



**Mondragon  
Unibertsitatea**

Enpresagintza  
Fakultatea  
Facultad de  
Empresariales

# TESIS DOCTORAL

PERCEPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES:  
ESTUDIO DE CASOS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO



PAUL MASIS SOLANO, OÑATI 2020



**PERCEPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES:  
ESTUDIO DE CASOS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO**

---

PAUL MASÍS SOLANO

Directores:

Frederick Freundlich

Eunate Elio Cemborain



Tesis presentada para la obtención del título de  
Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Área de Personas en Cooperación: Liderazgo y Ownership  
Mondragon Unibertsitatea

Enero 2020



## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a todas las personas que hicieron que este proyecto llegara por fin a buen puerto. A mi madre por el impulso inicial, a Fred mi tutor, por conducir esta experiencia, y por todo el aprendizaje compartido. Gracias especial e infinitamente a Paula, mi esposa. Gracias por todo el apoyo, por todo el empuje y el coraje que me has transmitido a lo largo de este viaje. Gracias por no dejarme claudicar las tantas veces que me planteé abandonar el proceso del doctorado. Gracias por estar ahí inclusive en los peores momentos, sin vos estoy seguro de que NUNCA hubiese llegado a este instante. Gracias por creer en mí y gracias por creer en los alcances de esta investigación.



## LABURPENA

Gaur egun, euskal enpresa egitura, ekonomikoki eta sozialki presionatuta dago hurrengo faktoreengatik: krisia, ekonomia globalizatu baten hiperkonpetentzia, enpresa garapena, kudeatzeko ahalmenen progresua, berrikuntza, lehiakortasunaren gorakada, eta beste barne dinamikak. Egoera hau kontuan harturik, interesgarria da begirada bat botatzea, enpresen jabetza kudeatzeko eta banatzeko moduei. Erakunde parte-hartzaileagoak, euren langile eta zuzendarien kolaborazio eta inplikazio gradu berria lortu nahi dituzten entitateak bilatu nahi dira. Beraz, bai bere inpaktu sozio-laboralean zein bere lehiakortasunean hobekuntza kualitatiboaren atzetik dabiltzan enpresak bilatu nahi dira. Hau dela eta, jakin nahi da, zeintzuk diren pertsonak dauzkaten jarrerak eta gaitasunak enpresaren partaidetzan hurrengo arloetan: kudeaketa, kapitala eta etekinak. Erakundeetan, lan mota eta esperientzia sozio-laboral diferenteak dituzten posizio ezberdinetako pertsonen pertzepzioak jasoko dira. Ikerketa honek, pertzepzio hauek jaso eta konparatu nahi ditu sakontasun kualitatiboan, bai enpresako zuzendarien ikuspuntutik zein tarteko arduradunen eta langile arrunten ikuspuntutik. Helburua ez da bakarrik langileen eta zuzendarien partaidetzaren esperientziaren pertzepzioak aztertzea aipatutako hiru esparruetan, baizik eta Kleinen lan seminala jarraituz (1987) bereziki, aztertu nahi da ere, “bestearen” interpretazio berdinen inpaktua pertzepzio hauetan eta bere arrazoiak partaidetzaren gainean. Horrela, ikerketak, helburu praktikoak zein zientifikoak beteko lituzke. Termino praktikotan, lagundu egingo lioke enpresa munduari partaidetzaren fenomenoaren hobeto ulertzen eta kudeatzen, bere dimentsio ezberdinetan eta ondorioz, honek, enpresa etekinen eta etekin sozialen hobekuntza ekarriko luke. Gainera, literatura zientifikoan dauden bi hutsune garrantzitsu aboradatu lituzke, Bat metodologikoa da. Partaidetza enpresan fenomenoari buruz ikerketa estatistiko ugari daude, baina zehaztasuna, sakontasuna eta testura kualitatiboa eskaintzen dutenak oso eskasak dira (Meyers, 2011), eta Euskal Autonomia Erkidegoan, bat bakarrik egin da (Cheney, 1999). Gainera, ikerketa honek, bakarrik hartzen ditu kontuan Mondragoneko kooperatibak, baina ez ditu aztertzen beste motatako enpresak edo partaidetzako formula alternatiboak kudeaketan, kapitalean eta finantza etekinetan. Beste hutsunea, fondokoa da; Kleinek (1987) adierazten duen ispilu efektu honi buruz ikerketa gutxi baitaude; hau da, partaidetzaren erlazioa batetik, eta partehartzaileen pertzepzioak eta hauen arrazoiak bestetik; zera da, nola bestearen pertzepzioek eta batez ere bere interesa partaidetzan, eragina daukaten honetan.

Hau dela eta, kasuaren azterketa metodoa jarraitu da ikerketa arazoari aurre egiteko. Honetarako, Euskal Autonomia Erkidegoko (EAE) partaidetzapeko bi industria enpresetan, elkarrizketa sakonak egin zaizkie informatzaile klabeiei, ikerketa dokumentala egon da eta behaketak in situ egin dira.

## RESUMEN

En la actualidad, el entramado empresarial vasco se ve económica y socialmente presionado por factores tan determinantes como la crisis, la hipercompetencia de una economía globalizada, el desarrollo empresarial, el progreso en las capacidades de gestión, la innovación, el incremento de la competitividad y otras dinámicas internas propias. Dentro de esta conjetura, resulta interesante lanzar una mirada hacia las formas de gestionar y distribuir la propiedad de las empresas, en busca de entidades más participativas, organizaciones que persiguen un nuevo grado de colaboración e implicación de sus trabajadores y directivos para dar un salto cualitativo tanto en su impacto socio-laboral como en su competitividad. Es precisamente esa búsqueda la que lleva a plantear la inquietud por poder conocer ese conjunto de actitudes y aptitudes que tienen las personas relativas al tema de la participación en la empresa, indagando en tres ámbitos fundamentales de la participación: la gestión, el capital y los resultados. Dados sus diferentes posiciones en la organización, el contenido de su trabajo y su experiencia socio-laboral en general, el presente estudio pretende recabar y comparar en profundidad cualitativa estas percepciones tanto desde la óptica de los directivos de la empresa como de sus responsables intermedios y de los trabajadores de base. El objetivo es explorar no sólo las percepciones de trabajadores y directivos de la experiencia de la participación en los tres ámbitos, sino, siguiendo el trabajo seminal de Klein (1987) específicamente, el impacto en estas percepciones de las mismas interpretaciones del “otro” y sus motivos con respecto a la participación.

Una investigación en este sentido cumpliría tanto con objetivos prácticos como científicos. En términos prácticos, ayudaría al mundo empresarial a comprender y gestionar mejor el fenómeno de la participación en sus diferentes dimensiones y de este modo mejorar sus resultados empresariales y sociales. Además, abordaría dos vacíos importantes en la literatura científica. Uno es metodológico. Existen múltiples estudios estadísticos del fenómeno de la participación en la empresa, pero relativamente muy pocos estudios que proporcionan detalle, profundidad y textura cualitativa (Meyers, 2011) y sólo uno se ha realizado en la Comunidad Autónoma del País Vasco (Cheney, 1999) el cual aborda cooperativas de Mondragon, pero no otro tipo de empresas o fórmulas alternativas de participación en la gestión, el capital y los resultados financieros. Otro vacío es de fondo, siendo que son escasos los estudios que han indagado en este efecto espejo que sugiere Klein (1987), es decir, la relación entre la participación, por un lado, y las percepciones de los participantes y sus motivos, por otro. Es decir, cómo las percepciones del otro, y sobre todo su interés en la participación, afectan a la misma.

De esta manera, se aborda el problema de investigación a través del método del estudio de caso basado en entrevistas en profundidad a informantes clave, investigación documental y observación in situ en dos empresas industriales participadas de la Comunidad Autónoma del País Vasco- CAPV.

## ABSTRACT

The Basque economy finds itself, at present, under economic and social pressure from such fundamental forces as the hypercompetition of the global economy, continuous development and change in business and management techniques, ongoing innovation and growing competition, in addition to its own internal dynamics. In this context, it is useful to take a closer look at the ways in which enterprises are managed and enterprise ownership is distributed and to search for more participatory organizations, ones that pursue new levels of collaboration and involvement on the part of workers and managers to make a qualitative leap both in terms of social impact in the workplace as well as competitiveness. It is this search that inspired an interest in exploring people's attitudes and aptitudes with respect to participation in the enterprise and, more concretely, as regards three basic dimensions of participation: in management, in capital ownership and in business results. Given their different positions in the enterprise, the content of their work and their work experience generally, the study presented here seeks to uncover and compare in qualitative depth, these perceptions from the point of view of frontline workers, mid-level managers and supervisors as well as senior executives. Further, our objective is to explore not only the perceptions of workers and managers of their experience in these three dimensions of participation, but also, following the seminal work of Klein (1987), the impact of these perceptions on interpretations of "the other" and his or her motives as they relate to participation.

A study of this kind would fulfill both practical and scientific objectives. In practical terms, it would help the business world better understand and manage participation in all three of its dimensions and thus improve companies' social and economic outcomes. In addition, it would address two important gaps in the academic literature. One is methodological. There are many statistical studies of participation in the work place, but relatively very few that provide qualitative detail, depth and texture (Meyers, 2011). Only one has been carried out in the Basque Autonomous Community (Cheney, 1999) and it investigates the Mondragon cooperatives and not other types of firms or alternative formulas for participation in management, ownership and financial results. The other gap in the literature is content-related. Very little research has examined this mirror effect suggested by Klein (1987), the relationship between participation, on the one hand, and perceptions of participants and their motives on the other, that is, how perceptions of others, and in particular their interest in participation, might affect participation itself.

This study, then, addresses these research challenges using a case study approach based on in-depth interviews of key informants, on-site observation and analysis of documents. The research is carried out in two manufacturing firms that share ownership among employees both located in the Basque Autonomous Community of Spain.



## ÍNDICES

### Índice de contenidos

AGRADECIMIENTOS.....	5
LABURPENA .....	7
RESUMEN .....	8
ABSTRACT .....	9
Índice de tablas .....	15
Índice de gráficos.....	17
CAPÍTULO 1 .....	19
1.    PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.1.    Antecedentes y objetivos prácticos.....	21
1.2.    Antecedentes y objetivos científicos .....	25
1.3.    Contexto de la investigación: Comunidad Autónoma de País Vasco .....	28
CAPÍTULO 2 .....	33
2.    REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	35
2.1.    Caracterización de la participación de los trabajadores.....	35
2.1.1.    Connotaciones de la participación .....	35
2.1.2.    Participación de los trabajadores y empresa: debates y conflictos .....	38
2.1.3.    Economía social y empresas participadas.....	41
2.1.3.1.    Economía social y empresas participadas: el sector cooperativo ...	44
2.1.3.2.    Economía social y empresas participadas: España .....	46
2.1.3.2.1.    Tipología.....	47
2.1.3.3.    Economía social y empresas participadas: CAPV.....	51
2.1.4.    Triple dimensión de la participación en las organizaciones: gestión, capital y resultados .....	56
2.1.5.    Fenómenos sociolaborales ante la participación de los trabajadores....	56
2.1.6.    La participación en el capital .....	59
2.1.6.1.    Fomento de la participación en el capital .....	62
2.1.6.2.    Evidencia empírica sobre la participación en el capital.....	64
2.1.7.    La participación en los resultados.....	67
2.1.7.1.    Fomento de la participación en los resultados .....	68
2.1.7.2.    Evidencia empírica sobre la participación en los resultados. ....	70
2.1.8.    La participación en la gestión .....	70

2.1.8.1.	Fomento de la participación en la gestión.....	71
2.1.8.2.	Evidencia empírica sobre la participación en la gestión.....	72
2.1.9.	Efectos de la participación de los trabajadores: percepciones individuales, psicosociales e interrelaciones .....	75
CAPÍTULO 3	.....	81
3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	83
3.1.	Métodos de investigación: El estudio de casos .....	84
3.1.1.	Tipología .....	86
3.1.1.1.	Según el objetivo de la estrategia de investigación. ....	86
3.1.1.2.	Según la unidad de análisis .....	87
3.1.1.3.	Según el número de casos que conforman el estudio .....	87
3.2.	Estudio de casos: su diseño para la presente tesis doctoral. ....	89
3.2.1.	Estudio de casos: justificación de su uso en la presente tesis doctoral. ....	89
3.2.2.	Participantes y su selección.....	90
3.2.3.	Recogida de datos.....	93
3.2.4.	Validez y fiabilidad .....	96
3.2.4.1.	Validez constructiva .....	96
3.2.4.2.	Validez interna .....	96
3.2.4.3.	Validez externa .....	97
3.2.4.4.	Fiabilidad .....	98
3.2.5.	Análisis de datos.....	98
3.3.	Preguntas de investigación .....	100
3.3.1.	Asociación de preguntas de investigación y objetivos específicos. ....	101
3.3.2.	Asociación de preguntas de investigación y herramientas.....	102
CAPÍTULO 4	.....	105
4.	RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	107
4.1.	CASO 1: Alcorta Forging Group .....	107
4.1.1.	Trabajo de campo e identificación de entrevistados .....	107
4.1.2.	Contextualización y motivación de la participación.....	108
4.1.3.	Participación: idea y realidad.....	111
4.1.4.	Participación: percepciones .....	123
4.1.4.1.	Percepciones: dimensiones de la participación.....	123
4.1.4.2.	Percepciones: aspectos psicosociales.....	130
4.1.4.3.	Percepciones: compromiso de Directivos y Responsables .....	132
4.1.4.4.	Percepciones: afectaciones cruzadas.....	134
4.2.	CASO 2: Izar Cutting Tools .....	135

4.2.1. Trabajo de campo e identificación de entrevistados .....	135
4.2.2. Contextualización y motivación de la participación.....	135
4.2.3. Participación: idea y realidad.....	138
4.2.4. Participación: percepciones .....	145
4.2.4.1. Percepciones: dimensiones de la participación.....	146
4.2.4.2. Percepciones: aspectos psicosociales.....	148
4.2.4.3. Percepciones: compromiso de Directivos y Responsables .....	152
4.2.4.4. Percepciones: afectaciones cruzadas.....	153
CAPÍTULO 5 .....	157
5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS .....	159
5.1. Conclusiones.....	159
5.2. Limitaciones .....	169
5.3. Líneas futuras de investigación .....	170
BIBLIOGRAFÍA .....	173
APÉNDICES .....	193
Apéndice 1. Contactos con las empresas para autorización del estudio.....	195
Apéndice 2. Guión de entrevista.....	201
.....	203



## Índice de tablas

Tabla 1. Objetivos específicos de la tesis doctoral.....	27
Tabla 2. PIB de la CAPV por Territorio Histórico, en miles de euros.....	29
Tabla 3. Establecimientos y personas empleadas en la CAPV por Territorio Histórico y según rama de actividad.....	30
Tabla 4. Caracterización de la Economía Social Vasca.....	52
Tabla 5. Circunstancias en las que utilizar diferentes métodos de investigación.....	85
Tabla 6. Tipologías de estudio de caso.....	89
Tabla 7. Participantes de Izar Cutting Tools.....	91
Tabla 8. Participantes de Alcorta Forging Group.....	92
Tabla 9. Ficha técnica global.....	94
Tabla 10. Vinculación entre objetivos específicos y preguntas de investigación.....	101
Tabla 11. Tabla resumen de preguntas de investigación y herramientas de recogida de datos.....	103
Tabla 12. Ficha técnica: Alcorta Forging Group.....	107
Tabla 13. Tabla de co-ocurrencia sobre idea de participación: Alcorta Forging Group.....	112
Tabla 14. Matices en la idea de participación en el capital: Alcorta Forging Group ...	114
Tabla 15. Tabla de co-ocurrencia sobre la realidad de la participación: Alcorta Forging Group.....	118
Tabla 16. Matices en la realidad del liderazgo: Alcorta Forging Group.....	120
Tabla 17. Tabla de co-ocurrencia sobre la idea y la realidad de la participación: Alcorta Forging Group.....	121
Tabla 18. Tabla de co-ocurrencia sobre percepciones: Alcorta Forging Group.....	124
Tabla 19. Matices en las percepciones sobre otro tipo de empresas vinculado con las dimensiones de la participación: Alcorta Forging Group.....	125
Tabla 20. Tabla de co-ocurrencia sobre la idea y las percepciones de la participación: Alcorta Forging Group.....	126
Tabla 21. Resumen de contenido analítico de la idea y las percepciones de la participación en el capital: Alcorta Forging Group.....	127
Tabla 22. Tabla de co-ocurrencia sobre aspectos psicosociales y su fundamentación: Alcorta Forging Group.....	131
Tabla 24. Matices en las percepciones psicosociales sobre estilo de gestión: Alcorta Forging Group.....	131
Tabla 25. Matices en las percepciones psicosociales: Alcorta Forging Group.....	132
Tabla 25. Ficha técnica: Izar Cutting Tools.....	135

Tabla 26. Tabla de co-ocurrencia sobre idea de participación: Izar Cutting Tools.....	139
Tabla 27. Tabla de co-ocurrencia sobre la realidad de la participación: Izar Cutting Tools .....	143
Tabla 28. Tabla de co-ocurrencia sobre la idea y la realidad de la participación: Izar Cutting Tools .....	144
Tabla 29. Tabla de co-ocurrencia sobre percepciones: Izar Cutting Tools .....	146
Tabla 30. Tabla de co-ocurrencia sobre aspectos psicosociales y su fundamentación: Izar Cutting Tools .....	148
Tabla 31. Matices en las percepciones psicosociales sobre estilo de gestión: Izar Cutting Tools .....	149
Tabla 32. Tabla de co-ocurrencia sobre idea de participación: fundamentación de Caso 1 y Caso 2 .....	160
Tabla 33. Tabla de co-ocurrencia sobre realidad de participación: fundamentación de Caso 1 y Caso 2 .....	162
Tabla 34. Orden relativo de percepciones generales .....	163
Tabla 35. Idea y percepción general de la participación: fundamentación por caso y dimensión .....	164
Tabla 36. Percepciones psicosociales: fundamentación de los principales aspectos, por caso .....	165
Tabla 37. Matices en las percepciones psicosociales acerca del estilo de gestión .....	166

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Distribución por sectores económicos de la actividad de las 300 principales cooperativas del mundo .....	45
Gráfico 2. Distribución por sectores económicos de las cooperativas españolas, en porcentajes .....	48
Gráfico 3. Distribución por sectores económicos de las sociedades laborales españolas, en porcentajes .....	49
Gráfico 4. Distribución por sectores económicos de las empresas de inserción españolas, en porcentajes .....	50
Gráfico 5. Distribución por sectores económicos de las empresas de economía social vascas, en porcentajes.....	53
Gráfico 6. Generación de empleo por tipología de organizaciones de la economía social vasca, en porcentajes .....	54
Gráfico 7. Evolución del empleo generado por el sector cooperativo vasco, periodo 2006 - 2017.....	55
Gráfico 8. Gradientes de la participación financiera .....	68
Gráfico 9. Gradientes de la participación en la gestión.....	74
Gráfico 10. Proceso de análisis de datos en estudios cualitativos .....	99
Gráfico 11. Red de motivaciones de adopción: Alcorta Forging Group .....	110
Gráfico 12. Red de idea de participación integral: Alcorta Forging Group .....	112
Gráfico 13. Red de idea de participación en el capital: Alcorta Forging Group .....	113
Gráfico 14. Red de idea de participación en los resultados: Alcorta Forging Group... ..	115
Gráfico 15. Idea de participación en la gestión, por mando e integración con la participación en el capital: Alcorta Forging Group .....	116
Gráfico 16. Ideas sobre los alcances de la participación en la gestión: Alcorta Forging Group .....	117
Gráfico 17. Mapa de contexto: Alcorta Forging Group .....	119
Gráfico 18. Red de realidad de participación integral: Alcorta Forging Group .....	121
Gráfico 19. Red de realidad de participación en el capital: Alcorta Forging Group....	122
Gráfico 20. Intersección de fundamentaciones entre la idea y las percepciones de la participación en el capital: Alcorta Forging Group .....	128
Gráfico 21. Intersección de fundamentaciones entre la idea y las percepciones de la participación en la gestión: Alcorta Forging Group .....	129
Gráfico 22. Mapa de contexto del compromiso de Directivos y Responsables: Alcorta Forging Group .....	133
Gráfico 23. Mapa de contexto de afectaciones cruzadas: Alcorta Forging Group.....	134
Gráfico 24. Red de motivaciones de adopción: Izar Cutting Tools.....	137

Gráfico 25. Red de idea de participación integral: Izar Cutting Tools.....	140
Gráfico 26. Red de idea de participación en el capital: Izar Cutting Tools.....	141
Gráfico 27. Ideas sobre los alcances de la participación en la gestión: Izar Cutting Tools .....	142
Gráfico 28. Mapa de contexto: Izar Cutting Tools.....	143
Gráfico 29. Realidad de la participación integral: Izar Cutting Tools.....	145
Gráfico 30. Matices en las percepciones generales: Izar Cutting Tools.....	147
Gráfico 31. Intersección de fundamentaciones entre sentido de pertenencia y las percepciones generales de participación: Izar Cutting Tools .....	148
Gráfico 32. Aspectos psicosociales: Izar Cutting Tools.....	151
Gráfico 33. Mapa de contexto del compromiso de Directivos y Responsables: Izar Cutting Tools .....	152
Gráfico 34. Mapa de contexto de afectaciones cruzadas: Izar Cutting Tools .....	153

## CAPÍTULO 1

---

### Planteamiento de la investigación



# 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente tesis doctoral se centra en la participación de las personas trabajadoras en la empresa. Más específicamente, indaga en el rol de los trabajadores, sus motivaciones, sensaciones y percepciones desde la óptica del efecto de la participación y la propiedad en distintas formas de organización y las distintas dinámicas derivadas de esta relación. El problema de investigación se aborda a través del método del estudio de caso basado en entrevistas en profundidad a informantes clave, investigación documental y observación in situ en dos empresas industriales participadas por sus trabajadores y trabajadoras de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), en el norte de España.

El presente capítulo pretende sentar el planteamiento de la investigación, delimitando y justificando el tema de investigación de la tesis doctoral que aquí se presenta. Se organiza en tres apartados. El primero, sobre antecedentes y objetivos prácticos. El segundo, relativo a antecedentes y objetivos científicos. El tercero, vinculado al contexto de la investigación.

## 1.1. Antecedentes y objetivos prácticos

La tesis doctoral aquí expuesta estudia la relación entre diferentes dimensiones de la participación de las personas en las empresas, en dos organizaciones participadas por sus personas pero que no son sociedades cooperativas. Esta aclaración es necesaria dado que, en la CAPV, lugar donde tuvo lugar el trabajo de campo, la participación está íntimamente relacionada con la ideología y práctica cooperativista y, en particular, con el muy conocido grupo cooperativo de Mondragón. Los casos aquí presentados no forman parte de Mondragón, sino son empresas que han implantado otras formas de estructurar la participación de las personas en el capital y en otros ámbitos de la empresa. Hecha esta aclaración introductoria, se procede a sentar los antecedentes y objetivos prácticos de la presente tesis doctoral. Para ello, se comenzará con precedentes de alcance europeo y posteriormente español, para concretar con especificidades de la CAPV.

Desde una perspectiva práctica amplia, en el año 2002, la Comisión de las Comunidades Europeas - COM, dentro del marco para la participación financiera de los trabajadores fijó como objetivo convertirse en “la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social (COM, 2002, p.5). Así, a partir del año 2002, la misma Unión Europea considera que la participación de los trabajadores puede contribuir en gran medida a lograr este objetivo. Más de diez años después, el panorama socio-económico ha cambiado radicalmente, debido a la crisis económica-financiera del año 2008. Sin embargo, la COM reitera en el 2010 el

objetivo fijado en su día por la Unión, y establece como estrategia para salir de esta situación tres prioridades que se refuerzan mutuamente:

“- Crecimiento inteligente, mediante el desarrollo de una economía basada en el conocimiento y en la innovación;

- Crecimiento sostenible, es decir, la promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva;

- Crecimiento integrador, a través del fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial” (COMa, 2010, p7.)

Adicionalmente, la COM da continuidad al fomento de la participación de los trabajadores, incorporando la combinación de la participación en el capital y en los resultados (COMb, 2010; COM, 2012). En este sentido, sostiene que la participación de los trabajadores puede ser uno de los mecanismos para mejorar la situación de las empresas fortaleciendo su competitividad. Es así como el derecho a la participación de los trabajadores se mantiene vigente (COM, 2018).

Dando continuidad a esta perspectiva práctica más amplia, es ahora igualmente importante mencionar cuestiones a nivel de España. Concretamente dentro del tejido empresarial español, donde se circunscribe la presente tesis doctoral, las empresas del sector empresarial vasco cuentan con experiencia considerable en materia de gestión y participación de las personas y trabajadores. Sin embargo, hacen falta, estudios que profundicen en estas experiencias porque, en la literatura científica se pueden apreciar diversos vacíos en cuanto al abordaje sobre empresas participadas en la CAPV se refiere, ya que se centran más en el estudio de las empresas cooperativas. También existen empresas de economía social en la CAPV que han sido plasmadas en estudios empíricos y teóricos, que muestran una perspectiva global (Novkovic y Sena, 2007). En este sentido, se ha acrecentado el interés a nivel científico y a la vez existe un interés especial por parte de la CAPV e instituciones de orden privado, en fomentar nuevos tipos de empresa participadas, lo que refuerza la necesidad de realizar estudios de esta índole, en el sector empresarial vasco. Es así como también, se torna parte central de este trabajo de investigación, ahondar en las percepciones de la copropiedad y otros fenómenos psicosociales en empresas participadas e indagar sobre las opiniones de los trabajadores en entidades auto-gestionadas y sus potencialidades (Freundlich, 2009).

La evolución de formas jurídicas más democráticas y participativas se ha vinculado en parte con las limitaciones y, en algunas zonas, el estancamiento que ha ido mostrando el modelo cooperativo (Razzeto, 1990), pero también con la emergencia de corrientes de pensamiento organizativo que replantean los esquemas jurídicos de participación en las empresas. Ello se ha observado a nivel de España, en donde la participación de las personas en las organizaciones es un tema reconocido constitucionalmente en el ordenamiento jurídico desde 1978, pero también en la esfera anglosajona y europea en general donde existen ya miles de empresas participadas y millones de personas trabajadoras implicadas en ellas (Hammer y Stern, 1980; Long, 1978; Mathieu, 2015; NCEO - The National Center for Employee Ownership, 2015; Uvalic,

1991). Se trata de modelos que se basan en la participación de las personas trabajadoras en el capital, la gestión y los resultados de sus organizaciones, aun manteniéndose como empresas de capital o mercantiles. Es decir, no son cooperativas de trabajo, pero son empresas participadas sustancialmente por sus trabajadores. Es pertinente analizar si estas iniciativas se pueden llegar a convertir, en una opción interesante, en aras de constituirse en una alternativa para intentar incrementar indicadores en materia de sustentabilidad, competitividad y la cohesión social de las empresas del sector, brindándoles una solución viable y exitosa para competir en el mercado sin necesidad de dejar de lado los valores de democracia y sentido social, entre otros. Un estudio empírico en profundidad sobre este fenómeno ayudaría no sólo a las empresas participativas sino también a los diversos agentes vascos implicados con estas cuestiones a comprender mejor el fenómeno de la participación y sus posibles efectos y, de este modo, diseñar políticas públicas más acertadas. También constituiría un testimonio fiel de que existen otras formas de gestionar las organizaciones donde el valor de la persona, y su rol dentro de la participación, son ejes fundamentales o estratégicos.

