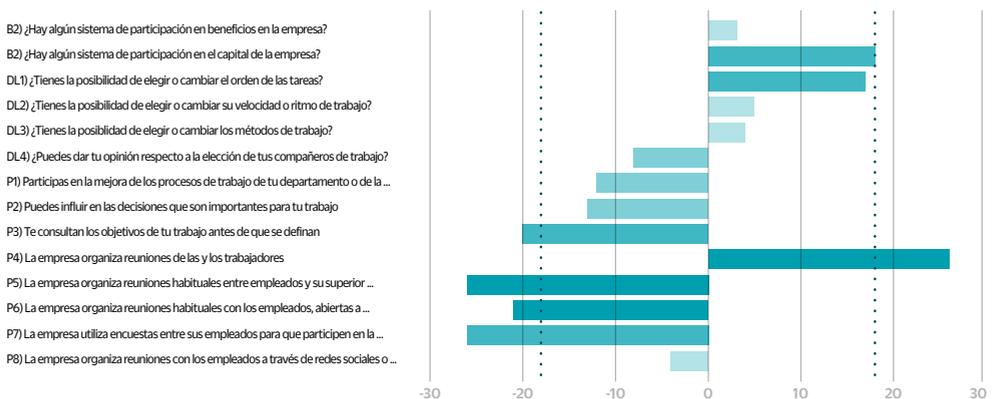
#### A) Decisión Latitude

Esta dimensión habla de la percepción de las personas trabajadoras de Gipuzkoa en relación a la libertad de decisión que disponen en sus empresas.

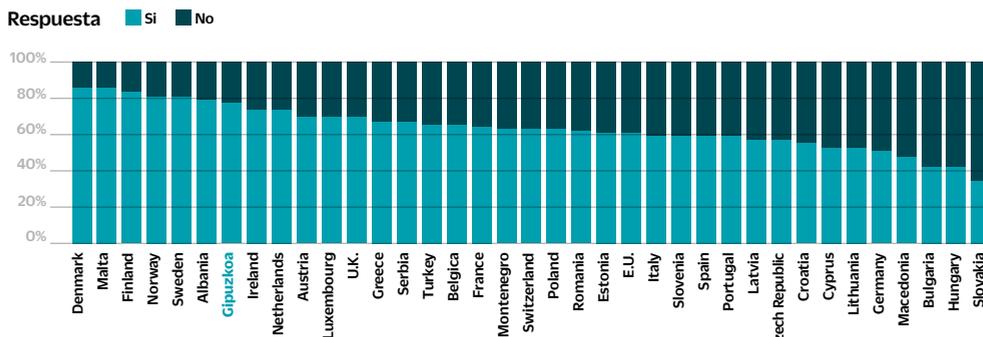
A través de la medición de las variables DL1, DL2, DL3 y DL4, las personas trabajadoras encuestadas en Gipuzkoa dicen contar con una libertad de decisión que, respecto a lo que perciben disponer las personas trabajadoras encuestadas en Europa, coloca a Gipuzkoa en promedio en niveles cercanos a la media europea.

*“La percepción de las personas trabajadoras sobre la posibilidad de elegir o cambiar el orden de las tareas es mayor que la media europea”*

Si nos detenemos a analizar los resultados de cada una de las variables, se observa que en la percepción de las personas trabajadoras sobre la posibilidad de elegir o cambiar el orden de las tareas se obtienen resultados por encima de la media europea (ver figura 8). En concreto, tal y como se observa en la figura 9, Gipuzkoa se encuentra entre los 7 países que muestran mejores resultados en esta variable.



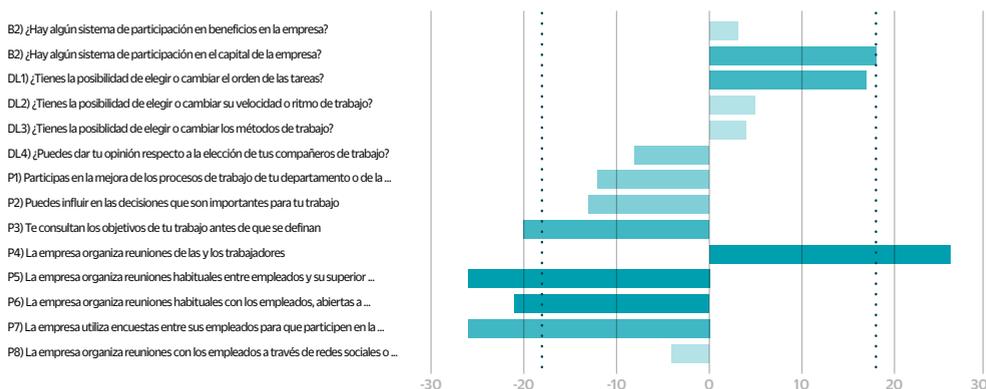
**Figura 8 – Resultados del territorio sobre la “posibilidad de elegir o cambiar el orden de las tareas” respecto a la media europea**



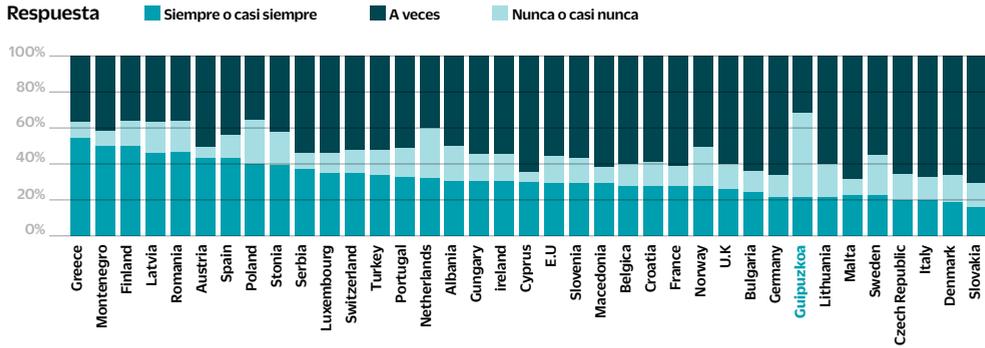
**Figura 9 – Posición del territorio sobre la “posibilidad de elegir o cambiar el orden de las tareas” respecto a otros países europeos**

En cuanto a la posibilidad de elegir o cambiar el ritmo de trabajo (DL2) y los métodos de trabajo (DL3), las percepciones de las personas trabajadoras se encuentran ligeramente por encima de la media europea. No obstante, sucede al contrario con la posibilidad de elegir o cambiar las y los compañeros de trabajo (DL4). Los resultados para esta variable se sitúan por debajo de la media europea (ver figura 10), ocupando el puesto nº 30 en el ranking de los países europeos (ver figura 11). Por consiguiente, se podría decir que existe una oportunidad de mejora en este ámbito.

*“Existe una oportunidad de mejora relacionada con la posibilidad de poder seleccionar o cambiar el equipo de trabajo”*

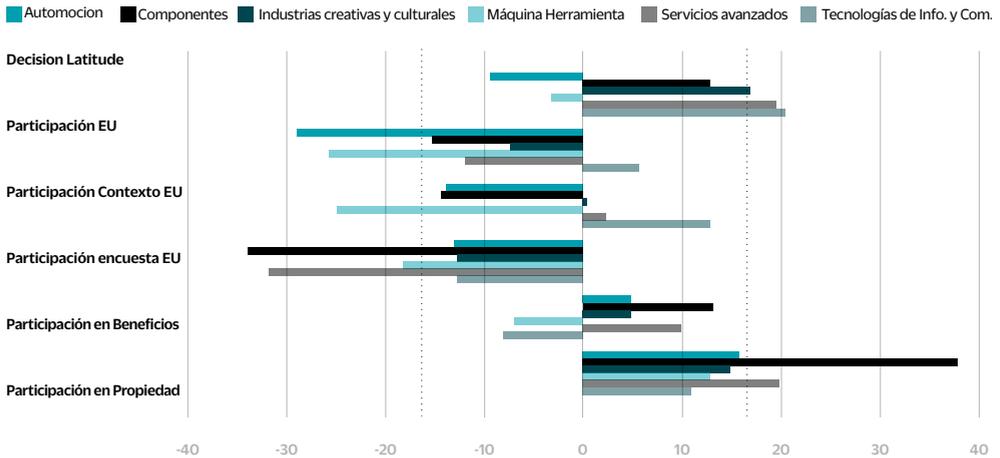


**Figura 10 – Resultados del territorio sobre la “posibilidad de elegir o cambiar las y los compañeros de trabajo” respecto a la media europea**



**Figura 11 – Posición del territorio sobre la “posibilidad de elegir o cambiar las y los compañeros de trabajo” respecto a otros países europeos**

En cuanto a la situación de los sectores para la dimensión “Decision latitude” se pueden distinguir dos grupos contrapuestos: aquellos sectores que muestran resultados por encima de la media europea (componentes, servicios avanzados, industrias creativas y TIC’s) y los que, por el contrario, cuentan con una percepción menor que la media europea sobre la participación en la toma de decisiones en la empresa, como es el caso del sector de automoción y el de máquina-herramienta.



**Figura 12 – Situación de los sectores de Gipuzkoa frente a Europa para la dimensión “Decision Latitude”**

**B) Participación de las personas en la organización<sup>51</sup>**

Esta dimensión hace referencia a la capacidad de influir en las decisiones relacionadas con la organización del trabajo que las personas trabajadoras en Gipuzkoa dicen disponer en sus empresas.

51: Este término corresponde a “Worker participation in the organization” en la Fuente de Eurofund

“Worker participation” mide la capacidad de la persona trabajadora en influir/participar en la toma de decisiones organizativas, frente a la libertad de tomar decisiones de manera individual (Decision latitude).

Tal y como se aprecia en la figura 13, los tres ítems (P1, P2 y P3) se encuentran por debajo de la media europea. En general, las personas trabajadoras no perciben que se les de la opción de participar en la toma de decisiones que afectan a los procesos de trabajo de su departamento y organización, o a su propia actividad (objetivos de trabajo). En consecuencia, en lo que respecta a esta dimensión el territorio guipuzcoano se encuentra a la cola de los países europeos (ver figura 14). No obstante, si sumamos las dos categorías superiores (“siempre o casi siempre” y “a veces”), los niveles se equiparan a la media europea.

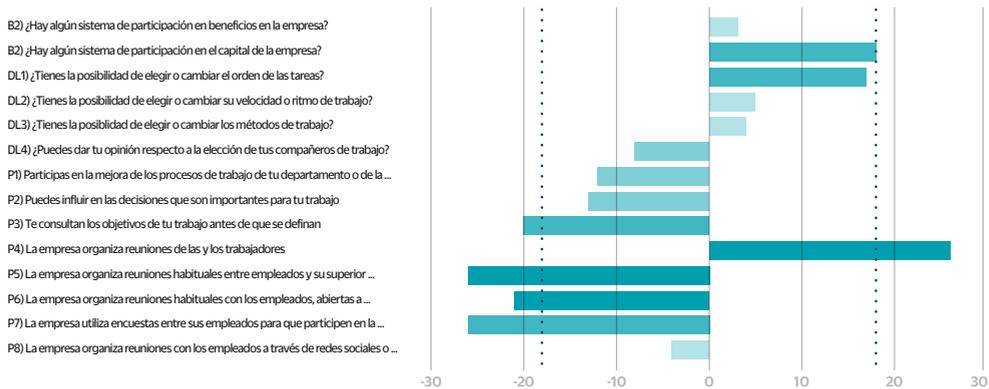


Figura 13 – Resultados del territorio sobre la “capacidad de influir/participar en las decisiones” respecto a la media europea

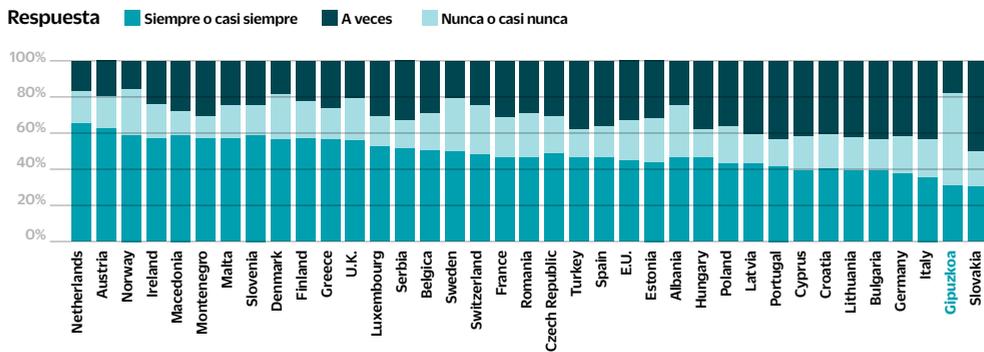
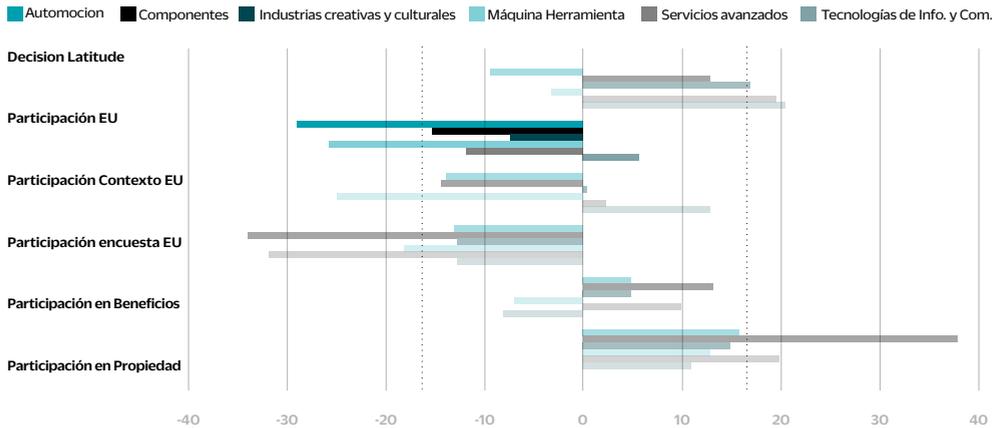


Figura 14 – Posición del territorio sobre la “capacidad de influir/participar en las decisiones” respecto a otros países europeos

Desde un punto de vista sectorial, tan solo el sector de las TIC supera la media europea en esta dimensión. De los seis sectores es el único que cuenta con una percepción positiva y alta por parte de las personas trabajadoras sobre su capacidad para influir/participar en la toma de decisiones en la empresa. El resto de los sectores presenta resultados inferiores a la media, siendo el sector de automoción y el de máquina herramienta los que muestran una mayor desviación (ver figura 15).



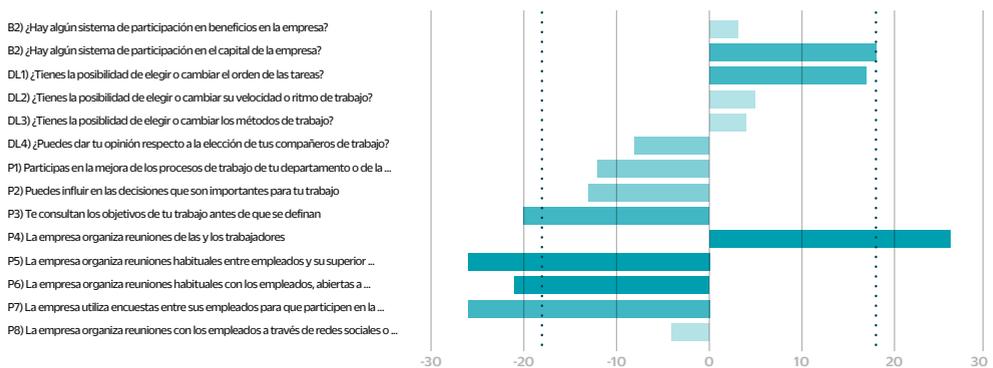
**Figura 15 – Situación de los sectores de Gipuzkoa frente a Europa para la dimensión “worker participation in the organization”**

**C) Prácticas de trabajo en relación a la organización del trabajo <sup>52</sup>**

Esta dimensión analiza la percepción de las personas trabajadoras respecto a las prácticas laborales que promueve la organización para fomentar la participación de las personas trabajadoras en la organización del trabajo. Se mide la organización del trabajo de un modo indirecto, es decir, como consecuencia de los recursos (tiempo y espacios) que las organizaciones destinan a sus reuniones. Se trata de estudiar cómo se le consulta, se hace participe, y se incentiva a la persona trabajadora para participar en reuniones para la organización de su trabajo.

En vista de los resultados, las personas trabajadoras tienen una percepción muy inferior a la media europea respecto a los esfuerzos que realiza la empresa para la organización de reuniones abiertas para la organización del trabajo (P6) o reuniones con el y la superiora inmediata para el mismo fin (P5). Así, Gipuzkoa se sitúa en la última posición del ranking europeo.

Sucede al contrario cuando se le pregunta por la organización de reuniones ad-hoc (P4). En este caso las personas trabajadoras afirman (con resultados muy superiores a la media europea) contar con este tipo de reuniones (ver figura 16).

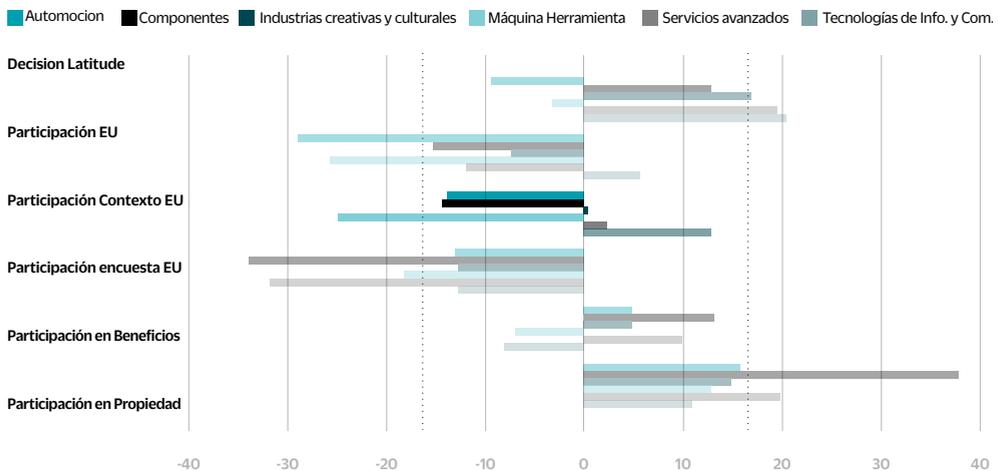


**Figura 16 – Resultados del territorio sobre “las prácticas laborales relacionadas con la organización del trabajo” respecto a la media europea**

52: Este término corresponde a “Workplace practices with regard to work organizaion” en la Fuente de Eurofund

En esta dimensión, se puede resaltar que el sector de automoción, componentes y máquina-herramienta se encuentran muy por debajo de la media europea, mientras que en el sector de las TIC se observan datos muy positivos. En el caso de las industrias creativas, la situación del sector es similar a la media.

*“El sector de automoción, componentes y máquina-herramienta se encuentran muy por debajo de la media europea en relación a las practicas que fomentan la participación”*



**Figura 17 – Situación de los sectores de Gipuzkoa frente a Europa para la dimensión “workplace practices with regard to work organization”**

**E) Participación encuesta EU**

Esta dimensión se refiere al uso de encuestas o redes sociales para fomentar la participación de las personas trabajadoras en la organización del trabajo. En este sentido las personas trabajadoras indican, en su gran mayoría, no disponer de este tipo de medios para participar en la organización de su trabajo. Gipuzkoa se sitúa en la cola de los países europeos en esta dimensión.

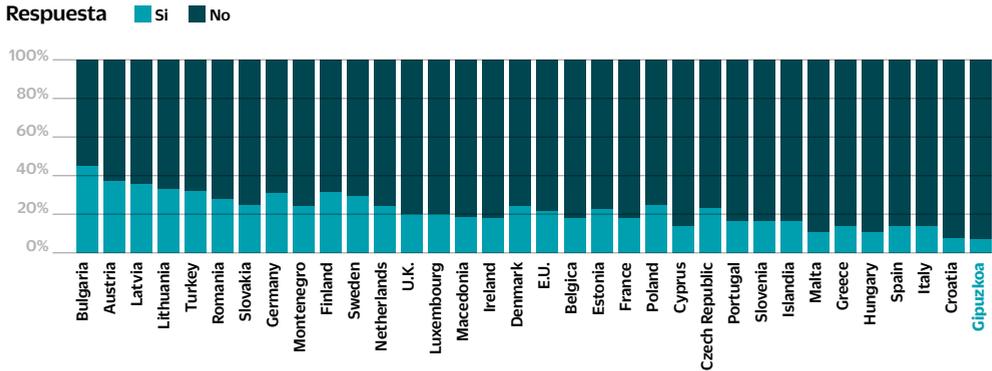


Figura 18 – Posición del territorio sobre la “participación en la organización del trabajo por medio de encuestas o redes sociales” respecto a otros países europeos

En este caso, los resultados son homogéneos para todos los sectores. En todos ellos las personas trabajadoras declaran no disponer de este tipo de mecanismos para poder participar en la organización de su trabajo (ver figura 19).