La realización de la presente investigación en la CAPV toma especial trascendencia dada la trayectoria y vigencia de esta Comunidad en materia de organizaciones participadas. Las primeras fórmulas de asociacionismo se manifestaron bajo la forma del cooperativismo a finales del siglo XIX en la ciudad de Bilbao, provincia de Bizkaia (Roussell y Albóniga, 1994). En la actualidad, tanto el nivel de generación de empleo por parte de organizaciones de la Economía Social como la facturación y el propio número de tales organizaciones hacen que la CAPV continúe destacándose en términos relativos respecto al desempeño del resto del Estado Español (Confederación Empresarial Española de la Economía Social - CEPES, 2018a).

Conociendo la resonancia de la CAPV en materia de organizaciones tradicionalmente participativas, específicamente en el ámbito de la Economía Social, resulta de interés indagar en esas dimensiones en otro tipo de empresas, considerando que la participación de los trabajadores repercute en el desempeño tanto social como económico de las organizaciones, lo cual también puede venir a incidir en su entorno en términos socioeconómicos (Comisión Europea - COM, 2018). Así, el tema central del trabajo se enmarca en el estudio y análisis de formas de organización que quizás no son las más típicas en la CAPV, pero que de alguna manera pueden potenciar o permitir la participación de las personas. Por otro lado, y de esta manera, se pretende conocer si esa respuesta se presenta debido a una necesidad que viene dada por efectos económicos o de contexto o si surge como una estrategia para potenciar las organizaciones a través de una participación más eficaz de las personas en la gestión, los resultados y el capital. También es importante explorar si existe alguna otra razón, sea de índole legal o de valores o principios en la gestión. Estas alternativas de participación se presentan como una opción viable para las organizaciones, en especial las organizaciones del sector empresarial vasco en su afán de asegurar e incrementar su cuota de participación tanto en los mercados locales como internacionales. En el caso de empresas que experimentan grados de participación relativamente altos, deben lidiar con complejidades que provienen de su propia

constitución jurídica y que limitan su desempeño en el mercado, un mercado que de por sí es dominado por las sociedades de capital y su mayor libertad para actuar, hacer negocio, etcétera. De esta manera, esta tesis permitiría poder estudiar diversas formas de organización, y analizar figuras que permitan la participación efectiva de las personas y al mismo tiempo hacer negocio en condiciones similares a las que encuentran empresas más convencionales.

Habiendo detallado los antecedentes y objetivos prácticos, resulta de interés vincularlo con intereses personales del doctorando. Este estudio se plantea por el interés personal que ha despertado el desarrollo y constitución de alternativas de organización más democráticas, que potencien el desarrollo, el sentido de pertenencia y la motivación de las personas, a través de la participación; ya sea en el capital, los resultados o la gestión. El objetivo de este estudio viene precedido por la experiencia personal y laboral de varios años inmerso en el campo de la economía social, aunado al acercamiento desde el punto de vista académico y empírico de la experiencia cooperativa de MONDRAGON. Este ejercicio ha permitido conocer alternativas organizativas que permiten o permean la participación.

Adicionalmente, y desde la óptica de la vivencia personal de este autor, se ha observado que el modelo cooperativista en su teoría dista en algunos aspectos de lo que se puede observar en la práctica. De esta forma, existen organizaciones cooperativistas donde se puede percibir a un sector de trabajadores desmotivados, sin sentido de pertenencia a la organización, con poca implicación. Es decir, que la experiencia de este autor en organizaciones cooperativas ha llevado a observar en innumerables ocasiones, climas laborales no acordes a un gobierno democrático, donde se infiere que debe reinar el sentimiento de ser propietario y protagonista. Este estudio pretende alcanzar un acercamiento a nuevas formas de organización participadas diferentes a las realidades cooperativas. Esto también con la finalidad de ayudar a comprender algunas cuestiones que recaen sobre el fenómeno de la participación en cuanto a la viabilidad y realidad de un modelo que rompe de alguna manera con las antiguas formas de liderazgo empresarial, la retribución y la participación de los trabajadores, que a veces es poco comprensible tanto por parte de los socios como del público en general. Dentro de este contexto, se pretende estudiar las percepciones de tanto trabajadores como gestores y directivos en relación a la participación y la relación con su diario vivir dentro de la organización. Es decir, cómo se vive el día a día en una empresa participada. Además, se pretende analizar si la participación pudiese ser un factor de motivación e incentivación de los trabajadores y si de esta manera trae consigo más y mejores beneficios.

Por todo lo anterior, el objetivo práctico de la tesis es ayudar a las empresas participadas a comprender mejor sus dinámicas de participación, los efectos de éstas y sus retos de futuro y de esta manera facilitar la mejora tanto de sus resultados económicos como de la experiencia humana de sus participantes.

## 1.2. Antecedentes y objetivos científicos

La investigación acerca de la participación en la empresa data por lo menos de los experimentos Hawthorne en la empresa Western Electric de los años veinte del siglo pasado (Mayo, 1946). Sin embargo, coincidiendo con la creación en los Estados Unidos de una figura jurídica dirigida a fomentar la participación de personas en el capital, el “ESOP”<sup>1</sup>, es a partir de los años setenta, cuando se inicia una rama de investigación en este campo que, en cierta medida, une el estudio de las tres vertientes de la participación de interés aquí: en la gestión, el capital y los resultados (Long, 1977; Klein, 1987; Kruse y Blasi, 1999; Hockertin y Harenstam, 2006; Poutsma, van Eert, y Ligthart, 2015; Wiefek, 2017).

En el ámbito de la participación, existen amplias referencias de países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, entre otros, que han demostrado que la participación en el capital, la gestión y los resultados es una alternativa viable que ha arrojado resultados económicos positivos. Existen numerosos estudios académicos sobre autores de los países antes mencionados, que demuestran que la propiedad y la participación de los trabajadores pueden mejorar la productividad y el rendimiento de la empresa (Kruse, Freeman, y Blasi, 2010a). En efecto, muestran notoriamente que, si es utilizada de forma apropiada, la participación de los trabajadores en las empresas no sólo favorece la productividad, competitividad y rentabilidad de las empresas sino que además puede fomentar el compromiso de los trabajadores, mejorando la calidad del trabajo y contribuye a una mayor cohesión social (COM, 2002; Fakhfakh y Perotin, 2011; Jones, Kalmi y Mäkinen, 2017; Kruse y Blasi, 1999; Kruse et al, 2010a; Kruse, Freeman, y Blasi, 2010b; Logue y Yates 2001; Matrix Evidence, 2010; Rosen et al, 2005).

Los resultados son diversos. En general, la participación en el capital genera percepciones positivas por parte de trabajadores (Kruse, 2002), pero también existen estudios en los que no se encuentra ninguna relación entre esta participación y percepciones (Long, 1982; McConville et al, 2018; Winther, 1999). Lo anterior denota la importancia de continuar generando aportes que dilucidan esas relaciones. Autores como Klein (1987) han estudiado las percepciones que se derivan de la participación en el capital y el grado de cumplimiento de las expectativas de los trabajadores acerca de la participación en la gestión y los resultados. Según el estudio de Klein (1987), una de estas percepciones clave es acerca de la percepción por parte de las personas trabajadoras de la sinceridad de la empresa y sus motivos a la hora de plantear la participación, es decir, hasta qué punto los trabajadores piensan que sus líderes, los directivos, tienen un interés auténtico en compartir el capital y la gestión entre todas las personas. Entre la diversa literatura, pocos han investigado esta cuestión y es por eso que esta tesis indagará precisamente en ella, y las percepciones y experiencias que la rodean.

---

<sup>1</sup> Las siglas ESOP significan en inglés, “Employee Stock Ownership Plan” que se puede traducir como “Plan de Participación Accionarial de Trabajadores”.

Desde la CAPV se han realizado diferentes estudios sobre organizaciones que se han distinguido en los últimos tiempos por integrar a las personas en los ámbitos de la gestión, los resultados y el capital, aunque estas iniciativas no solo se resumen a la CAPV, sino al resto de Europa y el mundo en general (Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi - ASLE, 2013; Bozal Uranga, 2006), y de ahí la importancia científica de poder abarcar en un estudio estos temas específicamente en empresas vascas. La literatura científica carece de estudios que indaguen en empresas participativas y participadas vascas. Así mismo, la literatura está dominada por investigaciones cuantitativas. Mismas que son muy importantes a la hora de medir estos fenómenos con precisión y generalizar con confianza estadística desde muestras a poblaciones más amplias, pero no pueden explorar el detalle de la experiencia vivida en contextos concretos que logran estudios cualitativos como la tesis doctoral aquí presentada.

De acuerdo con los hechos enumerados, por un lado, queda en evidencia la relevancia de la CAPV en materia de organizaciones que favorecen el impulso de la participación. Tal como se mencionó anteriormente, se presenta una concentración concerniente a empleo y facturación en esta Comunidad Autónoma por parte de este tipo de empresas. Asimismo, las primeras incursiones vascas vinculadas a entidades que promueven la participación de las personas datan del siglo XIX, lo cual refleja su trayectoria. Adicionalmente, las empresas bajo estudio han sido identificadas como casos relevantes en el fenómeno de la participación y la propiedad de los trabajadores. Por otra parte, también se evidencia la existencia de vacíos científicos en materia de estudios sobre la participación de los trabajadores en sus organizaciones, lo cual también refuerza la relevancia de la presente investigación.

Así, el presente estudio pretende recabar y comparar en profundidad cualitativa las percepciones relativas a la participación, tanto desde la óptica de los directivos de la empresa como de sus responsables intermedios y de los trabajadores de base. El objetivo es explorar no sólo las percepciones de trabajadores y directivos de la experiencia de la participación en los tres ámbitos, sino, siguiendo el trabajo seminal de Klein (1987) específicamente, el impacto en estas percepciones de las mismas interpretaciones del "otro" y sus motivos con respecto a la participación. Esta tesis aborda estos dos vacíos de forma directa.

Recapitulando, la presente tesis se justifica tanto desde fines prácticos, expuestos en el apartado anterior, como científicos. En términos prácticos, ayudaría al mundo empresarial a comprender y gestionar mejor el fenómeno de la participación en sus diferentes dimensiones y de este modo mejorar sus resultados empresariales y sociales. Además, abordaría dos vacíos importantes en la literatura científica. Una es metodológica porque existen múltiples estudios estadísticos del fenómeno de la participación en la empresa, pero relativamente muy pocos estudios que proporcionan detalle, profundidad y textura cualitativa (Meyers, 2011) y sólo uno se ha realizado en la Comunidad Autónoma del País Vasco (Cheney, 1999) en el cual aborda cooperativas de Mondragon, pero no otro tipo de empresas o fórmulas alternativas de participación en la gestión, el capital y los resultados financieros. Otro vacío es de fondo, siendo que son escasos los estudios que han indagado en este efecto espejo que sugiere Klein (1987), es decir, la relación

entre la participación, por un lado, y las percepciones de los participantes y sus motivos, por otro. Esta tesis aborda estos dos vacíos de forma directa.

Según los antecedentes y objetivos descritos, se ve el interés en el estudio propuesto. Así, seguidamente se prosigue a la presentación de los objetivos específicos de la presente tesis doctoral, siendo el objetivo general comprender la percepción de la participación de las personas en dos empresas de la CAPV que impulsan esquemas alternativos de participación y propiedad.

**Tabla 1. Objetivos específicos de la tesis doctoral**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN</b>
OE1. Comprender las percepciones de los trabajadores acerca de la participación de las personas en las diferentes dimensiones de la participación en la organización
OE2. Comprender las percepciones de los trabajadores acerca de las implicaciones prácticas de la participación en el capital
OE3. Comprender las percepciones de los trabajadores acerca de implicaciones psicosociales de la participación
OE4. Comprender las percepciones de los trabajadores acerca del compromiso de los Directivos y Responsables con la empresa participativa
OE5. Comprender las percepciones de los trabajadores acerca del efecto cruzado del compromiso

Fuente: elaboración propia.

Dados los antecedentes, objetivos prácticos y científicos de esta tesis doctoral, se pretende abordar preguntas investigación acerca de la percepción de la participación de las personas en dos empresas de la CAPV. Más precisamente, ante este panorama, la principal pregunta de investigación de la presente tesis doctoral es la siguiente:

¿Cuál es la percepción de la participación de las personas en dos empresas de la CAPV que impulsan esquemas alternativos de participación y propiedad?

En el capítulo 3 no sólo se detallarán las preguntas de investigación, sino que se vincularán con los objetivos específicos y las herramientas de recolección de información. Todo ello, a partir de la previa revisión de la literatura y el diseño del método de estudio correspondiente. Para concluir el presente capítulo, seguidamente se detalla el contexto de la investigación.

### **1.3. Contexto de la investigación: Comunidad Autónoma de País Vasco**

Esta investigación toma lugar en dos empresas industriales de la Comunidad Autónoma del País Vasco - CAPV<sup>2</sup>, una región político - administrativa del Reino de España. Con cerca de 2 millones doscientos mil habitantes de 44 millones en el conjunto de España, la CAPV es la séptima comunidad española más poblada (Instituto Nacional de Estadística de España - INE, 2019a) y la quinta en aportación al PIB nacional (Eustat, 2019).

Con un fuerte arraigo local en tradiciones, cultura, lengua e historia, la CAPV se ha integrado con éxito en las políticas de cohesión en las casi tres décadas de permanencia en la Unión Europea (Gobierno Vasco, 2011). En el año 1979 se aprobó mediante Ley Orgánica el Estatuto de Autonomía de Euskadi, conocido como Estatuto de Gernika<sup>3</sup>. El título preliminar de dicho Estatuto comienza con las siguientes líneas "El Pueblo Vasco o Euskal-Herria, como expresión de su nacionalidad, se constituye en Comunidad Autónoma dentro del Estado español bajo la denominación de Euskadi o País Vasco, de acuerdo con la Constitución y el presente Estatuto que es su norma institucional básica".

Su lengua propia, el euskera, tiene carácter oficial, junto al castellano. Está integrada por los Territorios Históricos de Araba, Gipuzkoa y Bizkaia, al tiempo que se deja abierta la posibilidad a la incorporación de Navarra si este territorio así lo decidiera. Bizkaia, con su capital en Bilbao es el Territorio que mayor participación realiza en términos de población y PIB, superando el 50%. Gipuzkoa por su parte con su capital San Sebastián (Donostia), en orden de importancia le sigue a Bizkaia y finalmente, Araba. El estudio propuesto investigaría una empresa vizcaína y otra gipuzkoana. En aras de ampliar más la información, se detalla la siguiente tabla.

---

<sup>2</sup> Se utilizan diversos nombres para esta región aparte de la CAPV, entre ellos la Comunidad Autónoma Vasca (CAV), el País Vasco o diferentes nombres en el idioma vasco, Euskera, como son Euskadi o Euskal Herria.

<sup>3</sup> Boletín Oficial del Consejo General del País Vasco [http://www.euskadi.eus/r33-2288/es/contenidos/informacion/estatuto\\_guernica/es\\_455/adjuntos/estatuto\\_ley.pdf](http://www.euskadi.eus/r33-2288/es/contenidos/informacion/estatuto_guernica/es_455/adjuntos/estatuto_ley.pdf), consultado el 9 de abril de 2015.

**Tabla 2. PIB de la CAPV por Territorio Histórico, en miles de euros**

CAPV	ARABA	BIZKAIA	GIPUZKOA
66.081.063	10.705.132	33.370.937	22.004.994
<b>100%</b>	<b>16,2%</b>	<b>50,5%</b>	<b>33,3%</b>

Fuente: EUSTAT – Cuentas Económicas<sup>4</sup>.

En cuanto a la demografía empresarial, la CAPV cuenta con 176.879 establecimientos empresariales, con la distribución por Territorio Histórico que se especifica a continuación. En línea con la participación en el PIB, nuevamente Bizkaia encabeza en la contribución, seguida por Gipuzkoa y Araba. El sector de Industria, Energía y Saneamiento aporta el 7% de los establecimientos empresariales vascos, pero emplea a prácticamente 21 personas de cada 100 en la CAPV, sólo superado por los sectores de Comercio, transporte y hostelería y la Administración Pública, Educación y Sanidad. Ello también se especifica en la tabla subsiguiente.

---

<sup>4</sup> Fecha 7 de junio de 2019, consultado el 10 de junio de 2019.

**Tabla 3. Establecimientos y personas empleadas en la CAPV por Territorio Histórico y según rama de actividad**

		CAPV	ARABA	BIZKAIA	GIPUZKOA
<b>TOTAL</b>	<b>Nº. de establecimientos</b>	173 849	24 493	90 196	59 160
	<b>Personas empleadas</b>	889 853	148 666	444 860	296 327
Agricultura, ganadería y pesca	Nº. de establecimientos	5 962	2 157	1 879	1 926
	Personas empleadas	12 474	3 690	4 727	4 057
Industria, energía y saneamiento	Nº. de establecimientos	11 526	1 991	4 960	4 575
	Personas empleadas	180 041	39 417	69 996	70 628
Construcción	Nº. de establecimientos	20 418	2 523	10 735	7 160
	Personas empleadas	50 505	6 345	28 285	15 875
Comercio, transporte y hostelería	Nº. de establecimientos	64 562	8 566	34 523	21 473
	Personas empleadas	231 678	33 720	119 936	78 022
Información y comunicaciones	Nº. de establecimientos	3 412	419	1 948	1 045
	Personas empleadas	20 887	2 416	13 416	5 055
Actividades financieras y seguros	Nº. de establecimientos	4 660	643	2 469	1 548
	Personas empleadas	16 781	2 047	9 665	5 069
Actividades inmobiliarias	Nº. de establecimientos	3 068	228	1 831	1 009
	Personas empleadas	4 948	527	2 889	1 532
Actividades profesionales y auxiliares	Nº. de establecimientos	28 446	3 764	15 068	9 614
	Personas empleadas	129 303	17 988	75 756	35 559
Adm. pública, educación y sanidad	Nº. de establecimientos	18 332	2 411	9 832	6 089
	Personas empleadas	203 833	36 904	100 084	66 845
Activ. artísticas y otros servicios	Nº. de establecimientos	13 463	1 791	6 951	4 721
	Personas empleadas	39 403	5 612	20 106	13 685

Fuente: EUSTAT – Directorio de actividades económicas<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Fecha 26 de diciembre de 2018, consultado el 7 de junio de 2019.

En los últimos 35 años la economía vasca ha experimentado un profundo proceso de transformación y modernización. El carácter eminentemente industrial de la economía vasca ha hecho de la Política Industrial el eje vertebrador de las actuaciones del Gobierno Vasco en materia de competitividad, desarrollo y creación de nuevos clusters, e internacionalización. Los incentivos a la inversión y a la mejora de la Calidad, así como el apoyo al desarrollo tecnológico y la innovación promovidos por el Gobierno Vasco han sido determinantes para la consecución de un tejido industrial competitivo<sup>6</sup>. En este proceso, y principalmente a partir de la década de los años 80, se destacan:

- La Política de Reconversión: la crisis del petróleo ocurrida en los años 70 evidenció la urgente necesidad de reestructuración del tejido industrial del País Vasco, requiriendo la adopción de medidas que propiciaran un proceso de reconversión y ajuste de las estructuras industriales vigentes;
- La Reconversión del Estado: Las iniciativas adoptadas por la Administración Central incorporaron medidas de redimensionamiento y saneamiento en 14 sectores industriales e incorporaron actuaciones de protección social centradas en la adopción de fórmulas generadoras de empleo.
- El Programa Vasco de Reestructuración: En 1982 se transfirieron al País Vasco las competencias para la ejecución de las políticas de reconversión. El Gobierno Vasco centró sus esfuerzos en la reestructuración de 8 sectores con fuerte presencia en el País Vasco,
- La Transformación del Sector Siderúrgico: La reestructuración del sector siderúrgico, de especial relevancia en el País Vasco, supuso el inicio del proceso que marcaría la transición de los Altos Hornos de Bizkaia a la actual Acería Compacta de Bizkaia.

El éxito de este proceso se atribuye tanto al relativo consenso de los agentes económicos y sociales como al enfoque de cambio y renovación hacia una estructura industrial competitiva e innovadora. En paralelo, también comenzaron a emerger incipientes reconocimientos relativos a la importancia de la persona. Es decir, según las autoridades de la zona y sus líderes empresariales, si bien la CAPV logró sus objetivos en materia de reconversión, reestructuración e internacionalización, precisamente esos han sido hitos que sirvieron para que reflexiones sobre la relativa facilidad para la adquisición de tecnologías, maquinarias, bienes inmuebles, etc., en todo el mundo. Por lo tanto, hacen hincapié en que lo que marca la diferencia entre organizaciones son las personas, y el espacio que las organizaciones les dan para ser protagonistas. Todo ello lleva a reconocer hay mucho camino por recorrer en este ámbito, que, a pesar de la evolución que ha ocurrido, en general todavía no se han dado cambios en los sistemas organizativos ni en los estilos de gestión (Saratxaga, 2007). Así, la presente tesis doctoral se enfoca en entidades que han enfrentado este reto mayor, que pretenden que incidan

---

<sup>6</sup> Atlas de la competitividad del País Vasco  
[http://www.politicaindustrialvasca.net/PIGV/politicaindustrial\\_es.nsf](http://www.politicaindustrialvasca.net/PIGV/politicaindustrial_es.nsf), consultado el 9 de abril de 2015.

en sus proyectos empresariales, las personas que las integran, su competitividad y su futuro. La tesis explorará hasta qué punto y en qué sentidos lo han logrado.

Más concretamente, la tesis se centra en dos empresas industriales de la CAPV: Alcorta Forging Group e Izar Cutting Tools. Alcorta Forging Group es una forja de 160 personas dedicada al sector de automoción. Está en la provincia de Gipuzkoa. Fue fundada a comienzos del siglo XX; más precisamente en el año 1911 de la unión de dos empresas familiares. Tras una serie de modificaciones en la gestión de la empresa, y en la composición del capital, la empresa pasó a estar participada por sus trabajadores. Respecto a Izar Cutting Tools, es una sociedad laboral<sup>7</sup> también fundada a comienzos del siglo XX, se encuentra en la provincia de Bizkaia. En concreto, la empresa inició su actividad en 1910. El año 1988 representó un momento de quiebre para la empresa a raíz de su escisión. Los cambios se profundizaron cuando el comprador decidió abandonar a la entidad y los trabajadores resolvieron tomar control del proyecto empresarial, a pesar de carecer de recursos. Las empresas se describen en detalle más adelante en apartados 4.1.2 y 4.2.2 respectivamente.

Habiendo sentado los antecedentes, objetivos prácticos y científicos de la tesis, así como su contexto, se procede a abordar el capítulo 2 destinado a la revisión de la literatura.

---

<sup>7</sup> La sociedad labora es una figura jurídica española en la que el colectivo de personal de la empresa ostenta la mayor parte del capital social de la misma. La figura que se explicará más adelante.

## CAPÍTULO 2

---

Revisión de la literatura



## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

*“Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción.”*  
Artículo 129-2 Constitución Española 1978

En las secciones precedentes se presentó los elementos que constituyen el planteamiento de la investigación. El desarrollo del presente capítulo referido a la revisión de la literatura pretende “localizar, obtener y consultar estudios antecedentes, libros, revistas científicas, ensayos, tesis, foros y páginas de internet, material audiovisual, testimonios de expertos y toda aquella fuente que se relacione con nuestro problema o tema de investigación” (Hernández Sampieri et al, 2003, p.64). De esta manera, la revisión de la literatura que seguidamente se expone se organiza en torno al abordaje de la participación de los trabajadores en las empresas, y los efectos de ello en las personas. Para ello, en primer lugar, se elabora una caracterización de la participación y su realidad en España y más concretamente en la CAPV, considerando los alcances del trabajo empírico de la tesis doctoral. En segundo lugar, se aborda la participación desde sus tres dimensiones: la gestión, los resultados y el capital.

### **2.1. Caracterización de la participación de los trabajadores**

Para los fines del presente trabajo resulta de interés comenzar por exponer los elementos que han impulsado la participación de los trabajadores en sus organizaciones. Para ello, a continuación, se explicitan cuestiones centrales sobre connotaciones, las empresas tradicionalmente participadas, el marco español y la realidad vasca, todo lo cual delimita la incidencia de la investigación que aquí se presenta.

#### **2.1.1. Connotaciones de la participación**

La presente tesis doctoral se centra en el estudio de las percepciones de diferentes aspectos de la participación de las personas en dos empresas de la CAPV que impulsan esquemas alternativos de participación en la gestión, los resultados y el capital. Es por ello que resulta de interés comenzar por indagar en distintas evocaciones de la participación en esas tres dimensiones mencionadas.

Pese a las diferentes connotaciones que se le puedan atribuir la participación, uno de los principales temas sobre los cuales se han desarrollado aportes prácticos y académicos es la

propiedad de los trabajadores, concepto que deriva del término anglosajón *employee ownership* (COM, 2012). En este sentido, la connotación referida a la participación financiera incluye tanto a organizaciones que disponen de esquemas de participación en el capital, en los resultados, en ambas o en alguna de los dos. Al respecto, hay posiciones que sostienen que no puede existir una efectiva participación de los trabajadores sino existe la participación financiera, lo cual ha provocado que esta arista de la participación haya tenido un mayor despliegue (Bryson, Clark, Freeman y Green, 2016; Bryson, Freeman, Gomez y Willman, 2017) sin restar el interés de otras líneas que abordan la participación en los resultados y en la gestión.

Así, dada la evolución de las investigaciones en materia de recompensas económicas a los trabajadores, los profesores de la Universidad de Rutgers en Nueva Jersey, Kruse y Blasi, y el profesor de la Universidad de Harvard, Freeman, conjuntamente con el National Bureau of Economic Research - NBER, realizaron un acercamiento a esta realidad en un proyecto denominado “Capitalismo Compartido”. Ello se define como “el conjunto diverso de prácticas de retribución a través del cual el pago de los trabajadores o su riqueza depende del rendimiento de la empresa o unidad donde aquellos ejercen su actividad profesional” (Freeman, Blasi y Kruse, 2010, p. 4). Es así como a partir de este concepto que se incluyen los siguientes esquemas:

1. **Propiedad de los trabajadores – participación en el capital:** Con su esquema más paradigmático, el de los Estados Unidos de América en la figura de los ESOP (Employee Stock Ownership Plan) mismos que se pueden extender a otras organizaciones tales como las sociedades cooperativas de trabajo asociado.
2. **Planes individuales de Propiedad de acciones para los trabajadores:** Las adquisiciones de acciones por los trabajadores a través de diferentes instrumentos de ahorro especializados, más o menos favorecidos por la empresa en cuestión o en caso de empresas que cotizan en bolsa, directamente el mercado, más o menos independiente de un plan que vise la voluntad de la empresa de repartir su propiedad
3. **Reparto de beneficios o rendimientos:** De manera global, es decir, a nivel del conjunto de la empresa. Desde una parte hasta la totalidad de los beneficios se reparten entre las personas trabajadoras según una u otra fórmula.
4. **Reparto de ganancias:** Menos global que el reparto de beneficios. Se basa en un grupo de trabajadores o en una unidad de negocio de la empresa, donde el rendimiento se basa en la productividad de un determinado grupo, o en su capacidad de disminuir los costes asociados a su actividad. Si el grupo/unidad mejora sus resultados según objetivos establecidos, sus miembros reciben un porcentaje (desde muy reducido hasta muy alto) de esta mejoría en efectivo<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Se puede utilizar en organizaciones sin fines de lucro o en las administraciones públicas en las cuales el “beneficio” como tal, no existe en términos contables (Kruse et al., 2010).

5. **Opciones sobre acciones para los trabajadores:** Se califican como un híbrido entre la propiedad de los trabajadores y el reparto de beneficios
6. **Planes de base amplia de Stock Appreciation Rights (SAR), Restricted Stock Units (RSU) y Planes de Acciones Fantasma:** Son similares a los del punto anterior, de una forma, recompensan sobre diversas formas a los trabajadores por la revalorización del capital propio de las empresas.

Continuando con la identificación de connotaciones, se puede también hacer distinciones en lo que se refiere a la participación en la gestión. Ésta ha visto una marcada evolución en los últimos años en el plano público y no gubernamental.

Respecto al primero, se trata del impulso de la participación ciudadana vinculada con “procesos de innovación en la gestión de las políticas públicas y también con una mejor prestación de los servicios públicos” (Díaz Aldret, 2017, p.342). Esta participación en la gestión de políticas públicas ha de contribuir a un mejor desempeño organizacional, mayores niveles de compromiso y cooperación, así como a una mayor eficacia en la toma de las decisiones (Cuadros Rodríguez, Arias García y Valencia Arias, 2015; Lozano, 2016).

En cuanto al segundo, se presentan heterogéneas experiencias desde la sociedad civil en cuestiones tales como la participación en la gestión de bienes públicos (Calvo y Erikson, 2015; de Sousa Guerreiro y Rios Hilario, 2017; Soto Barrientos y Viveros Caviedes, 2016), de proyectos de cooperación internacional (Monje, 2018), de catástrofes (Pedroso Aguiar y Rodríguez Cruz, 2017), de proyectos de salud (Sáez González, 2015; Serrano-Miguel, Silveira y de Lima Palombini, 2016), entre otros. Como se aprecia, ambos tienen un enfoque principalmente macro.

Además de lo antes expresado, es posible hacer referencia a la participación en la gestión desde un plano empresarial, en el cual se basa la presente tesis. La misma hace énfasis en la disminución del conflicto entre el capital y el trabajo, integrando a todas las personas de la organización, integrándolas en la estructura de poder y decisión de la empresa (Enciso, 2010). Este modelo puede trascender la mera relación informativa o de consulta y alcanzar altos niveles de cogestión y codecisión empresarial en muy diversos ámbitos y niveles de la organización, logrando romper en diferentes grados con los antiguos esquemas de trabajo y las ya frecuentemente obsoletas estructuras jerárquicas tradicionales (Charao Ferreira y Matos Ferreira, 2017). De esta clasificación y a partir de propuestas comunitarias se puede desprender lo que se conoce como la nueva cultura participativa (Enciso, 2010). Esta se manifiesta a través de una multitud de nuevas formas de participación en la gestión, como los equipos auto-gestionados de trabajo o equipos de proyecto transversales, los círculos de calidad o la adopción de códigos de conducta o compromisos morales relativos a su comportamiento en la administración de las capacidades humanas, orientadas hacia prácticas y comportamientos responsables tanto a nivel interno como externo (relación con los clientes, proveedores, etc.), y acercándose a diferentes elementos de la Responsabilidad Social Empresarial (Brander y Zhang,

2015). Tal como se anticipó, esta tesis también explora esta connotación de la participación, y más adelante se ahondará en estas cuestiones.

La tercera y última connotación a la que se hará referencia es a la participación en los beneficios o en los resultados, derivados de los términos anglosajones *profit sharing* o *gain sharing* que abarca los distintos sistemas retributivos y compensatorios que tienden a estimular y motivar el compromiso de los trabajadores con la empresa y su actividad, o los procedimientos que procuran la distribución de un porcentaje de los beneficios o resultados empresariales (Stévenot y Guery, 2013). Como se indicó al inicio de la presente sección, la participación en los beneficios o en los resultados con cierta frecuencia, tiene enlaces con la participación en el capital (Kruse et al., 2010) aunque son muchas las empresas que comparten una parte de sus beneficios (u otros resultados positivos) con sus plantillas sin compartir el capital.

La tesis doctoral también aborda la participación en los beneficios bajo la evocación indicada en el párrafo previo, aunque también otros investigadores han analizado esta dimensión desde una perspectiva tributaria (De Sandoval, 2015) o del rol de los accionistas (Gómez Samper, 2017; Jarboui y Chouaibi, 2014; Méndez Suárez y Estevez, 2016).

Habiendo esbozado elementos trascendentales relativos a diferentes connotaciones sobre la propiedad y participación, en general, se hará foco seguidamente en la participación en el marco de la empresa, en particular.

### **2.1.2. Participación de los trabajadores y empresa: debates y conflictos**

Al hacer referencia a la propiedad y a la participación de las personas en las empresas se menciona una serie de retos, dimensiones, oportunidades y demás aspectos que necesariamente se relacionan de manera directa con la misma. Entonces, resulta pertinente comenzar por identificar sus elementos constitutivos a fin de clarificar la evolución de la participación y la propiedad en su seno.

De acuerdo con la Real Academia Española, la empresa se define como “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Se identifican aquí tres conceptos: organización, desarrollo de actividades y búsqueda de beneficios económicos. Adicionalmente “de forma implícita, incluye las (ideas) de mercado y clientes, propietario o accionista y eficiencia” (Olcelse et al, 2008, p.4). De esta manera, siguiendo a estos autores, el concepto tradicional de empresa engloba siete elementos básicos:

- Tanto las empresas unipersonales como las que no lo son requieren de la organización de las actividades que desarrolla de forma tal de potenciar y maximizar sus recursos;

- Toda empresa desarrolla actividades en vista a la producción de bienes o la prestación de servicios;
- Por medio del desarrollo de actividades, la empresa persigue el objetivo de ser rentable y, por ende, de percibir beneficios económicos;
- Todo bien o servicio está destinado a un mercado;
- Los mercados que son abastecidos implican clientes que demandan los bienes o servicios ofrecidos;
- Son los propietarios o accionistas los que aportan el capital, y en algunos casos también el trabajo, para que la empresa pueda desarrollar sus actividades;
- No sólo se espera eficacia sino también la mejor utilización de los recursos para alcanzar los objetivos empresariales. En otras palabras, se persigue su eficiencia.

Cada uno de los anteriores conserva vigencia y no se pretende poner en cuestionamiento a ninguno de ellos. Sin embargo, lo que sí se pretende indicar es que su pervivencia resulta limitada teniendo en cuenta debates, preocupaciones, dilemas y conflictos que han estado presentes en la sociedad desde siglos atrás, y que han adquirido mayor relevancia en determinados momentos en nuestra evolución histórica, en general, y en los últimos años, en particular. La historia del mundo occidental está marcada por debates y conflictos sobre la propiedad. Se ha discutido enérgicamente desde Platón, Aristóteles y los Evangelios. Dieciocho siglos más tarde, el debate surge con fuerza de nuevo en la Revolución Industrial y en las generaciones posteriores cuando tomaron lugar a una serie de debates filosóficos y político-económicos enfocados principalmente en el modelo más apropiado para la organización de la propiedad empresarial. La discusión ha seguido desde entonces, y se ha renovado en los últimos años desde la crisis del 2008 debido a una nueva preocupación en diferentes círculos por la desigualdad socioeconómica.

Fruto de tales debates desarrollados durante el último siglo, las organizaciones han evolucionado y su importancia socioeconómica las dota de un sentido o visión empresarial, que les ha concedido el concepto de derecho de la empresa (Kübler, 2001). En otras palabras, es de especial interés destacar el desarrollo de sectores extensos de empresas en las que los trabajadores participan en su gestión, en los resultados y en el capital (GEO - Global Equity Organization, 2019; Hancock, 2008; Jones y Svejnar, 1985; Kruse, 2002; Kruse et al, 2010a; Mathieu, 2015; 2018; Pencavel et al, 2006; Rosen, 2012). En años recientes, la atención a estos debates y conflictos se ha incrementado tanto desde un plano académico como práctico. Ello, por positivos resultados que se han podido constatar, pero también por dar respuesta a retos y evoluciones de las organizaciones, y, por tanto, de las personas que en ellas se desempeñan esta.

Ante el cambio de siglo, la sociedad se ha convertido en un catálogo abierto de formas organizativas, con el afán de fomentar la iniciativa privada mediante la oferta de modelos de organización. Estos modelos, pretenden a su vez, convertirse en un instrumento al servicio de la

política económica y social (Kübler, 2001), con la premisa de intentar responder a las realidades actuales, las nuevas necesidades, objetivos y planes.

Recapitulando, la profundización de la globalización, el desarrollo empresarial, el progreso en las capacidades de gestión, la innovación, el incremento de la competitividad y otras dinámicas internas propias de las organizaciones, han hecho que las personas y, especialmente, los *tomadores de decisiones* (es decir, las personas que ocupan puestos de autoridad formal en la empresa), hayan lanzado una mirada hacia las formas de gestionar y distribuir la propiedad y recompensas económicas de las empresas, en busca de entidades más participativas, organizaciones que persiguen un nuevo grado de colaboración e implicación de sus trabajadores y directivos para dar un salto cualitativo tanto en su impacto socio-laboral como en su competitividad (Izquierdo Albert, 2007; Kübler, 2001; Villarreal Larrinaga, 2008).

Es precisamente esa búsqueda la que lleva a plantear la inquietud por poder conocer ese conjunto de actitudes y aptitudes que tienen las personas relativas al tema de la participación en la empresa, indagando en tres ámbitos fundamentales de la participación: la gestión, el capital y los resultados. Para efectos de este estudio, se enfocará con mayor detalle lo relativo a la participación financiera y sus consecuencias, ya que esta se considera vital y parte fundamental para que puedan coexistir las otras formas de participación duraderas y exitosas. De esta forma, el presente estudio se haya intrínsecamente relacionado con el estudio de formas de organización que difieren en algún modo de las tradicionales y con la participación de las personas en las organizaciones y el vínculo que une a cada individuo con dichas organizaciones. Se considera relevante realizar este estudio desde el seno de la organización, es decir a partir del gobierno de la empresa y llegando a la gestión y trabajo ordinario de personal de base, aportando como elemento adicional el contraste que pueda existir sobre la percepción de las personas que no necesariamente se encuentran directamente implicadas en la estructura gerencial. Y así, de esta manera, realizar un ejercicio de espejo para estudiar tanto el punto de vista del tomador de decisiones como del resto del colectivo.

Como corolario de la presente sección, merece la pena destacar que las empresas de la economía social han dado respuesta a esos debates y conflictos en torno a la empresa y la participación de las personas que en ellas se desempeñan. Más concretamente, las cooperativas han sido emblema de esa conexión irrevocable entre participación y trabajador. Si bien con el correr de las décadas, y la emergencia de nuevos entornos y retos, han mostrado deficiencias impulsando la aparición de organizaciones participativas alternativas y por ello el presente estudio se basa en otro tipo de empresas, no se puede eludir su abordaje. Ante este hecho, a continuación, se hará referencia a la economía social como emblema tradicional de empresas participadas.

### **2.1.3. Economía social y empresas participadas**

Previo a la revisión de estudios centrados en las diferentes dimensiones de la participación, lo cual se llevará a cabo en las subsiguientes secciones, se pretende aquí destacar algunos de los factores que han sido identificados como propiciadores del surgimiento de tales experiencias en empresas participadas en general y de la economía social en particular, así como a caracterizar a ésta última.

En cuanto a los motivos que hacen posible la germinación de empresas participadas, la existencia de causas u otras características comunes entre los miembros aparece como una de las razones (Askarraga Etxegibel 2007, Kaplan de Drimer y Brimer 1981, Kasmir 1999, Larrañaga 1998, Pizzi 2008). Puede deberse a compartir creencias religiosas, intereses de clase, el mismo empleador, la pronta jubilación del dueño de la empresa, elementos de identidad (étnica, racial, nacional, lingüística), el riesgo inminente de la pérdida de los puestos de trabajo debido a una crisis económica, entre otros. Respecto a este último aspecto, Pizzi (2008, p. 177) plantea que “lo que alentó, de una u otra manera, la acción de los trabajadores en busca de alternativas para la defensa de sus puestos de trabajo fue la ausencia de respuesta al conflicto laboral por parte de los empresarios, las instituciones de intermediación laboral y (en la mayoría de los casos) las organizaciones sindicales (...) la crisis configura el contexto de la acción de los trabajadores”. Por otra parte, Jones y Kalmi (2008) consideran que rasgos culturales como la confianza interpersonal y hacia extraños son factores que verdaderamente importan en el desarrollo de estas empresas. Los autores consideran a la confianza como causa, y no como efecto, de la gestación de las experiencias, aunque a nivel micro la creación de empresas autogestionadas y/o participadas puede funcionar como una espiral o círculo virtuoso (existe un nivel alto de confianza en la sociedad, se crea la empresa participada, se desarrolla la confianza aún más, se crean más empresas participadas...). De todos modos, además del valor dado al factor confianza, los autores no niegan la importancia potencial de diversos tipos de lazos comunes en situaciones concretas, pero sí destacan características culturales y socioeconómicas que, argumentan, favorecen el crecimiento del número de empresas participadas en algunos países más que en otros. Ante la diversidad de vivencias existentes bajo la forma de empresas participadas no resulta sencillo establecer un único motivo capaz de ser considerado como detonador de cada una de ellas, pero sin lugar a dudas la compilación de un proyecto común y la mutua confianza son factores importantes para hacer y ser empresa participada existosa y duradera. Se verá más adelante si alguno de estos fenómenos emerge del análisis del presente estudio empírico.

Los cimientos y orígenes de la Economía Social, o Economía Solidaria o Economía Social Solidaria<sup>9</sup>, también reflejan la existencia de necesidades comunes entre las personas que impulsan esos proyectos socioeconómicos (ACI, 2013b). La Economía Social, en su conjunto, se caracteriza por la pluralidad de experiencias que representa (Becerra, 2012). Compila un conjunto sistemático de valores, principios y respuestas a los cambios del entorno político, económico, social y tecnológico, bajo la premisa de que la persona y su factor humano aparecen como los impulsores de una nueva orden que se aleja de la tradicional relación entre el sector público y sector el privado, a través del planteamiento de organizaciones privadas donde el trabajo y las necesidades humanas priman sobre el capital (Carpi, 2008).

El concepto de Economía Social engloba un conjunto de entidades u organizaciones privadas entre las cuales se puede enumerar a las Sociedades Cooperativas, Sociedades Laborales (caso de España y caso de estudio del presente proyecto de tesis doctoral), Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Organizaciones Sin Fines de Lucro, Mutualidades, Asociaciones Culturales y Recreativas, Asociaciones de Desarrollo Local o Regional (deportivas, profesionales, sindicales, etcétera), Cofradías, Escuelas Profesionales, Instituciones de Solidaridad Social, Fundaciones y, todas aquéllas que, siendo por lo menos parcialmente mercantiles en su acepción tradicional y si bien pretenden ser viables económicamente, su prioridad principal no es maximizar su rentabilidad y así servir los intereses de sus inversores. El capital es solamente un medio para alcanzar uno o más prioridades sociales, sea a través de la producción de bienes o la provisión de servicios (García - Gutiérrez, 2005; Monzón y Chaves, 2017).

Chaves y Monzón (2003), indican que también es susceptible de incluir aquellas organizaciones que practican formas de compensación ubicadas en la idea global del "capitalismo popular". De acuerdo a los autores, cuando se ahonda en el concepto de la Economía Social actual, el perímetro se va ampliando hacia otras realidades, abarcando muchos, si no todos, aquellos esquemas de participación financiera de base amplia o planes colectivos destinados a los trabajadores en todo o en parte sustancial y que tienen por objetivo plantear una economía y un entorno participativo a través no solamente del reparto del capital y los beneficios, sino que estos sean utilizados como instrumentos para el planteamiento de un entorno de trabajo más humano, más social y más participativo, incluso en la toma de decisiones a nivel de decisión estratégica (Lejarriaga y Machado, 2002).

También es importante traer a colación que bajo este gran concepto de Economía Social se encuentran organizaciones que persiguen otros objetivos, mismos que se alejan únicamente del lucro y se acercan a la cohesión e inclusión social, el empleo digno, la justicia y la paz social,

---

<sup>9</sup> Diferentes países han adoptado distintas acepciones para este sector. A modo de ejemplo, puede indicarse que en España se utiliza el concepto de Economía Social; en Costa Rica, Economía Social Solidaria; en Ecuador, Economía Popular y Solidaria; en Francia, Economía Social y Solidaria, entre otros.

junto con un proceso concienciado de formación y aprendizaje permanente de las personas miembro de las organizaciones. Se está en presencia de organizaciones que promueven las actividades de producción y de prestación de servicios como forma de generar beneficios financieros con el ánimo de poder convertirlos en beneficios sociales.

Estamos en presencia de una actividad que es desarrollada por una organización a favor de sus miembros en particular y para la sociedad en general, con el fin de alcanzar beneficios individuales y colectivos. De acuerdo a lo anterior, se hace también necesario poder identificar cuáles son las organizaciones que se podrán circunscribir bajo esta designación, tomando en cuenta algunas características comunes que las diferencian del concepto tradicional de empresa capitalista. Algunas de estas características son las siguientes:

- Procura de un desarrollo sostenible en pro de la comunidad
- El capital es considerado un medio y no como un fin
- Los fines sociales son primordiales

Resulta igualmente relevante indicar que las organizaciones en el ámbito de la Economía Social, con frecuencia cumplen con importantes características u objetivos de la participación financiera de los trabajadores (Kruse y Blasi, 1997; Michie, Blasi y Borzaga 2017; Monzón y Chaves 2017). El acceso precisamente de estos trabajadores a la propiedad se da, por ejemplo, a través de la figura del asociado cooperativista y la democratización de las decisiones, así como otros planes asociativos. Surgen por diferentes motivos, pero uno de ellos, con frecuencia es el de buscar una forma distribución de la riqueza más equitativa.

En suma, en los últimos años los Estados han volcado su interés hacia los agentes propios del dominio de la economía social, principalmente temas que versan sobre el progreso tecnológico, alternativas en las condiciones y horarios laborales, teletrabajo, medios de compensación y remuneración de los colaboradores, los planes de participación financiera, la concentración del capital, redistribución de la riqueza y la lucha contra los nuevos focos de pobreza (Abad y Abad, 2015). Además, que resulta de vital importancia destacar que la democratización en la toma de decisiones empresariales y el acceso a los elementos económicos de las organizaciones pueden constituir un medio importante de la intensificación de la motivación de los trabajadores (Barea, 1990; Coraggio, 2011).

Los párrafos anteriores ponen de manifiesto el interés que despierta el sector y el recorrido que ha tenido en los últimos años. Sin embargo, con ánimo de caracterizarlo en términos de empleo generado, número de organizaciones que lo componen, sectores de la economía en los que está presente, entre otros, no existen cifras oficiales globales. Por el contrario, específicamente el cooperativismo sí que cuenta con datos que permiten describirlo a ese nivel. Por lo tanto, se hará uso de tal información como aproximación. Ahora bien, previo a esa aproximación, resulta de interés introducir al cooperativismo en términos generales.

### **2.1.3.1. Economía social y empresas participadas: el sector cooperativo**

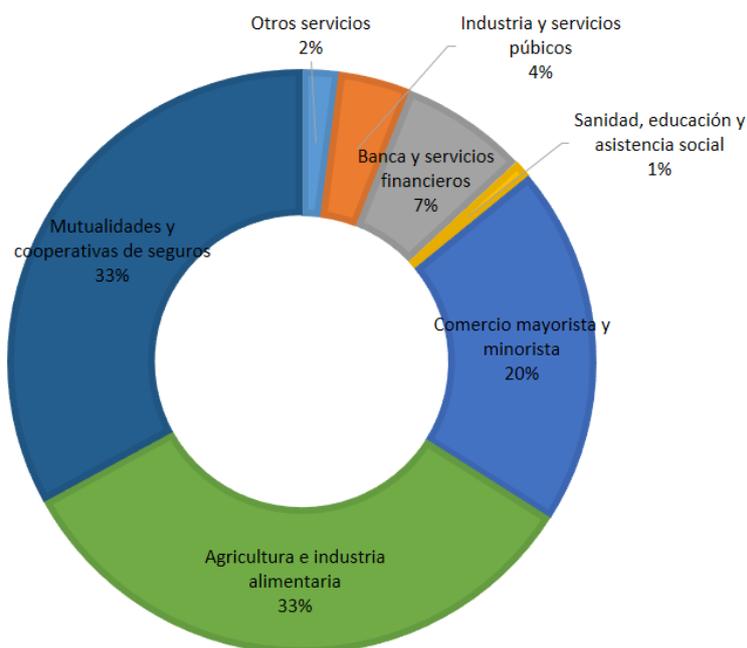
La cooperativa es “una a asociación autónoma de personas que se agrupan voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes de carácter económico, social y cultural mediante una empresa de propiedad conjunta y gestionada democráticamente” (ACI, 2013b, p.105). Para identificar históricamente las primeras experiencias empresariales que persiguieron el bienestar de los trabajadores y su entorno es posible trasladarse a experiencias asistencialistas, que datan del siglo XVIII y XIX. Las mismas se caracterizaron por haber promovido prácticas que principalmente atendían el bienestar de sus trabajadores y respectivas familias, aunque también se beneficiaba a la comunidad en general. (Jáuregui Atondo, 2005; Navarro García, 2008). Sin embargo, como se aprecia en la definición provista, la cooperativa trasciende ese elemento asistencialista. El germen del cooperativismo moderno se encuentra en la experiencia conocida como *los Pioneros de Rochdale*, en alusión a un grupo de personas que fundaron en 1844 la primera empresa cooperativa duradera de la época moderna en esa ciudad inglesa cerca de Manchester (ACI, 2013b).

Los valores en los que las cooperativas basan su accionar son: autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los integrantes de la cooperativa creen en los valores éticos de la honradez, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás (ACI, 2013b). En este sentido, la puesta en práctica de esos valores se da a partir de siete principios: afiliación voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los miembros; participación económica de los miembros; autonomía en independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; preocupación por la comunidad (ACI, 2013b).

De acuerdo con los más recientes resultados del Monitor Cooperativo (Instituto Europeo de Investigación sobre Empresas Cooperativas y Sociales - Euricse y Alianza Cooperativa Internacional - ACI, 2018), las 300 principales cooperativas generan negocios por 2,53 billones de dólares. Si se compara con el producto interno bruto de naciones, ello implicaría ser la quinta mayor economía del mundo (Dave Grace associates, 2014).

Como se aprecia en el siguiente gráfico, los tres primordiales sectores de la economía en los que se desempeñan las 300 principales cooperativas son seguros, agricultura e industrias alimenticias y comercio mayorista y minorista.

Gráfico 1. Distribución por sectores económicos de la actividad de las 300 principales cooperativas del mundo



Fuente: elaboración propia a partir de Euricse y ACI (2018)

Se estima que las cooperativas y mutuas prestan servicios a más de 900 millones de personas en todo el mundo, permitiendo acceder a condiciones más favorables que la media del mercado. Asimismo, se calcula que más de 1200 millones de personas son miembros (socios-usuarios/as o socios-trabajadores/as) de alguna de los casi 3 millones de cooperativas que operan en todos los sectores y se encuentran en decenas de países en seis continentes (Euricse y ACI, 2017).

Resulta importante destacar que las cooperativas agrícolas desempeñan una relevante función socioeconómica tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, favoreciendo los ingresos y beneficios de los agricultores. En cuanto a las cooperativas de comercio, entre otras funciones, aunque existe un abanico amplio de empresas en el sector, un porcentaje alto de ellos existen para facilitar el suministrar y adquirir bienes por familias de ingresos modestos en condiciones favorables (Euricse y ACI, 2017; 2018)<sup>10</sup>.

Se calcula que las cooperativas generan 280 millones de empleos (Grace, 2014). En ese sentido, las cooperativas de servicios y de trabajo asociado son las que más aportan en la generación de empleo (International Organisation of Industrial and Service cooperatives – CICOPA, 2017).

<sup>10</sup> Resulta de interés mencionar que entre las principales conclusiones del estudio citado (Euricse y ACI, 2017), se encuentra que las cooperativas más pequeñas tienen dificultades para la obtención de capital y deuda a largo plazo, lo cual refuerza cuestiones que anteriormente se han expuesto en este trabajo en cuanto a limitaciones que enfrenta esta figura que dan lugar a estudiar alternativas, tal como en esta tesis doctoral.

Las cooperativas han estado vinculadas con la atención de las necesidades y expectativas de sus integrantes, pero también con el desarrollo de su entorno (ACI – 2013b). Por mencionar iniciativas recientes, se lanzó en el año 2013 un plan estratégico mundial para el sector con miras al año 2020, con los propósitos de que las cooperativas sean reconocidas como líderes en sostenibilidad económica, social y medioambiental, como el modelo socioeconómico preferido, y como la manera más rápida para el crecimiento de proyectos empresariales (ACI – 2013a). Coherentemente con lo anterior, se ha impulsado una campaña (Committee for the promotion and advancement of cooperatives – COPAC, 2015) para involucrarse en la consecución de un desarrollo sostenible global con vista al 2030 a partir de la agenda promovida por la Organización de las Naciones Unidas - ONU (2015). De esta manera, promueve contribuciones concretas para los objetivos de desarrollo sostenible – ODS derivados de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015). Adicionalmente, 75 de las 300 principales cooperativas del mundo se han sumado al Pacto Mundial de la ONU, a la iniciativa de Reporte Global<sup>11</sup> o ambos (Euricse y ACI, 2018).

En resumen, aunque la tesis doctoral no se enfoque en el sector cooperativo, se ve que las cooperativas no sólo forman parte de un movimiento de larga historia, sino que es muy diverso y extendido, alcanzando grandes dimensiones en todos los continentes.

Habiendo contextualizado los alcances de la economía social, se procede a especificar su realidad en España y posteriormente en la CAPV, en línea con el estudio empírico de la presente tesis doctoral.

### **2.1.3.2. Economía social y empresas participadas: España**

En el caso concreto de España, ámbito del presente proyecto de tesis, la Ley 5/2011<sup>12</sup> de Economía Social define a la Economía Social como el conjunto de actividades económicas y empresariales que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los siguientes principios, persiguen el interés general económico o social, o ambos:

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.

---

<sup>11</sup> Generalmente conocido como GRI - Global Reporting Initiative

<sup>12</sup> <http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf>, consultado el 23 de julio de 2015.

- Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
- Independencia respecto a los poderes públicos.

La Economía Social española reúne a más de 43 mil empresas, cuya facturación representa el 10% del PIB estatal (CEPES, 2018b). Adicionando el empleo directo e indirecto generado, la Economía Social de España emplea a 2.230.781 personas (CEPES, 2018a), más del 11% de la población ocupada del país (INE, 2019b). El sector alberga a una heterogénea tipología de organizaciones, las cuales serán abordadas a continuación.

### 2.1.3.2.1. Tipología

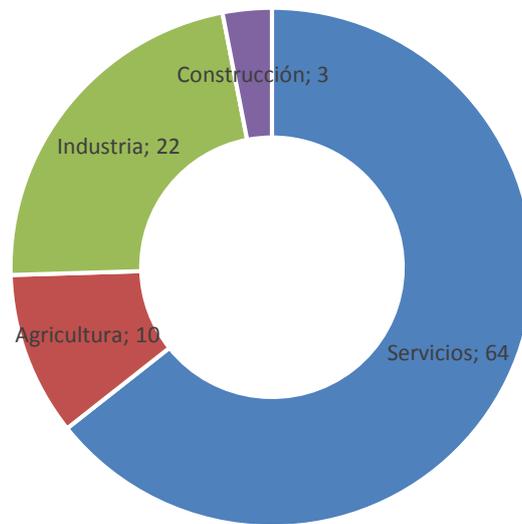
Una vez alcanzado este punto, y con ánimo de situar al lector en el marco general de esta investigación, resulta pertinente, en un primer acercamiento, citar y describir brevemente las entidades consideradas participantes de la Economía Social en España.

**Las Cooperativas:** Es la categoría de organización de la Economía Social más importante de España (CEPES, 2019). La cooperativa es una forma de organización empresarial basada en una estructura democrática, una persona socia-un voto en sus órganos de control. Su actividad se desarrolla atendiendo a los principios cooperativos, aceptados y regulados en los ámbitos autonómico, estatal e internacional: la adhesión voluntaria y abierta de los socios, la gestión democrática, la participación económica de los socios, la educación, formación e información y el interés por la comunidad.