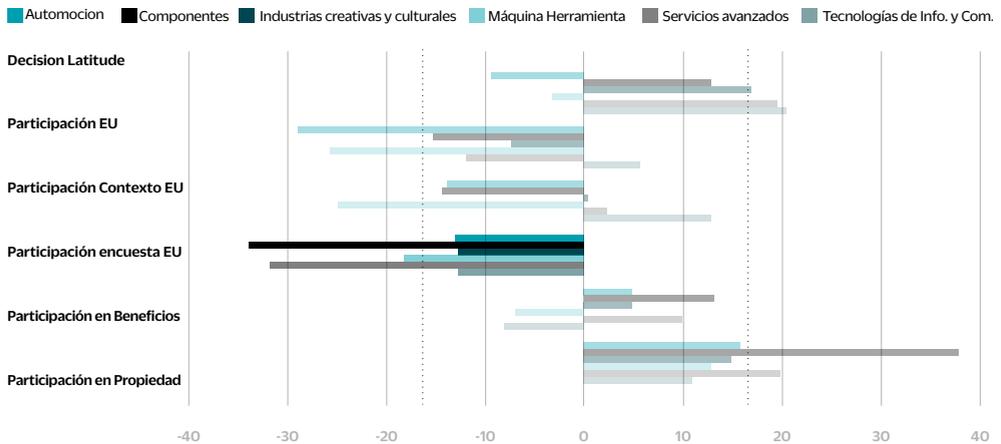


Figura 19 – Situación de los sectores de Gipuzkoa frente a Europa para la dimensión “Participación encuesta EU”

### 3.3.2 – Participación en beneficios

Esta dimensión refleja el grado de participación en beneficios existente en las organizaciones de Gipuzkoa.

En relación a la participación en beneficios, Gipuzkoa se sitúa por la mitad del ranking de los países europeos (ver figura 20). No obstante, desde un punto de vista sectorial la situación es dispar. En los sectores de automoción, componentes, industrias creativas y servicios avanzados, las personas trabajadoras afirman percibir contribuciones en función de sus resultados. De hecho, el sector de componentes se sitúa entre los primeros puestos de Europa (ver figura 21). En contraposición, en el sector de máquina-herramienta y de las TIC no reflejan la misma situación. En estos dos sectores la media se sitúa muy por debajo del resto de los países europeos.

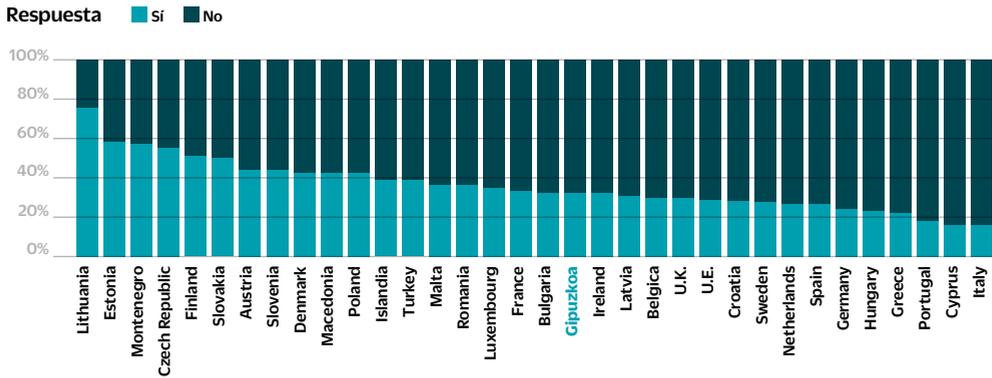


Figura 20 – Situación de los sectores de Gipuzkoa frente a Europa para la dimensión "Participación encuesta EU"

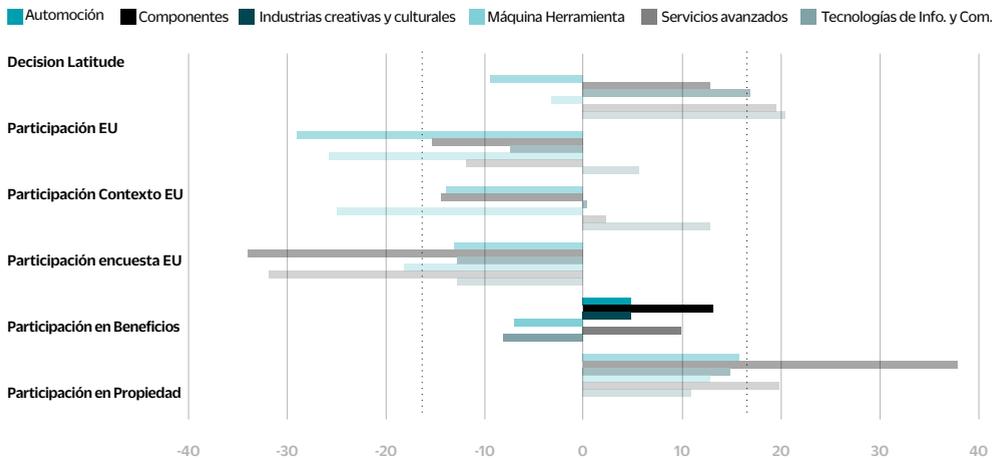
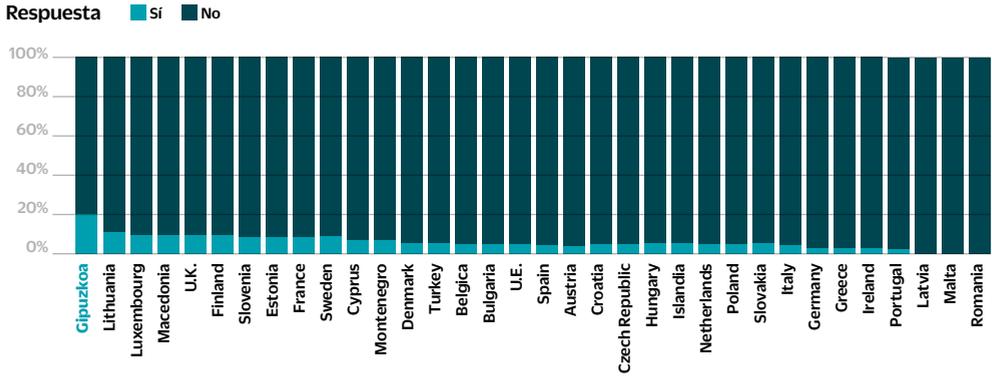


Figura 21 – Situación de los sectores de Gipuzkoa frente a Europa para la dimensión "Participación encuesta EU"

### 3.3.3 – Participación en propiedad

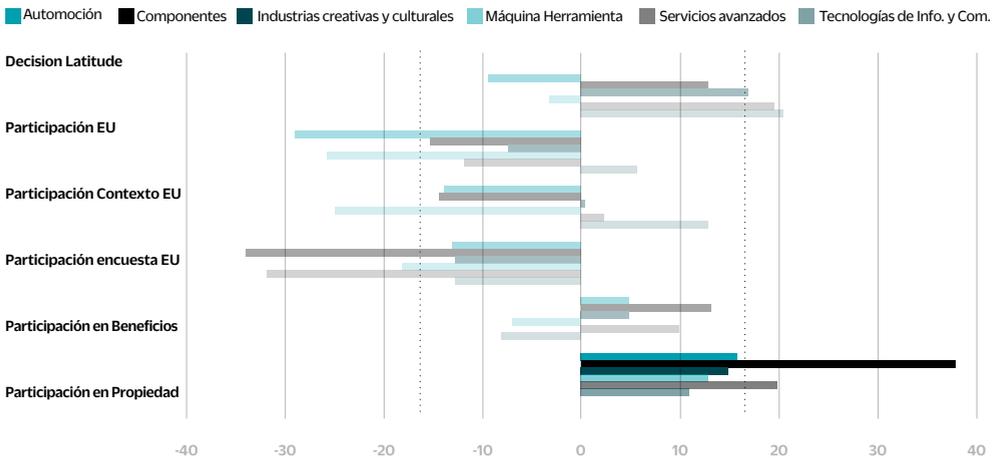
Esta dimensión remite el grado de participación en capital existente en las organizaciones de Gipuzkoa. Cabe destacar que en esta dimensión Gipuzkoa se sitúa a la cabeza de los países europeos (ver figura 22).



**Figura 22 – Posición del territorio sobre la “participación en capital” respecto a otros países europeos**

En relación a la participación en capital por sectores de actividad, se ha de decir que existe una percepción homogénea y los resultados en general son muy positivos. Tal y como se refleja en la figura 23, todos los sectores presentan resultados en participación en capital muy por encima de la media europea. En consecuencia, se podría decir que, junto con la participación en beneficios, es uno de los rasgos que caracterizan al territorio y uno de los puntos fuertes a mantener.

*“Todos los sectores presentan resultados en participación en capital muy por encima de la media europea”*



**Figura 23 – Situación de los sectores de Gipuzkoa frente a Europa para la dimensión “Participación en capital”**

## 3.4

### Conclusiones generales

A continuación se exponen las conclusiones principales del observatorio de la participación en Gipuzkoa frente a Europa.

#### Aspectos a mantener

- **La participación en propiedad y en beneficios son dos de los rasgos que caracterizan y diferencian en mayor medida al territorio frente a Europa.**
- La percepción de las personas trabajadoras sobre la posibilidad que se les concede para cambiar el orden de las tareas (DL1) y la disposición de la organización de celebrar reuniones ad hoc para que las personas participen en la organización de trabajo su trabajo (P4) es superior al promedio europeo.

*“La participación en propiedad y en beneficios son dos de los rasgos que caracterizan y diferencian en mayor medida al territorio frente a Europa”*

## Aspectos a trabajar

- **Las variables** que presentan peores resultados y, por tanto, **constituyen un gran ámbito de mejora son aquellas relacionadas con la organización de reuniones** (con un y una superiora inmediata o con las personas empleadas) **habituales para la organización (P5 y P6) del trabajo**. Si bien es cierto que las personas trabajadoras manifiestan tener reuniones ad-hoc (puntuales) para organizar su trabajo, no se recoge la misma respuesta cuando se les pregunta por la organización de reuniones en el día a día.
- **Las personas trabajadoras tampoco perciben disponer de mecanismos como las encuestas (P7) o las redes sociales (P8) para facilitar su participación en la organización del trabajo.**
- En vista de los resultados, se observa que **las personas trabajadoras no perciben que se les consulte acerca de los objetivos (P3) de su trabajo**. Asimismo, tampoco consideran que se les consulte a la hora de tomar decisiones que influyen en su trabajo (P2) **o en las decisiones acerca de la mejora de los procesos de trabajo** de su departamento u organización (P1).

*“Las personas trabajadoras no perciben que se les consulte acerca de los objetivos de su trabajo o en las decisiones relacionadas con la mejora de los procesos de trabajo”*

3.5

## Bibliografía

Bateratzen (2019). Balore eta konportamendu Kooperatibo – konstruktiboen sustapena antolakuntzen emaitzak hobetzeko. Disponible en: <https://bateratzen.net/>. (04.03.2019).

Eurofound. (2013). European Company Survey, ECS. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-201>. (04.03.19).

Eurofound. (2015). European Working Conditions Surveys, EWCS. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>. (04.03.19).



# **4 El efecto de la participación en el bienestar de las personas y la sostenibilidad económica de las organizaciones**

**Urtzi Uribetxebarria  
Unai Elorza**



## 4.1

### Introducción

Este capítulo pretende proporcionar evidencias empíricas sobre la relación entre la práctica de la participación en la empresa, el bienestar de las personas y la sostenibilidad económica de la organización. En concreto, la hipótesis principal que subyace en el desarrollo del estudio realizado es:

*Una mayor participación en la empresa está relacionada positivamente con un mayor bienestar en las personas y al mismo tiempo con un mayor rendimiento económico de la organización.*

La **participación en la gestión** contribuirá a que las personas se sientan más implicadas en los retos estratégicos de la organización. Es previsible suponer que esta mayor implicación contribuirá a mejorar la competitividad de las organizaciones (visible a través de su rendimiento económico-financiero). Al mismo tiempo, tal y como se ha venido indicando a lo largo del presente documento, la **participación en la propiedad** ayudará también a facilitar el relevo generacional de las empresas, manteniendo el arraigo de la empresa con el territorio. Finalmente, la **participación en los resultados**, entre otros, contribuirá favorablemente a un mejor reparto de la riqueza generada contribuyendo a reducir las desigualdades en el territorio.

En resumen, la participación en sus tres vertientes es un medio para apuntalar la recuperación económica, garantizar y fomentar un mayor bienestar en las personas y una mayor cohesión social, evitar deslocalizaciones, fomentar un modelo de ciudadanía y distribuir mejor la riqueza generada evitando en cierta medida las desigualdades.

## 4.2

## Objetivos de la investigación

Por ello, este estudio pretende contrastar la influencia que ejerce la participación (en sus tres vertientes: gestión, propiedad y resultados) en el bienestar de las personas y en el rendimiento organizativo. Este objetivo conlleva el contraste de las siguientes hipótesis:

- 1 Cuanto mayor es la participación en gestión, mayor es el bienestar de las personas y mayor es el rendimiento organizativo de la organización.
- 2 Las empresas con participación en propiedad presentan mejores indicadores de bienestar en las personas y mejores indicadores de rendimiento organizativo que las empresas sin participación en propiedad.
- 3 Las empresas con participación en resultados presentan mejores indicadores de bienestar en las personas y mejores indicadores de rendimiento organizativo que las empresas sin participación en resultados.
- 4 Las empresas con participación en sus tres vertientes (gestión, resultados y propiedad) presentan mejores indicadores de bienestar en las personas y mejor rendimiento organizativo que el resto de las empresas.

Mediante este contraste, se pretende generar conocimiento de utilidad para ayudar a favorecer una mejora del bienestar de las personas en la organización y al mismo tiempo ayudar a mejorar el rendimiento organizativo de la empresa. **Se busca, por tanto, un gana-gana entre el rendimiento organizativo y el bienestar de las personas.**

## 4.3

# Método empleado

## 4.3.1 – Procedimiento de recogida de datos y muestra recopilada

Para llevar a cabo la recogida de datos se ha seguido un procedimiento que ya ha sido descrito y detallado en el capítulo 3 de este libro.

La muestra recabada para el estudio que se presenta, ha sido previamente detallada en el capítulo 3 de este libro.

En total, la muestra final está formada por 1.741 personas que trabajan para 333 empresas del territorio de Gipuzkoa. Son seis los sectores estratégicos representados en la muestra: máquina herramienta (18,3%), automoción (20%), servicios avanzados (17,4%), tecnologías de información y comunicación (15%), componentes (13%) e industrias creativas y culturales (16,3%).

Según EUSTAT<sup>53</sup> el año 2018 en la región de Gipuzkoa estaban registradas en total 10.341 empresas pertenecientes a industria, energía y saneamiento, información y comunicaciones y actividades artísticas y otros servicios. Teniendo en cuenta que el número de empresas analizadas en este estudio asciende a 333, estamos en disposición de afirmar que el error muestral es de un 5,3%. Se trata de un nivel de error muestral relativamente aceptable.

### **Calidad de las mediciones realizadas**

Los elementos medidos son los siguientes:

- La participación en gestión: es informada por varias personas de cada organización debido a que se considera que es más fiable medir este

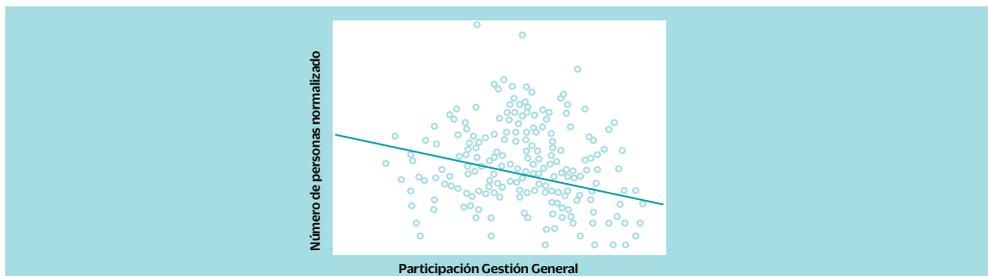
elemento a través de la percepción de las personas. Se pregunta sobre el nivel de: autonomía, formación, participación en las decisiones, información, “decision latitude”, participación EU, particip. contexto EU y particip. encuesta EU (ver Anexo Cuestionario: detalle del cuestionario para conocer las fuentes y los enunciados de cada pregunta).

- La participación en propiedad es informada por las personas y se pregunta si existe o no en la organización un sistema de participación en el capital en la empresa (ver Anexo Cuestionario: detalle del cuestionario para conocer la fuente y enunciado de la pregunta).
- La participación en resultados es informada por las personas y se pregunta si existe o no una parte variable de retribución en función de los resultados de la empresa (ver Anexo Cuestionario: detalle del cuestionario para conocer la fuente y enunciado de la pregunta).
- Bienestar de las personas: es también informada por las personas de la organización. En concreto, se pregunta sobre: la satisfacción, el compromiso y la confianza. En el Anexo Cuestionario: detalle del cuestionario se muestran más en detalle la fuente de las escalas de medida, así como los enunciados de las preguntas empleadas.
- Rendimiento organizativo: se han recopilado a través de los datos de archivo acumulados en la base de datos SABI. Entre los indicadores seleccionados para el análisis se encuentran: los ingresos de explotación, la rentabilidad económica, el coste de personal, el cash-flow, el valor agregado y EBITDA.

#### La influencia del tamaño; variable a controlar

Siguiendo con los resultados del informe del año 2017<sup>54</sup> es previsible esperar que el tamaño de la organización (medido en “número de personas empleadas”) esté correlacionado tanto con los indicadores de participación (proporcionado por las personas) como con el rendimiento organizativo (obtenido de la base de datos SABI).

Los análisis de correlación confirman que la relación entre el tamaño de la organización y la participación en gestión es estadísticamente significativa y negativa<sup>55</sup>. La Figura 1 muestra gráficamente que, a mayor tamaño, menor es la participación en gestión (informada por las personas).



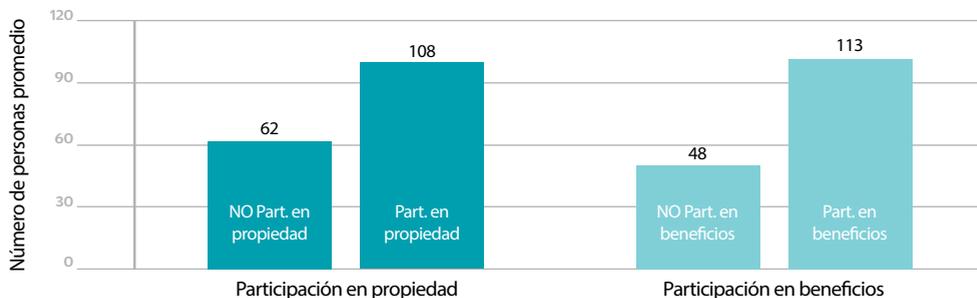
**Figura 1: Relación entre tamaño de la organización y participación en gestión**

53: Eustat - Euskal Estatistika Erakundea - Instituto Vasco de Estadística. Eustat es el organismo público encargado de recoger, analizar y difundir la información estadística oficial de la C.A. de Euskadi.

54: U. Elorza, Urribetxebarria, & Garmendia, 2017

55: Coeficiente de Pearson:  $-0.19$ ;  $p < 0.01$ .

Por otro lado, los datos muestran que el tamaño de la organización presenta una relación estadísticamente significativa y positiva con la participación en beneficios<sup>56</sup> y con la participación en propiedad<sup>57</sup>. En las organizaciones donde se participa en la propiedad y en los beneficios, el número de personas medio es de 108 y 113 respectivamente; significativamente más alto que los 62 y 48 de las empresas que no participan en propiedad y en beneficios (ver Figura 2)



**Figura 2 – El tamaño medio en función de la participación en propiedad y beneficios**

Finalmente, la relación del tamaño de la organización con los indicadores de rendimiento organizativo es también estadísticamente significativa y positiva. A mayor tamaño mejor resultado, cash-flow, EBITDA, etc. (ver Figura 3).

En resumen, el tamaño de la organización muestra el mismo patrón de comportamiento que en los análisis del 2016<sup>58</sup> y 2017<sup>59</sup>. Por tanto, se trata de una cuestión importante que será necesario “controlar” (o neutralizar) en los análisis que se presentan a continuación.



**Figura 3 – Relación entre tamaño de la organización y rendimiento organizativo**

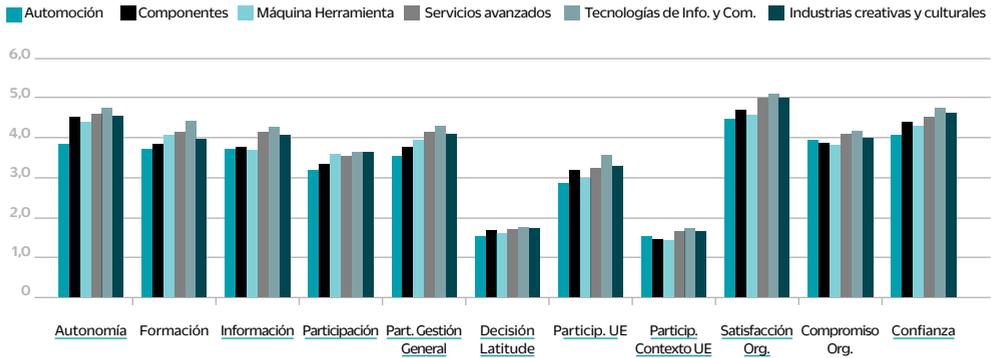
**La influencia del sector; variable a controlar**

La muestra de datos recogida presenta diferencias estadísticamente significativas entre los sectores de máquina herramienta, automoción, servicios avanzados, TIC, componentes e industrias creativas y culturales tanto en los indicadores proporcionados por las personas como en los indicadores de archivo de rendimiento organizativo. Las variables subrayadas de la Figura 4, presentan diferencias de medias estadísticamente significativas<sup>60</sup>.