Las más de 20 mil cooperativas españolas generan 322.880 empleos, mostrando una positiva evolución desde el año 2012. (CEPES, 2019). La CAPV es la comunidad que mayor nivel de empleo cooperativo genera a nivel estatal, alcanzando 90.321 puestos, los cuales engloban a las personas colaboradoras y socios trabajadores (Confederación de Cooperativas de Euskadi - Konfekoop, 2019).

En términos de actividad económica, las cooperativas se concentran en el sector servicios. Esta distribución se detalla en el siguiente gráfico.

Gráfico 2. Distribución por sectores económicos de las cooperativas españolas, en porcentajes



Fuente: elaboración propia a partir de CEPES (2018a).

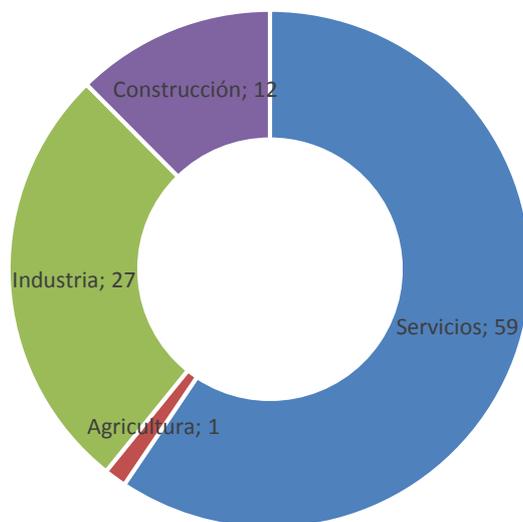
**Las Sociedades Laborales:** Las sociedades laborales han mostrado un alto potencial de generación de empresas. En este tipo de empresas, el capital social, por ley, pertenece mayoritariamente a los trabajadores con contratos indefinidos<sup>13</sup>. El mínimo requerido es de tres y, los trámites de constitución son similares a los de cualquier otra sociedad mercantil.

Las más de 10 mil sociedades laborales españolas generan prácticamente 65 mil empleos (CEPES, 2018A; Ministerio de Empleo y Seguridad Social – MEYSS, 2015). El número de empleos generados en 2018 se ha mantenido respecto al año 2013.

Al igual que las cooperativas, en términos de actividad económica las sociedades laborales se encuentran en todos los sectores económicos, pero se concentran en el sector servicios. Esta distribución se detalla en el siguiente gráfico.

<sup>13</sup> En España, este tipo de contrato es de larga duración y contrasta con contratos definidos temporales o “fin de obra”, en general, de corta duración.

Gráfico 3. Distribución por sectores económicos de las sociedades laborales españolas, en porcentajes



Fuente: elaboración propia a partir de CEPES (2018a).

**Las Mutualidades:** Son sociedades de personas, sin ánimo de lucro, de estructura democrática, que ejercen una actividad aseguradora en el sector sanitario de carácter voluntario, complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social y en otros sectores del mercado de seguros.

En España las mutualidades suman un total de 287 entidades, generando 1380 empleos (CEPES, 2018a; Ministerio de Empleo y Seguridad Social – MEYSS, 2015). En términos de asociacionismo, el país suma 2.550.000 mutualistas (CEPES, 2018a).

**Los Centros Especiales de Empleo:** son empresas que compatibilizan la viabilidad económica y su participación en el mercado con su compromiso social hacia colectivos con menores oportunidades en el mercado de trabajo. Su plantilla está constituida por el mayor número de personas con discapacidad (cuyo número no puede ser inferior al 70% respecto del total de los trabajadores). Desarrollan una capacidad productiva y competitiva que les permite introducir sus productos en el mercado.

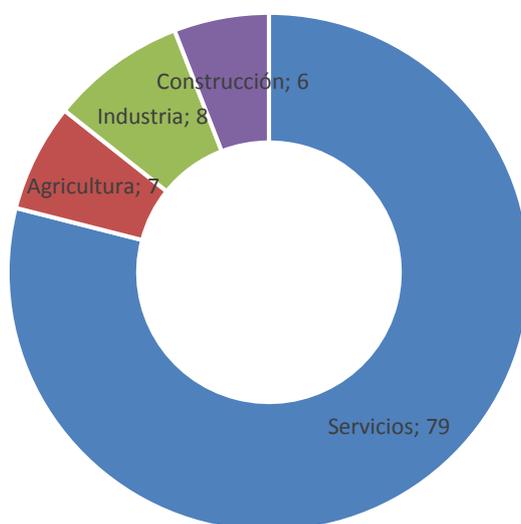
Se cuenta con 576 centros especiales de empleo en el Estado Español; la suma de empleo directo e indirecto de personas con discapacidad alcanza las 196.658 personas (CEPES, 2018a). Los principales centros especiales de empleo se enfocan en servicios (CEPES, 2018b).

**Las empresas de inserción:** se definen como estructuras de aprendizaje, en forma mercantil, cuya finalidad es la de posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos, mediante el desarrollo de una actividad productiva, para lo cual, se diseña un proceso de inserción,

estableciéndose durante el mismo una relación laboral convencional. En su plantilla deben tener un porcentaje de trabajadores en inserción, que, dependiendo de cada Comunidad Autónoma, oscilará entre el 30% y el 60%. El 80% de los resultados se reinvierte en la empresa.

En España existen 181 empresas de inserción (CEPES, 2018a; Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción – FAEDEI, 2017). El número de personas trabajadoras es de 5.729 (FAEDEI, 2017). Como se aprecia a continuación, 8 de cada 10 se dedica a la prestación de servicios.

**Gráfico 4. Distribución por sectores económicos de las empresas de inserción españolas, en porcentajes**



Fuente: elaboración propia a partir de FAEDEI (2017).

**Las Cofradías de Pescadores**, son corporaciones de derecho público sectoriales, sin ánimo de lucro, representativa de intereses económicos de armadores de buques de pesca y de trabajadores del sector extractivo, que actúan como órganos de consulta y colaboración de las administraciones competentes en materia de pesca marítima y de ordenación del sector pesquero, cuya gestión se desarrolla con el fin de satisfacer las necesidades e intereses de sus socios, con el compromiso de contribuir al desarrollo local, la cohesión social y la sostenibilidad.

En España existen 139 cofradías de pescadores, encontrándose el 35% de ellas en Galicia (CEPES, 2018a).

**Las asociaciones:** Sobre todo las vinculadas al movimiento de la discapacidad y de la inserción de personas en exclusión. Las principales características de este movimiento asociativo se centran en prestar servicios allí dónde el sector lucrativo no ve oportunidades rentables o, por

otros motivos, falla en su provisión, que además suele coincidir con aquellos sectores en los que se satisfacen derechos fundamentales, sobre todo en su acceso a colectivos especialmente vulnerables, como las personas con discapacidad. Son también señas de identidad la capacidad de innovación para satisfacer los problemas que surgen en la sociedad, y la defensa de cambios sociales, legales, administrativos, o de otro tipo, siempre en defensa de los derechos y las libertades de las personas con discapacidad, con base en el respeto a la diversidad, la pluralidad y la tolerancia.

El número de asociaciones del sector de la discapacidad alcanza las 8.164 entidades (CEPES, 2018a)

**Las fundaciones:** son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado su patrimonio de modo duradero a la realización de un fin de interés general. Las fundaciones de Economía Social deben cumplir taxativamente los principios de la Economía Social citados, y que recoge la Ley 5/2011.

De acuerdo con la Confederación Empresarial Española de la Economía Social – CEPES (2013) en la realidad nacional post-crisis se observa la necesidad de una reestructuración del mercado, y una ampliación de los esquemas de participación financiera de los trabajadores en las empresas. Es así como se confirma que la Economía Social debe de responder a los cambios del entorno donde se incluye el crecimiento de los mercados y la necesidad de introducir nuevas formas de gestión debido a una competencia cada vez más agresiva que conduce, de forma gradual, a procesos de concentración de la riqueza y de ampliación de los focos de pobreza. Adicionalmente, la Economía Social debería servir como fuerza de equilibrio en el mercado mientras se observa los constantes avances tecnológicos y la consecuente sustitución de la fuerza de trabajo y subida del desempleo, donde se podrá añadir el incremento de los focos de exclusión social. En suma, la Economía Social ha de saber actuar de forma unitaria, integrando los diversos comportamientos que se dan en la sociedad para construir cohesión social (CEPES, 2001).

El detalle de la tipología presentada da cuenta de la importancia, diversidad y aportación social de la Economía Social en España. Así, habiendo caracterizado a la Economía Social española en general, y a la tipología de organizaciones que la componen en particular, se procede a efectuar un abordaje afín centrado en la CAPV.

### **2.1.3.3. Economía social y empresas participadas: CAPV.**

La Comunidad Autónoma del País Vasco – CAPV es una región industrializada del suroeste de Europa. Cuenta con aproximadamente 2.1 millones de habitantes y está situada en la costa

cantábrica del norte de España y colindante con Francia. Se industrializó a finales del siglo XIX y llegó a ser una de las zonas más desarrolladas de España en el siglo XX. En la actualidad, aunque la tasa de desempleo es alta, el nivel de vida es el más alto del Estado (ICEX España Exportación e Inversiones, 2019). En este sentido, y según la Estrategia de Desarrollo Sostenible de Euskadi hasta el año 2020 basada en la Estrategia Europa 2020 de la Comisión Europea (COM, 2017), durante el 2017 ha logrado mejorar su desempeño en todos los indicadores respecto al año anterior. Esos indicadores se refieren a ocupación, investigación y desarrollo, clima y energía, educación, y pobreza.

La CAPV se caracteriza a nivel nacional por su trayectoria en términos de Economía Social. La configuración actual de la Economía Social española está marcada por la aprobación de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Tal como se precisó en la sección anterior, y según establece esta ley, forman parte de tal conjunto empresarial las Cooperativas, Sociedades laborales, Mutualidades, Centros especiales de empleo, Empresas de inserción, Cofradías de pescadores, Asociaciones y Fundaciones. Sin embargo, en lo que respecta a la CAPV, de acuerdo con la propuesta del Observatorio Vasco de Economía Social - OVES (2014) se matiza la descripción previa de acuerdo con las especificaciones de tal Comunidad Autónoma, lo cual se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 4. Caracterización de la Economía Social Vasca**

Subsector productores de mercado		Subsector productores de no mercado
Sociedades no financieras	Sociedades financieras	
Cooperativas	Cooperativas de crédito	Asociaciones de acción social
Sociedades Laborales	Entidades de previsión social voluntarias	Fundaciones de acción social
Centros especiales de empleo	Sociedades de garantía recíproca de entidades de Economía social	Otras instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares
Empresas de inserción		
Cofradías de pescadores		
Sociedades agrarias de transformación		
Otros productores privados de mercado (asociaciones, fundaciones y sociedades)		

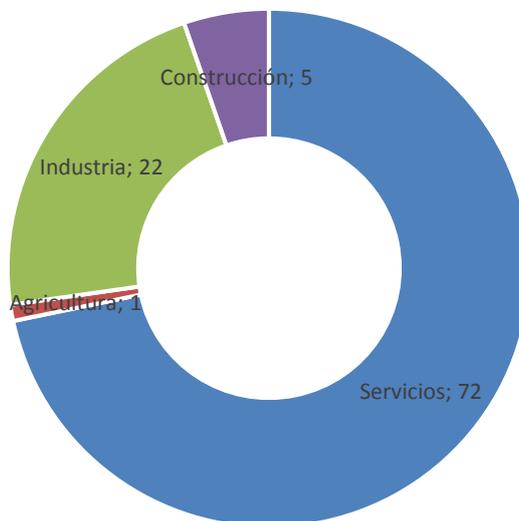
Fuente: Elaboración propia a partir de OVES, 2014

A nivel del estado español, el 28% de los trabajadores vinculados a la Economía Social se concentran en la CAPV (CEPES, 2019). Igualmente, también en términos de facturación, entre

las 10 más importantes se encuentran 5 empresas vascas. En línea con ello, y relativo al empleo generado, 6 entidades de tal CAPV se presentan entre las 10 más relevantes (CEPES, 2018a).

A nivel de la CAPV, los trabajadores de la economía social representan al 6,1% de la población ocupada (OVES, 2018a). Aunque operan en muy diversos sectores, ya 7 de cada 10 empresas de la economía social vasca se dedica a servicios, tal como se observa a continuación. En términos de generación de empleo, el sector de servicios también es líder con más de 29 mil empleos. Sin embargo, la industria emplea prácticamente a 24 mil personas, a pesar de que el sector representa al 22% en la distribución sectorial detallada en el siguiente gráfico.

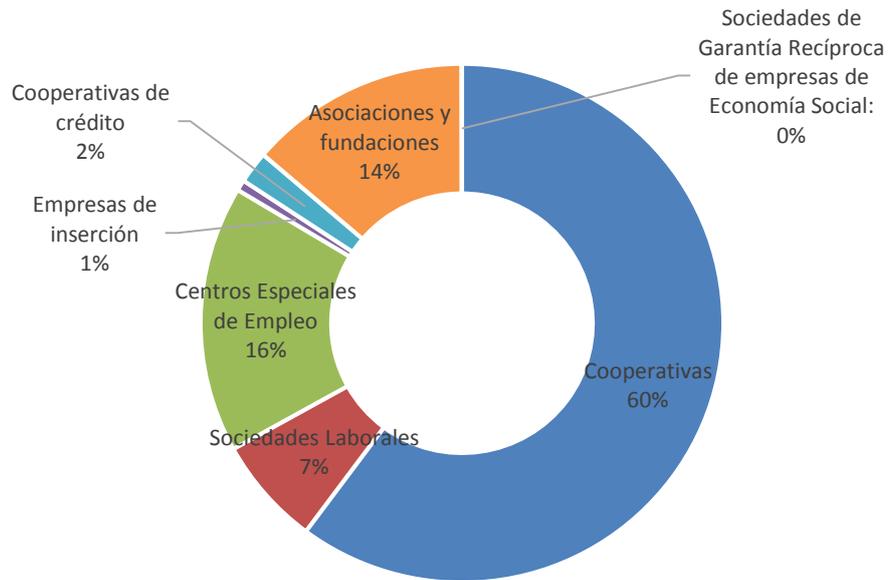
**Gráfico 5. Distribución por sectores económicos de las empresas de economía social vascas, en porcentajes**



Fuente: elaboración propia a partir de OVES (2018a).

Respecto al aporte de la economía social vasca en la generación de empleo, también es posible analizarlo desde las diferentes tipologías de organizaciones que la componen. Como se aprecia a continuación, 6 de cada 10 empleos proviene de las empresas cooperativas. Seguidamente se encuentran los centros especiales de empleo, y las asociaciones y fundaciones (OVES, 2018c). En cuanto a las sociedades laborales, se ha observado un crecimiento interanual en la creación de empleo de un 2% (ASLE, 2017).

Gráfico 6. Generación de empleo por tipología de organizaciones de la economía social vasca, en porcentajes

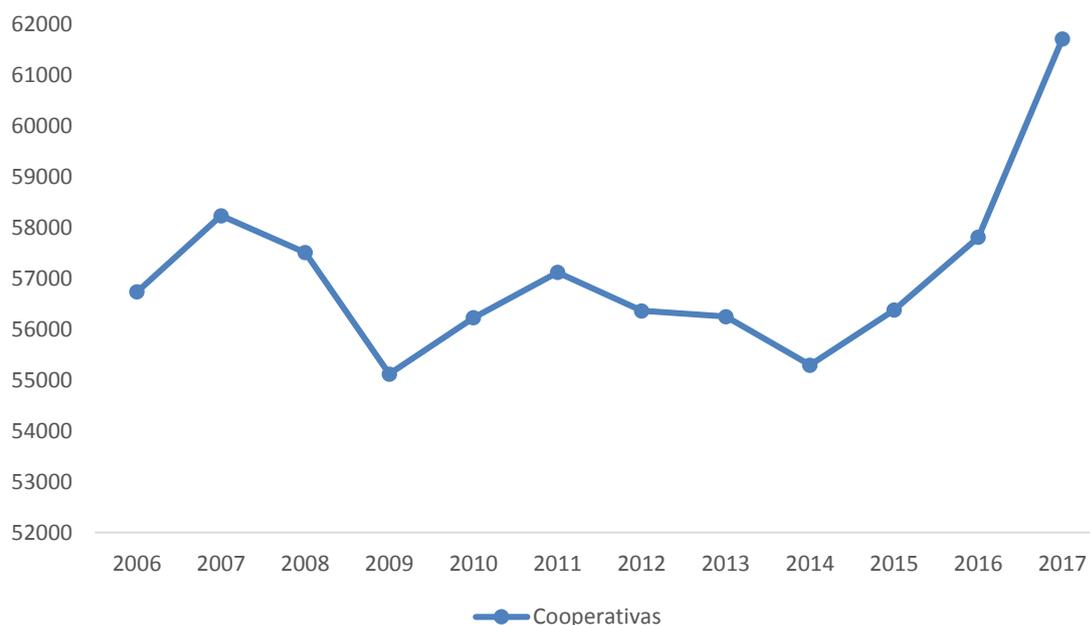


Fuente: elaboración propia a partir de OVES (2018c).

Ahondando en la caracterización de la economía social vasca, de acuerdo con un estudio de la Red de Economía Alternativa y Solidaria - REAS (2018) el 66% de los puestos de trabajos expresados como jornadas completas son desempeñados por mujeres. El 53% de las personas laboran con contratos indefinidos, y 93% de las entidades cuentan con medidas que fomentan la formación. En cuanto a la intercooperación, 9 de cada 10 declara cooperar con otras entidades de la economía social, y ello representa una media de 12% en el total de compras y del 19% en facturación.

En la CAPV, las primeras fórmulas de asociacionismo se manifestaron bajo la forma del cooperativismo a finales del siglo XIX en la ciudad de Bilbao, provincia de Bizkaia (Roussell y Albóniga, 1994). En la actualidad, la mayor concentración de empleo cooperativo a nivel del estado español se presenta en esta Comunidad Autónoma (CEPES, 2018a). Ello, a pesar de que el sector cooperativo vasco está compuesto por 1623 empresas, lo cual representa al 7,7% del total a nivel del país. Posteriormente a la crisis del 2008, en donde se observó un decrecimiento del empleo generado por las cooperativas, se ha presentado una tendencia cíclica con incrementos y disminuciones interanuales. Sin embargo, desde el 2015 se ha manifestado una tendencia positiva como se aprecia seguidamente.

Gráfico 7. Evolución del empleo generado por el sector cooperativo vasco, periodo 2006 - 2017



Fuente: elaboración propia a partir de OVES (2018b).

El cooperativismo revierte de una especial trascendencia al interior de la economía social vasca por el desarrollo de MONDRAGÓN, grupo cooperativo que gestó su primera experiencia empresarial en el año 1955 en la capital vasca, Vitoria/Gasteiz (Larrañaga, 1998) y que se ha convertido –como grupo empresarial de la economía social- es el principal generador de empleo a nivel del estado español (CEPES, 2018a). En términos generales se reconoce que MONDRAGON ha logrado “constituirse en referente mundial del cooperativismo en cuanto a la dimensión alcanzada, la diversidad de actividades que engloba, la contribución al desarrollo territorial, el nivel tecnológico logrado, la expansión mundial y la singularidad organizativa de carácter personalista y democrática” (Altuna y Grellier, 2008, p.33).

Por muy importante que sea Mondragon y el sector cooperativo, es interesante también indagar en otras organizaciones e iniciativas. Desde un enfoque amplio de la participación, resulta de interés destacar que en el año 2016 se puso en marcha una iniciativa denominada EPARTAIDETZA-Empresas por la Participación. Se trata de una iniciativa ASLE “para movilizar a las empresas vascas en favor de la participación de las personas trabajadoras en la empresa. Pretende estructurar un grupo de empresas comprometidas con la participación que trabajen juntas y pongan en común sus experiencias de participación, tanto en la Gestión como en los Beneficios o en el Capital” (ASLE, 2017, p.27). Como corolario de la presente sección, resulta clave la mención de esta iniciativa, porque refuerza una vez más la relevancia de la presente tesis, su vigencia y su trascendencia desde un plano académico, pero también práctico.

Recapitulando, se caracterizó la economía social española y vasca como formas tradicionales de empresas participadas. Es importante recordar aquí que una de las empresas estudiadas en esta tesis doctoral es una sociedad laboral, una de las tipologías de la economía social de España. La otra, también revierte importantes características participativas e igualitarias como se indicará más adelante, las cuales también son características de empresas de la economía social. Todo lo anterior ha sentado las bases para proceder con el análisis de la triple dimensión de la participación de los trabajadores.

#### **2.1.4. Triple dimensión de la participación en las organizaciones: gestión, capital y resultados**

El fenómeno de la participación de las personas en las empresas es un tema cuyo tratamiento se impulsó de forma sistemática a finales de los años setenta y comienzos de los ochentas, por motivo de la crisis de los precios del petróleo, la reestructuración del sector empresarial, la apertura al comercio exterior y la adaptación de los países europeos al mercado comunitario (Bradley y Gelb, 1981; Cancelo, 1999; Pizzi, 2008). Una clase de respuesta de las empresas ante esta situación ha sido la introducción o fortalecimiento de la participación de las personas trabajadoras en la empresa. Otras empresas han perseguido la participación por motivos filosóficos, buscando lo que a ellas les parece una nueva forma más humana y socialmente responsable de “hacer empresa”. Iniciativas legislativas reflejan el nuevo interés de estas empresas y diferentes gobiernos nacionales y regionales en fomentar participación y de los gobiernos (por ejemplo, en España, Ley 44/2015, 2015). En los últimos tiempos, por tanto, muchas partes han dedicado mucha atención al desarrollo de la participación. Todo esto dicho, es importante indagar más en el concepto, ya que la palabra “participación” en el contexto empresarial puede tener diferentes significados muy diferentes.

En el plano formal, se puede distinguir a grandes rasgos tres tipos de participación de las personas en las organizaciones: la participación en la gestión, la participación en el capital y la participación en los resultados, aunque aunado a estas tres grandes dimensiones, se encuentran implícitos aspectos filosóficos, sociológicos y culturales que promueven o limitan la participación y que también se consideran objeto vital de consideración y estudio. El presente se aboca a abordar estas cuestiones.

#### **2.1.5. Fenómenos sociolaborales ante la participación de los trabajadores**

En el presente apartado se pretende hacer referencia a literatura vinculada con fenómenos sociolaborales de organizaciones en las cuales existe participación de sus trabajadores, sea en

la gestión, en el capital o en los resultados. Ello reviste de interés teniendo en cuenta los fines del presente trabajo. Posteriormente, yendo de lo general a lo particular, se dedicará una sección para cada tipo de participación. De esta manera, en primer lugar, se compilarán argumentos y referencias vinculados con cuestiones de desempeño empresarial o económico. Es decir, fenómenos medibles con precisión tales como productividad, empleo, rentabilidad, eficiencia, salarios, entre otros. Seguidamente, se reunirá evidencia relativa a fenómenos psicosociales más difíciles de medir con precisión, y generalmente medidos mediante percepciones, tales como satisfacción, compromiso, motivación, bienestar, confianza, sentido de pertenencia, etc.

Previamente, al introducir a las empresas participadas y la economía social, se hizo referencia a estudios que analizan factores que propician su existencia y generación. Profundizando esas líneas existe una literatura bastante amplia en referencia a desempeño organizativo, evolución económica, sostenibilidad y otros fenómenos sociolaborales que son de interés para el presente estudio.

Diferentes autores se han dedicado a analizar aspectos relativos a las posibilidades de supervivencia de la organización, al desempeño económico, los niveles retributivos, la productividad de los trabajadores, entre otros (Blasi y Kruse, 1999; Bryson, Clark, Freeman y Green, 2015; Calvo y Eriksen, 2015; Kruse, 2002; Pencavel et al; 2006, Pizzi, 2008; Trincheró, 2004). También se han analizado evidencias menos favorables, como puede ser la existencia de inequidad tanto en horas trabajadas como en retribuciones (Pizzi, 2008; Trincheró 2004) o el hecho de que éstas últimas sean inferiores en empresas que son propiedad de los trabajadores frente a otras que no lo son (Pencavel et al; 2006). Existen resultados diversos e incluso discrepantes entre sí. De todos modos, la evidencia parece indicar que en principio son importantes las fortalezas y alcances del sector empresarial participado en lo que respecta a su funcionamiento a pesar de las complejidades de gestión, su capacidad económica, su presencia en el mundo, la cantidad de puestos de trabajo existentes, entre otros.

En cuanto a las valoraciones que los trabajadores hacen de sus propias empresas, es preponderante en muchas de ellas la importancia dada a la equidad, en términos de horas trabajadas y retribuciones. La equidad se configura como elemento básico de una gestión que entrelaza procesos de toma de decisiones participativos y mecanismos formales e informales de gestión (Scott et al, 2015; Trincheró, 2004).

Se mencionó anteriormente que también existe literatura referida a otros fenómenos psicosociales dentro de la empresa. En este sentido, enumerando algunas de las características propias de las empresas participadas que suelen ser destacadas por los autores que han estudiado tales fenómenos, es posible mencionar a las siguientes: mayor capacidad para generalizar el bienestar entre sus integrantes, disminución de conflictos laborales, mayor grado de cohesión, fortalecimiento del diálogo, estabilidad laboral, compromiso a largo plazo por parte de los trabajadores, atención en la calidad de su tareas, entre otras (Blasi et al, 2003; Bryson, Clark, Freeman y Green, 2015; Bradley, 1981; Jones y Kalmi, 2008; Kruse, 2002; Somavía, 2004;

Trincherro 2004). No obstante, se presenta al mismo tiempo evidencia empírica que establece la exposición de trabajadores a mayores riesgos, y en algunas circunstancias, la existencia de mayores conflictos laborales (Kruse, 2002).

Respecto al compromiso, parece ser de importancia la dualidad inherente a la propiedad: la actitudinal y la objetiva. (Etzioni, 1991; Pierce y Jussila, 2012; Pierce y Rodgers 2004) Respectivamente y, en otras palabras, por un lado, la persona experimenta el sentirse propietario (*ownership as a psychological state*) y por el otro, el ser propietario (*ownership as an objective, legal fact*). Al respecto, puede ocurrir que la persona sea legalmente copropietaria de una empresa, pero no se sienta como tal, es decir, no experimente la propiedad actitudinal o psicológica (Buchko, 1993; Logue y Yates, 2001). Al respecto, si bien se presentan estudios que demuestran que los trabajadores de empresas participadas se muestran partícipes en la toma de decisiones, así como más identificados y comprometidos con la organización, los resultados positivos no son universales. La tendencia es favorable con respecto a la participación, pero, una vez más, algunos estudios no encuentran efectos importantes de la participación (e.g. McConville, Arnold y Smith, 2018; Pendleton, 2001; Steger y Hartz, 2008) o diferencias significativas entre las empresas participadas y las tradicionales.

En cuanto a la satisfacción laboral, además de las variables antes mencionadas, también podrían verse afectada por el tipo de participación ejercida (Freundlich, 2009; Kruse, 2002; Kruse y Blasi, 1999).

Finalmente, es importante mencionar que, según otros autores, la gestión de empresas participadas no resulta necesariamente en mejores actitudes, percepciones y comportamientos (Chiu 2003, Kruse 2002, Romero 2000). Los trabajadores no siempre se sienten copropietarios o partícipes en la toma de decisiones, es decir, que la dimensión actitudinal o psicológica no siempre se genera. Esto depende del significado que tiene la participación para los trabajadores en cuestión y el grado de cumplimiento de sus expectativas con respecto a ese significado. Dichas expectativas parecen estar condicionadas por factores tales como la transparencia en la información, la participación en la toma de las decisiones, la existencia de recompensas económicas, y demás elementos que respondan a lo que los trabajadores entiendan por propiedad (Arregi Uzuriaga, Freundlich y Gago, 2016; Freundlich, 2009; Pierce y Jussila, 2012).

Recapitulando la literatura revisada, cuanto más las políticas y prácticas de la empresa cumplen con las expectativas de los trabajadores sobre cómo debería funcionar una empresa que pertenece a todos, más probable es que se encuentren satisfechos con la participación, con la empresa y que demuestren otras actitudes y conductas sociolaborales positivas.

Evidentemente los fenómenos sociolaborales no se dirigen en un único sentido. Es posible detectar claras fortalezas referidas a su gestión, funcionamiento, idiosincrasia y demás, pero al mismo tiempo se observan complejidades y contrastes, que, de todos modos, y siguiendo la evidencia existente, no opacan las particulares por las que se distinguen las organizaciones en las cuales sus trabajadores participan en la gestión, los resultados o el capital. En general los

resultados son favorables a empresas participadas, aunque es importante observar que la participación no los garantiza.

En síntesis, en el presente apartado se han presentado a varios autores que han trabajado en torno a fenómenos sociolaborales en empresas participadas. Alcanzan resultados que en ocasiones van en direcciones opuestas, pero que en términos generales pueden hacer pensar que no son inestimables las ventajas y fortalezas de tal entramado empresarial, siempre teniendo en cuenta la importancia de que la empresa cumpla con las expectativas de sus miembros con respecto a su gestión y funcionamiento. De esta manera, se procede a continuación a abordar concretamente cada una de las dimensiones de la participación bajo estudio: en el capital, en los resultados y en la gestión.

### **2.1.6. La participación en el capital**

La participación en el capital de la empresa devenga un historial amplio, desde las antiguas formas accionarias hasta las nuevas formas de participación en el capital de las Sociedades Mercantiles, en las que los trabajadores adquieren la condición de accionistas y por ello de partícipes de la estructura de su capital, sin dejar en consecuencia de ser trabajadores asalariados de la propia razón social (Enciso, 2010).

En el pasado reciente, el mundo vivió inmerso en una grave crisis financiera y económica que puede requerir de muchos años y numerosos cambios en el plano económico. Los niveles de endeudamiento público aumentaron y esto supondrá menos capacidad de los gobiernos para realizar inversiones y facilitar la financiación de proyectos privados. Paralelamente, el proceso desequilibrante de la globalización ha provocado la deslocalización de inversiones hacia países más competitivos en costes, en especial los laborales, y de menores exigencias regulatorias. En otras palabras, esos desplazamientos se han llevado a cabo en busca de incrementos en los beneficios económicos, aprovisionándose de forma más ventajosa y concentrando su producción donde existen menores costos (Errasti y Mendizabal, 2007; Tugores Ques, 2006). Por ello, la creación de nuevas empresas, y su desarrollo adecuado, principalmente mediante recursos locales, resulta esencial, para mantener la riqueza y el empleo (Enciso, 2010).

La participación en el capital puede considerarse un elemento diferenciador de las empresas y como se indicó precedentemente, aunque es un valor por excelencia del cooperativismo, no le *pertenece* exclusivamente en esta forma de organización. Precisamente, al hablar de empresa, es importante aclarar que además de las Sociedades Cooperativas, las Sociedades Laborales y las Sociedades Civiles; cualquier Sociedad Mercantil con valores orientados hacia la cooperación puede impulsar la participación de las personas en el capital y en especial aquellas sociedades que se planteen la sucesión de socios próximos, las sociedades de nueva creación basadas en el conocimiento, las empresas en dificultades por motivo de la crisis internacional y el aumento

del desempleo que sientan la necesidad de recuperar en todo o en parte, actividades ya existentes, o constituir nuevas sociedades para mantener la actividad y el empleo.

En el caso de las sociedades laborales, se hace aquí referencia exclusivamente al ámbito del estado español. Las sociedades laborales lograron el reconocimiento constitucional en el artículo 129.2 de la Constitución Española de 1978, y posteriormente la Ley 4/1997 supuso un avance en su regulación. Se trata de empresas mercantiles, sean estas sociedades anónimas o sociedades limitadas, que cumplen con los siguientes requisitos (ley 44/2015, 2015):

- al menos la mayoría del capital social es propiedad de trabajadores que prestan en ellas servicios retribuidos de forma personal y directa, en virtud de una relación laboral por tiempo indefinido;
- ninguno de los socios es titular de acciones o participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social, salvo que: 1) la sociedad laboral se constituya inicialmente por dos socios trabajadores con contrato por tiempo indefinido, en la que tanto el capital social como los derechos de voto estarán distribuidos al cincuenta por ciento, con la obligación de que en el plazo máximo de 36 meses se ajusten al límite establecido en este apartado, o 2) se trate de socios que sean entidades públicas, de participación mayoritariamente pública, entidades no lucrativas o de la economía social, en cuyo caso la participación podrá superar dicho límite, sin alcanzar el cincuenta por ciento del capital social.
- el número de horas-año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios no es superior al cuarenta y nueve por ciento del cómputo global de horas-año trabajadas en la sociedad laboral por el conjunto de los socios trabajadores. No computa para el cálculo de este límite el trabajo realizado por los trabajadores con discapacidad de cualquier clase en grado igual o superior al treinta y tres por ciento (ley 44/2015, 2015).

Por su parte, las cooperativas de trabajo asociado, aunque, en términos empresariales y laborales, pueden parecerse mucho a otras empresas participadas, ostentan una personalidad jurídica diferentes. Su plantilla debe constituirse principalmente de personas socias que no firman un contrato de empleo sino un contrato societario. Son empresas personalistas no capitalistas en el sentido de que los derechos y deberes de las y los trabajadores son personales no económicos, es decir, emanan de su aportación de trabajo a la empresa como personas y no de su aportación de capital. Las cooperativas de trabajo tienen por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo, mediante su esfuerzo personal y directo, a tiempo parcial o completo, a través de la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros. También podrán contar con socios colaboradores (MITRAMISS, 2018).

El tema de la propiedad de los trabajadores como fenómeno extendido, y en particular la participación en el capital es un asunto relativamente reciente. Sin embargo, sus orígenes contemporáneos datan de la década de los años 50. En esta época, la figura de Louis O. Kelso

fue determinante como pionero e impulsor de los Planes de Participación Accionarial de Trabajadores ESOP por sus siglas en inglés Employee Stock Ownership Plan (Kelso y Kelso, 1991). Para los años setenta, se mencionaba que la gran acumulación de capital en un porcentaje muy reducido de la población alejaba a la gran mayoría de una participación real en la economía, ubicándola con frecuencia en márgenes de pobreza y desfavoreciendo la dignidad del ser humano. En el año 1958, Kelso publica *The Capitalist Manifesto* (Kelso y Adler, 1958) y en 1974 en Congreso de los Estados Unidos, liderado por el Senador Russell Long y asesorado por Kelso, aprueba la Ley Federal Americana denominada, según su acrónimo, como ERISA<sup>14</sup>. Con estas acciones, se da por iniciado un nuevo sector. Se observa un nuevo impulso entre empresarios y personas trabajadoras, al tiempo que emerge gradualmente la idea de que capital y trabajo no son excluyentes entre sí, que los trabajadores pueden, e incluso deberían, ser también copropietarios de las empresas en la que aportan sus esfuerzos. En la actualidad, los ESOP o figuras similares engloban a más de 15 millones de personas en casi 10.000 empresas estadounidenses de muy diversos tamaños y sectores (Freundlich, 2018; NCEO, 2018).

La noción de participación de los trabajadores en la empresa es un término muy amplio y conlleva distintas acepciones, según la óptica de la organización empresarial u otro público con que se aborde la temática. Es por ello que está sujeto a múltiples interpretaciones, visiones y alcances respecto del gobierno, la gestión y la organización de la empresa. Teniendo en cuenta el propósito fundamental de este apartado, indicado al comienzo de este, es de suma relevancia ahondar en la definición y delimitación del concepto y la relación entre participación y propiedad de los trabajadores con el fin de evitar confusiones o interpretaciones erróneas y clarificar conceptos y prácticas que se analizan en las empresas estudiadas en esta tesis. Es decir, poder aclarar cuestiones básicas como por ejemplo si una empresa participada es una empresa en su totalidad propiedad de los trabajadores, o si es lo mismo propiedad y control de activos, entre otros.

Para una correcta delimitación del concepto de la participación en el capital, es importante señalar que puede presentarse un grado de control sustancial, que puede ser individualizado o colectivo, por parte de un porcentaje amplio de la plantilla no ejecutiva de una empresa. Esa participación en el capital puede presentarse sobre una parte o sobre el conjunto del capital de la empresa, con sus recompensas y riesgos económicos correspondientes. Así, los trabajadores son copropietarios. La participación en el capital también puede suponer la tenencia de acciones. Esa tenencia puede, a veces, ser sustancial, aunque en general se refiere a una prestación económica modesta que ofrece la empresa a su plantilla o a una parte de ella.

se hace necesario vincular el concepto de participación con el de propiedad de los trabajadores, ya que participación y propiedad son condiciones que necesariamente tienen que ir en estrecha

---

<sup>14</sup> En inglés, “Employee Retirement Income Security Act”

relación, ya que no es posible la una sin la otra. Al respecto, Mathieu (2010) indica que el concepto de participación financiera de los trabajadores es obsoleto y confuso, y que el término propiedad de los trabajadores (en inglés, *employee ownership*) es el correcto. Inclusive se debe utilizar el término participación financiera ya que este es más amplio e incluye el reparto de beneficios y programas parecidos.

En el año 2010, Kruse, et al (2010a) aportan definiciones de lo que ellos denominan Capitalismo Compartido. Según estos autores, se define como “el conjunto diverso de prácticas de retribución a través de las cuales una parte del salario o riqueza de los trabajadores depende del rendimiento de la empresa o del su grupo de trabajo” (Kruse, et al, 2010a, p.4). Es importante señalar que la noción de capitalismo compartido también incluye participación en los resultados.

Adicionalmente, se han incluido conceptos o esquemas, como el de propiedad de los trabajadores de Estados Unidos (el, ESOP), el modelo de cooperativa de trabajo, los planes individuales de propiedad de acciones para los trabajadores y los planes de base amplia conocidos como *Phantom stock*, los cuales son una promesa de pago de un bono equivalente al crecimiento del valor de la empresa en un periodo de tiempo dado, y no necesariamente lo reciben todos los trabajadores (Rosen, Chernoff, Dodge, Janich, Rodrick y Walter, 2011).

Sin perjuicio de otras formas de codecisión e intervención en las decisiones de la empresa, las participaciones en el capital pueden -en función de cómo se desarrollen- llevar a una participación en la toma de decisiones, por ejemplo, directamente en la gobernanza de la empresa mediante el derecho de voto de los accionistas o, indirectamente, en la gestión y el trabajo mediante diversas herramientas y prácticas participativas. En el caso de participación en forma de acciones, el derecho de voto de los accionistas, tanto individual como colectivo, puede ejercerse, por ejemplo, mediante una sociedad de participación financiera (Ley 44/2015, 2015).

Como puede vislumbrarse en los párrafos anteriores, los trabajos tendientes a propiciar y delimitar la participación en el capital de los trabajadores han sido profusos. Así, con el fin de continuar con su estudio, a continuación, se hará referencia a cuestiones macro que han procurado este fomento.

#### **2.1.6.1. Fomento de la participación en el capital**

La dimensión de la participación en el capital ha contado con fomento institucional considerando sus posibles efectos socioeconómicos. El presente apartado pretende recoger esas iniciativas que tiene un carácter macro-gubernamental, respecto a otras revisiones a las que se ha hecho referencia a lo largo del presente trabajo sobre cuestiones micro, propias de la empresa.

A nivel de Estados Unidos, el impulso de los Planes de Participación Accionarial de Trabajadores (los ESOP) resulta allí el emblema de participación en el capital sin olvidar otras experiencias con los planes de base amplia a los que se hizo referencia anteriormente, tales como los SAR y

los RSU (Adams et al, 2017); Rosen, Chernoff, Dodge, Janich, Rodrick y Walter, 2011). Se iniciaron, cómo se mencionó, con aprobación en el Congreso de una ley que los creó en el año 1974. Desde entonces, la figura ha recibido apoyo desde instituciones tanto nacionales como estatales y hoy en día cuenta con miles de empresas en Estados Unidos, englobando a millones de trabajadores (Freundlich, 2018; NCEO, 2018).

Dentro de la Unión Europea, diferentes organismos se han dedicado a estudiar y fomentar el fenómeno de la propiedad de los trabajadores, emitiendo informes con dos objetivos primordiales. En primer lugar, dar a conocer y documentar un fenómeno que desde hace algún tiempo era entendido en la economía norteamericana y, en segundo lugar, poder establecer la creación de una plataforma europea para la participación financiera de los trabajadores. Una iniciativa importante en este ámbito es conocida como los informes PEPPER y fueron emitidos durante la primera mitad de las décadas entre el primero en 1991 y el cuarto del año 2009 y actualizado en el 2010 (Comité Económico y Social Europeo – CESE, 2010). El término PEPPER se debe a las siglas en inglés de *Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results*, o según su denominación oficial en castellano: Fomento de la participación de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa (incluida la participación en el capital). Fueron elaborados por la profesora de la European University Institute de Florencia, Italia, Milica Uvalic (1991) tras el impulso dado año y medio antes por la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores (COM, 1989; Graf von Schwerin y Sharma, 2010).

Así, puede apreciarse que en los finales de los 80 e inicios de los 90 del siglo pasado se genera un ámbito favorable para el fomento de la participación en el capital (COM, 1989; Uvalic, 1991). Ello, al reconocer los posibles beneficios de una utilización más extendida, a nivel individual o colectivo, de una amplia variedad de fórmulas de participación de los trabajadores por cuenta ajena en los beneficios y los resultados de la empresa, tales como la participación en beneficios, el accionariado o fórmulas mixtas; y a tener en cuenta, en este contexto, el papel y la responsabilidad de los interlocutores sociales, de conformidad con las legislaciones y prácticas nacionales (Ley 44/2015, 2015).

Para propiciar ese fomento, también se recomendó garantizar que las estructuras jurídicas permitieran la introducción de las fórmulas de participación, conceder estímulos tales como incentivos fiscales u otras ventajas financieras, para fomentar la introducción de determinadas fórmulas de participación; y fomentar la utilización de fórmulas de participación facilitando el suministro de información adecuada a todas las partes que pudieran estar interesadas (Ley 44/2015, 2015).

Esa visión a nivel europeo respecto a la participación de los trabajadores en el capital se ha sostenido, y profundizado estableciendo que representa una posibilidad de hacer participar más y mejor a las empresas y a los trabajadores, así como a la sociedad en su conjunto, en el éxito de la creciente europeización de la actividad económica (CESE, 2010; Ley 44/2015, 2015). Más

aún, se ha pretendido elaborar un marco de referencia que fomente la conexión social y económica de Europa, agilizando la aplicación de la participación financiera de los trabajadores en distintos niveles (Ley 44/2015, 2015).

Además, y en línea con la estrategia «Europa 2020» (COM, 2012), la participación financiera de los trabajadores puede constituir uno de los mecanismos para fortalecer la competitividad de las Pymes europeas, ya que aumenta la identificación con ellas y la vinculación de sus trabajadores cualificados -tanto en los buenos como en los malos tiempos- Así, la participación financiera de los trabajadores también contribuirá a garantizar un futuro sostenible.

De esta manera se da a los trabajadores la posibilidad de aumentar a largo plazo su patrimonio de manera sencilla, lo cual permite un reparto más igualitario de la riqueza de un país y añadir recursos complementarios para vivir después de dejar de trabajar. Los trabajadores a los que se permite participar en los resultados de la empresa sienten que se les tiene más en cuenta por su contribución a los resultados obtenidos por la empresa (Huerta Arribas y Salas Fumás, 2012).

Como se señaló en apartados precedentes, el presente estudio se llevará a cabo en la CAPV, España. En este sentido, el ordenamiento jurídico español y específicamente, la Constitución de 1978, en el artículo 129.2 indica que: “Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción”.

Así las cosas en este precepto queda definido el ámbito de la participación en la empresa, los encargados de las políticas públicas y el acceso a la propiedad por parte de los trabajadores, tornándose así la participación como un derecho laboral básico de los trabajadores (Uriarte, 2005), aunque se debe diferenciar entre la representación y defensa de los derechos del trabajador a través de órganos adecuados y la presencia de los trabajadores en los órganos de gobierno representativos del capital de las empresas (Enciso, 2010). Por último, es importante aclarar, que salvo en las Sociedades Cooperativas y las Sociedades Laborales, la participación de los trabajadores no posee regulación legislativa en el ordenamiento jurídico español aunque sí tratamiento fiscal (Bengoetxea Alkorta, 2018).

Habiendo señalado iniciativas que han propiciado la difusión de la participación de los trabajadores en el capital, se da paso al estudio de evidencia empírica sobre dicha participación.

#### **2.1.6.2. Evidencia empírica sobre la participación en el capital.**

El presente apartado está destinado a dar vista de la revisión de la participación en el capital desde una perspectiva de estudios empíricos, en línea con esta tesis doctoral.

Varios estudios han abordado principalmente la dimensión económico-empresarial de este fenómeno como la productividad, la generación de empleo, la estabilidad del empleo y la tasa de

quiebra de la empresa participada por sus trabajadores como medidas de desempeño empresarial. En este contexto, el empleo no sólo es una variable de relevancia económica a nivel local o regional sino también psicológico para la persona trabajadora individual.

El impacto negativo del desempleo y de la precariedad en el empleo se ha documentado de manera muy amplia (Bambra, 2010; Classen y Dunn, 2012; Bartley y Ferrie, 2010; Debrand y Legagne, 2008; Ferrie et al., 2008; Grupo de Expertos Comisionado por el Ministerio de Sanidad y Política Social - GE-MIN, 2010; Strully, 2009).

Conociendo estos efectos psicológicos y también los efectos económicos, se llevaron a cabo varios estudios sobre el impacto de la participación financiera en el empleo. Estas investigaciones concluyen que las empresas participadas por sus trabajadores tienden a generar más empleo en general y protegerlo más en tiempos difíciles que empresas convencionales (Abad y Abad, 2015; Adams, Baksa, Coleman, Janich, Johanson, Jones, Kemp, Rodrick, Rosen, Staubus, Struve y Walter, 2017; Blair et al., 2000; Estrin y Jones, 1992; Kruse, 2002; Kruse y Blasi, 2001; Kruse et al., 2010a; Kurtulus y Kruse, 2015; Park et al., 2004; Perotin y Robinson, 2004; Quarrey y Rosen, 1998; Winther y Marens, 1997). Así mismo, Rosen et al. (2005) subrayan que análisis tras análisis se demuestra que la propiedad generalizada de una parte del capital por parte de los trabajadores conlleva mayores productividades, en línea con lo anteriormente expuesto.

En cuanto a la tasa de quiebra a la que se hizo referencia, existen menos estudios en este campo concreto, pero los datos nuevamente favorecen a la participación. Es decir, las empresas participadas tienen mejores resultados en términos de supervivencia que empresas convencionales (Blair et al., 2000; Estrin y Jones, 1992; Kurtulus y Kruse, 2015; Lampel et al., 2014; Park et al., 2004; Quarrey y Rosen, 1998).

Más aún, la participación se constituye como una alternativa idónea para las empresas familiares y para aquellas empresas que deseen llevar a cabo un proceso participativo, o para aquellas sociedades que consideran necesario aumentar su base accionarial-asociativa con trabajadores de la misma empresa para un mejor desarrollo sustentable de la misma (Adams, Baksa, Coleman, Janich, Johanson, Jones, Kemp, Rodrick, Rosen, Staubus, Struve y Walter, 2017; Charao Ferreira y Matos Ferreira, 2017).

En general, la actualidad las empresas pueden enfrentar situaciones adversas como baja productividad, falta o pocos beneficios y problemas de motivación por parte de los trabajadores, entre otros, pero como se ha visto, existen formas de convertir a estas empresas en empresas propiedad de los trabajadores. Una vía viable para su atacar a esta situación lo es la participación en su amplio espectro: capital, gestión y resultados. En otras palabras, a partir de modelos participativos (Enciso, 2010).

Es interesante señalar que las empresas participadas tienden a producir mejores resultados económicos que las convencionales, pero incluso más interesante es el análisis que explica esta superioridad. En términos resumidos, estas investigaciones concluyen en general que los resultados superiores son la consecuencia no sólo del incentivo económico directo al trabajador-

accionista de la participación en el capital, sino la participación en el capital junto con otras políticas y prácticas de una cultura de participación – la transparencia, la formación, la participación en las decisiones, las recompensas económicas y otras (Arregi Uzuriaga et al, 2018; COM, 2018; Conyon y Freeman, 2001; Freeman y Bryson, 2017; Freundlich, 2009; Klein, 1987; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010b; McCarthy et al., 2011; Rosen et al., 2005).

De hecho, es importante subrayar que un número de investigaciones empíricas de cierta importancia en esta área no muestra que la participación en el capital genera mejores resultados económicos. Es cierto que muy pocos estudios muestran que la categoría de empresas participadas genera resultados sistemática y sustancialmente peores que empresas convencionales como categoría, pero algunos estudios no generan evidencias de diferencias significativas entre las dos (Bakan et al., 2004; United States General Accounting Office - GAO, 1984; Rosen et al., 2005) y determinados estudios de caso desvelan experiencias mixtas o plenamente negativas con la participación financiera (Kruse, 1984; Meyers, 2011; Pendleton et al, 2001; Yildirim, 1999).

El consenso científico sobre el conjunto de estos datos es el siguiente: la participación en el capital sola, sin el desarrollo de otras políticas y prácticas implicadas en una cultura de participación, raramente produce una diferencia significativa en el rendimiento de la empresa porque son precisamente las políticas y prácticas de comunicación y participación y similares, impulsadas por la participación en el capital, que dan lugar a las mejoras en la empresa (COM, 2018; Conyon y Freeman, 2001; Freeman y Bryson, 2017; Freundlich, 2009; Klein, 1987; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010b; McCarthy et al., 2011; Rosen et al., 2005).

La propiedad compartida forma el contexto, enmarca y motiva las percepciones y conducta de las personas, pero son estas políticas y prácticas de gestión que posibilitan que actúen de otra forma en su trabajo y que se relacionen de otra forma entre ellos y con los clientes. Son las prácticas de gestión que facilita el debate de nuevas ideas, cooperación en equipos, las mejoras en la calidad, las pequeñas innovaciones, etc. Asimismo, estas políticas y prácticas no sólo proporcionan mecanismos y oportunidades concretos de mejora, sino también afectan a las percepciones que tienen las personas trabajadoras con respecto a su trabajo, la empresa y la misma participación en el capital. Entraremos en más detalle sobre estos fenómenos psicosociales un un apartado posterior.

En resumen, el nivel de desarrollo una cultura de participación, dentro del contexto de la propiedad compartida, es lo que llevará a la compañía a generar resultados mejores. Pero hay una diversidad de experiencias en este sentido; algunas empresas participadas se centran en el desarrollo de una cultura de participación, otras menos, otras poco y otras no lo desarrollan en absoluto (Freeman y Bryson, 2017; Ownership associates, 2001) y estas diferencias se reflejan en el grado de mejora en sus resultados que obtienen, o no obtienen, como resultado de la participación en el capital. Una cultura de participación puede ser conceptual e ideológicamente ambigua y puede ser reutilizada por una amplia gama de modelos organizativos que fomentan

la participación que va desde la mera provisión de información hasta la forma más avanzada y global de autogestión por parte de los trabajadores. Ahora bien, en un término amplio, la participación se refiere a todos los niveles de decisión en la empresa, desde más autonomía en el puesto de trabajo hasta la presencia de trabajadores en los órganos de dirección y gestión de las organizaciones y bajo una fórmula específica de representación en el capital (Lejarriaga Pérez de las Vacas, 2002).

Recapitulando, se abordó la participación de las personas en el capital desde la revisión de la literatura en un plano teórico y en un plano práctico o empírico. Como se precisó, los estudios indican que la mera participación en el capital no genera diferencias respecto a otro tipo de empresas. Por ello, resulta trascendental continuar indagando en ello. Así, seguidamente se procede a plantear los alcances de la participación en los resultados.

### **2.1.7. La participación en los resultados**

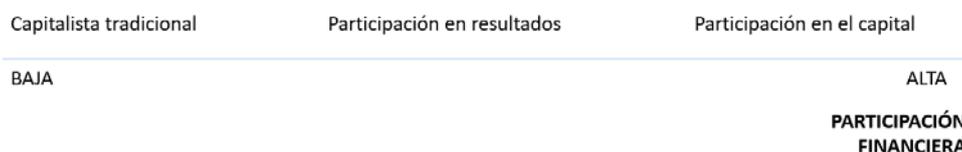
La participación de los trabajadores en los resultados está íntimamente ligada a la participación en el capital. Sin embargo, hay algunas peculiaridades que se pretenden abordar en esta sección.

El concepto de Participación en los Beneficios o Participación en los Resultados (“profit sharing o gain sharing”) abarca los distintos sistemas retributivos y compensatorios que tienden a estimular y motivar el compromiso de los trabajadores con la empresa y su actividad, o los procedimientos que procuran la distribución de un porcentaje de los beneficios o resultados empresariales (Freeman y Bryson, 2017). Concretamente puede hacerse referencia a esquemas tales como la repartición de beneficios o ganancias (en inglés, Share Capitalism Project), Stock Appreciation Rights (SAR) y los Restricted Stock Units (RSU), entre otros. Los SAR proporciona el derecho al equivalente monetario del aumento en el valor de un número específico de acciones durante un período específico de tiempo (Adams et al, 2017). Los RSU dan al trabajador el derecho de adquirir o recibir acciones a partir de ciertas condiciones tales como haber trabajado en la empresa durante cierto tiempo (Rosen, Chernoff, Dodge, Janich, Rodrick y Walter, 2011).

Conceptualmente, la participación en el capital y la participación en los beneficios formar parte de lo que se conoce como participación financiera (Huerta Arribas y Salas-Fumás, 2012). Resulta de interés señalar que se recomienda que la participación financiera de los trabajadores sea voluntaria. Además, no debe ser un sustituto de la remuneración existente, sino un complemento adicional de los sistemas de retribución, y no debe frenar la negociación salarial propiamente dicha. Ha de ser comprensible para los trabajadores y complementar otras formas de participación de los trabajadores. Adicionalmente, debería quedar al margen de los sistemas de pensión, pero a título individual puede ser un elemento adicional de apoyo en la jubilación (CESE, 2010).

La participación en los resultados suele ser considerada como una instancia de menor participación financiera, respecto a participar en el capital, y que depende del desempeño de la organización (Kruse y Blasi, 2010, Salas-Fumás, 2010). Como se aprecia en el gráfico siguiente, en términos de participación financiera, la participación en los resultados podría ser clasificada como de grado medio. La antecede el modelo tradicional de empresa capitalista en donde el trabajador recibe su retribución de acuerdo al ingreso previamente pactado, mientras que el o los propietarios(s) son los que aportan el capital y toman las decisiones en la empresa.

**Gráfico 8. Gradientes de la participación financiera**



Fuente: elaboración propia a partir de Huerta Arribas y Salas-Fumás, 2012.

Efectuada la delimitación de la participación en los resultados, se procede a repasar elementos concernientes a su fomento.

### **2.1.7.1. Fomento de la participación en los resultados**

En el ámbito europeo, sitio de la presente tesis doctoral, casi tres décadas atrás se comenzó a recomendar el fomento de la participación de los trabajadores en los resultados de la empresa. Ello, invitando a los estados miembros a reconocer los posibles beneficios de una utilización más extendida, a nivel individual o colectivo, de una amplia variedad de fórmulas de participación de los trabajadores por cuenta ajena en los beneficios y los resultados de la empresa, tales como la participación en beneficios, el accionariado o fórmulas mixtas; y a tener en cuenta, en este contexto, el papel y la responsabilidad de los interlocutores sociales, de conformidad con las legislaciones y prácticas nacionales (COM, 2018; Ley 44/2015, 2015).