56: Correlación de Pearson: .19; p<.01  
59: U. Elorza et al., 2017

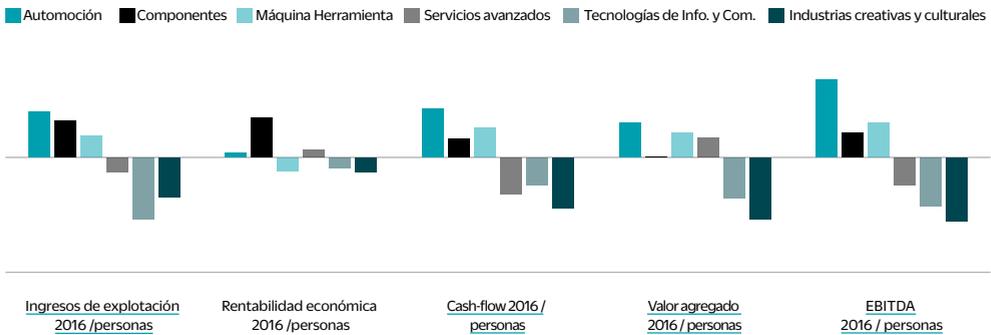
57: Correlación de Pearson: .14; p<.01  
60: A nivel p<.05 y/o nivel p<.01

58: Garmendia et al., 2016



**Figura 4 – Comparación de medias de los indicadores proporcionados por las personas por sectores**

Por otro lado, se observan también diferencias de medias estadísticamente significativas (siguiendo el mismo procedimiento de análisis en los indicadores de rendimiento organizativo (ver Figura 5.; los elementos subrayados presentan diferencias de medias estadísticamente significativas).



**Figura 5 – Comparación de medias de los indicadores de rendimiento organizativo en función del sector<sup>61</sup>**

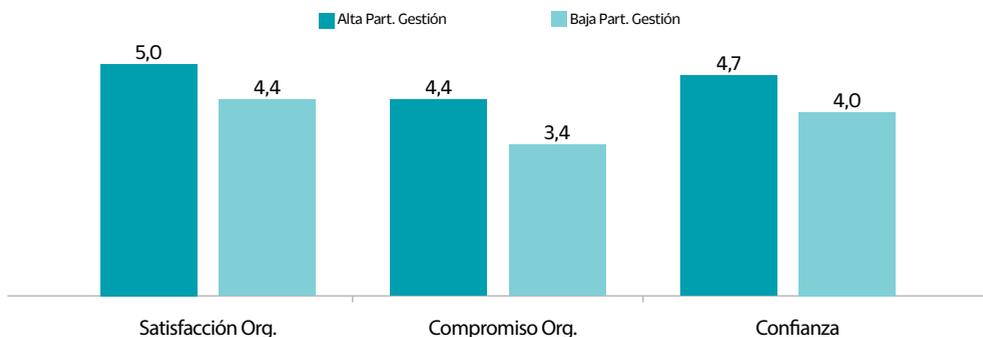
Dadas las diferencias de medias que se encuentran por sector, resulta conveniente controlar el posible efecto distorsionador del sector en los análisis. Se procederá de la misma forma que con el tamaño; se emplearán para los análisis los residuos no estandarizados. Estos indicadores transformados se encontrarán exentos de cualquier “interferencia” que pudiera provocar tanto el tamaño de la organización como el tipo de sector.

## 4.3.2 – Resultados

### **A) La participación en gestión y su relación con el bienestar y rendimiento** ¿Las empresas con mayor participación en gestión presentan un mayor bienestar en las personas?

61: Nota: en este caso los valores se encuentran normalizados (con media=0 y desviación=1) con el objetivo de mostrar gráficamente variables de naturaleza diferente en una escala de medida similar.

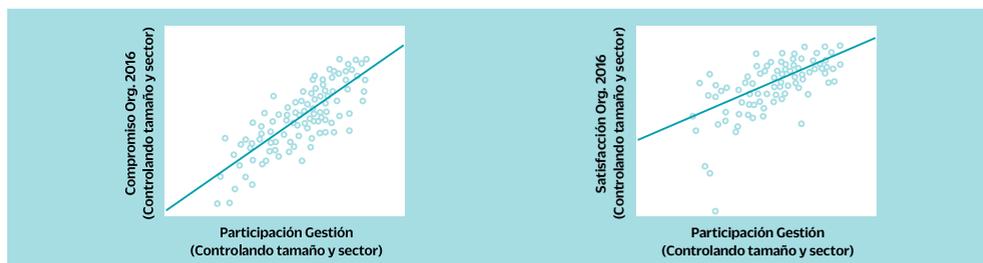
Para responder a esta pregunta se han realizado dos tipos de análisis: una comparación de medias para ver si las empresas con alta participación en gestión presentan mejores indicadores de bienestar y un análisis de correlación para ver si en la medida que aumenta la participación en gestión, aumenta también el bienestar de las personas.



**Figura 6 – Comparación de medias en indicadores de bienestar en función de la participación en gestión**

Respecto al primer análisis (de comparación de medias), se han identificado y clasificado las empresas en dos grupos: empresas con alta participación en gestión empresas con baja participación en gestión. Posteriormente, se ha procedido a realizar las comparaciones<sup>62</sup> de medias. Como indicador de bienestar, se han empleado las variables de confianza, satisfacción y compromiso de las personas en la organización (ver Anexo Cuestionario: detalle del cuestionario, para conocer los ítems del cuestionario y el enunciado concreto de las preguntas realizadas). El gráfico de la Figura 6 muestra que las diferencias de medias en estos conceptos son estadísticamente significativas<sup>63</sup>. **Esto implica que las organizaciones que presentan niveles altos de participación presentan también mayores niveles de bienestar<sup>64</sup> (y viceversa).**

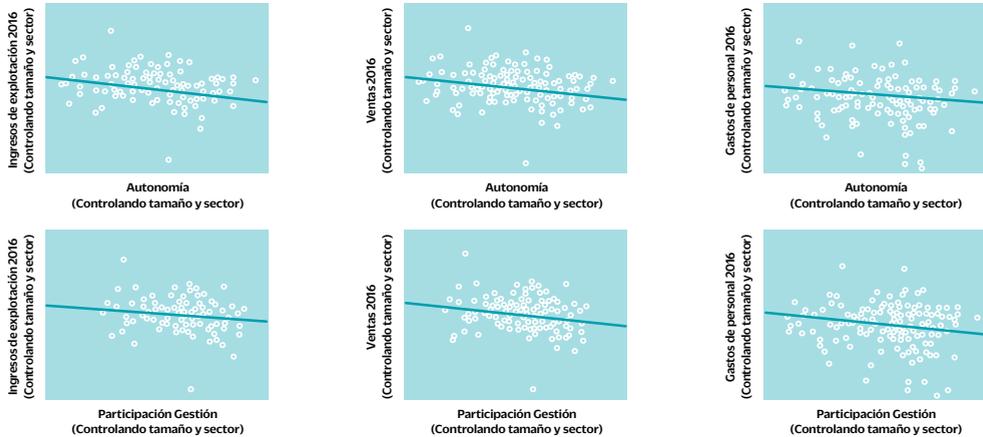
En cuanto al segundo análisis (de correlación), se ha calculado la correlación de Pearson entre la medida de participación en gestión (percibida por las personas) y el nivel de satisfacción, compromiso y confianza (informado también por las personas). Todas las correlaciones analizadas son estadísticamente significativas (ver Figura 7). **Esto implica la existencia de una relación positiva, no aleatoria, entre la participación en gestión y el bienestar<sup>65</sup>. Es decir, a mayor participación en gestión percibida, mayor es el bienestar que las personas informan disponer (y viceversa).**



**Figura 7 – Correlación entre participación en gestión y bienestar de las personas**

### ¿Presentan las empresas con mayor nivel de participación en gestión un mejor rendimiento organizativo?

La Figura 8 muestra de forma gráfica las correlaciones después de controlar el “ruido” que pudieran estar produciendo el tamaño y el sector. Todas las relaciones son estadísticamente significativas y negativas.



**Figura 8 – Correlaciones negativas entre participación en gestión y rendimiento organizativo**

La conclusión principal es que las empresas con mayor nivel de participación en gestión presentan indicadores más bajos de rendimiento organizativo. **Este resultado, en principio, arroja evidencias que contradicen la hipótesis de que las empresas con mayor participación en gestión presentarían mejores indicadores de rendimiento organizativo.**

*“Esto implica que las organizaciones que presentan niveles altos de participación presentan también mayores niveles de bienestar (y viceversa)”*

#### **B) La participación en propiedad y su relación con el bienestar y rendimiento**

##### **¿Presentan las empresas con participación en propiedad un mayor bienestar en las personas?**

El gráfico de la Figura 9 muestra las diferencias existentes<sup>66</sup>. Todas las variables presentan una media significativamente inferior en el caso de las

62: Utilizando la técnica de t-Student

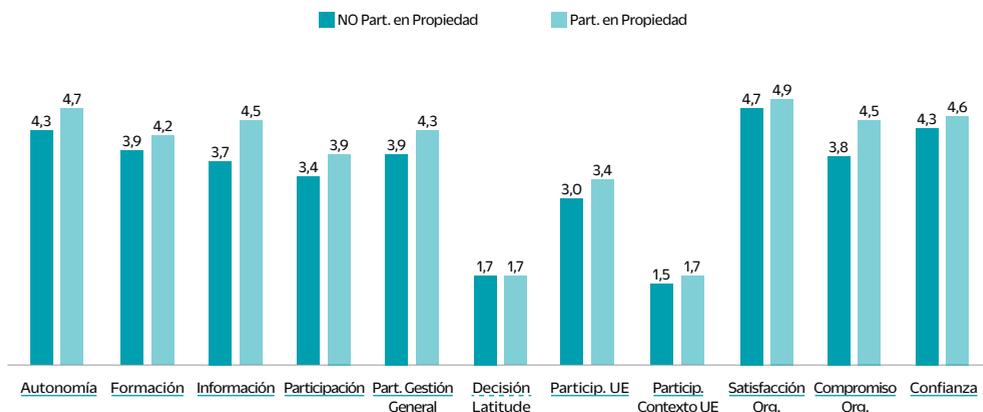
63: Al nivel de significatividad de  $p < .05$  y  $p < .01$

64: En términos de Satisfacción, Compromiso y Confianza.

65: En términos de Autonomía, Información, Formación y Participación en la toma de decisiones.

66: Los conceptos subrayados de forma continua muestran que las diferencias son estadísticamente significativas al nivel  $p < .05$  o nivel  $p < .01$ , mientras que Decision Latitude (subrayada de forma discontinua) es significativo al nivel  $p < .10$ .

empresas que no participan en la propiedad. **Se trata de un resultado coherente con las hipótesis de que la participación en propiedad** (independientemente de la fórmula jurídica empleada: cooperativa, SAL o sociedad participada) **tiene una influencia positiva en el bienestar de las personas.**



**Figura 9 – Comparación de medias del nivel de bienestar en función de la participación en propiedad<sup>67</sup>**

**¿Presentan las empresas con mayor nivel de participación en propiedad un mejor rendimiento organizativo?**

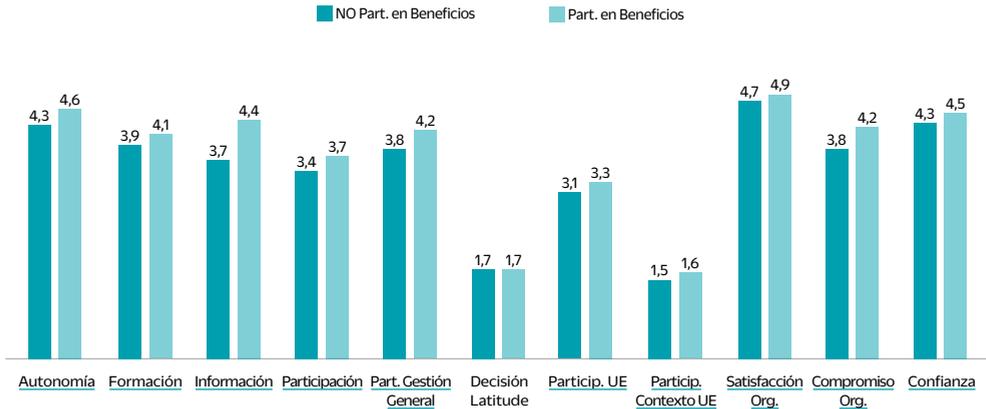
Ninguna de las variables de rendimiento muestra diferencias de medias estadísticamente significativas entre el grupo de empresas que participa en propiedad y el que no lo hace, salvo gastos de personal. Esto es, **según la muestra recogida en esta investigación, parece que se trata de un elemento (la participación en propiedad) poco o nada relacionado con el rendimiento organizativo.**

**C) La participación en resultados y su relación con el bienestar y rendimiento**

**¿Presentan las empresas con participación en resultados un mayor bienestar en las personas?**

En general, todas las variables muestran diferencias de medias estadísticamente significativas, salvo en el caso de Decision Latitúde (ver Figura 10). Esto es, las empresas con participación en resultados presentan una media significativamente más alta que las empresas que no participan en resultados en variables como autonomía, formación, información, ... Este resultado respalda la hipótesis planteada. En el mismo sentido, **las empresas con participación en resultados también muestran niveles de bienestar medio** (medido como satisfacción, compromiso y confianza) **significativamente superiores** respecto a las empresas que no ofrecen una participación en resultados.

67: Nota: la escala de Decision Latitúde y de Participación\_Contexto\_EU es de 1 a 2, la escala de Participación\_EU es de 1 a 5, mientras que la escala de medida original del resto de variables es de 1 al 6. En el gráfico de la Figura 9 se visualizan los datos originales. Sin embargo, el análisis de comparación de medias t-Student se ha realizado controlando la "interferencia" que pudieran ocasionar tanto el tamaño como el sector.



**Figura 10 – Comparación de medias de bienestar en función de la participación en resultados**

**¿Presentan las empresas con participación en resultados un mayor rendimiento organizativo?**

Ninguna de las variables de rendimiento muestra diferencias de medias estadísticamente significativas entre el grupo de empresas que participa en resultados y el que no lo hace. Esto es, según la muestra recogida en esta investigación, **parece que se trata de un elemento poco o nada relacionado con el rendimiento organizativo.**

**D) Las interacciones entre gestión x propiedad x resultados en el bienestar y el rendimiento**

**¿Presentan las interacciones entre participación en gestión, propiedad y resultados diferencias en las variables de bienestar y rendimiento?**

En este apartado se busca: identificar las combinaciones que presenta la muestra entre las tres dimensiones de participación, y comprender las diferencias de medias en bienestar y rendimiento que se producen entre dichas combinaciones.

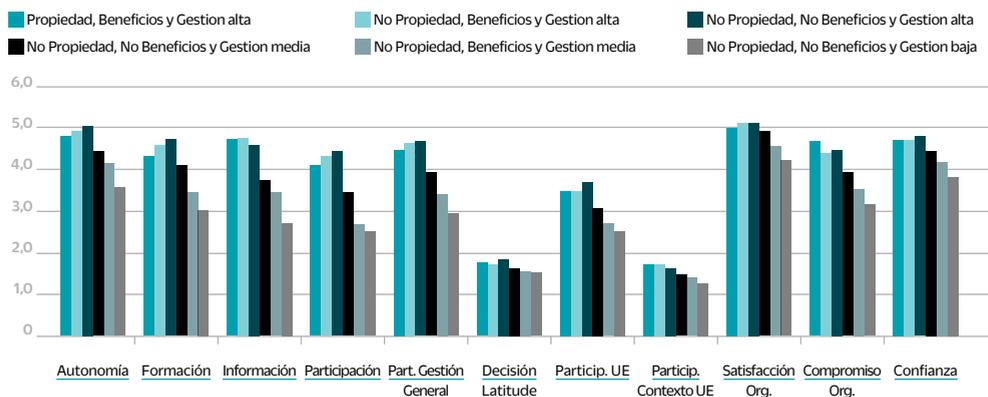
**Fase 1: Identificación de las combinaciones entre gestión, propiedad y resultados.** La Tabla 1 muestra una definición de las agrupaciones y el número de empresas que hay de cada grupo, una vez habiendo agrupado las empresas por una combinación de entre las tres formas de participación<sup>68</sup>.

68: Se ha empleado el método de clusterización jerárquica mediante el algoritmo de Ward.

Tipologías	Forma jurídica					Total empresas	Tamaño medio de las empresas
	Asociación	Coop.	Otros	S.A.	S.L.		
Propiedad, beneficios y gestión alta	0	29	0	18	17	64	120
No propiedad, beneficios y gestión media	0	1	3	16	10	30	148
No propiedad, beneficios y gestión alta	0	0	0	14	18	32	56
No propiedad, no beneficios y gestión alta	0	0	0	19	36	55	44
No propiedad, no beneficios y gestión media	1	0	0	34	45	80	64
No propiedad, no beneficios y gestión baja	0	0	1	22	42	65	33

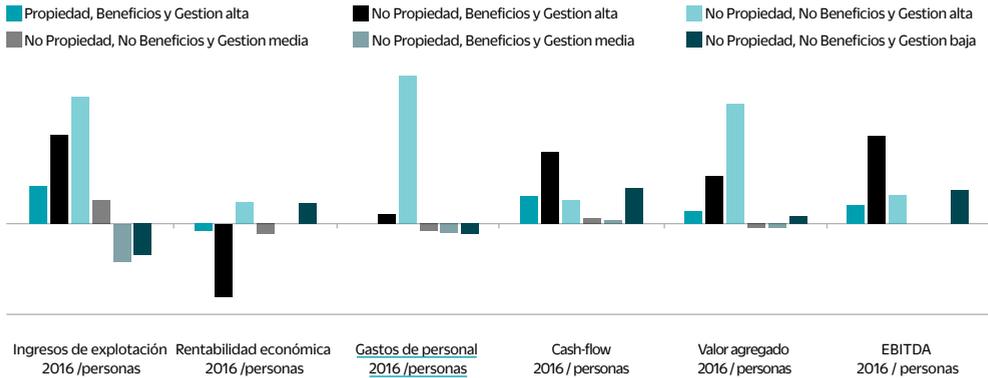
**Tabla 1 – Agrupaciones de la combinación entre participación en gestión, propiedad y resultados**

**Fase 2: Análisis de los grupos de empresas con el bienestar.** La comparación de medias<sup>69</sup> muestra que **todas las variables de bienestar** y participación **presentan diferencias de medias significativamente mayores en el grupo que participa en la gestión, propiedad y resultados respecto al grupo que no participa en ninguno de ellos.** Esta es una conclusión transversal a todas las variables graficadas en la Figura 11.



**Figura 11 – Comparación de medias de participación y bienestar para las seis agrupaciones identificadas<sup>70</sup>**

**Fase 3: Análisis de los grupos de empresas en el rendimiento organizativo.** Finalmente, se ha procedido a realizar un análisis de las diferencias que presentan estos seis grupos de empresas en los indicadores de rendimiento organizativo. La Figura 12 ilustra una muestra de indicadores de rendimiento en los seis grupos de empresas<sup>71</sup>. Las diferencias que se muestran en el gráfico no son estadísticamente significativas en ninguna variable de rendimiento, salvo gastos de personal (subrayada de forma continua). Cabe destacar que, **en general, se observan valores más altos en los grupos de empresas que cuentan con una participación en gestión alta.**



**Figura 12 – Ratios de indicadores de rendimiento/persona en los seis grupos de empresas clusterizadas**

**¿Presenta la interacción entre participación en gestión y propiedad diferencias en el bienestar y el rendimiento?**

Las interacciones entre la participación en gestión (alta o baja) y la participación en propiedad (si o no), da lugar a cuatro posibilidades. Entre las cuatro posibilidades, una de ellas se puede interpretar como una situación incoherente: no parece coherente que se participe en propiedad, pero la empresa no fomente la participación en la gestión (18 empresas en esta muestra). En estos casos, es previsible suponer que los resultados serán más bajos que incluso las empresas que no participan en propiedad ni gestión. Esto es, resulta previsible suponer que la incoherencia debería tener un coste.

	Part. en gestión baja	Part. en gestión alta
No part. en propiedad	117 org.	134 org.
Part. en propiedad	18 org.	57 org.

**Tabla 2 – Clasificación de empresas en función del nivel de participación en gestión y propiedad**

La Tabla 2 muestra el número de empresas por cada uno de los cuatro grupos en los que se ha agrupado la muestra. Por otro lado, la Figura 13 muestra el valor medio de las variables de bienestar, donde cabe destacar que **son las empresas con alta participación en gestión (con o sin propiedad) las que presentan los mejores indicadores de bienestar** (y de participación). Al mismo tiempo **los indicadores de satisfacción, compromiso y confianza más bajos se encuentran cuando la participación en gestión es baja**, especialmente cuando no existe propiedad.

69: Se ha empleado el método de ANOVA

70: Nota: el gráfico visualiza valores originales, aunque el análisis ANOVA se ha realizado con variables residuales no estandarizadas después de controlar el efecto del tamaño y el sector.