Los principios en los que se ha basado el fomento de la participación de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa a nivel de Europa desde 1992 son:

- aplicación con regularidad,
- cálculo con arreglo a una fórmula predeterminada;
- aplicación complementaria al sistema de retribución tradicional;
- variabilidad de la participación en función de los resultados de la empresa;

- capacidad de beneficiar al conjunto de los trabajadores;
- aplicación en empresas tanto privadas como públicas;
- aplicación a empresas de todas las dimensiones;
- simplicidad de las fórmulas;
- información y formación de los trabajadores sobre las fórmulas de participación;
- carácter voluntario de la introducción de las fórmulas y de la participación en las mismas (CESE, 2010).

Al tiempo que se comenzaban a dar los primeros pasos en Europa al respecto de las discusiones o propuestas acerca de la participación de los trabajadores a la que se hizo antes referencia, en Estados Unidos se empezaba a legislar al respecto. Concretamente, en 1974 se publicó la Ley Federal ERISA por su acrónimo en inglés Employee Retirement Income Security Act (Bahía Machado, 2013). La misma legisla planes calificados de incentivos de participación de los trabajadores en las empresas, particularmente los planes de participación en la propiedad ESOP o Employee Share Ownership Plan por sus siglas en inglés. Sobre este tema existen numerosos estudios a nivel anglosajón (NCEO, 2000). Se trata de un instrumento jurídico-financiero, diseñado por el Congreso de los Estados Unidos Estados Unidos en 1974. Su fin es el de permitir y facilitar la participación gradual y escalonada de los trabajadores de sociedades anónimas y sociedades limitadas en el capital de sus empresas, convirtiendo a estas en un lapso determinado, en una empresa participada por sus trabajadores. La transmisión de acciones de una empresa hacia los trabajadores de la misma puede efectuarse a través de una compra directa de las acciones o por medio de financiación bancaria. El ESOP, al igual que otras formas de participación es una alternativa para las empresas que buscan mejorar la competitividad o adaptarse a nuevos modelos empresariales propios de las empresas de economía social o bien, para cambiar o crear nuevos modelos para las empresas convencionales. En definitiva, la figura del ESOP es un mecanismo de cambio flexible y gradual que permite a las empresas que sus actividades sean coherentes con la participación de las personas y esta coherencia tiene no solo implicaciones filosóficas sino también empresariales (Freundlich, 2009).

Bajo este escenario e influencia, regresando a la situación europea, es posible encontrar referencias previas sobre la difusión de la participación, concretamente en el año 1967 en el Primer Programa de Política Económica a medio plazo de la Comunidad Económica Europea. Sin embargo, verdaderamente se plasma la preocupación de las instituciones europeas en materia de participación de los trabajadores en 1989 en la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores (COM, 1989; Bahía Machado, 2013).

Dos años más tarde se publica el informe PEPPER, por su acrónimo en inglés Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results; en castellano: fomento de la participación de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa (Uvalic, 1991).

Es decir, el fomento de la dimensión bajo análisis en el presente apartado. Sin embargo, su estudio se ha llevado a cabo de manera integral bajo el concepto de participación financiera. De cualquier forma, ello no ha desestimado el fomento que se ha dado desde los años 90, sino que se ha continuado en esa senda, insistiendo en la relevancia y potencialidad de generar esquemas de participación de los trabajadores en sus empresas (COM, 2018).

#### **2.1.7.2. Evidencia empírica sobre la participación en los resultados.**

A nivel de estudios empíricos, el fenómeno de la participación en los resultados ha sido tratado globalmente bajo la acepción de participación financiera a la que se hizo referencia previamente (Lowitzsch, 2008), o estudiado la participación en el capital desde diferentes aristas como se expuso en apartados previos. Por ello, no se han encontrado estudios específicamente sobre la incidencia, percepciones, desempeño u otros fenómenos sociolaborales o psicosociales concretamente y exclusivamente vinculados con la participación de los trabajadores en los resultados.

En ese sentido, el presente trabajo genera aportes en ese vacío científico. De hecho, aún está en debate la búsqueda de un modelo europeo de participación (Lowitzsch, Hashi y Woodward, 2009; COM, 2018) lo cual una vez más refuerza la vigencia del estudio que aquí se presenta. Más aún, se considera que España es uno de los países en los que ha habido un menor grado de avance respecto a otros países europeos tales como Dinamarca, Alemania o Italia (Bahía Machado, 2013). Al respecto, se considera que la excepción a la regla en España son principalmente las sociedades laborales y las cooperativas (Lowitzsch, Hashi y Woodward, 2009).

Habiendo circunscripto la participación en los resultados, se da paso al abordaje de la tercera y última dimensión de la participación de los trabajadores: en la gestión.

#### **2.1.8. La participación en la gestión**

La participación en la gestión se puede definir como una propuesta para disminuir el conflicto entre el capital y el trabajo e integrar a todas las personas que se desempeñan en la empresa, unificarlos en la estructura de poder y decisión de la misma (Enciso, 2010). Este modelo puede trascender la mera relación informativa o de consulta y alcanzar altos niveles de cogestión y codecisión empresarial logrando romper en diferentes grados con los antiguos esquemas de trabajo y las obsoletas estructuras jerárquicas tradicionales. De esta clasificación y a partir de propuestas comunitarias se puede desprender lo que se conoce como la nueva cultura participativa (Charao Ferreira y Matos Ferreira, 2017; Saratxaga, 2007). Esta se manifiesta a través de nuevas formas de participación en la gestión, como los equipos auto-gestionados de trabajo, los círculos de calidad o la adopción de códigos de conducta o compromisos relativos al

comportamiento en la administración de las capacidades humanas, orientadas hacia prácticas y comportamientos responsables tanto a nivel interno como externo (relación con los clientes, proveedores, etc.), y acercándose de este modo, a diferentes elementos de la noción de Responsabilidad Social Empresarial (Chan, 2016; Dubey, Gunasekaran, Childe, Fosso Wamba, Papadopoulos, 2016; Lanaj y Hollenbeck, 2015).

Como se indicó anteriormente, la dimensión de la participación en el capital ha sido la dimensión con mayor difusión y estudio. Sin embargo, hay cuestiones relativas a su fomento y evidencia empírica que se pueden destacar.

### **2.1.8.1. Fomento de la participación en la gestión**

En nivel de empresas participadas, y concretamente en el plano de gestión, hay experiencias de aplicación de sistemas de gestión tales como Calidad Total sustentado en la Dirección por Valores (ASLE, 2017). Ello propicia un sistema de funcionamiento por responsabilidades individuales, eliminando jefaturas y responsabilidades intermedias, lo que da lugar a un organigrama plano. Las personas responden de su gestión ante el grupo del que también forma parte el Director Gerente que tiene responsabilidades inherentes a su cargo (Ashraf, 2016; ASLE, 2017; Gómez-López, Serrano-Bedia, López-Fernández, 2016).

Para ello, se aplica en la actividad diaria los ocho conceptos fundamentales de la excelencia, a saber:

1. Mantener resultados sobresalientes: La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización);
2. Crear de valor para los clientes: El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales, entendiendo, anticipando y cubriendo sus necesidades y expectativas;
3. Liderar con visión, inspiración e integridad: El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia;
4. Gestionar ágilmente: Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés;

5. Triunfar a través del talento de las personas: El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos;
6. Aprovechar la creatividad y la innovación: Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos;
7. Desarrollar las capacidades organizacionales: La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus aliados unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración. Las organizaciones excelentes gestionan eficientemente sus desafíos internos y externos;
8. Crear un futuro sostenible: El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto (European Foundation for Quality Management - EFQM, 2013; Maderuelo Fernández, J., 2002).

En línea con la aplicación de los sistemas de gestión a los que antes se hizo referencia, hay empresas participadas que adicionalmente presentan la declaración de la Comisión Europea en el Libro Verde (ASLE, 2017) entendiendo que la RSE es la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Como se ha explicado anteriormente, en algunos ámbitos la participación llega a convertirse en un elemento esencial dentro del tejido empresarial. Con respecto a este apartado y en sentido amplio de la participación, cita Cancelo (1999, p.350): “(la participación) permite encauzar los potenciales personales poniéndolos al servicio de los intereses comunes y acrecienta la satisfacción y el sentido de pertenencia de las personas”. La participación requiere de estructuras organizativas flexibles y en este contexto, una vez más se hace imprescindible, que esta participación no sea solo en el plano societario, sino que debe también aplicarse en la organización del trabajo y los procesos operativos y esto exige de un proceso fluido y asertivo de comunicación e información donde *todos* los trabajadores sean escuchados y posean un espacio de desarrollo y creatividad, convirtiendo así a la participación en una ventaja competitiva al permitir una mayor permeabilidad de las iniciativas empresariales (Cancelo, 1999).

### **2.1.8.2. Evidencia empírica sobre la participación en la gestión**

Vinculando lo expresado sobre las dos dimensiones de la participación antes estudiadas (en el capital y en los resultados), puede apreciarse que se identifican beneficios asociados a la gestión (CESE, 2010). A saber, se considera que la participación en el capital y en los resultados puede:

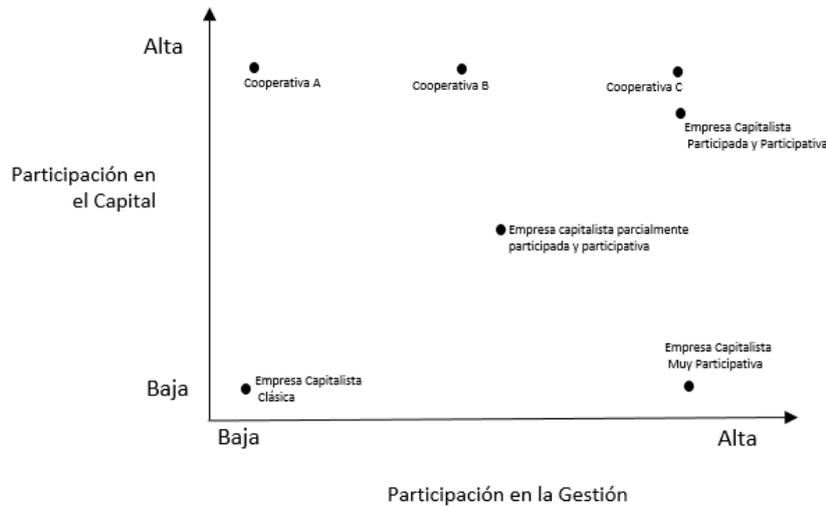
- Aumentar el éxito de las empresas por la mejora en el poder adquisitivo local;
- Repercutir como elemento de buena gestión empresarial, de alto valor cualitativo y de mejora del nivel de ingresos gracias a la participación de los trabajadores en la empresa;
- Incrementar la motivación y la vinculación de los trabajadores gracias a una mayor identificación con la empresa.

En otras palabras, el ámbito de actuación e incidencia de la participación financiera se enlaza íntimamente con la dimensión de la gestión, como puede apreciarse en los tres puntos antes enumerados. Así, ya se ha hecho referencia a los amplios y diversos estudios intentando conocer las peculiaridades de desempeño de empresas cooperativas u otras organizaciones con fórmulas de participación (Blasi *et. al* 1996; Bradley y Gelb, 1981; Jones y Kalmi, 2008; Kruse y Blasi, 1999; Kruse 2002, Pizzi, 2008; Tortia, 2008; Trincherro, 2004). Concretamente en lo que se refiere a la participación en la gestión, el desempeño de las personas y su incidencia en el funcionamiento de la empresa depende, entre otros factores, de su auto-percepción, su autoestima e imagen como agente activo dentro de la sociedad o grupo local (COM, 2002; Fakhfakh y Perotin, 2011; Kruse y Blasi, 1999; Kruse *et al*, 2010a; Logue y Yates 2001; Matrix Evidence, 2010; Rosen *et al*, 2005).

Por eso, y tal como se expresó con anterioridad, existen consenso en torno a la importancia de desarrollar prácticas de gestión implicadas en una cultura de participación que vayan más allá de la sola participación financiera, para entonces poder producir una diferencia significativa en el rendimiento de la empresa. En términos resumidos, estas investigaciones concluyen en general que los resultados superiores son la consecuencia no sólo de la participación financiera, sino ésta aunada con otras políticas y prácticas de una cultura de participación, tales como la transparencia, la formación, la participación en las decisiones, las recompensas económicas y otras (COM, 2018; Conyon y Freeman, 2001; Freeman y Bryson, 2017; Freundlich, 2009; Klein, 1987; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010b; McCarthy et al., 2011; Rosen et al., 2005).

Así, el gráfico siguiente intenta visualizar que la participación en la gestión toma diferentes intensidades en función del comportamiento o la forma de conducir la empresa. O, en otras palabras, de la manera en la que se conduce la colaboración de los trabajadores y su participación (Huerta Arribas y Salas-Fumás, 2012).

Gráfico 9. Gradientes de la participación en la gestión



Fuente: elaboración propia a partir de Huerta Arribas y Salas-Fumás, 2012.

Como se aprecia en el gráfico, puede presentarse situaciones de participación financiera con baja participación en la gestión; una participación en la gestión mayor a través de representación en los Consejos de las empresas o una combinación de participación financiera y en la gestión bajo modelos de capitalismo compartido (Huerta Arribas y Salas-Fumás, 2012; Kruse y Blasi, 2010). En las más altas intensidades de participación en la gestión se encontrarían las cooperativas de trabajo asociado o empresas participadas con aplicación de modelos de gestión que propician un funcionamiento por responsabilidades individuales y organigramas planos (Ashraf, 2016; ASLE, 2017; Gómez-López, Serrano-Bedia, López-Fernández, 2016).

Resumiendo, a través de diferentes secciones, hasta aquí se ha procurado poner de manifiesto los alcances de la participación de los trabajadores en las empresas en general, y en cada una de las dimensiones bajo estudio en particular. Ahora bien, considerando que la presente tesis doctoral se propuso estudiar cómo esa participación de los trabajadores repercute en las percepciones individuales, psicosociales e interrelaciones, resulta de interés abordar estudios empíricos que hayan tratado estos aspectos. Ello se lleva a cabo en el siguiente y último apartado referido a revisión de la literatura, para posteriormente dar paso al capítulo de método de investigación.

### **2.1.9. Efectos de la participación de los trabajadores: percepciones individuales, psicosociales e interrelaciones**

Un número considerable de investigadores han estudiado de forma directa y empírica la relación entre la participación de los trabajadores en sus empresas, y su experiencia y relaciones en el trabajo. Es decir, se cuenta con numerosos estudios relativos a los efectos de la participación en diferentes indicadores individuales y psicosociales, así como referidos a las interrelaciones entre las personas de la organización.

En función de su relevancia y del tipo de gestión empresarial que implica una mayor participación de las personas frente a la empresa convencional, diferentes estudios analizan las opiniones de los trabajadores involucrados en entidades participadas, y sus potencialidades (Bartley y Ferrie, 2016; Blasi et. al 1996, Bradley 1981, Jones y Kalmi 2008, Kruse y Blasi 1999, Kruse 2002, Pizzi 2008, Tortia 2007, Trincherio 2004). Parece lógico que el desempeño en este tipo de empresas tendería a dar lugar a actitudes positivas, pero parece que no sea una relación causa-efecto automática.

Durante las últimas décadas se ha generado un especial interés en torno al desarrollo de sectores extensos de empresas en las que los trabajadores participan de forma importante en su capital (GEO, 2014; Hancock, 2008; Jones y Svejnar, 1985 Kruse, 2002; Kruse et al., 2010a; Mathieu, 2015; 2018; NCEO, 2015; Pencavel et al., 2006; Rosen, 2012). Viendo el crecimiento continuo de esta clase de organización<sup>15</sup>, se han llevado a cabo más de 100 estudios sobre la relación entre la participación en el capital y diferentes dinámicas psicosociales y económicas en la empresa, eje del presente proyecto de tesis. La mayoría de estas investigaciones exploran el efecto de la participación financiera de trabajadores en los resultados económicos de sus empresas. En términos generales, dichos trabajos muestran que la empresa participada por sus trabajadores genera resultados modesta pero consistentemente superiores a la empresa de capital convencional (Brander y Zhang, 2015; Conyon y Freeman, 2001; Fakhfakh y Perotin, 2011; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010a; Matrix Evidence, 2010; Perotin y Robinson, 2004; Rosen et al., 2005).

En un esquema de participación y propiedad, la doble condición de las personas como trabajadoras y propietarias, o viceversa, con frecuencias facilita que intervengan de una manera más eficaz en aspectos claves de las organizaciones tales como las decisiones, la comunicación y la reducción de costes y desperdicios, la innovación, el servicio al cliente etc. y, de esta manera, mejorar sus resultados.

Un número considerable de investigadores han investigado de forma directa y empírica la relación entre la participación de en el capital de sus empresas y su experiencia y relaciones en

---

<sup>15</sup> Ver apartado 2.1.6

el trabajo. Científicos de gestión, organización y otras ciencias sociales han realizado estudios acerca de la relación entre la participación de trabajadores e indicadores psicosociales como son: la satisfacción laboral, la satisfacción con la participación en el capital, la confianza, la identificación y el compromiso con la empresa, la rotación, la motivación, la ayuda mutua, la participación en las decisiones y el estilo de gestión, entre otros (Bryson, Clark, Freeman y Green, 2016; Bartley y Ferrie, 2016; Kurtulus y Kruse, 2015). Una mayoría importante de estas investigaciones demuestran relaciones positivas entre la participación en el capital y estas variables psicosociales, pero, otra vez, es importante subrayar que los resultados no son uniformes. Algunos no demuestran relaciones significativas entre la participación en el capital y estas variables (Fakhfakh y Perotin, 2011; Hockertin y Harenstam, 2006; Hsieh y Liu, 2006; Klein, 1987; Knyght, Kouzmin, Kakabadse, y Kakabadse, 2010; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010a, 2010b; Kuvaas, 2003; Matrix Evidence, 2010; McCarthy et al., 2011; Whitfield, Pendleton, Sengupta, y Huxley, 2017).

Otros estudios han indagado en sistemas avanzados de gestión (high-performance work systems) – sistemas que promueven una cultura de participación a través de la transparencia, la estabilidad en el empleo, la formación, la selección, la retribución equitativa y la participación de trabajadores en las decisiones y que, en general, tienen un componente de participación financiera. En estos también se observan cambios positivos en estos indicadores - la satisfacción laboral, compromiso con la organización y confianza en el personal directivo (Appelbaum et al., 2000; McCarthy et al, 2011; Zhang, Akhtar, Bal, Zhang y Talat, 2018). No obstante, una vez más, determinadas investigaciones o bien muestran relaciones mixtas entre la participación y estas variables o bien no encuentran una relación significativa (Cappelli y Neumark, 2001).

Los teóricos de este campo han preguntado sobre las razones que explicarían los resultados diversos en estas empresas. En los inicios de la época contemporánea de participación en el capital en los años setenta, muchos creían que la participación en el capital u otras formas de participación financiera llevarían a las personas trabajadoras directamente a formar percepciones favorables tanto de la participación financiera, como de dimensiones psicosociales de su organización. Sin embargo, habiendo observado que los resultados de una parte de los estudios no demostraron una relación significativa entre la participación y estas percepciones, se ha concluido que la relación entre la participación en el capital y las variables psicosociales no es ni automática ni sencilla. Indagando en las dinámicas sociales y psicológicas que pueden darse en este tipo de empresas, los investigadores han propuesto el siguiente argumento, que refleja las circunstancias descritas más arriba en cuanto a los mecanismos de mejora reales en estas empresas, pero se centra en el ámbito socio-psicológico (Bryson, Clark, Freeman y Green, 2016; Freeman y Bryson, 2017; Gómez Samper, 2017; Mathieu, 2015).

El argumento comienza con la afirmación que la participación en el capital de una empresa tiene un doble significado para las personas participantes. Uno de estos significados radica en el terreno jurídico; el ser propietario otorga a la persona determinados derechos y obligaciones legales que se definen en la ley y se blindan por todos los aparatos jurídicos y judiciales del

Estado. Sin embargo, el status de “persona copropietaria” también puede tener un fuerte componente de significado psicológico (Brown et al., 2014; Etzioni, 1991; Furby, 1991; Pierce y Jussila, 2012).

En términos más concretos, los estudiosos alegan que las personas que participan en el capital de sus empresas desarrollan expectativas sobre esta participación, sobre el significado de ser trabajador/a y copropietario/a de una empresa. Estas expectativas están relacionadas con el estilo de gestión que se aplica, el funcionamiento y las relaciones humanas que experimentan en la empresa, específicamente, cuestiones como el grado de transparencia y participación en las decisiones, el trato entre responsables y trabajadores de base, la existencia de órganos representativos, oportunidades de formarse, recompensas económicas, y otras (Carberry, 2011; Freundlich, 2009; Gamble et al., 2002; Klein, 1987; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010b; Long, 1978; Pierce y Jussila, 2012; Rosen, et al., 2005).

Para muchas personas, por lo tanto, el ser copropietario significa que deberían ser informadas, deberían tener la oportunidad de participar en determinadas decisiones, deberían percibir recompensas económicas que perciben los propietarios de empresas y debería haber un trato de respeto y confianza entre las personas independientemente de su rol en la empresa. Si una persona es socia-trabajadora de una empresa, tiene este tipo de expectativas y no se cumplen, parece probable que la persona o bien no desarrolle percepciones positivas o, incluso desarrolle percepciones negativas acerca de la empresa y acerca de la misma participación en el capital. Jurídicamente son personas copropietarias, pero no se sienten como tales y sus percepciones del trabajo y la empresa o no cambian o incluso son negativas. En cambio, se estas expectativas se cumplen, las personas tienden a sentirse copropietarios y sus percepciones tienden a ser positivas.

En algunos casos, este fenómeno de las expectativas y sus consecuencias se ha documentado de forma contundente y cualitativa en entrevistas con trabajadores copropietarios (Cheney, 1999, Logue e Yates, 2001; Long, 1982; Pendleton et al., 2001; Winther, 1999). De hecho, existen estudios en los que la participación en la toma de decisiones está considerada por parte de la plantilla como más importante que la participación en la propiedad per se a la hora de generar un sentimiento de propiedad (Bakan et al., 2004; Pendleton et al., 1998; Pierce y Jussila, 2012). También se encuentran tanto datos estadísticos como afirmaciones de la situación contraria, cuando las expectativas de los trabajadores se cumplen (Gamble et al., 2002; Hockertin y Harenstam, 2006; Klein, 1987; Kuvaas, 2003; Kruse et al., 2010b; Long, 1978).

Los estudios que han surgido en la comunidad científica internacional, en torno a la participación en los trabajadores, el rendimiento de la empresa y las actitudes de los trabajadores son diversos. Sin embargo, el consenso general es que los de la propiedad en los trabajadores tienden a ser positivos, aunque esta debería estar complementada con otras iniciativas organizacionales, que se enfoquen más en la relaciones laborales y en el gobierno de la empresa, para poder así, extender la participación de los trabajadores a otros ámbitos de la empresa, proporcionar canales

de mejora y cumplir con las expectativas de las personas. Es decir, que los esquemas de propiedad de los trabajadores van más allá de ser un mero instrumento financiero. Así, resumiendo los resultados de las investigaciones científicas a las que se hizo referencia, en cuanto a la relación entre la participación de personas trabajadoras y variables psicosociales, y sus percepciones individuales y de interrelaciones con el grupo, puede señalarse que la literatura científica parece demostrar dos tendencias: (1) en general, la participación tiende a mejorar las variables indicadas, pero, (2) esta participación no genera resultados mejores de forma automática sino, en general, para lograr estos, la participación debe tener un enfoque holístico. Es decir, que la participación englobe la dimensión del capital y de los resultados acompañado por una cultura de participación en la organización, es decir, políticas y prácticas habituales que tienden a cumplir con las expectativas de las personas sobre el significado de ser copropietarias – la transparencia, la participación en decisiones, recompensas económicas de copropietarios, relaciones de respeto, etc. (COM, 2018; Conyon y Freeman, 2001; Freeman y Bryson, 2017; Freundlich, 2009; Klein, 1987; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010b; McCarthy et al., 2011; Rosen et al., 2005).

Se está entonces ante temas relativos a la motivación, la satisfacción personal y la dignidad humana, y la creación de un entorno más abierto, colaborativo y participativo en la empresa, sobre el flujo de la información, el desarrollo de la fuerza de trabajo y de un entorno más favorable para la resolución de conflictos. En este sentido, se podría decir, que la participación de los trabajadores cumple la función de motor impulsor en una empresa hacia un cambio organizacional radical. Inclusive Long (1978), indica que la introducción en una empresa de un esquema de propiedad para los trabajadores no significa un cambio automático en los procesos de toma de decisiones, ya que, si los trabajadores no perciben algún cambio en sus tareas diarias o sus relaciones laborales, el proceso en sí es nulo.

De la misma manera, los ejecutivos deben de percibir el deseo de los trabajadores de participar en la toma de decisiones para seguir desarrollando acciones o medidas que fomenten el aumento de la participación en el proceso de toma de decisiones. Y es que, en la actualidad, para poder competir en el gran mercado global con altas dosis de capacidad de adaptación al cambio, las organizaciones han tenido que incluir dentro de su gestión, altos niveles de cooperación y participación entre los equipos directivos y los trabajadores. Al respecto, Poutsma (2001), indica que ya no es válido hablar de solo rendimiento en las organizaciones, sino se habla de implicación y participación de los trabajadores.

Por otro lado, Gill y Krieger (2000), identifican dentro de los esquemas de participación al menos tres objetivos básicos que se persiguen con el desarrollo de la participación: el aumento del rendimiento de la empresa a través del empleo y la competitividad, el aumento de la calidad de vida socio-laboral en clave sostenible y la democratización de una sociedad más activa a través de la ampliación de la participación en el trabajo y la empresa.

Existen estudios que han tratado de entender cómo se producen diferentes intercambios sociales, cómo se moldean las relaciones en el ámbito laboral, de qué manera la reciprocidad queda condicionada a prácticas de cooperación, y otros fenómenos referidos a las interrelaciones de las personas en un esquema de participación (Carpenter, Harrison y List, 2005). En este sentido, la evidencia empírica demuestra que las personas, en general, no buscan exclusivamente su beneficio individual (Camerer, 2003). Es decir, que se contraponen al problema social definido por Hobbes (1968; [1651]) basado en personas solitarias. Por el contrario, como tendencia generalizada, se encuentra que existe una predisposición básica hacia la reciprocidad y el compartir (Erdal, 1999; Carpenter, Harrison y List, 2005). En este sentido, la evidencia empírica demuestra que las personas no buscan exclusivamente su beneficio individual (Camerer, 2003). Es decir, que se contraponen al problema social definido por Hobbes (1968; [1651]) basado en personas solitarias. Por el contrario, se encuentra que existe una predisposición básica hacia la reciprocidad (Fehr y Gintis, 2007) sobre todo cuando las personas reciben de su entorno “pistas” o “empujoncitos” en este sentido. En este sentido, se encontró que las estructuras sociales de interacción juegan un rol decisivo en la emergencia de patrones que afectan la reciprocidad entre las personas. En otras palabras, las condiciones, las políticas, las prácticas y demás elementos que configuran a las estructuras sociales, como las empresas, determinarán el grado en que las personas muestran disposición a participar en causas comunes (Piff y Moskowitz, 2017).

En cuanto a los incentivos colectivos o el reparto de beneficios a largo plazo, es importante señalar que pueden solventar problemas internos de la organización del trabajo a través de un correcto planteamiento de la cultura empresarial, donde se promueva la cooperación (Adams et al, 2017).

Para finalizar el presente apartado, resulta de interés mencionar estudios previos referidos al modo en que las percepciones se afectan entre sí y, en particular, la forma en que la percepción del grado del compromiso de otros con la participación afecta a otras percepciones y conductas. Vinculado con lo anterior, también para los fines de la presente tesis doctoral resulta de interés hacer mención acerca de investigaciones que buscan responder la forma en que perciben los trabajadores de la empresa el compromiso de los Directivos y Responsables.

Para comenzar, es importante señalar que no hay una literatura extensa sobre estos asuntos específicamente sobre el tema de participación. Por ello, la presente tesis doctoral pretende generar aportes en este vacío.

Según el estudio de Klein (1987), una de estas percepciones clave es acerca de la percepción por parte de las personas trabajadoras de la sinceridad de la empresa y sus motivos a la hora de plantear la participación, es decir, hasta qué punto los trabajadores piensan que sus líderes, los directivos, tienen un interés auténtico en compartir el capital y la gestión entre todas las personas. En línea con lo anterior, estudios más recientes encuentran un efecto positivo y directo entre la

percepción de los trabajadores sobre el compromiso empresarial con la participación de ellos, y su preferencia a invertir en planes accionariales de la empresa (Caramelli y Carberry, 2014).

En una perspectiva más amplia, García-Guiu, Molero y Moriano (2015) encontraron relaciones positivas entre el liderazgo, la cohesión grupal, la identificación y la justicia organizacional. Otros autores como Andrew y Kent (2007), Hsieh y Wang (2015) y Nishii, Lepak y Schneider (2008) alcanzaron resultados semejantes, al demostrar que la percepción del liderazgo auténtico del superior (entendido como un rango más alto en la empresa) por parte del trabajador afecta directa y positivamente su confianza en el superior y su participación laboral. Es decir, se presentan investigaciones que demuestran el positivo efecto de las percepciones de los trabajadores sobre el compromiso de sus Directivos y Responsables. Newman, Cooper, Holland, Miao y Teicher (2019) alcanzan los mismos resultados, pero en lugar de analizar la relación entre trabajadores y superiores, analizan a las percepciones de los primeros respecto a los sindicatos.

Como se puede apreciar, los resultados tienen una tendencia positiva tanto en lo referido a las afectaciones cruzadas como al efecto de las percepciones del compromiso de Superiores. Sin embargo, como se mencionó precedentemente, los estudios cuya unidad de análisis son empresas con esquemas de participación son escasos. Por ello, la presente tesis doctoral puede generar aportes en ese vacío.

Recapitulando, se expuso hasta aquí la justificación de la tesis doctoral y la revisión de la literatura. Lo anterior ha permitido dejar por sentado la relevancia de la presente investigación, los vacíos científicos en los que pretende contribuir, así como los sustentos teóricos y empíricos más importantes para las bases del estudio. De esta forma, en el siguiente capítulo se presentará los elementos referidos a métodos de investigación, no sin antes retomar las preguntas de investigación de la tesis doctoral.

## CAPÍTULO 3

---

### Método de investigación



### 3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La ciencia, según la Real Academia Española - RAE, se define como: *“El conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados”*. Lo que diferencia a la ciencia respecto a otros conocimientos es el método científico, que es un procedimiento de actuación general de carácter complejo, y con diversas fases, seguido en el conocimiento científico. *“Enfocado de este modo, el método científico consiste en formular cuestiones sobre la realidad del mundo y la humana, basándose en las observaciones de la realidad y en las teorías ya existentes, en anticipar soluciones a estos problemas y en contrastarlas con la misma realidad, mediante la observación de los hechos, la clasificación y su análisis”* (Sierra Bravo, 1992, p.20).

En lo que respecta a las ciencias sociales, su objeto es la vida social en sus diversas manifestaciones que puede ser estudiada científicamente aplicando el método científico. Éste puede presentar variaciones, aunque básicamente puede diferenciarse según se centre en la observación de muchos casos particulares, en general con el fin de medir y generalizar o en el estudio profundo y global de uno sólo o pocos en general con el fin de indagar y contextualizar (Sierra Bravo, 1992). Así, la investigación científica presenta dos enfoques: cualitativo y cuantitativo. En términos generales se puede indicar que las actividades ligadas a la investigación científica conllevan procesos de observación y descripción del fenómeno, exploración de la realidad para la generación de preguntas de investigación sobre el comportamiento, búsqueda de las causas y los efectos del fenómeno, revisión de las suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o análisis, y la justificación de las preguntas de investigación propuestas, su esclarecimiento, su modificación o la generación de otras nuevas (Sarabia, 1999).

La investigación cualitativa ha protagonizado un papel destacado en el comienzo y progreso de las disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones, hasta convertirse en la base del desarrollo inicial de las teorías que configuran el campo de la empresa. Además, este método de estudio ha sido aplicado tanto a la resolución de problemas empresariales como a la enseñanza (Arzaluz Solano, 2005). De esta óptica, se entiende que la aplicación de los métodos cualitativos en el mundo empresarial sea cada vez mayor, debido a la permanente necesidad del tipo de información obtenida a través de estos, tanto en el ámbito de la dirección y organización como en el ámbito comercial.

Por otra parte, las investigaciones científicas pueden caracterizarse por su propósito y por la aportación teórica pretendida. Según el propósito, el estudio puede ser:

- Descriptivo, si se pretende identificar los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno;

- Explicativo, si se busca descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno, a la vez que dotar a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórica y predictiva, si se examinan las condiciones límites de una teoría (Snow y Thomas, 1994).

Así las cosas, en el siguiente apartado se detallarán los alcances del método de investigación de la presente tesis doctoral. En cuanto a su contexto, ello fue detallado en el capítulo 1.

### **3.1. Métodos de investigación: El estudio de casos**

Al iniciar una investigación científica, el cuerpo teórico incide en la formulación de proposiciones teóricas e hipótesis; por consiguiente, comenzar sin revisión literaria no es práctico ni recomendable (Glasser y Strauss, 1987). De esta manera, en el capítulo previo se abordó el marco conceptual del presente trabajo, y seguidamente se expondrán otros elementos del diseño de investigación referidos al método, su justificación, alcances y contenidos.

Como se mencionó precedentemente, el objeto de las ciencias sociales es la vida social en sus diversas manifestaciones, las cuales pueden ser estudiadas científicamente aplicando el método científico. Éste básicamente puede diferenciarse según se centre en la observación de muchos casos particulares o en el estudio profundo y global de uno sólo o pocos (Sierra Bravo, 1992). De esta forma, suele vincularse al primero con investigaciones científicas de carácter cuantitativas, y al segundo con métodos cualitativos. Ambos enfoques dividen a la comunidad académica y científica en función de su especialización, tendencia u opinión. En un sentido amplio, las investigaciones cuantitativas se basan en el contraste de teorías existentes, dada una serie de hipótesis establecidas previamente, aplicando diferentes técnicas estadísticas. Por su parte, los métodos cualitativos persiguen la reconstrucción de la realidad como principal propósito. No se centran en la recolección de datos con medición numérica (Hernández Sampieri et al, 2003; Martínez Carazo, 2006).

A pesar de estas distinciones, ambos tipos no han de considerarse incompatibles u opuestos. De hecho, de la combinación de ambos se presentan enfoques integrados multimodales (Hernández Sampieri et al, 2003). Hay autores que sostienen que tanto un enfoque como otro (e incluso la combinación de ambos) favorecen al progreso de la ciencia, sin que sean excluyentes ni sustitutivos, realizando importantes aportaciones (Miles y Huberman, 1994). Cada cual responde a objetivos concretos, por ello ninguno es intrínsecamente mejor que el otro (Arias, 2003). “La controversia entre las dos visiones ha sido innecesaria y no está exenta de dogmatismo (...) El investigador debe ser metodológicamente plural, y guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio. En efecto, se trata de una postura pragmática” (Hernández Sampieri et al, 2003, p.6).

Respecto al estudio de caso en concreto, se trata de “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y

el contexto no son claramente evidentes” (Yin, 1994, p.13). Algunos autores indican que si bien es cierto el estudio de caso fue considerado apto solo para investigaciones exploratorias (Chetty, 1996), muchos de los más exitosos estudios de caso han utilizado elementos tanto descriptivos como explicativos (Eisenhardt, 1989, Kidder, 1982), la contrastación de la teoría (Pinfield, 1986) o bien la generación de teoría (Gersick, 1989). Así las cosas, se puede afirmar que esta metodología posee características claves, valor, beneficio y utilidad para servir a los investigadores en cualquier área del conocimiento, como instrumento metodológico en la investigación científica.

En lo que respecta al ámbito empresarial, su utilización es creciente (Arias, 2003) teniendo en cuenta que se trata de un método de estudio apropiado en situaciones en las que resultan fundamentales tanto la experiencia de los participantes como el contexto de situación (Cepeda Carrión, 2006). En este sentido, Yin (1994) define cuáles son las circunstancias en las que es conveniente utilizarlo a partir de tres condiciones: (1) la pregunta de investigación que se pretende responder, (2) el control que el investigador tiene sobre los acontecimientos a estudiar, y (3) la contemporaneidad del problema. Ello se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Circunstancias en las que utilizar diferentes métodos de investigación**

Método de investigación	Formato de la pregunta de investigación	Control sobre los acontecimientos	Acontecimientos contemporáneos
Experimento	¿Cómo? ¿Por qué?	Si	Si
Encuesta	¿Quién? ¿Qué? ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Dónde?	No	Si
Análisis de archivos	¿Quién? ¿Qué? ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Dónde?	No	Si / no
Historia	¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
Estudio de casos	¿Cómo? ¿Por qué?	No	Si

Fuente. Elaborado a partir de Yin (1994).

De esta manera, las circunstancias en las que es oportuno utilizar el estudio de caso como método de investigación son las siguientes:

**Preguntas de investigación del tipo cómo o por qué.** Las preguntas de investigación representan lo que el investigador específicamente quiere entender al realizar su estudio (Maxwell, 2005). Las preguntas del tipo cómo y por qué suponen que hay una realidad que descubrir (Hernández Sampieri et al, 2003) y llevan a respuestas explicativas (Yacuzzi, 2005) por lo que es aplicable el experimento, la historia y los estudio de caso como método de estudio.

**Sin control sobre los acontecimientos.** Si el hecho a estudiar puede ser manipulado directamente y pueden realizarse operaciones destinadas a descubrir, comprobar o demostrar determinados fenómenos, el experimento es el método de estudio a implementar. En lo que respecta al estudio de caso, el investigador no tiene control sobre el fenómeno bajo análisis ni sobre los procesos implicados en él. Por ello el estudio de caso es investigación científica no experimental.

**Concentrado en acontecimientos contemporáneos.** El investigador puede hacer frente a dos tipos de acontecimientos: los contemporáneos o los históricos. El estudio de caso investiga fenómenos contemporáneos. Si bien es posible recurrir a documentos y demás fuentes de información que hagan referencia a hechos pasados, también se puede incorporar la observación directa y la información provista por parte de partícipes claves, dada la relevancia de su experiencia (Cepeda Carrión, 2006).

Atendiendo al momento en el que ocurren los hechos, para el caso de investigaciones no experimentales y al número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos, un diseño de investigación ha de ser transversal - transeccional o longitudinal (Hernández Sampieri et al, 2003). Cuando la investigación se centra en ocasiones que requieren realizar un análisis en un momento determinado, el tipo de investigación será no experimental transeccional. Mientras que si la investigación incorpora un análisis evolutivo, ésta será del tipo no experimental longitudinal. La dimensión temporal del tipo de diseño no experimental está en función del foco de la investigación. Básicamente, si se procura analizar el estado de variables, de un fenómeno o determinar la relación de variables en un momento dado, se tratará de un diseño transversal o transeccional. Si se pretende estudiar la evolución de variables o el análisis de cambios ocurridos en un objeto de estudio a través del tiempo, será un diseño longitudinal.

Habiendo establecido las circunstancias en las que emplear el estudio de casos cómo método de investigación, se ahondará en la tipología de los mismos.

### **3.1.1. Tipología**

Se describirán tipologías de estudios de caso de acuerdo a tres criterios: el objetivo de la estrategia de investigación, la unidad de análisis y el número de casos que conforman el estudio.

#### **3.1.1.1. Según el objetivo de la estrategia de investigación.**

De acuerdo con este criterio, los estudios de casos pueden clasificarse en exploratorios, descriptivos y explicativos:

- Exploratorios, tratan de familiarizarse con un fenómeno o situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido. Sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tipos, y “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri et al 2003, p.115). Bajo esta tipología no se suelen desarrollar proposiciones teóricas. Sin embargo, cada exploración ha de tener un mismo propósito. Así, “en lugar de proposiciones, el diseño de estudios exploratorios ha de esclarecer su propósito, así como el criterio según el cual una exploración será juzgada como exitosa” (Yin, 2003, p.22)
- Descriptivos, analizan cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real. “Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danke 1989, citado en Hernández Sampieri et al, 2003). Las relaciones estudiadas no serán de naturaleza causal en general, aunque aún pueden tener utilidad en la predicción (Creswell, 2014).
- Explicativos, pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno, apuntando a las causas de los eventos físicos o sociales y son altamente estructurados. Pretenden responder a preguntas del tipo «¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre?» (Grajales Guerra, 2002).

En lo que respecta al presente proyecto de tesis doctoral, se trata de un estudio de casos descriptivo y explicativo.

### **3.1.1.2. Según la unidad de análisis**

Se presentan dos categorizaciones de acuerdo con la unidad de análisis (Yin, 2003):

- Unidad de análisis sencilla: holístico; se analiza la naturaleza en general del objeto de estudio.
- Unidad de análisis múltiple: incrustado; se examinan diferentes sub-unidades o sub-sectores del objeto de estudio.

La presente investigación se ubica en la clasificación de análisis holístico.

### **3.1.1.3. Según el número de casos que conforman el estudio**

Al igual que en la clasificación previa, se presentan dos distinciones posibles:

Un único caso, empleado ante casos reveladores, únicos, raros o cuando el investigador tiene acceso al análisis de un fenómeno que previamente era inaccesible a la observación científica. Frente a estas posibilidades es dable conducir un solo estudio caso porque la información recabada y su tratamiento conducirán a conclusiones fuertes y únicas. El estudio de un caso extremo o crítico se da, entonces, ante situaciones atípicas y de importancia estratégica para el problema en general que desea ser tratado. La diferencia entre ambos es que el extremo permite obtener información sobre casos inusuales que pueden ser especialmente buenos en un sentido estricto mientras que el crítico busca “obtener información que permita deducciones locales del tipo «si éste es (no es) válido para este caso, entonces lo es para todos los casos (ningún caso)» (Flyvbjerg, 2004, p.423).

Múltiples casos, a veces la investigación no se restringe a un solo caso, sino que se establecen procedimientos de estudio de varios casos (Sevillano García, 2003). Cada uno de ellos debe manifestar un propósito determinado y ser seleccionado cuidadosamente. El criterio de selección no sigue supuestos estadísticos sino motivos teóricos, tomando casos que representen al fenómeno a estudiar. En este sentido, de acuerdo don Yin (1994) la elección de los casos se realiza en base a la lógica de la réplica en donde cada caso, cuidadosamente elegido, ha de cumplir con dos requisitos: por un lado, que alcance resultados similares (réplica literal) en condiciones similares, y por el otro, que genere resultados contrastantes (réplica teórica) pero ante razones explícitamente predecibles.

A pesar de que no existe un criterio consensuado o íntegramente aceptado respecto al número de casos que deben seleccionarse, algunos autores indican que el número correcto de situaciones o casos a seleccionar debería estar fundamentado en las preguntas que pretenden ser respondidas en la investigación, quedando a juicio del investigador (Arzaluz Solano, 2005; Morra y Friedlander, 2001). En cuanto a este proyecto de tesis doctoral, el estudio se enmarca en la distinción múltiple.

Teniendo en cuenta las clasificaciones referidas a cantidad de casos y unidad de análisis, Yin (1994) propone las cuatro tipologías que se detallan en la tabla siguiente.

**Tabla 6. Tipologías de estudio de caso**

		Cantidad de casos	
		Sencilla	Múltiple
Unidad de análisis	Holístico	Tipo 1	Tipo 3
	Incrustado	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: elaboración propia a partir de Yin (1994)

De esta forma, y tal con lo expuesto previamente, el diseño de estudio de casos de la presente investigación corresponde al Tipo 3 (Yin, 1994), descriptivo y explicativo.

### **3.2. Estudio de casos: su diseño para la presente tesis doctoral.**

Habiendo abordado previamente las características centrales del método de estudio de casos, en los siguientes apartados se avanzará en su descripción al mismo tiempo que se detallará las particularidades de la presente investigación. El estudio de caso se basa en el uso de múltiples herramientas de recolección de datos<sup>16</sup> convergiendo en la triangulación de información (Chetty, 1996; Yin, 1994). A continuación, se detallará este aspecto de la investigación.

#### **3.2.1. Estudio de casos: justificación de su uso en la presente tesis doctoral.**

El estudio de caso es un método que permite obtener una comprensión completa del objeto de estudio, considerándolo como una entidad holística cuyos atributos se pueden entender al considerar el objeto como un todo (Yin, 1984). Este método es una valiosa y determinante herramienta de investigación. Su punto más fuerte radica en el hecho de que a través del mismo estudio, se comprende y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno en cuestión, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989).

Como se ha venido explicando previamente, las organizaciones están atravesando por una época de cambios radicales y trascendentales con variedad de escenarios y entornos que les

<sup>16</sup> Documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos, entre otros.

obliga a tomar decisiones que en definitiva tienen un impacto considerable en la sociedad. La lucha por la recomposición de un mundo más inclusivo y equitativo es un desafío a nivel del orbe y el fenómeno de la participación es un hecho social que merece ser comprendido. Se trata de un fenómeno contemporáneo y es factible acceder a personas que brinden información al respecto. Adicionalmente, no es posible controlar los fenómenos bajo estudio ni los procesos implicados en él, y el conjunto de organizaciones no constituye un grupo homogéneo. Por lo tanto, es preciso analizar en profundidad la realidad de la organización y de su entorno contextual. De otra manera, el análisis podría conducir a conclusiones erróneas. Así, teniendo en cuenta las circunstancias en las que utilizar diferentes métodos de investigación, se sientan las bases que justifican el uso del estudio de caso como método en la presente tesis doctoral.

### **3.2.2. Participantes y su selección**

La identificación de los múltiples casos específicos debe efectuarse “tratándose de escoger aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje” (Villarreal Larrinaga, 2006, p.1224). En este sentido, tal como se expuso en los fines científicos, uno de los propósitos que persigue la tesis doctoral es cubrir los vacíos en cuanto al abordaje sobre empresas participadas en la CAPV se refiere. También es importante aclarar que, recientemente se han emprendido diferentes iniciativas en la Unión Europea relativas al impulso de la participación de las personas en las organizaciones (COM, 2002; 2010). En cuanto a España en particular, se trata de una cuestión de incipiente desarrollo (ASLE, 2013, GE-MIN, 2010, Ruiz et al., 2005). Sin embargo, en la CAPV se cuenta con experiencias relevantes identificadas como casos de interés para los fines del presente trabajo.

Precisamente ese escenario de elevado desconocimiento en la materia supuso un reto para la presente investigación en lo concerniente a la identificación de casos de estudio. Por ello, se recurrió a expertos en la materia que pudieran identificar organizaciones relevantes a ser objeto de estudio de la tesis doctoral. De esta manera, la selección de casos para el método que aquí se utiliza no sigue un muestro probabilístico ni por conveniencia. De acuerdo con Maxwell (2005, p.88) se encuadra en una tercera categoría, que llama “selección intencionada” (purposeful selection). Ahora bien, ¿cómo determinar la selección? Miles y Huberman (1984,) responden a su propio interrogante indicando que es importante, por un lado, preguntarse por qué es relevante contar con ciertos participantes o informantes, y, por otro lado, tener en cuenta que no sólo se están seleccionando personas sino también eventos y procesos. En la fase de identificación de la unidad de análisis, se sostuvieron diversas reuniones con expertos locales<sup>17</sup> (es decir, de la CAPV), además de asistir a reuniones de trabajo afines a la temática de la participación en las

---

<sup>17</sup> Tanto del ámbito institucional (Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi – ASLE; Proyecto Pasuen Foroa); como de la Academia (Universidad del País Vasco - UPV, Universidad de Deusto, Mondragon Unibertsitatea - MU), y empresarial (Laboral Kutxa; ULMA).

organizaciones<sup>18</sup>. Resulta de interés volver a mencionar que en el Capítulo 1 se abordó el contexto de la investigación.

El estudio utiliza diferentes procedimientos para recoger datos, como se precisará en un apartado subsiguiente, entre ellos la entrevista en profundidad y la observación. Como el presente estudio persigue el conocimiento acerca de las percepciones, opiniones y sentimientos de los participantes, no se pretende ofrecer una representación probabilista de los resultados (Saunders et al., 2006). Por ello, la selección de participantes no se basa en el clásico muestreo aleatorio, sino en el muestreo intencionado de experiencia o *expertise*. En otras palabras, el muestreo se realizará con el objetivo de conocer en profundidad las opiniones de “participantes expertos”, personas con un demostrablemente alto grado de conocimientos y experiencia pertinentes a las cuestiones a investigar, y no con el objetivo de extrapolar con precisión estadística de la muestra a una población. Se contempla, entonces, a todas las personas trabajadoras, hombres y mujeres, entre 18 y 65, realizando labores directas, técnicas, administrativas y de gestión. Para mayor precisión, se elaboran las siguientes tablas: en primer lugar, referida a Izar Cutting Tools.

**Tabla 7. Participantes de Izar Cutting Tools**

Empresa participante	Izar Cutting Tools
Sitio de investigación	Amorebieta-Etxano, Bizkaia, CAPV
Criterio para la selección de participantes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad en nivel/responsabilidad, tipo de trabajo, sexo, edad, antigüedad</li> <li>2. Personas clave (fuera del equipo directivo), "líderes de base" si los hubiera</li> <li>3. "Críticos", personas no conformes o que no han mostrado interés por el tema</li> </ol>
Informantes clave: unidades informantes	<p>17 entrevistas, con la siguiente composición:</p> <p><b>EQUIPO DIRECTIVO:</b> Director y Gerente Comercial; Director Económico y Financiero; Director Industrial;</p> <p><b>MANDOS INTERMEDIOS – COORDINADORES:</b> Encargado de Marketing; Encargado Financiero; dos Coordinadores de Taller; dos Coordinadores de Almacén; Coordinador Comercial Nacional</p> <p><b>TRABAJADORES MANO DE OBRA DIRECTA:</b> siete líderes de las mini-empresas: Temple, Brocas, Herramientas, Corte, Mantenimiento, Logística y Almacén.</p>
Fecha de trabajo de campo	Marzo a Junio de 2013

Fuente: elaboración propia

<sup>18</sup> El doctorando participó en sesiones de trabajo de Pasuen Foroa durante el período 2013 – 2014. Pasuen Foroa es un foro creado en el año 2009, promovido por Arizmendiarietaren Lagunak Elkartea – ALE para fomentar la participación de los trabajadores en la empresa. Los miembros de Pasuen Foroa son: ALE; las tres universidades vascas; la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi – ASLE; la Confederación de Cooperativas de Euskadi; otras personas y empresas.

En segundo lugar, se culmina el detalle de selección de participantes con la tabla correspondiente a Alcorta Forging Group.

**Tabla 8. Participantes de Alcorta Forging Group**

Empresa participante	Alcorta Forging Group
Sitio de investigación	Elgoibar, Guipúzcoa, CAPV
Criterio para la selección de participantes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad en nivel/responsabilidad, tipo de trabajo, sexo, edad, antigüedad</li> <li>2. Personas clave (fuera del equipo directivo), "líderes de base" si los hubiera</li> <li>3. "Críticos", personas no conformes o que no han mostrado interés por el tema</li> </ol>
Informantes clave: unidades informantes	<p>12 entrevistas, con la siguiente composición:</p> <p><b>EQUIPO DIRECTIVO:</b> cuatro directivos;</p> <p><b>MANDOS INTERMEDIOS – GESTORES:</b> Encargada de Contabilidad; Controller; Encargada de Recursos Humanos; dos Gestores Generales.</p> <p><b>TRABAJADORES MANO DE OBRA DIRECTA:</b> tres trabajadores</p>
Fecha de trabajo de campo	Marzo a Junio de 2013

Fuente: elaboración propia

Durante la recogida de datos enfocada a una investigación cualitativa, cualquier dato que informe sobre el fenómeno estudiado es útil para la investigación. Es decir, se pretende comprender en detalle cómo se entienden las variables y las relaciones entre dichas variables por parte de los agentes que intervienen en el fenómeno. El objetivo de la selección de participantes se centra en la posibilidad de personificarlos como informantes clave a fin de para poder capturar las percepciones que el participante tiene sobre un fenómeno Miles y Huberman (1984, citado en Maxwell 2005).

El uso de muestras pequeñas y este tipo de muestreo no significa que los resultados no son relevantes para otros miembros de la población, sino que la relación entre los resultados de la muestra y los resultados que existen en la población no puede medirse con exactitud estadística – con márgenes de error e intervalos de confianza cuantificables. Debido al uso de una muestra relativamente pequeña, se reconoce que es muy posible que todo el espectro de opiniones que exista en la población completa de las empresas seleccionadas no esté representado entre los resultados. Sin embargo, estas circunstancias no disminuyen la pertinencia de los resultados para la población en cuestión y para la ciencia en general. Los participantes, los miembros de la

muestra, son participantes “expertos” en el contexto de su empresa y sus experiencias con la participación en ella (independientemente de su nivel en la organización) y, por consiguiente, los datos que ofrezcan serán relevantes para otros miembros de la población. Los críticos del estudio de caso como método de investigación han centrado algunas de sus detracciones precisamente en su extrapolación, argumentando que tal método tiene una base pobre para generalizar. Sin embargo, el error radica en pretender aplicar los criterios de extrapolación estadística a un tipo de método que no se basa en un muestreo probabilístico. De hecho, también los estudios que se realizan tomando una muestra de cualquier población, corren el riesgo de no poder generalizar sus resultados si aquella fue incorrectamente seleccionada, adicionalmente al nivel de error que siempre existe en un trabajo de campo que no sea censal. Es por eso que la generalización a partir de estudios de caso ha de efectuarse con otros criterios: no porque no cuente con los requisitos suficientes sino porque su diseño no se realiza con el objeto de representar a un universo determinado a partir de una muestra estimada estadísticamente (Arzaluz Solano, 2005; Hernández Sampieri et al, 2003; Martínez Carazo, 2006; Yacuzzi, 2005).

En concreto, y en línea con lo indicado al comienzo del presente apartado, en cuanto a la técnica para la selección de participantes que se empleó en la presente tesis doctoral corresponde a la de tipo intencionado (Saunders et al., 2006). Implica la selección de aquellos informantes que mejor pueden ayudar a contestar las preguntas de investigación. Este tipo de muestreo suele ser utilizado cuando las muestras son reducidas, donde se requieren participantes con mayor capacidad para poder informar sobre el fenómeno (Saunders et al., 2006). En esta tesis doctoral, esta técnica es muy útil para la elección de informantes porque se pretende obtener información de miembros de los grupos de interés especialmente representativos. La investigación se centra en aquellos informantes que pueden contestar las preguntas relacionadas con percepción sobre la participación en las organizaciones estudiadas. Tal como se señaló previamente, las conclusiones obtenidas a través de este tipo de muestreo no pueden considerarse en ningún momento representativas estadísticamente sobre la población total y, dentro de esta técnica de muestreo la selección de informantes se caracteriza por las siguientes estrategias: selección de casos extremos, heterogeneidad o máxima variación, homogeneidad, casos críticos o casos típicos. Por ello, entre las personas entrevistadas se tuvo en cuenta que las estrategias antes indicadas se cumplieran en términos de puestos de trabajo, género, edad, antigüedad, todo ello con criterios de triangulación, buscando cumplir con los múltiples propósitos y alcanzar convergencia.