71: Los valores graficados son valores estandarizados de sus residuos, una vez controlado el efecto del tamaño y el sector

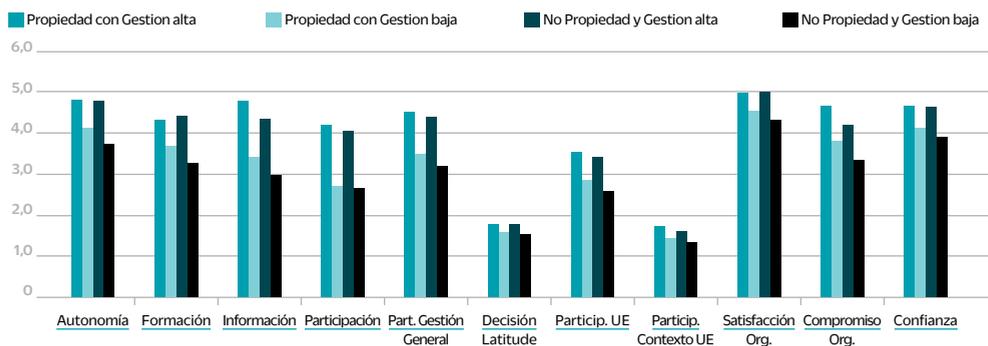


Figura 13 – Comparación de medias del bienestar en función de participación en propiedad y participación en gestión

Por otro lado, la comparación de medias<sup>72</sup> muestra que son estadísticamente significativas las diferencias entre los casos de alta participación en gestión en comparación con las empresas que no participan en propiedad y gestión, en todas las variables de bienestar. Por tanto, **se confirma que los planteamientos coherentes / consistentes entre diferentes elementos de la participación son importantes en el bienestar.**

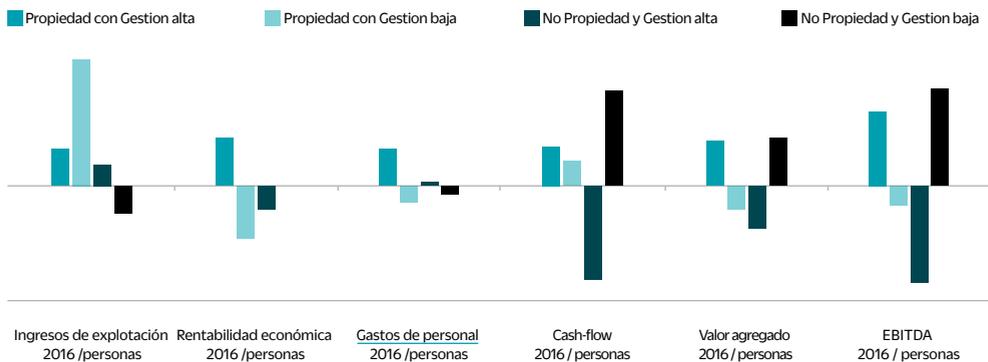


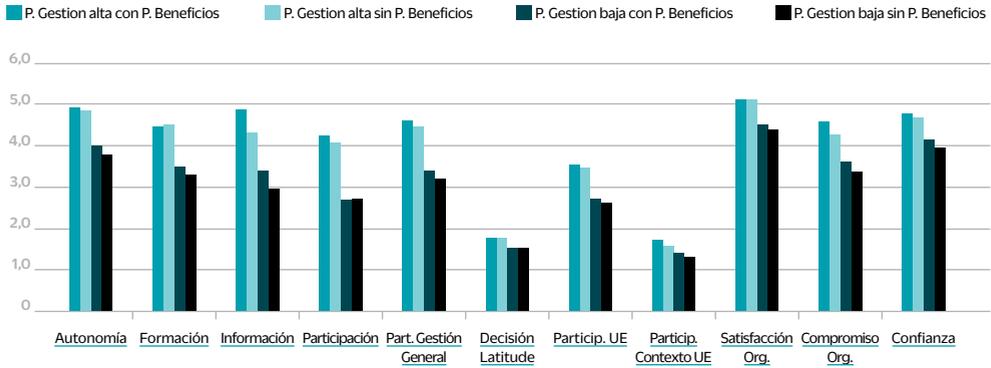
Figura 14 – Comparación de medias de rendimiento en función de participación en propiedad y participación en gestión

Del mismo modo, se ha realizado un contraste de medias de las variables de rendimiento organizativo entre estos cuatro grupos de empresas (ver Figura 14). **En general, no se observan diferencias de medias estadísticamente significativas en las variables de rendimiento.** Solamente los gastos de personal presentan diferencias de medias estadísticamente significativas, con mayores resultados en las empresas que ofrecen participan en propiedad y en gestión.

**¿Presenta la interacción entre participación en gestión y resultados diferencias en el bienestar y el rendimiento?**

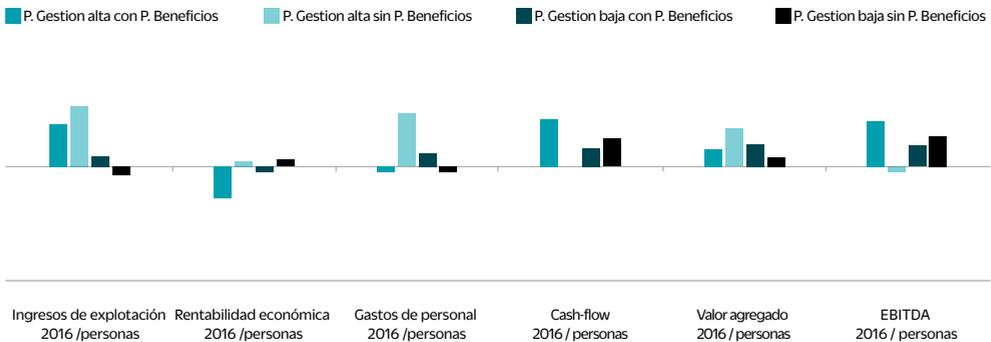
Finalmente, se han analizado las interacciones que se producen entre la participación en gestión (alta y baja) y la participación en resultados. Nuevamente, se forman cuatro grupos de empresas. Con el objetivo de contrastar hasta qué punto estos cuatro grupos de empresas presentan medias dife-

rentes en variables de bienestar y rendimiento. Se ha procedido a realizar un análisis de comparación de medias<sup>73</sup>. Las diferencias de medias se ilustran en la Figura 15 y Figura 16<sup>74</sup>. Todas las variables de bienestar presentan diferencias de medias estadísticamente significativas entre las empresas que participan en la gestión (con o sin participación en resultados) y las empresas que no participan en la gestión (con o sin resultados). Esto es, **la variable que está influyendo en el bienestar es la participación en la gestión.**



**Figura 15 – Comparación de medias del bienestar en función de la participación en gestión y en resultados**

Por otro lado, no se observan diferencias estadísticamente significativas entre las variables de rendimiento y en los grupos de participación. Esto es, **la combinación entre la participación en gestión x resultados no parece tener relación con el rendimiento organizativo.**



**Figura 16 – Comparación de medias de rendimiento en función de la participación en gestión y en resultados**

72: A través de una prueba de ANOVA

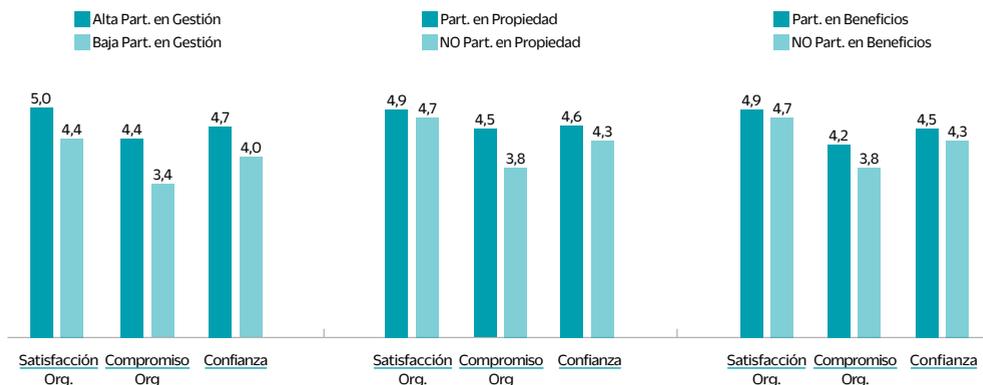
73: A través de una prueba de ANOVA.

74: La Figura 16 muestra los valores de medias estandarizadas de las variables una vez controlado el efecto del tamaño de la organización y el sector.

### 4.3.3 – Conclusiones

#### La relación de la participación con el bienestar

Primera conclusión: Los análisis realizados muestran que **las empresas que participan en la gestión, propiedad y/o beneficios muestran mejores indicadores de bienestar (satisfacción, compromiso y confianza)** que las empresas que no fomentan la participación. La Figura 17, ilustra de forma gráfica el resumen de los análisis de cada variable dicotómica sobre el bienestar. Se destacan/subrayan en rojo aquellas que son estadísticamente significativas.

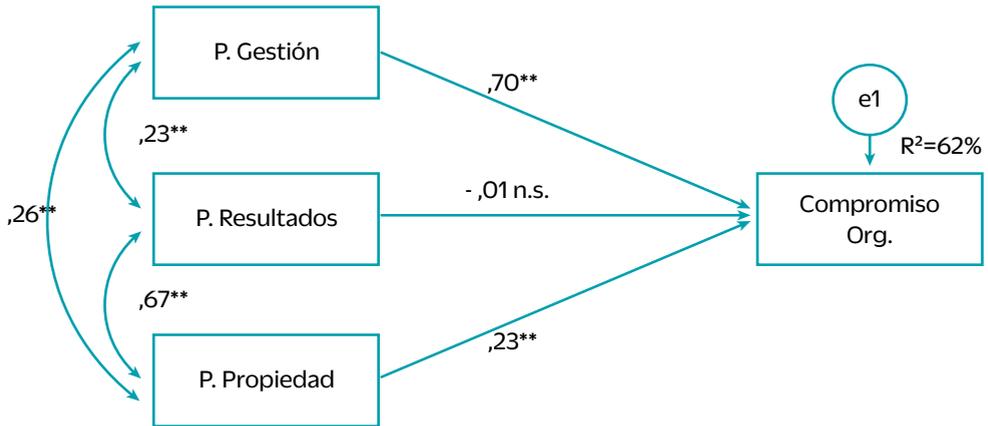


**Figura 17 – Resumen de la relación entre las tres vertientes de participación y el bienestar**

Segunda conclusión: **En las interacciones analizadas entre las tres dimensiones de participación (gestión, propiedad y beneficios), la participación en gestión es la variable que más diferencias muestran en las variables de bienestar.** Analizando la Figura 11, Figura 13 y Figura 15, se puede observar que, en general, aquellos grupos de empresas donde está presente una alta participación en gestión (independientemente de la participación en resultados y propiedad) presentan mejores resultados en el bienestar que el resto de grupos.

Esta conclusión se confirma en un análisis de regresión múltiple donde se incorporan las tres dimensiones de participación de forma simultánea. **Se confirma el protagonismo de la participación en gestión sobre el resto de las dimensiones de participación.** La Figura 18 ilustra los resultados de un modelo de ecuación estructural desarrollado en AMOS.

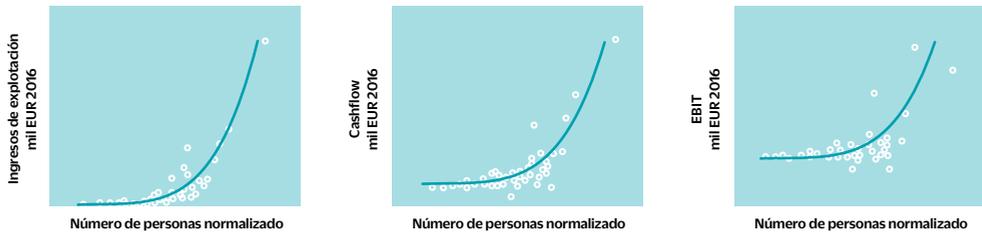
El coeficiente de regresión de la participación en gestión en el compromiso organizativo es de .70 ( $p < .01$ ), mientras que la de la participación en resultados no es estadísticamente significativa. Por otro lado, el coeficiente de regresión de la participación en propiedad con el compromiso es también estadísticamente significativo, aunque más bajo que en el caso de la participación en gestión.



**Figura 18 –Análisis de regresión múltiple del efecto de la participación en gestión, propiedad y resultados en el bienestar**

#### La relación entre la participación, el tamaño y el rendimiento

Tercera conclusión: El tamaño de la organización está positiva y significativamente relacionado con la mayoría de los indicadores de rendimiento. La Figura 19 ilustra esta conclusión de forma gráfica. Podríamos llegar a deducir que quizás, la aplicación de las economías de escala pueda estar ejerciendo influencia. Sin embargo, también observamos que la rentabilidad económica y financiera no se relacionan de manera estadísticamente significativa con el tamaño, aunque gana en poder de mercado y en estabilidad de sus resultados. Es de suponer, por tanto, que, en cierta medida tendrá menor riesgo.



**Figura 19 – La relación entre el tamaño y el rendimiento organizativo**

Cuarta conclusión: Las empresas que participan en la propiedad y/o en los beneficios son las más grandes, en número de personas, en la muestra recogida. A su vez, podemos observar que existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre ambas formas de participación (propiedad y beneficios) y la participación en gestión<sup>75</sup>, por lo que podemos concluir que las empresas que participan en propiedad y/o beneficios, también lo hacen en gestión de un modo importante.

75: La correlación es de .30;  $p < .01$  entre Propiedad y Gestión y de .24;  $p < .01$  entre Beneficios y Gestión.

Quinta conclusión: Las empresas que participan en propiedad y/o beneficios tienen, en términos absolutos, los mejores indicadores de rendimiento organizativo. La Figura 20 y la Figura 21 ilustran gráficamente esta conclusión. Ingresos de explotación, cash-flow, EBIT y EBITDA presentan medias significativamente mayores en el caso de las empresas donde se participa en la propiedad<sup>76</sup> o en resultados<sup>77</sup>.

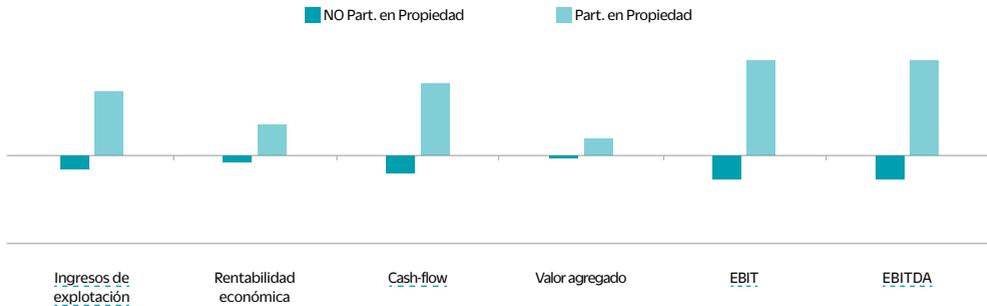


Figura 20 – Diferencias de rendimiento en empresas que participan en la propiedad vs. no participan

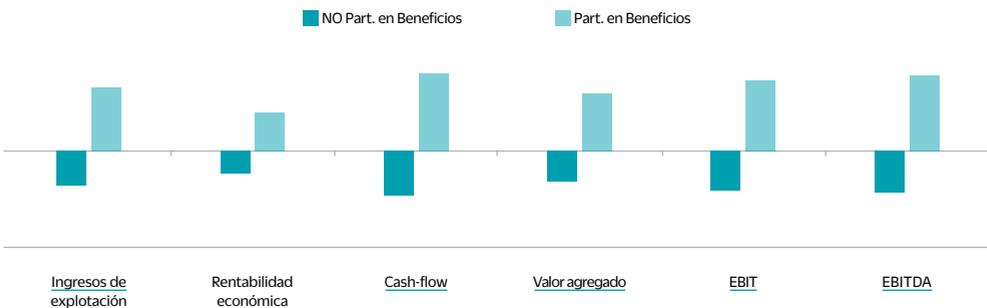


Figura 21 – Diferencias de rendimiento en empresas que participan en beneficios vs. no participan

Esto es, en cierta medida las empresas donde existe participación en propiedad y/o beneficios tienen un mayor tamaño, y según la tercera conclusión, un mayor tamaño está relacionado en general con mejores indicadores de rendimiento organizativo (la única excepción la constituyen las rentabilidades). Por tanto, se intuye que los indicadores de rendimiento organizativo que se muestran significativamente mayores en las empresas donde se participa en la propiedad y/o resultados (ver Figura 20 y Figura 21) puede ser debido (en parte) a las economías de escala que se crean al tener un tamaño mayor.

Debido a esto, los análisis mostrados a lo largo del informe han tratado de controlar el “ruido” que el tamaño de las empresas pueda generar en los resultados de las organizaciones y las relaciones de estos con la participación.

Y, ¿qué sucede, por tanto, cuando neutralizamos la ventaja de la economía de escala? Apreciamos que no existen diferencias estadísticamente significativas para el caso de las empresas que participan en propiedad frente a las que no lo hacen, ni tan siquiera para el caso de las que participan en beneficios frente a las que no lo hacen.

Sexta conclusión: La conclusión a la que estos últimos análisis nos permiten llegar es la que se ha transmitido durante el desarrollo de este apartado: que **la relación entre participación y rendimiento organizativo se anula una vez controlado el efecto del tamaño.**

## “La relación entre participación y rendimiento organizativo se anula una vez controlado el efecto del tamaño”

Séptima conclusión: Con una reflexión más pausada sobre la naturaleza del indicador “tamaño” **se puede proponer otra posible explicación que relaciona la participación con el rendimiento organizativo a través del rol mediador del tamaño.** El indicador de tamaño no deja de ser sino un indicador más de rendimiento organizativo similar a otros indicadores más clásicos como la rentabilidad económica o el EBITDA. Esto es, generar empleo y crecer en tamaño no es una casualidad; es un “logro” / “resultado” del nivel de competitividad o del “bien hacer” de una organización. Elementos como la implicación de las personas y la participación pueden ser importantes para posicionarse y/o lograr una ventaja competitiva. Una vez se logra dicha ventaja, la organización está en disposición de crecer (en volumen y tamaño). **El crecimiento permite economías de escala que, a su vez, ayudan a mejorar los indicadores de rendimiento organizativo.** Este crecimiento puede proporcionar a la empresa la ventaja de las economías de escala y obtener mejores rendimientos organizativos. Según los resultados de este informe, la participación no parece estar influyendo en el rendimiento organizativo, pero puede ser que no lo haga directamente, sino indirectamente a través del tamaño. Los resultados de este estudio muestran que las empresas con participación en gestión y resultados (con o sin propiedad) son las más grandes (ver apartado “Las interacciones entre gestión x propiedad x resultados en el bienestar y el rendimiento”) y este tamaño previsiblemente les ayuda a obtener mejores indicadores de rendimiento organizativo, en términos absolutos. La Figura 22 ilustra de forma gráfica la dinámica que se produce entre el tamaño, la economía de escala y el rendimiento organizativo desde una perspectiva sistémica (Kim 1992, 1999).

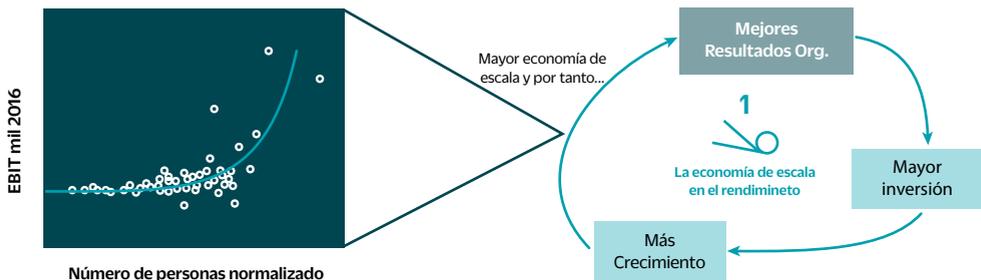


Figura 22 – La dinámica del tamaño y el rendimiento organizativo

Octava conclusión: El tamaño de la organización está positiva y significativamente relacionado con el gasto de personal y con el coste medio de las personas empleadas<sup>78</sup>. La Figura 23 ilustra esta conclusión de forma gráfica.

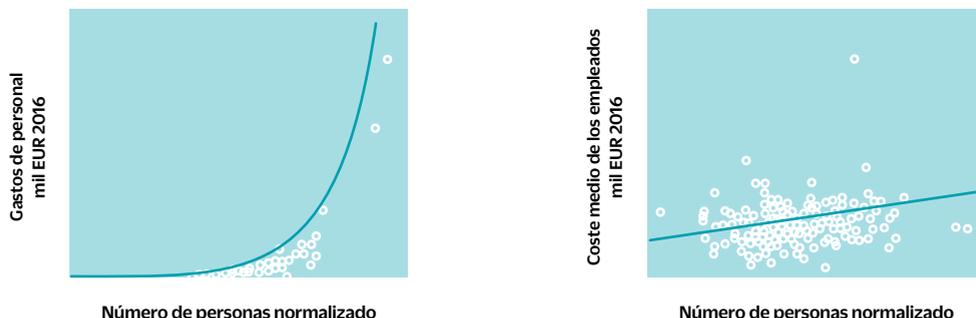


Figura 23 – La relación entre el tamaño y el salario medio de las personas

Podemos concluir, por tanto, que, **a mayor tamaño de la organización, mayores salarios se promedian**. El incremento de salarios es una medida que se suele aplicar con el objetivo de incidir en la motivación de las personas para aumentar la productividad laboral, pero:

¿A mayor salario mayor es la motivación de las personas? Por un lado, observamos que el coste medio de las personas empleadas no presenta ninguna relación con las variables de bienestar de las personas<sup>79</sup> (medido en términos de satisfacción, compromiso o confianza). Pero, además, se observa que no existen diferencias de medias estadísticamente significativas entre el grupo de empresas en el que las personas perciben un alto salario y el grupo de empresas en el que las personas perciben bajos salarios con relación a las variables de bienestar<sup>80</sup>. Podemos concluir, a la luz de la muestra de la que disponemos que, **el salario medio de las personas no es un elemento que este relacionado con su motivación**, en términos de satisfacción, compromiso y confianza.

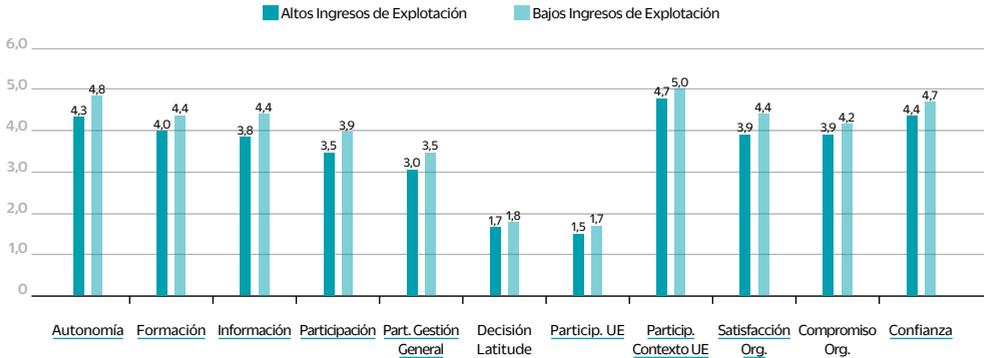
¿A mayor salario medio mayor es la productividad de las personas? En términos económicos, el valor agregado es el valor económico adicional que adquieren los bienes y/o servicios al ser transformados durante el proceso productivo. El valor agregado se emplea como indicador en cálculos de productividad<sup>81</sup>. En este caso, el salario medio presenta una relación positiva y estadísticamente significativa con el valor agregado<sup>82</sup> (ver Figura 24).



Figura 24 – La relación entre el salario medio de las personas y el valor agregado

Resumiendo, observamos que, **a mayor tamaño de la organización, mayor es el salario medio de las personas**. Podemos concluir, por tanto, que una vez eliminado el efecto del tamaño, si bien el salario medio no es un elemento que se relaciona con el bienestar, **a mayor salario medio mayor es la productividad**, en términos de valor agregado.

Novena conclusión: Los ingresos de explotación y las ventas presentan una relación estadísticamente significativa y negativa con variables de participación, como autonomía y participación en gestión<sup>83</sup>, como podemos observar en el apartado “La Participación en gestión y su relación con el bienestar y el rendimiento”.



**Figura 25 – Comparación de medias del nivel de participación y bienestar en función de los ingresos de explotación<sup>84</sup>**

Esta conclusión se confirma mediante un análisis de comparación de medias. Para ello, se procede a clasificar las empresas por sus ingresos de explotación; agrupamos las empresas con altos ingresos de explotación y las empresas con bajos ingresos de explotación. El gráfico de la Figura 25 muestra las diferencias existentes.

Por lo tanto, **las empresas que obtienen menor ingreso de explotación son aquellas en las que las personas perciben mayor autonomía, formación e información y participan más**. De igual modo, **declaran un mayor bienestar, en términos de satisfacción, compromiso y confianza** ¿es tal vez la falta de recursos económicos lo que limita las inversiones económicas y obliga a tratar de buscar una mayor participación en las personas? Dicho de otro modo ¿es la disponibilidad de mayores recursos económicos lo que hace que la participación de las personas deje de ser prioridad?

78: Correlación de Pearson de .58;  $p < .01$  y .21;  $p < .01$ , respectivamente

81: Kurosawa, 1975.

79: Las correlaciones de Pearson se han realizado con los residuos de los valores (controlando el tamaño y el sector).

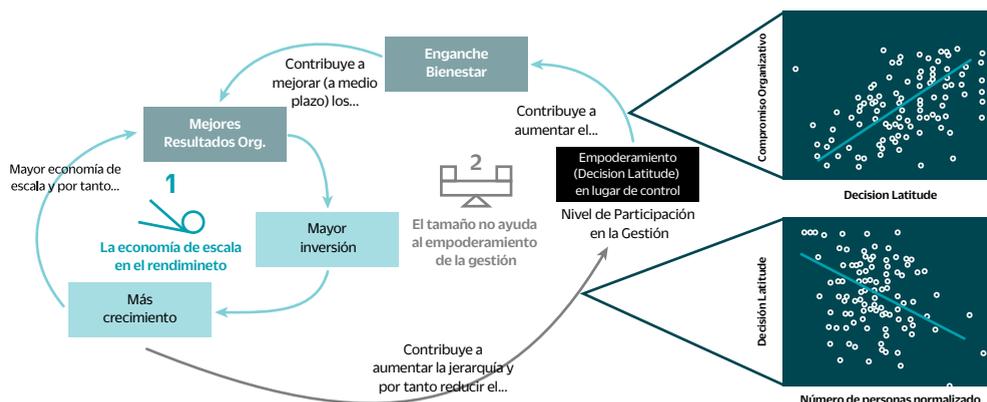
82: La prueba de Pearson se ha realizado con los residuos de los valores (controlando el tamaño y el sector) y presenta una correlación de .23;  $p < .05$

80: El contraste de medias mediante t-Student se han realizado con los residuos de los valores (controlando el tamaño y el sector) dada la influencia del tamaño en el salario medio.

83: Correlación de Pearson de -.17;  $p < .05$  con Autonomía y correlación de Pearson de -.18;  $p < .05$  con Participación en Gestión.

84: Nota: el gráfico muestra los valores brutos (la escala de Decisión Latitude y de Participación\_Contexto\_EU es de 1 a 2, la escala de Participación\_EU es de 1 a 5, mientras que la escala de medida original del resto de variables es de 1 al 6), pero el contraste de medias (los análisis estadísticos) se han realizado con los residuos (controlando el tamaño y el sector).

Décima conclusión: La participación en gestión y Decision Latitude están relacionadas negativamente con el tamaño de la organización<sup>85</sup>. Decision Latitude es una escala que mide el nivel de “libertad de decisión” en el trabajo por parte de las personas pues mide hasta qué punto las personas pueden cambiar el orden de sus tareas, el ritmo de trabajo y/o los métodos de trabajo. Por tanto, **en la medida en que la empresa se hace grande, se reduce esta dimensión de participación en gestión** (ver gráfico de correlación de la parte inferior derecha de la Figura 26). Esta reducción será previsiblemente debido a un incremento de la jerarquía. **A medida que la empresa crece, aumenta la jerarquía** (motivado por una necesidad de “estar encima” de las personas) **y esta jerarquía reducirá la autonomía en el trabajo (entendido como Decision Latitude: el control de uno y una sobre su trabajo diario).**



**Figura 26 – El efecto del tamaño en la autonomía y capacidad de decisión de las personas y el efecto de este último en el bienestar**

Undécima conclusión: La representación de la Figura 26, muestra que la participación en gestión debería estar influyendo en el rendimiento organizativo a través del bienestar de las personas (compromiso, satisfacción y confianza). Los datos recopilados en esta muestra, sin embargo, no muestran que exista una relación positiva entre participación en gestión y/o bienestar con el rendimiento organizativo. De hecho, los datos muestran una relación estadísticamente significativa y negativa entre la mayoría de los indicadores de rendimiento organizativo y participación en gestión (ver el apartado “La Participación en gestión y su relación con el bienestar y el rendimiento”). Esta conclusión es contraria a lo que se esperaba desde un punto de vista teórico.

**¿Por qué el bienestar de las personas no está relacionado positivamente con el rendimiento organizativo? Pueden ser diversos factores** empezando por el hecho de que los indicadores de bienestar empleados (satisfacción, compromiso y confianza) no son los más adecuados. O existen otras dimensiones de bienestar que complementan la variable, como el “bienestar físico”. Sin embargo, es más probable que se deba al hecho de que existen otras variables que están influyendo en el rendimiento organizativo y que no se han tomado en consideración en este estudio. Entre ellos, previsiblemente se encuentra la “intensificación del trabajo” por parte de las y los gestores con el objetivo de mejorar la productividad y/o el rendimiento organizativo. Evidencias empíricas de otras muestras de Proyecto Baterat-

zen presentan el mismo patrón de respuesta negativo y significativo entre la participación y/o bienestar de las personas y el rendimiento organizativo. En una muestra de 5.705 personas de 103 organizaciones se encontró la misma relación negativa entre participación en gestión y rendimiento organizativo (tal y como se muestra en la Figura 27). En este caso, el rendimiento organizativo llevaba implícita una “intensificación del trabajo”.



**Figura 27 – Relación negativa y significativa entre participación en gestión y rendimiento organizativo**

**¿Por qué participación en gestión presenta una correlación significativa y negativa con el rendimiento organizativo? Una posible explicación es que puede ser por el mismo motivo de la “intensificación del trabajo”.**

Frecuentemente, las personas gestoras de las organizaciones recurren a iniciativas que intensifican el trabajo (contratando menos personas para atender al mismo volumen de clientes y clientes, presionando para producir más con las y los mismos, etc). De esta manera se mejoran los indicadores de rendimiento. Sin embargo, estas iniciativas frecuentemente tienen efectos adversos en: la participación en gestión percibida por las personas y/o en su bienestar. La “intensificación del trabajo” por parte de las y los gestores significa aumentar la presión de trabajo a las personas frecuentemente en un contexto de poca autonomía/control sobre el trabajo por parte de las personas. El trabajo se intensifica a través de la “sobrecarga de trabajo” y la presión percibida del trabajo, como la “demanda de tiempo”. Esta es una posible explicación de por qué se han encontrado relaciones significativas y negativas entre el rendimiento organizativo y participación en gestión.

Tratando de tomar en consideración estas reflexiones, la imagen de la Figura 28 trata de ilustrar las relaciones existentes entre las diferentes variables mencionadas. En esta investigación no se ha medido el nivel de “intensificación del trabajo”, pero se está asumiendo que se trata de un caso similar a las 103 organizaciones mostradas en la Figura 27. **Las personas gestoras toman medidas para mejorar la productividad de una manera “unilateral” en un contexto de poca participación por parte de las personas. Ello provoca, a corto plazo, una mejora de los indicadores de rendimiento organizativo. Sin embargo, al mismo tiempo produce un efecto negativo en la participación en gestión (autonomía y capacidad de decisión).** Se propone este último argumento debido a las evidencias de

85: La correlación que presenta Decision Latitude con el tamaño es estadísticamente significativa y negativa (-.26;  $p < .01$ ) y la relación entre Participación en Gestión y el tamaño también es estadísticamente significativa y negativa (-.20;  $p < .01$ ).

86: La correlación que presentan ambas variables es estadísticamente significativa y negativa (-.20;  $p < .01$ ).



### **Implicaciones desde el punto de vista del rendimiento organizativo**

No se puede afirmar que la participación (en cualquiera de sus tres vertientes) esté relacionada con mejores indicadores de rendimiento organizativo. En general, no se han encontrado evidencias en este sentido. De hecho, se han encontrado más evidencias de lo contrario: las empresas donde se fomenta la participación (por ejemplo, en gestión) presentan indicadores de rendimiento organizativo / persona (después de controlar el posible efecto colateral del tamaño y sector) significativamente más bajos que las empresas donde no se fomenta la participación.

Por tanto, se observa un patrón de comportamiento inverso entre los dos indicadores de resultado:

- Por un lado, la participación presenta correlaciones positivas con el bienestar: a mayor participación mejor bienestar y/o mejores medias de bienestar.
- Sin embargo, por otro lado, la participación presenta correlaciones negativas con el rendimiento organizativo / persona y/o diferencias de medias significativamente inferiores en el rendimiento.

Estas conclusiones sugieren que la relación entre bienestar y rendimiento organizativo es inversa (correlación negativa): a mayor rendimiento menor bienestar y/o viceversa. **Los argumentos teóricos sugieren que la participación es un elemento que ayuda al rendimiento organizativo<sup>87</sup>. Sin embargo, la muestra recogida en esta investigación probablemente está evidenciando que existen otras formas de lograr buenos niveles de rendimiento organizativo; por ejemplo, a través de una “intensificación” del trabajo** (que previsiblemente produce un efecto negativo en el bienestar de las personas). De ahí la relación inversa entre participación, bienestar y rendimiento.

Como conclusión, las evidencias muestran que la **participación está relacionada con muy buenos resultados en el bienestar de las personas**. Sin embargo, en el caso del rendimiento organizativo, **en esta muestra recogida, la participación no parece ser el elemento clave que explica mejores o peores indicadores de rendimiento**. Probablemente porque existen otros factores (como el diseño del trabajo, la intensificación del trabajo, la búsqueda de ventajas competitivas a través de un cambio en la estrategia, tecnología, etc.) que inciden de forma importante en el rendimiento.

#### 4.4

## ANEXO 1: Procedimiento de análisis de los datos

Las primeras cinco fases que se presentan a continuación están destinadas a la preparación de los datos mientras que la última fase tiene que ver con el análisis propiamente dicho y la interpretación de sus resultados (ver Figura 28).

- **Fase 1:** Valorar las características psicométricas de las medidas realizadas. Esto implica analizar la dimensionalidad (a través de análisis factoriales exploratorios) y fiabilidad (a través del índice Alpha de Cronbach) de las medidas a realizadas a nivel individual.
- **Fase 2:** Agregar los datos individuales a nivel organizativo, con el objetivo de tener un único valor por cada empresa. Durante este proceso de agregación se han calculado los índices de acuerdo (índice de James;  $r_{wg}$ ) de cada organización (James, Demaree, & Wolf, 1993). Los resultados de estos análisis se presentan en el apartado “La influencia del sector; variable a controlar”).
- **Fase 3:** Asignar a cada empresa los indicadores de rendimiento organizativo de la base de datos SABI<sup>88</sup>. De esta manera se podrán correlacionar los indicadores proporcionados por las personas con los indicadores de rendimiento organizativo.
- **Fase 4:** Normalizar los datos. Para poder ejecutar los análisis estadísticos realizados en la Fase 6, resulta importante que la muestra de datos cumpla el requisito de normalidad. Para ello, se ha contrastado la normalidad de las variables a través de los test de Shapiro-Wilk y el test de Kolmogorov-Smirnov (Field, 2009).
- **Fase 5:** Comprobar el efecto que tiene el tamaño de la organización

(medido en términos de número de personas) y el sector tanto en los indicadores de participación como de rendimiento organizativo.

- **Fase 6:** Realizar los análisis estadísticos de correlación (de Pearson) y de comparación de medias (*t-Student* y ANOVA) con el objetivo de comprender las diferencias que muestra la participación (en gestión, propiedad y resultados) en el bienestar de las personas y en el rendimiento organizativo. El apartado 4.3.2 muestra los resultados de estos análisis.



Figura 28 – Fases de trabajo seguidas en el análisis

## 4.5

### **ANEXO 2: Agregación de los datos a nivel organizativo; cálculo del índice de acuerdo**

El nivel de análisis de esta investigación no es individual sino organizativo. Ello conlleva tener que agregar las diferentes encuestas recogidas en cada empresa en un único valor que hace referencia a la organización. Resulta conveniente comprobar la fiabilidad de la media agregada a nivel organizativo. Esta fiabilidad se puede medir a través del índice de acuerdo existente entre las diferentes personas de una misma organización. Si las diferentes respuestas presentan un índice de acuerdo alto, la media agregada será fiable. Para calcular este índice de acuerdo, se ha empleado el índice de James ( $r_{wg}$ ) (James et al., 1993). Este indicador puede variar de 0 a 1. Un indicador superior a 0.70 significa que existe acuerdo entre las diferentes personas, mientras que un indicador inferior puede no ser una media agregada fiable.

El índice de acuerdo medio ( $r_{wg}$ ) de todas las medidas de todas las empresas es de un 0.71 (con una media mínima de 0.35 y una media máxima de .99). En el 41% de las empresas de la muestra (136 empresas de un total de 333) el índice de  $r_{wg}$  medio es inferior a 0.70 poniendo en cuestión su nivel de fiabilidad.

Además de las 136 empresas, en el caso de otras 13 empresas sólo se dispone de una única encuesta por empresa (una única informadora). En estos casos no se puede conocer si se trata de una respuesta fiable pues no hay forma de calcular el índice de acuerdo. Estos trece casos los desecharemos para paliar el error debido a la fuente (Gerhart, Wright, Mahan, & Snell, 2000) y se suman a los 136 anteriores, dando lugar a que el 45% de las empresas de la muestra pueden ser discutibles desde un punto de vista de calidad de la medición (ver Tabla 3).

	Nº de empresas	% de Empresas
Empresas con buen índice de acuerdo	184	55%
Empresas con un índice de acuerdo no fiable (inferior a .70)	136	41%
Empresas sin índice de acuerdo debido a que sólo hay una respuesta	13	4%
<b>Total</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3 – % de empresas con un índice de acuerdo ( $r_{wg}$ ) aceptable**

A raíz de esta conclusión sobre la fiabilidad de los datos medidos, se ha decidido proceder de la siguiente manera: los análisis se han realizado con los casos fiables. Para cada conclusión/resultado significativo que se ha logrado, se ha procedido a comprobar si se obtiene el mismo resultado con toda la muestra. En los casos en los que toda la muestra concluya los mismos resultados que la muestra fiable, se visualizarán los datos/gráficos de toda la muestra. Esto es, se primarán las conclusiones de la muestra de casos fiables por encima de las conclusiones de toda la muestra, pero cuando ambos estén en línea, se visualizarán los gráficos/datos de toda la muestra.

4.6

## Bibliografía

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. *Academy of Management Journal*, 43(3), 499–526.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Becker, B. E., & Huselid, M. a. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101. <https://doi.org/10.1021/jp001392z>
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407–1429.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use. London: Harcourt Bracejovanovich.
- Delery, J. E., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Elorza, U., Uribetxebarria, U., & Garmendia, A. (2017). *Análisis del efecto de la participación en el bienestar de las personas y en la rentabilidad económico-financiera de las organizaciones*.
- Elorza, Unai, Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in spanish firms: The effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1401–1422.
- Eurofound. (2013). European Company Survey, ECS. Retrieved March 4, 2019, from <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2013>
- Eurofound. (2015). European Working Conditions Surveys, EWCS. Retrieved March 4, 2019, from <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- Garmendia, A., Elorza, U., & Madinabeitia, D. (2016). Análisis del efecto de la participación en la rentabilidad económico-financiera de las organizaciones. Arrasate: Gipuzkoako Foru Aldundia, Programa Etorikizuna Eraikiz.

Gavin, M. B., & Mayer, R. C. (2005). Trust in Management and Performance : Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.

Gerhart, B., Wright, P. M., Mahan, G., & Snell, S. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), 803–834. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02418.x>

Herzberg, F. I. (1966). Work and the nature of man.

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993).  $r_{wg}$ : An Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306–309.

Kim, D.H. (1992), *System Archetypes I: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-leverage Interventions*, Pegasus Communications, Waltham, MA.

Kim, D.H. (1999), *Introduction to Systems Thinking, Innovations in Management Series*, Pegasus Communications, Waltham, MA

Kurosawa, K. (1975). An aggregate index for the analysis of productivity and profitability. *Omega*, 3(2), 157–168.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three- Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (79), 37–61.

# **5 Empresas participadas por las personas trabajadoras y su contribución al territorio**

**Igor Ortega**



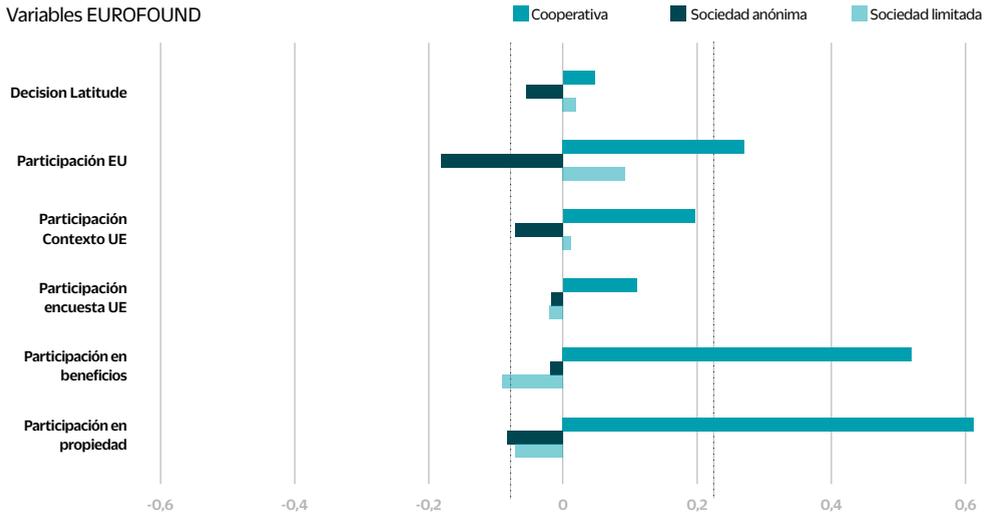
## 5.1

### Introducción

En el presente apartado se analizan una serie de indicadores de carácter socioeconómico con el fin de poner en evidencia la contribución que las empresas participadas por sus trabajadoras realizan al territorio. Para ello, proponemos fijar el foco en la realidad de las cooperativas. El hecho de que las cooperativas constituyan una de las entidades más representativas entre las empresas participadas, y la disponibilidad de datos estadísticos que permiten medir y comparar su impacto en el territorio vasco, son las razones que justifican la opción adoptada.

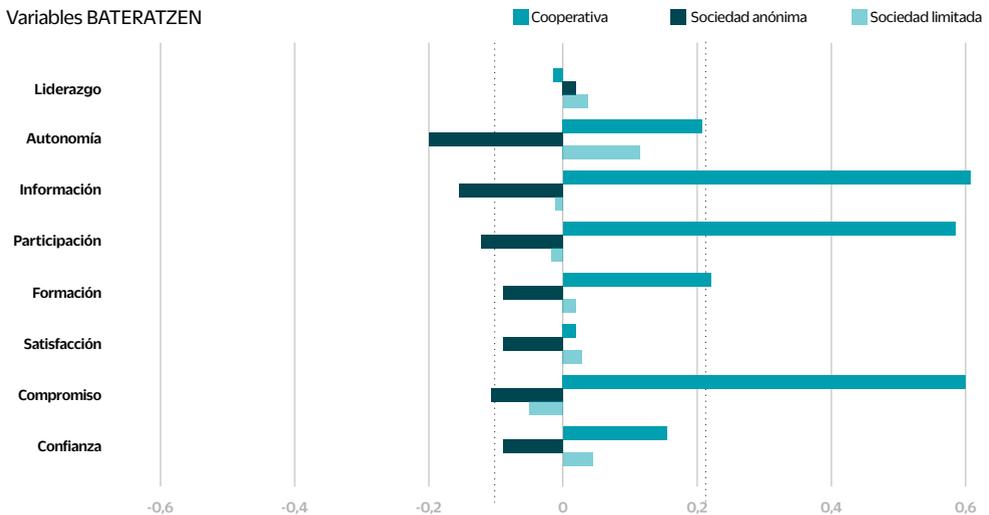
Una mirada previa al Observatorio de Participación elaborado por el equipo de Mondragon Unibertsitatea sirve para comprobar cómo las cooperativas, en comparación con las sociedades mercantiles (S.A. y S.L.), presentan mayores niveles en las vertientes de participación de propiedad y de resultados (ver Figura 1) así como en el ámbito de la participación en la gestión (ver Figura 2)

## 5.1 – Introducción



**Figura 1 – La participación en Gipuzkoa por entidades o formas jurídicas (variables Eurofound)**

En la empresa cooperativa se perciben mayores niveles de implantación de prácticas para el fomento de la participación (ver Figura 2). Las personas trabajadoras perciben que en sus empresas existen mayores niveles de autonomía y transparencia, es decir, se les permite adoptar una actitud más proactiva y tienen una mayor autonomía para la toma de decisiones. Además, disponen de mayor información sobre el proyecto empresarial y los resultados de la empresa. Así mismo, perciben que la empresa dispone de mecanismos que facilitan la participación de las personas en la gestión e invierten en su formación. A su vez, esos mayores niveles de participación se relacionan con una percepción positiva respecto al bienestar de las personas de la organización, sobre todo en las variables de compromiso y confianza.



**Figura 2 – La participación en Gipuzkoa y el bienestar de las personas por entidades o formas jurídicas (variables Bateratzen)**

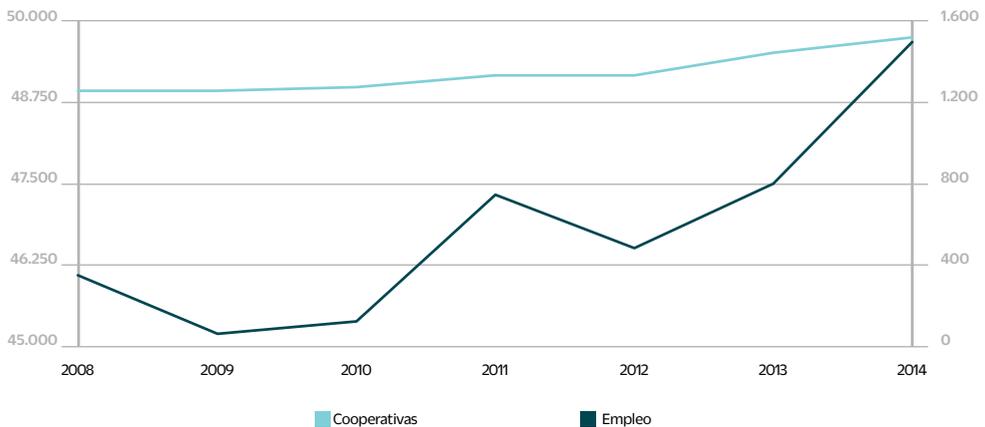
Pero más allá de los beneficios que las prácticas de participación tienen en el bienestar de las personas de la organización, pretendemos indagar en el impacto que las empresas participadas por sus personas trabajadoras, y en concreto las cooperativas, tienen en el territorio. Para medir su contribución hemos procedido a analizar la evolución que durante el último periodo de crisis (2008-2014) han mantenido las cooperativas en relación a las empresas mercantiles (S.A. y S.L.) y la economía vasca en general. Los indicadores, seleccionados en función de la disponibilidad de las fuentes estadísticas que permiten la evolución comparada de los diferentes modelos de empresa, son los relativos a la demografía empresarial (actividad y empleo) y a la actividad innovadora, en especial a las actividades de I+D. Los datos provienen de las fuentes del EUSTAT y, puntualmente, se acompañan por los datos de los informes "Estadística de la Economía Social" publicados bianualmente por el Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco.

Los resultados del análisis se muestran en los siguientes apartados.

5.2

## Actividad y empleo: la resiliencia de las cooperativas

La literatura académica y las diferentes investigaciones desarrolladas al respecto, tienden a confirmar la mayor resistencia respecto al mantenimiento de la actividad y el empleo que reflejan las cooperativas en periodos de recesión económica<sup>89</sup>. La evolución de la realidad empresarial vasca confirma esta característica de las cooperativas. **En el periodo 2008-2014 se observa un incremento tanto del número como del empleo de las cooperativas.**



**Figura 3 – Evolución del número de cooperativas y del empleo cooperativo 2008-2014**

89: (Bretos & Morandeira, 2016); (Cantarero, González-Loureiro, & Puig, 2013); (Díaz & Marcuello, 2010); (Pomares & Grávalos, 2001); (Morandeira, 2014); (Perad, 2016); (Román, 2014); (Sala Ríos, Farré Perdiguier, & Torres Solé, 2014); (Sala Ríos, Torres Solé, & Farré Perdiguier, 2015); (Soto & Díaz, 2018); (Villafañez, 2014).

En el periodo de crisis, el número de empresas cooperativas contabilizadas por el Eustat creció en un 22,8% y el número de personas empleadas por el sector cooperativo se incrementó en un 7,8%. El dato contrasta con la peor evolución que demostraron la economía de la CAV y las empresas mercantiles.

*“En el periodo 2008-2014 se observa un incremento tanto del número como del empleo de las cooperativas”*

	2008	2010	2012	2014	14/08
Total empresas	184.290	171.345	165.517	159.001	-13,72%
S. Anónima	8.476	7.788	6.882	6.185	-27,03%
S. Limitada	44.118	45.377	43.341	41.626	-5,64%
Cooperativas	1.248	1.261	1.346	1.533	22,83%

Fuente: Eustat. Dirae

**Tabla 1 – Evolución 2008-2014 número de empresas por personalidad jurídica**

En cuanto al número de empresas, según se aprecia en el cuadro, el crecimiento de las cooperativas contrasta con la evolución negativa registrada por el conjunto del tejido empresarial vasco que, en el periodo analizado, ve como desaparece el 13,7% de las empresas del territorio. A su vez, la evolución positiva de las cooperativas destaca frente a **la evolución negativa de las sociedades limitadas (que pierden el 5,6% de su tejido) y, sobre todo, de las sociedades anónimas al desaparecer con la crisis más de un cuarto de las mismas.**

	SOCIEDADES MERCANTILES	SOCIEDADES COOPERATIVAS
1er Sector	*	*
Industria	-11,1%	-9,0%
Construcción	-31,5%	-2,5%
Servicios	-2,7%	42,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat. Dirae

**Tabla 2 – Evolución 2008-2014 número de empresas por modelo de empresa y sector**

Observando los datos en relación a los principales sectores económicos de la economía, se aprecia un mejor comportamiento de las cooperativas en el conjunto de los sectores. Ligeramente mejor en la industria (aún a pesar de ser el sector donde las cooperativas pierden mayor cantidad de empresas) y des-tacadamente más positiva en los sectores de la construcción y de los servicios.

*“La evolución negativa de las sociedades limitadas (que pierden el 5,6% de su tejido) y, sobre todo, de las sociedades anónimas al desaparecer con la crisis más de un cuarto de las mismas”*

	SOCIEDADES MERCANTILES	SOCIEDADES COOPERATIVAS
0-5	-5,6%	42,5%
6-49	-17,2%	-2,3%
50-99	-18,6%	6,5%
100-249	-18,1%	4,6%
250-500	-22,4%	0,0%
500+	11,1%	7,6%
<b>Total</b>	<b>-9,0%</b>	<b>22,8%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat. Dirae

**Tabla 3 – Evolución 2008-2014 número de empresas por modelo y tamaño de la empresa**

Por tamaño de empresa, los datos confirman una mejor evolución de las cooperativas en todos los segmentos excepto en las empresas mayores de 500 personas trabajadoras. Es en este segmento donde las empresas mercantiles demuestran una evolución positiva en contraste con los datos negativos que muestran en el resto de segmentos. Entre las empresas más grandes es también donde las sociedades mercantiles ofrecen una mejor evolución que las cooperativas.

**En cuanto al empleo, según los datos manejados por Eustat, la evolución de las cooperativas durante el periodo de crisis ha sido manifiestamente más positiva que el conjunto del empleo en la CAV, donde en términos generales descendió en un 9,8%.**

	2008	2010	2012	2014	14/08
<b>Total empleo</b>	942.479	906.044	873.121	849.335	-9,8%
<b>S. Anónima</b>	261.274	241.752	227.266	212.175	- 18,7%
<b>S. Limitada</b>	269.282	269.478	257.377	246.994	-8,2%
<b>Cooperativas</b>	46.068	45.468	46.585	49.704	7,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat. Dirae

**Tabla 4 – Evolución 2008-2014 del empleo por personalidad jurídica de la empresa**

Asimismo, destaca la evolución positiva del empleo cooperativo tanto en relación a las sociedades limitadas que pierden el 8,2% del empleo, y sobre todo en comparación con las sociedades anónimas donde la destrucción de empleo alcanzó cifras cercanas al 19%.

	2008	2010	2012	2014	14/06
<b>Primer sector</b>	*	*	172	197	*
<b>Industria</b>	22.622	19.165	20.144	20.272	-10,3%
<b>Construcción</b>	1.244	1.105	963	1.020	-18,0%
<b>Servicios</b>	22.202	25.198	25.306	28.215	27,0%
<b>Total</b>	<b>46.068</b>	<b>45.468</b>	<b>46.585</b>	<b>49.704</b>	<b>%7,89</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat. Dirae

**Tabla 5 – Evolución 2008-2014 empleo cooperativo por sector económico**

El análisis del empleo de las cooperativas por sectores, no obstante, refleja una evolución dispar según el sector de actividad. Así, son los más de 6.000 empleos generados en el sector servicios los que explican la evolución positiva del empleo cooperativo en la CAV y que, a su vez, contrarrestan la caída del empleo que las cooperativas han sufrido en la crisis en la industria y en la construcción.

*“En cuanto al empleo, según los datos manejados por Eustat, la evolución de las cooperativas durante el periodo de crisis ha sido manifiestamente más positiva que el conjunto del empleo en la CAV”*

## 5.3

## El reto de la industria

El cooperativismo vasco históricamente se ha caracterizado por su relativa especialización industrial. La importancia que en el contexto económico mundial adquiere la industria, y en concreto la industria manufacturera de alta tecnología, como base de un modelo de desarrollo sostenido con capacidad de generar empleos de alto valor añadido, exigen centrar la mirada en la evolución de la industria cooperativa vasca. **El análisis refleja que es en los segmentos estratégicos y tractores de la economía donde mayor relevancia adquieren las cooperativas en nuestro país.**

Los datos muestran una mayor contribución relativa del cooperativismo a medida que el foco se acerca al ámbito industrial. Así, si el peso específico de las cooperativas en el conjunto del tejido empresarial apenas supera el 1% y el empleo supone el 5% del empleo de la CAV, el empleo industrial de las cooperativas ronda el 11% de la industria vasca. Pero las estadísticas arriba analizadas reflejan una tendencia al cambio en la configuración sectorial del cooperativismo vasco. Se aprecia un relativo proceso de tercerización del tejido cooperativo. La tendencia se confirma en las Estadísticas de la Economía Social del Departamento de Empleo del Gobierno Vasco

*“El análisis refleja que es en los segmentos estratégicos y tractores de la economía donde mayor relevancia adquieren las cooperativas en nuestro país”*

	2006	2008	2010	2012	2014	14/06
Primario	0,2%	0,4%	0,3%	0,2%	0,3%	0,1
Industria	49,3%	46,3%	43,4%	43,6%	40,7%	-8,6
Construcción	2,2%	2,2%	2,6%	2,7%	2,1%	-0,1
Servicios	48,3%	51,1%	53,7%	53,5%	56,0%	7,7
Total	100%	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco. Estadística de la Economía Social

**Tabla 6 – Evolución 2006-2014 distribución relativa de la estructura sectorial empleo de cooperativas**

Entre las empresas cooperativas, en el 2006 encontramos un reparto equitativo con un ligero predominio del empleo industrial sobre los servicios: el 49,3% del empleo se correspondía con la industria y el 48,3% con los servicios. En el 2014 el sector industrial pierde 8,6 puntos respecto al 2006 situándose en el 40,7% del empleo cooperativo, mientras que el sector servicio pasa a generar el 56% del empleo cooperativo.

Esta misma tendencia hacia la tercerización del tejido cooperativo también es apreciable en otra serie de indicadores. Así, si atendemos a la evolución de la distribución sectorial del Valor Añadido Bruto (VAB) generado por las cooperativas, observamos una similar tendencia: mientras que en el periodo 2008-2014 las cooperativas del sector de la industria reducían en un 16,5% su participación en el VAB generado por las cooperativas (pasando del 55,5% al 49,2% en el 2014), las cooperativas vinculadas al sector servicios ganaban protagonismo pasando a representar del 42,7% en el 2008 al 49,4% en el 2014, equilibrándose la participación de ambos sectores en la distribución del VAB generado.

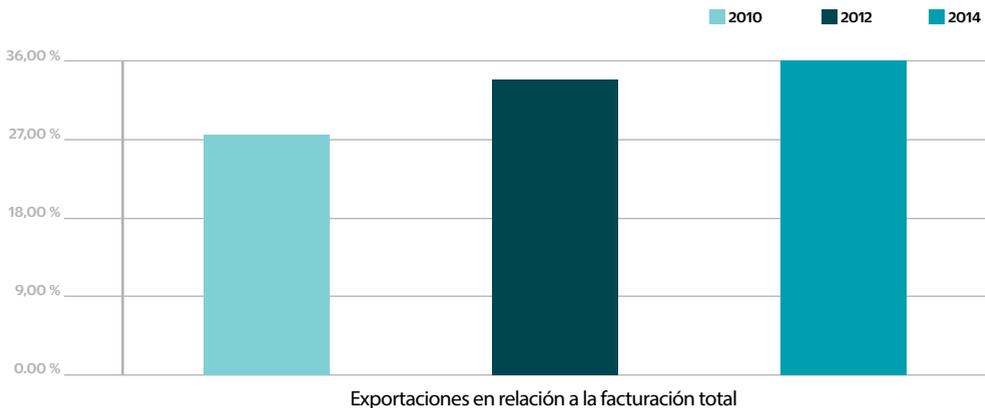
	2008		2012		2014		14/08 (c.a)
	Abs.	% Ver	Abs.	% Ver	Abs.	% Ver	
Primario	5.388.407	0,2	1.443.557	0,1	3.520.274	0,1	-34,67%
Industria	1.391.499.961	55,5	1.196.577.748	50	1.159.781.571	49,2	-16,52%
Construcción	38.866.872	1,5	39.203.323	1,6	29.544.243	1,3	-23,99%
Servicios	1.071.847.671	42,7	1.157.087.983	48,3	1.166.038.867	49,4	8,79%
Total	2.507.602.910	100,0	2.394.312.612	100,0	2.358.884.955	100,0	-5,93%

Fuente: Elaboración propia a partir de Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco. Estadística de la Economía Social

**Tabla 7 – Evolución 2008-2014 de la distribución del vab sectorial de las cooperativas**

No obstante, esta evolución no distorsiona la relativa especialización industrial por la que se caracteriza el cooperativismo vasco, ni la aportación específica de las cooperativas a la especialización industrial de la economía vasca. **Esta contribución se hace más evidente en el ámbito de las empresas tractoras del territorio. Observando los datos de la industria manufacturera se aprecia que el peso de las cooperativas es mayor según avancemos en la dimensión de las empresas.** Las cooperativas suponen el 10,2% del conjunto de empresas de la industria manufacturera entre 100 y 249 personas trabajadoras; en la franja de empresas de 250 a 499 personas trabajadoras la proporción de cooperativas industriales asciende al 22%; y en la franja de las empresas más grandes encontramos que de las 29 empresas que forman el grupo de las industrias manufactureras mayores de 500 personas trabajadoras de Euskadi, 9 (el 31%) son cooperativas (mientras que 13, el 44,8%, son S.A. y 5, el 17,2% S.L.).

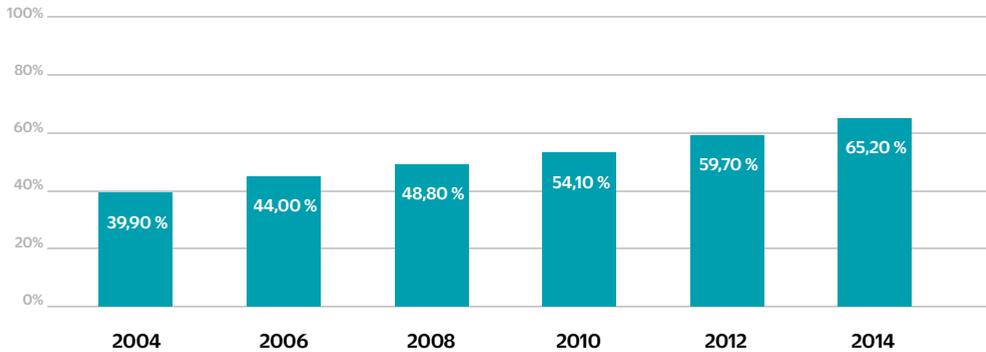
La relevancia de las cooperativas en los ámbitos estratégicos de la economía viene avalada también por el importante esfuerzo que están realizando las cooperativas de cara a reforzar su posición en los mercados internacionales. Las cooperativas entre el 2010 y el 2014 han incrementado la proporción de las exportaciones en el conjunto de la facturación total, pasando del 27,7% al 35,9%.



Fuente: Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco. Estadística de la Economía Social 2014

**Figura 4 – Exportaciones en relación a la facturación total**

Este esfuerzo se hace más evidente centrando el foco en el ámbito de las empresas cooperativas exportadoras. El 65,2% de la facturación total del 2014 provino de las exportaciones.



Fuente: Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco. Estadística de la Economía Social 2014

**Figura 5 – Evolución del peso relativo de las exportaciones sobre la facturación total de las empresas exportadoras 2004-2014**

*“Esta contribución se hace más evidente en el ámbito de las empresas tractoras del territorio. Observando los datos de la industria manufacturera se aprecia que el peso de las cooperativas es mayor según avancemos en la dimensión de las empresas”*

5.4

## La orientación innovadora de las cooperativas

Las evidencias apuntan a una mayor orientación de las cooperativas hacia las actividades de innovación. Los datos del Departamento de Empleo señalan que en el periodo 2012- 2014 el porcentaje de cooperativas que desarrollaron actividades relacionadas con la innovación (el 25,8% de cooperativas) es mayor que el porcentaje del conjunto de las empresas de la CAPV (el 17% de las empresas realizaron actividades relacionadas con la innovación).

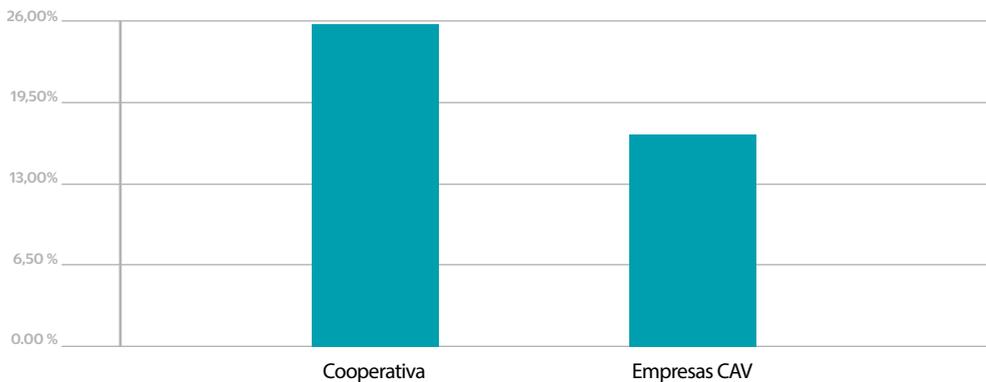
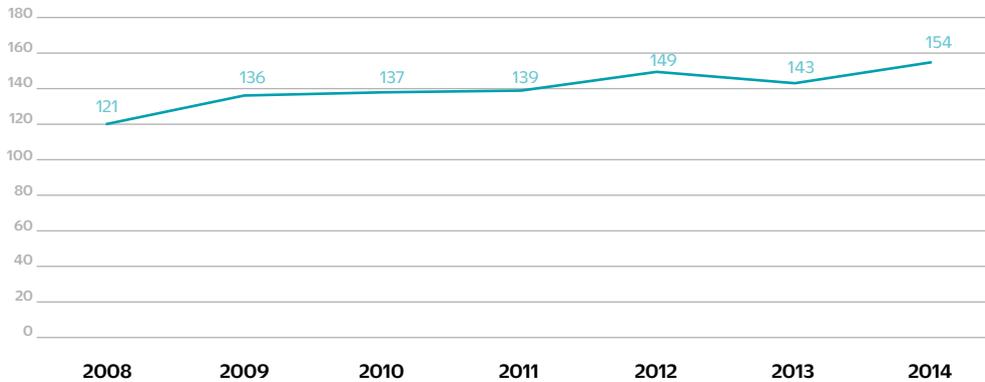


Figura 6 – Porcentaje de empresas con actividades de innovación 2014

La mayor orientación innovadora de las cooperativas respecto al resto de empresas se confirmaba en el Informe de Competitividad del País Vasco del 2015 elaborado por el Instituto Orkestra con datos del 2013<sup>90</sup>. Según el estudio, las cooperativas en el ámbito de la innovación destacan respecto al resto de empresas por el mayor porcentaje de empresas innovadoras, mayor gasto en innovación, una mayor generación de capacidades internas, un mayor desempeño tanto en la innovación de producto como en la innovación tecnológica y no tecnológica, y un mejor comportamiento en cuanto al grado de novedad de los productos comercializados.

Por otro lado, las bases de datos del Eustat nos permiten analizar el comportamiento de los distintos modelos de empresa en relación a la actividad en I+D. De conformidad con el cuadro mostrado a continuación, se corrobora la mayor orientación innovadora que, en líneas generales, demuestran las cooperativas respecto a las empresas mercantiles. **El número de cooperativas que realizan actividades de I+D ha crecido en un 27,2% en el periodo 2008-2014, con lo cual suponen el 8,9% del total de empresas con actividad en I+D registradas por el Eustat.**



Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat. Estadística sobre actividades de investigación científica v desarrollo tecnológico

**Figura 7 – Evolución 2008-2014 cooperativas que realizan I+D en la CAV**

*“El número de cooperativas que realizan actividades de I+D ha crecido en un 27,2% en el periodo 2008-2014, con lo cual suponen el 8,9% del total de empresas con actividad en I+D registradas por el Eustat”*

90: Puede consultarse en: [www.orkestra.deusto.es/competitividadcapv/imgs/informes/2015-orkestra-informe-competitividad.pdf](http://www.orkestra.deusto.es/competitividadcapv/imgs/informes/2015-orkestra-informe-competitividad.pdf)

En el mismo periodo las sociedades limitadas han mostrado un crecimiento superior, mientras que las sociedades anónimas que realizan actividades de I+D han descendido casi el 9%.

	2008	2010	2012	2014	2008-2014
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	1.495	1.568	1.652	1.720	15,05
<b>S. ANÓNIMAS</b>	582	542	530	530	-8,9
<b>S. LIMITADAS</b>	651	729	792	842	29,3
<b>COOPERATIVAS</b>	121	137	149	154	27,2

Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat, Estadística sobre actividades de investigación científica y desarrollo tecnológico

**Tabla 8 – Evolución 2008-2014 empresas que realizan I+D en la CAV por personalidad jurídica**

Ahora, tal y como se observa en el cuadro siguiente, si se comparan los ratios de los diferentes modelos de empresa, la realidad presenta una serie de matices. Las sociedades limitadas a pesar de presentar proporciones y cifras más elevadas, mantienen el ratio más bajo, ya que solo dos de cada cien sociedades limitadas realizan actividades de I+D. Las sociedades anónimas presentan un ratio mayor a pesar de su peor evolución: de cada cien son 8,5 las que realizan actividades en I+D. **Las cooperativas, por el contrario, con un ratio de 10 sobre cien, presentan los niveles más elevados.**

	2008	2010	2012	2014
<b>EMPRESASCAV</b>	0,81	0,91	0,99	1,08
<b>S. ANÓNIMAS</b>	6,86	6,95	7,70	8,56
<b>S. LIMITADAS</b>	1,47	1,60	1,82	2,02
<b>COOPERATIVAS</b>	9,69	10,86	11,06	10,04

Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat, Estadística sobre actividades de investigación científica y desarrollo tecnológico

**Tabla 9 – Ratio de los diversos modelos empresariales con actividades de I+D en la CAV**

Por último, y atendiendo a las estadísticas relativas al gasto realizado en actividades en I+D, se aprecia que el gasto de las cooperativas supuso el 18% del gasto total acumulado por sociedades anónimas, sociedades limitadas y cooperativas en su conjunto.

	2008		2010		2012		2014	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
<b>Empresas tradicionales</b>	699.864	100,0	737.687	100,0	735.503	100,0	703.024	100,0
<b>S. Anónimas</b>	379.621	54,2	381.554	51,7	345.728	47,0	335.981	47,7
<b>S. Limitadas</b>	188.887	26,9	214.880	29,1	241.152	32,7	239.429	34,0
<b>Cooperativas</b>	131.356	18,7	141.253	19,1	148.623	20,2	127.614	18,1

Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat, Estadística sobre actividades de investigación científica y desarrollo tecnológico

**Tabla 10 – Evolución del gasto total en I+D (2008-2014), entre los modelos de empresa tradicionales**

Pero es más, las cooperativas con actividades en I+D, además, realizaron un gasto medio superior respecto a las empresas mercantiles. Así, en el 2014, las cooperativas realizaron un gasto medio de 828 mil euros en actividades de I+D, frente a los 633 mil euros de las sociedades anónimas y los 284 mil euros de las sociedades limitadas.

	2008	2010	2012	2014
<b>TOTAL</b>	672,2	663,3	630,2	563,06
<b>SA</b>	652,2	703,9	652,3	633,9
<b>SL</b>	290,1	294,7	304,4	284,3
<b>COOP.</b>	1.085,5	1031,0	997,4	828,6

Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat, Estadística sobre actividades de investigación científica y desarrollo tecnológico

**Tabla 11 – Media del gasto total en I+D, según el modelo empresarial (en miles de euros)**

*“Las cooperativas, por el contrario, con un ratio de 10 sobre cien, presentan los niveles más elevados”*

5.5

## Conclusiones

El presente capítulo, centrandó el foco en las estadísticas de las cooperativas de la CAV, tiene por objeto presentar una serie de evidencias respecto a la contribución que las empresas participadas por sus personas trabajadoras realizan al desarrollo del territorio.

Por lo que se puede apreciar, en líneas generales, las cooperativas demuestran un mayor dinamismo en la adaptación a las condiciones complejas del entorno. Según se concluye del análisis:

- 1 En el último periodo de crisis las cooperativas, al contrario que las sociedades mercantiles, han incrementado el número de empresas.
- 2 En el ámbito de las cooperativas la evolución ha sido desigual según los sectores económicos: negativa en la industria y la construcción y destacadamente positiva en el sector servicios. No obstante, en relación a las sociedades mercantiles, el comportamiento de las cooperativas ha sido mejor en el conjunto de los sectores.
- 3 Por tamaño de empresa, los datos confirman una mejor evolución de las cooperativas en todos los segmentos excepto en las empresas mayores de 500 personas trabajadoras. Es en este segmento donde las empresas mercantiles demuestran una evolución positiva en contraste con los datos negativos que muestran en el resto de segmentos.
- 4 Las cooperativas también destacan por el incremento del 7% del empleo en el periodo 2008-2014. Esta evolución contrasta con la destrucción del empleo padecido por el empleo general de la CAV, las sociedades limitadas y, sobre todo las sociedades anónimas.

- 5 El análisis del empleo de las cooperativas por sectores de actividad refleja una evolución dispar. Es el empleo generado en el sector servicios el que explica la evolución positiva del empleo cooperativo en la CAV y que, a su vez, contrarresta la caída del empleo que las cooperativas han sufrido durante la crisis en la industria y en la construcción.
- 6 El análisis de la actividad empresarial de I+D confirma la mayor orientación innovadora de las cooperativas que también detectan otros estudios. Además de presentar un ratio superior de empresas con actividades de I+D, las cooperativas destinan mayores recursos para el desarrollo de tales actividades.

En el estudio se ha podido comprobar cómo las empresas vinculadas a la economía social, que son las que presentan mayores niveles de participación en las tres vertientes (de gestión, de resultados y de propiedad), muestran mayores niveles de bienestar, satisfacción, compromiso y confianza percibidos por las personas trabajadoras. En este estudio se demuestra que las cooperativas también destacan por su contribución al desarrollo del territorio. No sólo aportan una mayor resiliencia en cuanto al mantenimiento de la actividad y del empleo, sino que además lo hacen dotando de recursos y capacidades innovadoras el tejido industrial y al sistema local de innovación vasco.

Dichas cualidades adquieren una especial relevancia en el actual contexto. Si nos atenemos a los diferentes estudios, la sociedad vasca debe estar atenta a un doble movimiento derivado del nuevo escenario global. Por un lado, la eclosión de los gigantes asiáticos con capacidad de competir no solo en costes sino además hacerlo con niveles de calidad similares al estándar medio europeo, pone en cuestión la posición de muchas de las industrias tradicionales con desarrollos tecnológicos medios y bajos. Por otro lado, las economías avanzadas están reorientando sus políticas industriales de cara a impulsar la manufactura de alta tecnología y los sistemas regionales de innovación. La economía vasca, según las conclusiones que se extraen de diferentes análisis, parece encontrarse ante una encrucijada: presionada por las empresas de los países emergentes, y con dificultades de mantener el ritmo de las regiones más dinámicas de Europa (Ortega & Loyola, 2018).

El arraigo y el compromiso con el entorno son características que se vinculan a las empresas participadas por sus personas trabajadoras. No debería de haber duda del importante rol que las cooperativas en concreto y las empresas participadas en general juegan en esta especie de encrucijada en el que se encuentra la sociedad y la economía vasca. Por su peso en los segmentos estratégicos de la economía, por su capacidad económica y empresarial y por sus rasgos innatos para la generación de un modelo de desarrollo distribuido, a las empresas participadas les corresponde asumir un rol destacado en el proceso de transición de la economía vasca hacia un modelo de desarrollo sostenible e inclusivo, sobre la base de un tejido industrial tecnológicamente avanzado con capacidad de generar empleos de calidad y valor añadido que garanticen el bienestar de las personas.

5.6

## Bibliografía

- Bretos, I., & Morandeira, J. (2016). La economía social ante la actual crisis económica en la comunidad autónoma del País Vasco. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, ISSN 1135-6618, No. 122, 2016, Págs. 7-33, (122), 7–33. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5754550>
- Cantarero Sanz, S., González-Loureiro, M., & Puig Blanco, F. (2013). El efecto “economía social” en la supervivencia empresarial. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, ISSN 0213-8093, No. 78, 2013, Págs. 175-202, (78), 175–202. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4517878>
- Díaz Foncea, M., & Marcuello Servós, C. (2010). Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, ISSN 0213-8093, No. 67, 2010, Págs. 23-44, (67), 23–44. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3325090>
- Morandeira, J. (2014). Euskal gizarte ekonomiaren bilaera krisi garaian. *Revista Vasca de Economía Social = Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria*, ISSN 1698-7446, No. Extra 0, 2014 (Ejemplar Dedicado a: X Urteurrena, Krisiari Erantzuten Gizarte Ekonomia Eta Ekonomia Sozialariotik), Págs. 137-153, (0), 137–153. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5065776>
- Ortega, I., & Loyola, A. (2018). *Territorio, retos y cooperativismo*. Eskoriatza: Mondragon Unibertsitatea.
- Perad, P. (2016). *La crisis, ¿una oportunidad para la economía social española?* Madrid: Funcas.
- Pomares Hernández, I., & Grávalos Gastaminza, M. A. (2001). Cooperativas, desempleo y efecto refugio. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, ISSN 1135-6618, No. 74, 2001, Págs. 69-84, (74), 69–84. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1119255>
- Román Cervantes, C. A. (2014). Las cooperativas españolas y los ciclos económicos. Un análisis comparado. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.
- Sala Ríos, M., Farré Perdíguer, M., & Torres Solé, T. (2014). *REVESCO: revista de estudios cooperativos. REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, ISSN 1135-6618, No. 115, 2014, Págs. 7-29, (115), 7–29. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4754079>
- Sala Ríos, M., Torres Solé, T., & Farré Perdíguer, M. (2015). El empleo de las cooperativas. Un análisis comparativo de sus fases cíclicas y de su grado de sincronización. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.

Soto Gorrotxategi, A., & Diaz Molina, L. (2018). Hego Euskal Herriko kooperatiba ehunaren bilakaeraren lurralde analisia. *Revista Vasca de Economía Social = Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria*, ISSN 1698-7446, No. 15, 2018, Págs. 77-102, (15), 77–102. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6814294>

Villafañez, I. (2014). kooperatiben konkurtsoaren inguruan zenbait datu eta hausnarketa. *Revista Vasca de Economía Social = Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria*, ISSN 1698-7446, No. Extra 0, 2014 (Ejemplar Dedicado a: X Urteurrena, Krisiari Erantzuten Gizarte Ekonomia Eta Ekonomia Solidariotik), Págs. 117-135, (0), 117–135. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5065775>



## 6 Conclusiones



## 6.1

## Resumen

Tal y como se ha comentado a lo largo del libro, el complicado paradigma en el que las organizaciones conviven ha llevado a que estas se hayan encontrado con la necesidad de crear y aportar valor para garantizar su competitividad, realizando cambios en la estrategia de gestión de las personas.

Las organizaciones han comenzado a ser conscientes de la necesidad de situar a las personas trabajadoras en el centro del modelo organizativo ya que estas son la única fuente de competitividad inagotable identificada hasta el momento<sup>91</sup>. En definitiva, se está dando un cambio de paradigma en la gestión de personas, fomentando su implicación y compromiso.

Así, la apertura de las organizaciones hacia modelos más participativos<sup>92</sup>, y por ende, la participación de las personas trabajadoras en la organización es, tal y como hemos indicado a lo largo del presente libro, una de las herramientas con mayor potencial para conseguir el compromiso de las personas trabajadoras y garantizar la competitividad y es en esta línea en la que, entre otros, la Diputación Foral de Gipuzkoa ha dedicado y está dedicando esfuerzos.

En resumen, no cabe duda de que la participación en sus tres vertientes es un medio para apuntalar la recuperación económica, garantizar y fomentar un mayor bienestar en las personas y una mayor cohesión social, evitar deslocalizaciones, fomentar un modelo de ciudadanía y distribuir mejor la riqueza generada evitando en cierta medida las desigualdades<sup>93</sup>.

En este sentido, el objetivo de este último capítulo del libro es el de remarcar, en relación a los 4 capítulos anteriores, los resultados, conclusiones y aprendizajes más significativos que se han ido obteniendo entorno a la participación integral y sus efectos, la participación de las personas trabajadoras en las

empresas de Gipuzkoa y su situación respecto a Europa, el efecto de la participación en el bienestar de las personas y la sostenibilidad económica de las organizaciones y las empresas participadas por las personas trabajadoras y su contribución al territorio.

Si nos remitimos a los objetivos generales del presente libro, éstos han sido cuatro.

Así, en el primer capítulo (La participación integral y sus efectos), se ha pretendido contextualizar de forma teórica, apoyada con experiencias y aprendizajes prácticos, la importancia de la participación integral en el entorno económico y empresarial tan complejo en el que vivimos, explicando qué se entiende por participación, qué niveles de participación existen y qué bondades (que son múltiples) ofrece la participación tanto para las personas trabajadoras, como para la organización, sociedad y al territorio.

Por otro lado, centrándonos en el segundo de los capítulos (La participación de las personas trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa y su situación respecto a Europa), el objetivo del mismo ha sido el de conocer la situación actual de Gipuzkoa en términos de participación de las personas en la empresa y determinar su posicionamiento respecto a otros países europeos. Y para ello, se ha llevado a cabo un análisis en 6 sectores estratégicos: automoción, componentes industriales, servicios avanzados, tecnologías de la información y comunicación, industrias creativas y máquina herramienta.

En el tercero de los capítulos (El efecto de la participación en el bienestar de las personas y la sostenibilidad económica de las organizaciones), el objetivo ha sido realizar, bajo una serie de hipótesis, un contraste entre la participación (en sus tres vertientes: gestión, propiedad y resultados) en el bienestar de las personas y en el rendimiento organizativo.

Y, por último, en el último de los capítulos (Empresas participadas por las personas trabajadoras y su contribución al territorio), poniendo el foco en la realidad de las cooperativas, se han analizado una serie de indicadores de carácter socioeconómico al objeto de poner en evidencia la contribución que las empresas participadas por sus personas trabajadoras realizan en el territorio.

Una vez resumidos los objetivos de cada capítulo, seguidamente, describiremos las conclusiones más significativas extraídas de cada capítulo.

---

91. Barney, 1991; Barney & Wright, 1998.

92. Elorza, Harris, Aritzeta & Balluerka, 2016.

93. El capítulo 1 recoge la amplia literatura que analiza los efectos positivos que tiene la participación en las personas trabajadoras, las empresas y el territorio.

## 6.2

## La participación integral y sus efectos

Complejidad del entorno económico y empresarial: este es el contexto en el que las empresas han de sobrevivir. ¿Cuál es una de las herramientas con mayor potencial para conseguir el compromiso de las personas trabajadoras y garantizar la competitividad? La participación de las personas trabajadoras en la organización.

En este sentido, si bien el concepto de la participación sugiere que la participación es un concepto lineal que comienza con la participación en gestión, pasa por la participación en resultados y termina con la participación en la propiedad, se han encontrado evidencias tanto en la literatura, como en la práctica, donde la participación en propiedad se puede implantar antes que la participación en gestión<sup>94</sup>. Pero la verdadera apuesta es la participación integral.

Siguiendo con el énfasis e importancia de la participación integral, en el primer capítulo se ha mostrado que la riqueza de comenzar en procesos participativos no está en conseguir un hito concreto y quedarse ahí, sino que **la riqueza reside en ir avanzando hacia estrategias integrales de participación en todos sus ámbitos.**

*“La riqueza reside en ir avanzando hacia estrategias integrales de participación en todos sus ámbitos”*

Así, por ejemplo, la participación en la propiedad *per se*, sin la implantación de otras políticas de gestión avanzada, puede no producir ninguna diferencia sustancial en el rendimiento de la empresa, remarcando por tanto **la importancia de que la participación se dé de una forma integral.**

También la **participación en resultados, si bien es un elemento de apalancamiento y refuerzo clave, ésta cobra sentido en el seno de la organización en la medida que se acompañe con otros cambios del día a día;** cambios que se relacionen con la generación de una gestión totalmente transparente y que haga partícipes a las personas de los retos de la organización, propiciando una nueva cultura organizativa. Así, la motivación de las personas será resultado del cambio de “ecosistema”; no de la mera implantación de un sistema de participación en resultados.

En el capítulo también se han presentado las diferentes claves que ayudan a la implantación de políticas de fomento de participación en los tres niveles.

Por ejemplo, de los distintos análisis realizados en Gipuzkoa en el ámbito de la participación en gestión, obtenemos aprendizajes clave para lograr una mayor implicación de las personas y para que las personas trabajadoras busquen el protagonismo en su hacer diario, adueñándose de los procesos y sintiendo que se les trata como personas que forman parte de un proyecto común.

*“La participación en resultados, si bien es un elemento de apalancamiento y refuerzo clave, ésta cobra sentido en el seno de la organización en la medida en que se acompañe con otros cambios del día a día”*

En primer lugar, de lo que se trata es **de partir de la creencia de que las personas trabajadoras son personas y no se tienen porqué implantar prácticas sofisticadas y/o avanzadas de gestión, sino que se ha de implantar una “gestión de sentido común”.**

En segundo lugar, **una gestión estratégica compartida y una cultura organizacional alineada con la misma son factores competitivos diferenciales que, incluso en una situación económica adversa, consiguen mantener unos niveles altos de implicación y adhesión al proyecto socioempresarial.**

La participación de las personas trabajadoras en la propiedad es otra forma de participación en la organización y de conformidad con la legislación española, existen diversas formas de introducir la participación de las personas trabajadoras en la propiedad, bien sea a través de formas directas (sociedad laboral; coopera-

tiva de trabajo asociado; sociedad mercantil, sociedad profesional) o indirectas (sociedad civil y modelo ESOP).

Respecto de esta forma de participación, debemos indicar que si bien cada vez son más las organizaciones mercantiles que apuestan por ofrecer a las personas trabajadoras participación en el capital, los aprendizajes obtenidos de los casos analizados nos vuelven a demostrar que, **con la participación en propiedad, no siempre se asegura la participación integral y que la participación en propiedad ha de ir acompañada del cambio de “ecosistema” de gestión, resaltando nuevamente la importancia de que la participación se produzca de una forma integral.**

*“Con la participación en propiedad, no siempre se asegura la participación integral y que la participación en propiedad ha de ir acompañada del cambio de “ecosistema” de gestión, resaltando nuevamente la importancia de que la participación se produzca de una forma integral”*

Pero, es más, existe la falsa creencia de que dependiendo de la forma jurídica que ostente la empresa, la participación se podrá dar en mayor o menor medida.

En este sentido, **de los resultados obtenidos de los casos prácticos ha quedado perfectamente latente que la forma jurídica de la empresa no es determinante para que la organización sea participada.** Si bien es cierto que existen formas jurídicas que ayudan a que las organizaciones sean participativas, la forma jurídica no es para nada el factor que limita la participación.

## 6.3

# La participación de las personas trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa y su situación respecto a Europa

A través del observatorio de la participación en Gipuzkoa, se ha realizado, en 6 sectores estratégicos (automoción, componentes industriales, servicios avanzados, tecnologías de la información y comunicación, industrias creativas y máquina herramienta) y 333 empresas analizadas, un análisis al objeto de conocer la situación actual de Gipuzkoa en términos de participación en la empresa y determinar su posicionamiento respecto a otros países europeos.

A continuación, se presenta una serie de conclusiones sobre la situación de la participación en Gipuzkoa:

- Respecto a la situación actual de la participación en gestión en Gipuzkoa, en el 29% de las empresas, las personas perciben una alta participación en gestión, en el 24% de las empresas, las personas perciben una baja participación en gestión y en el resto de empresas (47%), las personas perciben una media participación en gestión.
- Desde el punto de vista de sectores, podemos dividir los resultados en 3 bloques: por un lado el sector de automoción, donde en el 44% de las empresas se percibe una baja participación en gestión. Por otro lado, en los sectores de componentes, máquina herramienta e industrias creativas, este porcentaje disminuye a valores entre el 20 y el 26%. Y un tercer bloque más participativo, compuesto por servicios avanzados y TIC en el que el porcentaje de empresas en el que las personas perciben disponer baja participación disminuye a valores del 16% y 12% respectivamente.
- En lo que respecta a la situación actual de la participación en propiedad en Gipuzkoa, en la gran mayoría de empresas analizadas (en un 77% en

## Conclusiones

- concreto) no se participa en la propiedad. Dicho porcentaje es prácticamente el mismo en los sectores de automoción, máquina herramienta, servicios avanzados, TICs e ICC, a excepción del sector de componentes donde prácticamente existe un equilibrio entre el porcentaje de empresas que no participan en propiedad (57%) y el porcentaje de empresas que participan en propiedad (43%).
- Si observamos la situación de la participación en resultados en Gipuzkoa, podríamos indicar que el 63% de las empresas de la muestra no participa en resultados. Desde un punto de vista sectorial, la distribución del porcentaje de empresas que participa en beneficios es dispar: el sector de componentes presenta un mayor número de empresas que participan en beneficios, con un 57% sobre el sector, mientras que, en el resto de sectores, entre el 58% y el 74% de empresas no participan en resultados.

En cuanto a la situación del territorio guipuzcoano frente a Europa, se exponen los principales resultados de los 3 grandes bloques: participación en gestión, participación en propiedad y participación en resultados.

### 6.3.1 – Participación en gestión

- Con respecto a la libertad de decisión que las personas trabajadoras disponen en sus empresas, Gipuzkoa se encuentra, en promedio, en niveles cercanos a la media europea. En una de las variables que forman parte de este concepto destaca Gipuzkoa: en la percepción sobre la posibilidad de elegir o cambiar el orden de las tareas se obtienen resultados por encima de la media europea, colocándose Gipuzkoa entre los 7 países que muestran mejores resultados en esta variable.

A nivel sectorial, por encima de la media europea en encuentran los sectores de componentes, servicios avanzados, industrias creativas y TIC y por debajo automoción y máquina herramienta.

- Con relación a la capacidad de influir en las decisiones relacionadas con la organización del trabajo que las personas trabajadoras dicen disponer de sus empresas, el territorio guipuzcoano se encuentra a la cola de los países europeos.

A nivel sectorial, tan solo el sector de las TIC tiene un comportamiento positivo en este concepto.

- Respecto a la percepción de las personas trabajadoras respecto a las prácticas laborales relacionadas con la organización para fomentar la participación de las personas trabajadoras en la organización del trabajo, hay disparidad en relación a las preguntas que se analizan. Así, las personas trabajadoras en Gipuzkoa tienen una percepción muy inferior a la media europea respecto a los esfuerzos que realiza la empresa para la organización de reuniones abiertas para la organización del trabajo o reuniones con el y la superiora inmediata para el mismo fin, situando a Gipuzkoa en la última posición del ranking europeo. Pero sucede al contrario cuando se les pregunta por la organización de reuniones ad-hoc, con resultados muy superiores a la media europea.

A nivel sectorial de nuevo el sector de las TIC destaca en positivo en estas mediciones.

### 6.3.2 – Participación en beneficios

En relación a este bloque, Gipuzkoa se sitúa por la mitad del ranking de los países europeos. Desde un punto de vista sectorial, la situación es dispar. En los sectores de automoción, componentes, industrias creativas y servicios avanzados, las personas trabajadoras afirman percibir contribuciones en función de los resultados. De hecho, el sector de componentes se sitúa entre los primeros puestos de Europa. En contraposición, en el sector de máquina-herramienta y de las TIC no reflejan la misma situación. En estos dos sectores la media se sitúa muy por debajo del resto de los países europeos.

### 6.3.3 – Participación en propiedad

Cabe destacar que en esta dimensión Gipuzkoa se sitúa a la cabeza de los países europeos. En relación a la participación en capital por sectores de actividad, debemos señalar que existe una percepción homogénea y los resultados en general son muy positivos. Todos los sectores presentan resultados en participación en capital muy por encima de la media europea. En consecuencia, podríamos concluir señalando que, junto con la participación en beneficios, la participación en propiedad es uno de los rasgos que caracterizan al territorio y uno de los puntos fuertes a mantener.

*“La participación en propiedad es uno de los rasgos que caracterizan al territorio y uno de los puntos fuertes a mantener”*

## 6.4

## El efecto de la participación en el bienestar de las personas y la sostenibilidad económica de las organizaciones

El tercero de los capítulos nos proporciona evidencias empíricas sobre la relación entre la práctica de la participación en la empresa, el bienestar de las personas y la sostenibilidad económica de la organización, siendo la hipótesis principal que “Una mayor participación en la empresa está relacionada positivamente con un mayor bienestar en las personas y al mismo tiempo con un mayor rendimiento económico de la organización”.

En general, podemos destacar que las **evidencias muestran que la participación está relacionada con muy buenos resultados en el bienestar de las personas.**

Sin embargo, en el caso del rendimiento organizativo, en esta muestra recogida, **la participación no parece ser el elemento clave que explica mejores o peores indicadores de rendimiento.**

Probablemente porque existen otros factores (como el diseño del trabajo, la intensificación del trabajo, la búsqueda de ventajas competitivas a través de un cambio en la estrategia, tecnología, etc.) que inciden de forma importante en el rendimiento.

En más detalle, podemos destacar las siguientes conclusiones:

*“Las evidencias muestran que la participación está relacionada con muy buenos resultados en el bienestar de las personas”*

## *“La participación no parece ser el elemento clave que explica mejores o peores indicadores de rendimiento”*

### **6.4.1 – Relación de la participación con el bienestar de las personas trabajadoras**

Los análisis realizados muestran que las empresas **que fomentan la participación en la gestión, propiedad y/o beneficios muestran mejores indicadores de bienestar** (satisfacción, compromiso y confianza) **que las empresas que no fomentan la participación.**

En las interacciones analizadas entre las tres dimensiones de participación (gestión, propiedad y beneficios), **la participación en gestión es la variable que más diferencias muestran en las variables de bienestar.** En general, aquellos grupos de empresas donde está presente una alta participación en gestión (independientemente de la participación en resultados y propiedad) presentan mejores resultados en el bienestar que el resto de grupos.

### **6.4.2 – La relación entre la participación y el rendimiento organizativo**

Las empresas que participan en propiedad y/o beneficios tienen, en términos absolutos, los mejores indicadores de rendimiento organizativo. Ingresos de explotación, cash-flow, EBIT y EBITDA presentan medias significativamente mayores en el caso de las empresas donde se participa en la propiedad o en resultados.

Sin embargo, se intuye que los indicadores de rendimiento organizativo que se muestran significativamente mayores en las empresas donde se participa en la propiedad y/o resultados puede ser debido (en parte) a las economías de escala que se crean al tener un tamaño mayor.

Analizando la relación entre tamaño y rendimiento, el tamaño de la organización está positiva y significativamente relacionado con la mayoría de los indicadores de rendimiento. Además, las empresas que participan en la propiedad y/o en los beneficios son las más grandes, en número de personas. Asimismo, las empresas que participan en propiedad y/o beneficios, también lo hacen en gestión de un modo importante.

Así, controlando por el efecto tamaño, la relación entre participación y rendimiento organizativo se anula.

Sin embargo, se puede ofrecer otra explicación que relaciona la participación con el rendimiento organizativo a través del rol mediador del tamaño. El indicador de tamaño no deja de ser sino un indicador más de rendimiento organizativo similar a otros indicadores más clásicos como la rentabilidad económica o el EBITDA. Esto es, generar empleo y crecer en tamaño no es una casualidad; es un “logro”

/ "resultado" del nivel de competitividad o del "bien hacer" de una organización. Elementos como la implicación de las personas y la participación pueden ser importantes para posicionarse y/o lograr una ventaja competitiva. Una vez se logra dicha ventaja, la organización está en disposición de crecer (en volumen y tamaño). El crecimiento permite economías de escala que, a su vez, ayudan a mejorar los indicadores de rendimiento organizativo. Este crecimiento puede proporcionar a la empresa la ventaja de las economías de escala y obtener mejores rendimientos organizativos. Según los resultados del estudio, la participación no parece estar influyendo en el rendimiento organizativo, pero puede ser que no lo haga directamente, sino indirectamente a través del tamaño. **Los resultados de este estudio muestran que las empresas con participación en gestión y resultados (con o sin propiedad) son las más grandes y este tamaño previsiblemente les ayuda a obtener mejores indicadores de rendimiento organizativo, en términos absolutos.**

Con respecto a la relación entre participación en gestión y rendimiento organizativo, los datos recopilados en esta muestra muestran una relación estadísticamente significativa y negativa entre la mayoría de los indicadores de rendimiento organizativo y participación en gestión. Esta conclusión es contraria a lo que se esperaba desde un punto de vista teórico.

*“Los resultados de este estudio muestran que las empresas con participación en gestión y resultados (con o sin propiedad) son las más grandes y este tamaño previsiblemente les ayuda a obtener mejores indicadores de rendimiento organizativo, en términos absolutos”*

Resumiendo, desde el punto de vista del bienestar:

**Las tres formas de participación (en gestión, propiedad y resultados) están relacionadas con mejores indicadores de bienestar en las personas (medido en términos de satisfacción, compromiso y confianza media organizativa). No obstante, es la participación en gestión la que se relaciona de forma más significativa con los indicadores de bienestar en las personas.**

Así, las empresas que disponen de **una alta participación en gestión, pero no disponen de participación en propiedad ni resultados, presentan los mismos niveles de bienestar que aquellas empresas que participan en propiedad, resultados y gestión.**

Los mejores indicadores de bienestar se encuentran en las dos tipologías de empresas mencionadas, mientras que los peores indicadores de bienestar se encuentran en empresas donde no se participa en gestión. Por tanto, la participación en gestión es el elemento más determinante a la hora de buscar mejorar el bienestar de las personas en la organización.

## *“Las tres formas de participación (en gestión, propiedad y resultados) están relacionadas con mejores indicadores de bienestar en las personas”*

Desde el punto de vista del rendimiento organizativo podemos concluir que:

**No podemos afirmar que la participación (en cualquiera de sus tres vertientes) esté relacionada con mejores indicadores de rendimiento organizativo.**

En general, no se han encontrado evidencias en este sentido. De hecho, se han encontrado más evidencias de lo contrario: las empresas donde se fomenta la participación (por ejemplo, en gestión) presentan indicadores de rendimiento organizativo / persona (después de controlar el posible efecto colateral del tamaño y sector) significativamente más bajos que las empresas donde no se fomenta la participación.

Los argumentos teóricos sugieren que la participación es un elemento que ayuda al rendimiento organizativo. Sin embargo, la muestra recogida en esta investigación probablemente está evidenciando que existen otras formas de lograr buenos niveles de rendimiento organizativo; por ejemplo, a través de una “intensificación” del trabajo (que previsiblemente produce un efecto negativo en el bienestar de las personas). De ahí la relación inversa entre participación, bienestar y rendimiento.

## 6.5

## Las empresas participadas por las personas trabajadoras y su contribución al territorio

El último de los capítulos del libro se ha centrado en presentar, poniendo el foco en las cooperativas de la CAV, evidencias respecto a la contribución que las empresas participadas por sus personas trabajadoras realizan al desarrollo del territorio.

Así, podemos concluir que, en líneas generales, las cooperativas demuestran un mayor dinamismo en la adaptación a las condiciones complejas del entorno y ello lo basamos en las siguientes evidencias:

- En el último periodo de crisis, el número de empresas cooperativas se ha incrementado, al contrario de lo ocurrido con las sociedades mercantiles.
- En el ámbito de las cooperativas la evolución ha sido desigual según los sectores económicos: así, la evolución ha sido negativa en la industria y la construcción y destacadamente positiva en el sector servicios.
- Por tamaño de empresa, los datos confirman una mejor evolución de las cooperativas en todos los segmentos excepto en las empresas mayores de 500 personas trabajadoras. Es en este segmento donde las empresas mercantiles demuestran una evolución positiva en contraste con los datos negativos que muestran en el resto de segmentos.
- En el periodo 2008-2014, las cooperativas también destacan por el incremento del 7% del empleo. Esta evolución contrasta con la destrucción del empleo padecido por el empleo general de la CAV, las sociedades limitadas y, sobre todo las sociedades anónimas.

- El análisis del empleo de las cooperativas por sectores de actividad refleja una evolución dispar. Es el empleo generado en el sector servicios el que explica la evolución positiva del empleo cooperativo en la CAV y que, a su vez, contrarresta la caída del empleo que las cooperativas han sufrido durante la crisis en la industria y en la construcción.
- El análisis de la actividad empresarial de I+D confirma la mayor orientación innovadora de las cooperativas que también detectan otros estudios. Además de presentar una ratio superior de empresas con actividades de I+D, las cooperativas destinan mayores recursos para el desarrollo de tales actividades.

A través de las evidencias señaladas, en el estudio realizado se ha demostrado que **las cooperativas también destacan por su contribución al desarrollo del territorio, aportando una mayor resiliencia en cuanto al mantenimiento de la actividad y del empleo dotando de recursos y capacidades innovadoras el tejido industrial y al sistema local de innovación vasco.**

Y es que el arraigo y el compromiso con el entorno son características que se vinculan a las empresas participadas por sus personas trabajadoras.

No cabe duda del importante rol que las cooperativas en concreto y las empresas participadas en general juegan en esta especie de encrucijada en el que se encuentra la sociedad y la economía vasca.

*“Las cooperativas también destacan por su contribución al desarrollo del territorio, aportando una mayor resiliencia en cuanto al mantenimiento de la actividad y del empleo dotando de recursos y capacidades innovadoras el tejido industrial y al sistema local de innovación vasco”*

## 6.6

## Líneas futuras

Como ya se ha mencionado anteriormente, este libro trata de servir de apoyo a los distintos agentes económicos que apuestan por la participación, desde las administraciones públicas, a través del diseño de sus programas de promoción y financiación, como desde las organizaciones empresariales que tratan de avanzar hacia modelos de empresa centrados en las personas. Y este es un primer paso, ya que el trabajo realizado en este campo por Mondragon Unibertsitatea sigue avanzando. Durante los próximos años podremos aportar datos de nuevos sectores a la base de datos creada, lo que permitirá nuevas comparativas con Europa y nuevas mediciones de las relaciones entre participación, bienestar de personas trabajadoras y rendimiento organizativo. Pero más allá de avanzar en el conocimiento de los efectos de la participación en las empresas y territorio de Gipuzkoa, también se trata de seguir ofreciendo ejemplos, referentes y buenas prácticas a otras empresas que también quieran avanzar en modelos participativos. Sobre todo, centrándonos en uno de los retos que sufre la sociedad de Gipuzkoa en la actualidad: la del relevo generacional. El modelo participativo supone una alternativa ante la encrucijada en la que se van a encontrar en el corto plazo muchas y muchos de los empresarios de Gipuzkoa a la hora de buscar su relevo, tanto en la gestión como en la propiedad. Apoyar a las empresas, dotándoles de herramientas y modelos de reflexión es uno de los propósitos sobre los que Mondragon Unibertsitatea seguirá trabajando en los próximos años.

# **7 Anexo: detalles del cuestionario**

VARIABLE			DEFINICIÓN	CÓDIGO	ENUNCIADO CUESTIONARIO
NIVEL GENERAL	SUB-NIVELES	FUENTE			
Participación en gestión	Autonomía	(Morgeson & Humphrey, 2006)	Hace referencia al control que poseen las personas trabajadoras sobre su puesto de trabajo.	SA1	Mi puesto me permite tomar decisiones y ser proactivo/a a la hora de realizar el trabajo.
				SA2	Mi puesto me posibilita tomar muchas decisiones por mí mismo/a.
				SA3	Mi puesto me proporciona mucha autonomía para tomar decisiones.
	Formación	(Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Arthur, 1994; Becker & Huselid, 1998; Delery & Doty, 1996)	Hace referencia a la percepción que tienen las personas trabajadoras sobre la inversión y dedicación que realiza la organización en su formación.	SF1	Siento que la organización dedica recursos suficientes para potenciar mi desarrollo profesional.
				SF2	Siento que la organización me da suficiente formación para desempeñar mi trabajo.
				SF3	Creo que la organización da importancia y promueve mi formación.
	Información		Hace referencia al nivel de transparencia que existe en la organización.	SI0	Tengo información sobre el proyecto a futuro de nuestra organización (retos, objetivos, inversiones...).
				SI1	Tengo información, actualizada frecuentemente, sobre cómo va mi departamento/sección (ventas, resultados, estado de los proyectos, etc.).
				SI2	Tengo suficiente información para desempeñar bien mi trabajo.
	Participación		Hace referencia a la participación y oportunidades de participación de las personas trabajadoras en varios aspectos de gestión de la organización.	SP1	Participo en la definición de los objetivos anuales de mi departamento/sección.
				SP2	Participo en la definición, control y seguimiento del plan de gestión anualmente.
				SP3	Tengo oportunidades de participar en las decisiones importantes sobre el futuro de mi departamento/sección.
Decision latitude	(Eurofound, 2013)	Hace referencia a la libertad de decisión que tienen las personas trabajadoras para tomar decisiones respecto a su puesto de trabajo.	DL1	¿Tienes la posibilidad de elegir o cambiar el orden de las tareas?	
			DL2	¿Tienes la posibilidad de elegir o cambiar su velocidad o ritmo del trabajo?	
			DL3	¿Tienes la posibilidad de elegir o cambiar los métodos de trabajo?	
Participación en beneficios/resultados	(Eurofound, 2013)	Hace referencia a cualquier forma de retribución monetaria directa que no se incluye dentro de la retribución fija y que varía de acuerdo con un rendimiento o consecución de resultados determinados. También mide los sistemas empleados para ello y su cobertura dentro de la plantilla.	B1	¿Tienen las personas de esta organización incentivos salariales? Solo en caso AFIRMATIVO, responde a cada opción (SI/NO): - Por productividad o piezas realizadas - Por horas extras - Por desempeño personal - Otros:	
			B2	¿Hay algún sistema de participación en beneficios en la empresa? (Participación en beneficios es un elemento específico de remuneración que depende del éxito de la empresa). Solo en caso AFIRMATIVO -> B2.1) ¿Se ofrece a todas las personas trabajadoras o solo a algunas en determinadas posiciones? (SI: a todas; NO: solo a algunas)	
Participación en propiedad	(Eurofound, 2013)	Hace referencia a sistemas que posibiliten participar en la propiedad de la organización y su cobertura dentro de la plantilla.	B5	¿Hay algún sistema de participación en el capital en la empresa? Solo en caso AFIRMATIVO -> B5.1) ¿Se ofrece a todas las personas trabajadoras o solo a algunas en determinadas posiciones? (SI: a todas; NO: solo a algunas)	

VARIABLE			DEFINICIÓN	CÓDIGO	ENUNCIADO CUESTIONARIO
NIVEL GENERAL	SUB-NIVELES	FUENTE			
Participación EU		(Eurofound, 2015)	Hace referencia a la participación que perciben tener las personas trabajadoras en relación con la organización del trabajo.	P1	Participo en la mejora de los procesos de trabajo de mi departamento o de la organización.
				P2	Puedo influir en las decisiones que son importantes para mi trabajo.
				P3	Me consultan los objetivos de mi trabajo antes de que se definan.
Participación contexto EU		(Eurofound, 2013)	Hace referencia al contexto que genera la organización (reuniones) para propiciar la participación de la persona trabajadora en la organización del trabajo.	P4	La empresa organiza reuniones de personas trabajadoras para que participen en la organización del trabajo.
				P5	La empresa organiza reuniones habituales entre personas empleadas y su superior inmediato/a para que las personas empleadas participen en la organización del trabajo.
				P6	La empresa organiza reuniones habituales con las personas empleadas, abiertas a todos/as para que participen en la organización del trabajo.
Participación encuesta EU		(Eurofound, 2013)	Hace referencia al uso de canales alternativos que emplea la organización.	P7	La empresa utiliza encuestas entre sus empleados para que participen en la organización del trabajo.
				P8	La empresa organiza reuniones con las personas empleadas a través de redes sociales o foros de debate para que participen en la organización el trabajo.
Bienestar	Satisfacción	(Rafferty & Griffin, 2006)	Hace referencia al nivel de agrado de las personas empleadas respecto al puesto de trabajo y la organización.	RS1	En general, estoy satisfecho/a con el tipo de trabajo que hago.
				RS2	En general, estoy satisfecho/a con la organización donde trabajo.
				RS3	En general, estoy satisfecho/a con mi trabajo.
	Compromiso	(Cook, Hepworth, Wall, & Warr, 1981; Meyer, Allen, & Smith, 1993)	Hace referencia a tener un vínculo racional, emocional y transcendental con la empresa, a "sentir los colores".	RC1	Estoy orgulloso/a de pertenecer a esta organización.
				RC2	Me siento propietario/a de esta organización.
				RC3	Siento que los problemas de esta organización son los míos propios.
	Confianza	(Gavin & Mayer, 2005)	Hace referencia a la tranquilidad con la que tratan las personas empleadas a sus responsables y a la seguridad/confianza con respecto a sus decisiones más críticas.	CON1	Comparto abiertamente con mis responsables los errores que he cometido en el trabajo, aunque ello pueda dañar mi reputación.
				CON2	Comparto libremente con mis responsables mis opiniones, ideas, inquietudes y hasta sentimientos e ilusiones.
				CON2	Estoy cómodo/a dejando en manos de los/las responsables decisiones sobre cuestiones que son muy importantes para mí.



El libro que tienes entre manos ha sido elaborado por personal investigador de tres de las facultades que conforman Mondragon Unibertsitatea: la Escuela Politécnica Superior, la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y la Facultad de Empresariales. El trabajo recoge los principales resultados que entorno a la participación de las personas trabajadoras en la empresa ha realizado el equipo de investigación entre los años 2016 y 2019.

Dicho trabajo ha sido posible gracias a la implicación de la Diputación Foral de Gipuzkoa que, dentro del programa Etorkizuna Eraikiz, ha financiado el proyecto por la importancia que el impulso de la participación de las personas en la empresa tiene en el desarrollo económico y social de Gipuzkoa. Son remarcables las numerosas iniciativas puestas en marcha por la Diputación Foral de Gipuzkoa en el ámbito de la participación: el mencionado proyecto Etorkizuna Eraikiz, las medidas fiscales dirigidas a fomentar la participación, los programas específicos de financiación a empresas que quieran abordar procesos participativos, son algunas de las apuestas realizadas en el territorio.

En particular, el programa Etorkizuna Eraikiz ha permitido a Mondragon Unibertsitatea avanzar en el conocimiento, tanto académico como de transferencia, en uno de nuestros pilares de investigación: la participación de las personas trabajadoras en las empresas. Ello ha permitido a Mondragon Unibertsitatea participar en la Estrategia de Participación de la DFG-GFA 2016-2019 dentro de los ámbitos de actuación Generación de Conocimiento y Comunicación y Difusión. Fruto de esta participación es el presente libro.

Hemos organizado el libro en cuatro principales apartados. En primer lugar, se explica qué se entiende por participación, la importancia de la participación integral (participación en gestión y participación financiera, en resultados y en capital) y se han desgranado los beneficios que la participación ofrece a nivel de persona trabajadora, a nivel de organización y a nivel territorial. A continuación, se presenta la situación actual de la participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa y su posicionamiento respecto a los indicadores europeos. Posteriormente se presentan evidencias empíricas sustentadas en empresas guipuzcoanas sobre la relación que la participación muestra en relación al bienestar de las personas y la sostenibilidad económica de las organizaciones. En el cuarto apartado se analiza, poniendo el foco en el tejido cooperativo, la contribución que las empresas participadas realizan al desarrollo del territorio. El libro termina con la presentación de las principales conclusiones y las futuras líneas de investigación.