### **3.2.3. Recogida de datos**

Anteriormente se señaló que los estudios de casos conllevan la triangulación de información, lo cual supone el uso de múltiples herramientas para la recopilación de la misma (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

En la tesis doctoral se trianguló información proveniente de entrevistas, de documentación interna de las empresas estudiadas, de memorias públicas, y de artículos periodísticos, entre otros. Asimismo, considerando que se recomienda que el investigador esté presente en la empresa objeto de estudio (Pettigrew, 1990; Van de Ven, 1992), recalcando la importancia de dedicar tiempo de campo dentro de la organización observando los acontecimientos como testigo directo, la presente investigación incluyó trabajo de campo in situ, en las empresas bajo análisis. Ello, a partir del trabajo de campo in situ realizado entre los meses de marzo y junio de 2013 en las empresas Alcorta Forging Group<sup>19</sup> e Izar Cutting Tools<sup>20</sup>. La siguiente tabla sintetiza información relevante sobre la recolección de datos.

**Tabla 9. Ficha técnica global**

Sitio de investigación	CAPV
Empresas participantes	Alcorta Forging Group e Izar Cutting Tools
Criterio para la selección de participantes	<p>4. Diversidad en nivel/responsabilidad, tipo de trabajo, sexo, edad, antigüedad</p> <p>5. Personas clave (fuera del equipo directivo), "líderes de base" si los hubiera</p> <p>6. "Críticos", personas no conformes o que no han mostrado interés por el tema</p>
Informantes clave: Izar Cutting Tools	17 entrevistas en profundidad
Informantes clave: Alcorta Forging Group	12 entrevistas en profundidad
Fecha de trabajo de campo	Marzo a Junio de 2013

Fuente: elaboración propia.

Las fuentes de recolección de evidencia para el presente estudio de casos fueron las siguientes:

- **Realización de entrevistas**, se trata de las fuentes de recolección de evidencia más importante. Cuando se realizan estudios de casos, pueden señalarse tres tipos de entrevistas: (1) aquellas que de naturaleza fundamentalmente abierta en donde no sólo puede preguntarse al informante acerca de cómo ocurrió un acontecimiento sino también sus opiniones al respecto. Los contactos son múltiples y de extensa duración; (2) las entrevistas focalizadas, en donde el contacto con el informante se da en un lapso de tiempo más breve que el

<sup>19</sup> En adelante, Alcorta.

<sup>20</sup> En adelante, Izar.

anterior, por lo que se presenta la necesidad de seguir una serie de preguntas estructuradas, acordes al protocolo y siempre con espacios a preguntas abiertas; (3) las que adoptan un carácter de encuestas, con el objeto de conseguir datos cuantitativos para su correcto análisis estadística como parte integral del estudio de casos (Yin, 2003). Las entrevistas de la presente investigación se ajustan a las dos primeras tipologías, para las cuales se elaboraron guiones y cuestionario semi-estructurado con preguntas abiertas y cerradas. El protocolo se encuentra en el anexo 2. Las preguntas de entrevista se basan en la estructura de conceptos planteada por las preguntas de investigación, buscando profundizar.

- **Documentación**, la revisión documental permite corroborar los datos, validar o triangular la información obtenida y conseguir información adicional, completar y profundizar los datos relevados con otras herramientas como la observación directa in situ y las entrevistas a diferentes participantes. Entre otros, se recurre a informes, memorándums, circulares, mensajes electrónicos o de tablón de anuncios y otras comunicaciones de la empresa para complementar los datos que se derivarán de las entrevistas
- **Observación**. El trabajo de campo en las empresas objeto de estudio, cuya razón de ser consiste en el desarrollo del trabajo de campo en una situación más real, obteniendo con ello una mejor calidad de la información obtenida (Ortega Martínez, 1994). De acuerdo con Zikmund (1998, p.250) “la observación es el proceso sistemático de registro de los patrones de comportamientos de las personas, objetos y sucesos sin cuestionarlos ni comunicarse con ellos, y la observación directa es el intento espontáneo de observar y registrar lo que sucede de manera natural”.

Respecto a la información recolectada mediante observación, Ortega Martínez (1994) indica que es la fuente de información que está adquiriendo mayor desarrollo y auge. Indica que si todo pudiera ser observado en las mejores condiciones técnicas y a costos soportables, otras técnicas externas como la encuesta y la experimentación prácticamente desaparecerían o reducirían su campo de actuación.

- **Archivos físicos y tecnológicos**. La consulta de diversas fuentes adicionales a los documentos facilitados por cada una de las empresas permite llevar a cabo una apropiada revisión documental. El acceso a diversas fuentes de información constituye un factor clave para triangular o validar internamente a la investigación (Arzaluz Solano, 2005; Denzin, 1975; Yin, 1994).

Además de identificar las fuentes de recolección de evidencia, resulta clave seguir los siguientes tres principios básicos de la recolección de datos (Yin, 2003):

1. El uso de múltiples fuentes para la recolección de evidencia;
2. El desarrollo de una base de datos del estudio de casos;
3. El mantenimiento de la cadena de evidencia, con el objetivo de brindar claridad acerca de la sucesión entre evidencia, preguntas de investigación y conclusiones, clarificando el contexto en el que fue obtenida la evidencia y la forma en la que fue utilizada, así como brindando fiabilidad a la investigación.

Sobre estos tres principios se profundizará seguidamente al detallar lo concerniente a validez y fiabilidad, y posteriormente se presentará el plan de análisis, que contemplará los principios básicos precedentes.

#### **3.2.4. Validez y fiabilidad**

De acuerdo con Maxwell (2005) la validez no es un producto sino un logro de la investigación. Más aún, "la validación es el último componente del diseño" (Maxwell, 1995, p.105). Para la validez y fiabilidad de estudios de caso, Yin (1994) identifica cuatro pruebas: (1) validez constructiva, (2) validez interna, (3) validez externa y (4) fiabilidad. Siguiendo las recomendaciones del autor, seguidamente se detalla cada una de estas cuatro pruebas para la presente investigación.

##### **3.2.4.1. Validez constructiva**

La validez constructiva, o del modelo, se refiere a la especificación de los elementos que pretende ser estudiados y la demostración de la idoneidad de las herramientas seleccionadas para analizarlos. Varios de los detractores del estudio de caso como método de investigación han centrado sus críticas en la validez del modelo, por la subjetividad con la que se recolecta la información y la falta de desarrollo de medidas operativas. En respuesta a estas críticas, Yin (1994) recomienda tres tácticas para construir validez: el uso de múltiples fuentes de información, el establecimiento de una cadena de evidencias y la elaboración de un reporte preliminar a ser revisado por los informantes.

##### **3.2.4.2. Validez interna**

Esta prueba ha resultado de principal interés y preocupación para investigaciones basadas en experimentos o cuasi-experimentos, en el intento de identificación de efectos espurios (Hernández Sampieri et al, 2003). En lo que concierne a los estudios de caso, se trata de esclarecer el ajuste a patrones de comportamientos comunes y la construcción de explicaciones.

### **3.2.4.3. Validez externa**

La validez externa de una investigación hace referencia a la capacidad de generalización de sus resultados. Previamente se ha indicado que los críticos del estudio de caso como método de investigación han centrado algunas de sus detracciones precisamente en este punto, argumentando que tal método tiene una base pobre para generalizar. Sin embargo, el error radica en pretender aplicar los criterios de extrapolación estadística a un tipo de método que no se basa en un muestreo probabilístico. De hecho, también los estudios que se realizan tomando una muestra de cualquier población, corren el riesgo de no poder generalizar sus resultados si aquella fue incorrectamente seleccionada, adicionalmente al nivel de error que siempre existe en un trabajo de campo que no sea censal.

Es por eso que la generalización a partir de estudios de caso ha de efectuarse con otros criterios: no porque no cuente con los requisitos suficientes sino porque su diseño no se realiza con el objeto de representar a un universo determinado a partir de una muestra estimada estadísticamente (Arzaluz Solano, 2005; Hernández Sampieri et al, 2003; Martínez Carazo, 2006; Yacuzzi, 2005). Por ello, diferentes autores hacen referencia a la generalización en estudios de caso como analítica, frente a la generalización estadística a la que se hizo referencia en las líneas anteriores (Bonache, 1999; Yin, 1994). En el caso de la generalización analítica, el investigador se propone generalizar un particular conjunto de resultados a una teoría más amplia.

Por lo tanto, si bien los estudios de casos no buscan la generalización estadística, ello no significa que sus resultados no puedan ser ampliamente generalizados, sólo que tal procedimiento no se realiza sobre la base de una muestra representativa de una determinada población, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser extendida a otros casos (Arzaluz Solano, 2005; Eisenhardt, 1989; Maxwell, 2005; Yin, 1994). Así, precisamente el contexto conceptual o la teoría que ha dado lugar a un estudio de casos ha de ser el punto de partida para la identificación de otros casos en los cuales los resultados son generalizables. Asimismo, la replicación es un elemento clave en el testeo de la teoría, lo cual adopta especial relevancia en la tipología de múltiples casos (Yin, 2003). En definitiva, el proceso es análogo al seguido por el científico al efectuar un experimento. En este sentido, suele señalarse que un rasgo característico del conocimiento científico está dado por la búsqueda de generalizaciones teóricas alcanzables por medio de la lógica de la réplica, propia del método de estudio de casos y la experimentación (Bonache, 1999).

#### **3.2.4.4. Fiabilidad**

La cuarta prueba consiste en brindar claridad suficiente acerca de los pasos seguidos durante la investigación de forma tal que si otro investigador seleccionara el mismo estudio de caso aplicando esos mismos pasos llegaría a las mismas conclusiones. Es importante aclarar que esta prueba no es válida si se pretende replicar en otros casos (Yin, 2003).

Existen básicamente dos tácticas recomendadas en torno a esta prueba a ser implementadas durante la recogida de datos: el uso de un protocolo del estudio de caso y el desarrollo de una base de datos.

#### **3.2.5. Análisis de datos**

En los apartados previos se ha detallado cada uno de los elementos del diseño de la presente investigación. Aquí se pretende abordar los alcances relativos al tratamiento de la evidencia, detallando el plan de análisis.

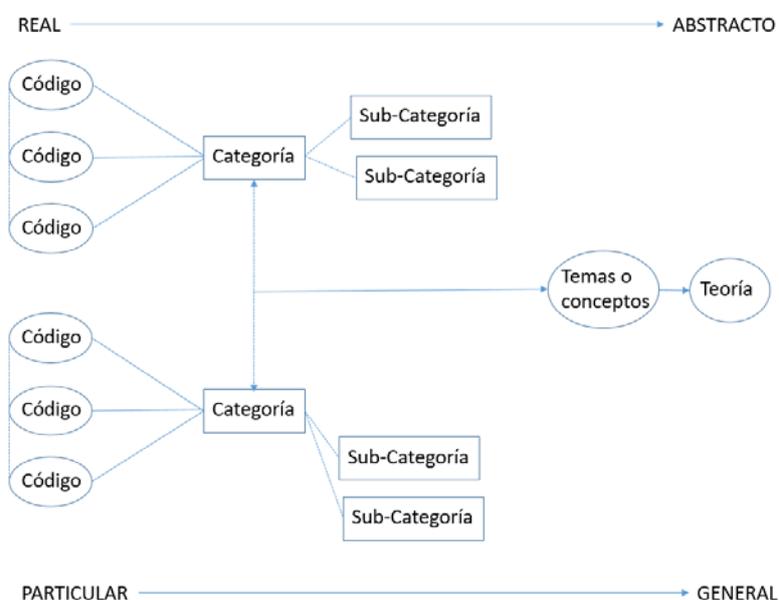
Habiendo llevado a cabo el trabajo de campo y las subsiguientes tareas relativas a tabulación, clasificación y registro, se ha de emprender el análisis de los casos efectuados. Esta suele considerarse como la fase más compleja y menos desarrollada del método de estudios de caso (Rialp, 1998). Así, Yin (2003) destaca a los aportes de Miles y Huberman (1994) entre las contribuciones que han sido desplegadas en este ámbito. Por ello se han seguido las recomendaciones de Miles y Huberman (1994), tal como se señala seguidamente:

- Desarrollo de matrices que recogen la información relevante del caso estudiado acordes a las preguntas de investigación, identificando los factores por filas;
- Formulación de meta-matrices que permiten realizar análisis cruzado de evidencia. Contienen la información relevante descriptiva de cada caso en formato estándar, permitiendo un análisis individual y global;
- Compilación de contenidos referidos a los temas analizados, y los alcances de los casos estudiados;
- Consideración de las secuencias temporales;
- Diseño de gráficos que agreguen evidencias;
- Uso de formatos tipo redes.

Los formatos visuales sistematizan la información, la organizan coherentemente, brinda una lectura resumida de aspectos clave y demás cuestiones antes enunciadas, como parte del

análisis individual y global. Por ello, las recomendaciones de Miles y Huberman (1994) fueron compaginadas con aquellas de Eisenhardt (1989) que proponen en primer lugar un análisis individual de los casos estudiados de forma tal de “estar íntimamente familiarizado con cada uno de los casos como una entidad en sí misma” (Eisenhardt, 1989, p.540), para luego proceder a la identificación de patrones entre ellos. En definitiva, lo que se pretende es ir de lo particular a lo general y de lo real a lo abstracto, permitiendo que el análisis de los datos genere aportes en la teoría. Ello se expresa visualmente de la siguiente manera:

**Gráfico 10. Proceso de análisis de datos en estudios cualitativos**



Fuente: elaboración propia a partir de Saldaña (2009; 2013).

El software utilizado para el análisis de los datos fue Atlas.TI versión 8.

De esta manera, y siguiendo las recomendaciones enunciadas, se detalla seguidamente la relación entre las herramientas utilizadas con el fin de recabar información para responder a cada una de las preguntas de investigación que conducirán el posterior análisis.

### **3.3. Preguntas de investigación**

El presente apartado detalla las preguntas de investigación de la presente tesis doctoral, así como su vinculación con los objetivos específicos y las herramientas de recolección de información.

La principal pregunta de investigación de la presente tesis doctoral es la siguiente:

**¿Cuál es la percepción de la participación de las personas en dos empresas de la CAPV que impulsan esquemas alternativos de participación y propiedad?**

En consiguiente, la investigación se guiará específicamente por las siguientes preguntas de investigación más específicas:

En primer lugar, se torna pertinente e interesante el estudio hacia la parte interna de la empresa e indagar profundamente en las percepciones y experiencias de sus participantes. En este sentido se plantean también las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la idea amplia de participación de personas tanto en el capital, como en la gestión y los resultados en general? ¿Cuál es la realidad actual de estas diferentes dimensiones de participación en la organización?

En segundo lugar, surgen preguntas derivadas de la percepción de los trabajadores sobre el trabajo y la empresa en un contexto de participación. Aquí se hará referencia a diferentes clases de percepciones y fenómenos psicosociales que se plasman en las siguientes preguntas:

2. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa las cuestiones directamente relacionadas con la participación en el capital, como la propia idea de ser copropietario, el compartir beneficios, el sentido de pertenencia, entre otros?
3. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa otras cuestiones psicosociales como son las relaciones entre personas, la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo, la participación en las decisiones, el estilo de gestión?
4. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa el compromiso de los Directivos y Responsables con la empresa participativa?
5. ¿Cómo sus percepciones se afectan entre sí y, en particular, cómo su percepción del grado del compromiso de otros con la participación afecta a otras percepciones y conductas?

Todas estas cuestiones son contestadas de acuerdo con las pautas dictadas por el método de investigación antes explicado en detalle.

### 3.3.1. Asociación de preguntas de investigación y objetivos específicos.

A continuación, se presenta el enlace de las preguntas de investigación con los objetivos específicos de la tesis aquí presentada.

**Tabla 10. Vinculación entre objetivos específicos y preguntas de investigación**

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
OE1. Comprender las percepciones de los trabajadores acerca de la participación de las personas en las diferentes dimensiones de la participación en la organización	1. ¿Cuál es la idea amplia de participación de personas tanto en el capital, como en la gestión y los resultados en general? ¿Cuál es la realidad actual de estas diferentes dimensiones de participación en la organización?
OE2. Comprender las percepciones de los trabajadores acerca de las implicaciones prácticas de la participación en el capital	2. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa las cuestiones directamente relacionadas con la participación en el capital, como: la propia idea de ser copropietario, el compartir beneficios, el sentido de pertenencia, ¿entre otros?
OE3. Comprender las percepciones de los trabajadores acerca de implicaciones psicosociales de la participación	3. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa otras cuestiones psicosociales como son las relaciones entre personas, la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo, la participación en las decisiones, el estilo de gestión?
OE4. Comprender las percepciones de los trabajadores acerca del compromiso de los Directivos y Responsables con la empresa participativa	4. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa el compromiso de los Directivos y Responsables con la empresa participativa?
OE5. Comprender las percepciones de los trabajadores acerca del efecto cruzado del compromiso	5. ¿Cómo sus percepciones se afectan entre sí y, en particular, cómo su percepción del grado del compromiso de otros con la participación afecta a otras percepciones y conductas?

Fuente: elaboración propia.

### **3.3.2. Asociación de preguntas de investigación y herramientas.**

La tesis aquí presentada emplea el método cualitativo para estudiar el fenómeno de la participación en profundidad en organizaciones industriales de la CAPV. Los datos fueron recogidos principalmente mediante entrevistas en profundidad, análisis documental, observación y consulta de archivos tecnológicos y físicos. El análisis utilizará estrategias de categorización y/o contextualización, según la lógica presentada por los mismos datos. Todo esto, aunado a una descripción de las posibles estructuras que pueden permear o facilitar la creación de empresas propiedad de los trabajadores, para luego inferir en las distintas dinámicas participativas en las que están inmersas algunas empresas vascas.

Siguiendo las recomendaciones de Miles, Huberman y Saldaña (2014), la siguiente tabla detalla las herramientas utilizadas con el fin de recabar información para responder a cada una de las preguntas de investigación.

Tabla 11. Tabla resumen de preguntas de investigación y herramientas de recogida de datos

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HERRAMIENTAS DE RECOGIDA DE DATOS					OBSERVACIÓN DIRECTA
	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD		INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL			
	EP1	EP2	ID1	ID2	ID3	
1. ¿Cuál es la idea amplia de participación de personas tanto en el capital, como en la gestión y los resultados en general? ¿Cuál es la realidad actual de estas diferentes dimensiones de participación en la organización?	X	X		X		X
2. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa las cuestiones directamente relacionadas con la participación en el capital, como: la propia idea de ser copropietario, el compartir beneficios, el sentido de pertenencia, entre otros?	X	X		X	X	X
3. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa otras cuestiones psicosociales como son las relaciones entre personas, la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo, la participación en las decisiones, el estilo de gestión?	X	X		X		X
4. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa el compromiso de los Directivos y Responsables con la empresa participativa?	X	X				X
5. ¿Cómo sus percepciones se afectan entre sí y, en particular, cómo su percepción del grado del compromiso de otros con la participación afecta a otras percepciones y conductas?	X	X			X	X

Nota: EP1= Entrevistas en profundidad a responsables de la empresa en mandos altos; EP2= Entrevistas en profundidad a trabajadores de la empresa en mandos medios o bajos; ID1=investigación documental sobre los estatutos, los documentos jurídicos de fundación de la empresa; ID2= investigación documental sobre documentos internos-memos, circulares, correos, informes; ID3= investigación documental sobre documentos de elaboración externa a las empresas bajo análisis.

Fuente: elaboración propia a partir de Miles, Huberman y Saldaña (2014).

---

## CAPÍTULO 4

---

Resultados y análisis



## 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En los capítulos anteriores se presentó el marco científico sobre el que se sustenta la presente investigación y los restantes elementos de su diseño. De esta forma, aquí se expone los resultados y análisis fruto del trabajo de campo efectuado en Alcorta Forging Group e Izar Cutting Tools.

Sintetizando lo expuesto en el capítulo previo, en la presente investigación se utiliza el estudio de caso como método de estudio. Más concretamente, se trata de un estudio de casos descriptivo y explicativo, de análisis holístico, del tipo 3 (Yin, 1994). Se utilizaron múltiples fuentes de recogida de datos, tales como la observación directa, la revisión documental, entrevistas, archivos tecnológicos, protocolo de entrevista. Así, se efectuará en primer lugar un análisis individual de los casos estudiados para luego proceder a la identificación de patrones entre ellos (Eisenhardt, 1989; Miles et al, 2014).

### 4.1. CASO 1: Alcorta Forging Group

En el presente apartado se expone el caso de Alcorta Forging Group. En primer lugar, se hace mención a generalidades del trabajo de campo y la identificación de los entrevistados, para posteriormente dar respuesta a las preguntas de investigación.

#### 4.1.1. Trabajo de campo e identificación de entrevistados

El trabajo de campo en Alcorta Forging Group se llevó a cabo entre los meses de marzo y junio de 2013. Comprendió 12 entrevistas en profundidad con diferentes trabajadores de la empresa, y de distintas responsabilidades. La tabla siguiente sintetiza las características del trabajo de campo.

**Tabla 12. Ficha técnica: Alcorta Forging Group**

Sitio de investigación	Elgoibar, Guipúzcoa, CAPV
Composición de las entrevistas	MANDO ALTO: cuatro MANDOS MEDIOS: cinco MANDOS BAJOS: tres
Fecha de trabajo de campo	Marzo a Junio de 2013

Fuente: elaboración propia

Para resguardar el anonimato y confidencialidad de la información, la identificación de los entrevistados se realizará con la letra A en alusión a la empresa, y un número en el rango del 1 al 12, en caso de citar textualmente alguna de sus aportaciones.

#### **4.1.2. Contextualización y motivación de la participación**

Este apartado está destinado a contextualizar la empresa, en términos formales – legales. Además, se procederá con el abordaje de las motivaciones para adoptar estructuras y políticas de participación.

Alcorta Forging Group es una forja dedicada al sector de automoción. Al momento del trabajo de campo, año 2013, contaba con 160 colaboradores. Al cierre del 2018, esa cifra ascendió a 213. Es una empresa familiar y está ubicada en la ciudad de Elgoibar, provincia de Gipuzkoa. En Elgoibar, a través de varios siglos, ha tenido especial importancia la industria siderúrgica. Se trata de un municipio con una población de 11.558 personas, en el cual la industria aporta el 60,4% del valor agregado bruto, y los servicios el 35,9% (Eustat, 2019).

Alcorta Forging Group fue fundada a comienzos del siglo XX; más precisamente en el año 1911 de la unión de dos empresas familiares. Desde 1929 han existido tres familias de accionistas, los Unzueta, los Alcorta y los Azpitarte. La tradición empresarial ha pasado de generación en generación y actualmente los accionistas mayoritarios de la empresa pertenecen a la tercera generación de estas familias.

En sus comienzos centraba su actividad principal en la fabricación de armas de caza y herramientas de mano. Con el paso del tiempo se fue desarrollando y finalmente acabó dedicándose exclusivamente a la industria de la automoción desde los años 90. La empresa cuenta con la más avanzada tecnología de fabricación de forja. Sus siete líneas de fabricación se encuentran parcial o completamente automatizadas. Junto con el cliente estudian el producto, maximizando su funcionalidad, disminuyendo el peso y adaptando su geometría para un proceso de fabricación óptimo. Para ello Alcorta dispone de los más sofisticados medios de diseño y de simulación tanto de esfuerzos físicos por elementos finitos como de flujo de material en proceso de forja, que posibilitan infinidad de iteraciones de mejora previas a la definición final de la geometría definitiva.

Están especializados en cuatro familias de piezas según su zona de aplicación en el coche:

- Motor;
- Carrocería;
- Seguridad activa;
- Sistema de escape.

La calidad está presente en todas las actividades de la empresa, y la seguridad y la salud laboral de las personas que componen Alcorta es una prioridad absoluta. En este sentido, cuentan con las certificaciones ISO TS 16949 de la certificadora TÜV, la Q1 de Ford, la Formel Q de Volkswagen, la Certificación ISO 14001 y la OHSAS 1800121.

---

<sup>21</sup> Ver anexo 3

En 1992 la empresa entró en una crisis profunda debido al colapso del mercado español, y en 1993 se encontraba al borde de la quiebra, con lo que buscó un socio alemán que le abriera mercado en Europa. Tras diversos años de conversaciones, en 1997 llega a un acuerdo con la empresa Brockhaus Soehne, que adquiere el 51% de las acciones.

Otro gran cambio empieza a principios del nuevo siglo, con el nombramiento de un nuevo gerente en el 2004, quien ya contaba con trayectoria en la empresa por lo que conocía la cartera de productos, los clientes y a gran parte del colectivo de colaboradores. Con su equipo gestor, constituido por unas 15 personas entre directivos y responsables de distintas áreas de la empresa, profundiza en una nueva forma de hacer empresa, una forma basada en la comunicación abierta, la confianza mutua y la participación. Creen firmemente que es la mejor forma de competir en un mercado hipercompetitivo, que en un mercado global necesitan de las ideas y el compromiso de todos. No es un camino fácil, pero a lo largo de los años llegan a transformar el estilo de dirección y trabajo de la empresa. Se introduce también el reparto de beneficios entre toda la plantilla.

En 2005, la empresa Brockhaus sufre un problema de relevo generacional y sus accionistas deciden vender la empresa a la multinacional "Mahle". Sin embargo, con el paso del tiempo, Mahle decide que Alcorta no encaja en su estrategia empresarial y su presencia en el Consejo de Administración crea muchas tensiones. Los valores, cultura e interés en Elgoibar de la multinacional y de Alcorta son totalmente opuestos. En el 2007, Mahle decide irse y los antiguos accionistas familiares compran las acciones de Mahle y vuelven a ser propietarios mayoritarios de la empresa.

En ese momento, tras un periodo de reflexión y debate, el equipo gestor se plantea abrir la participación en el capital a todos los trabajadores/trabajadoras que deseen ser accionistas, queriendo profundizar en el "nuevo" estilo de dirección participativo y abierto. Los accionistas mayoritarios no están convencidos. Como alternativa el equipo gestor termina comprando el 20% de las acciones mediante una figura jurídica intermediaria. Además, negocian el derecho de veto en los aspectos clave del futuro de la empresa.

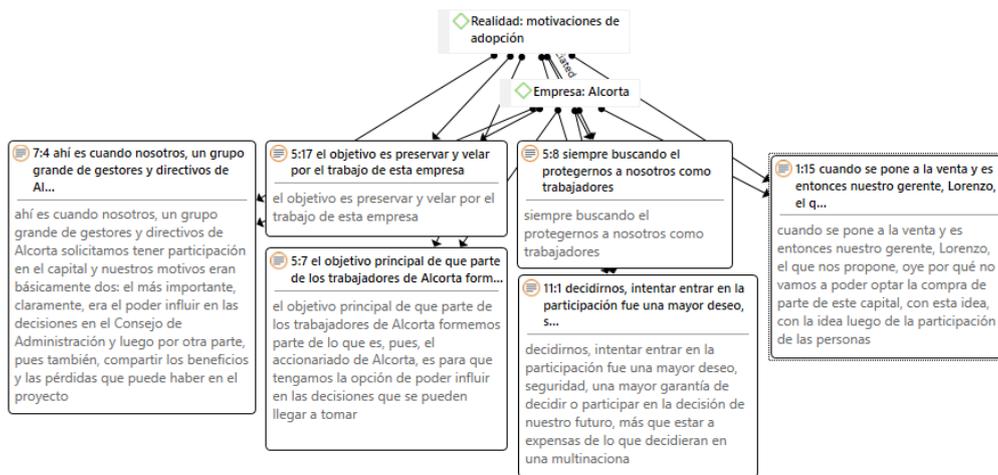
En el trabajo de campo, se observan 15 citas referidas a los motivos por los cuales la empresa decidió emprender su participación. Entre las principales motivaciones destacan verbalizaciones en torno al mantenimiento de los puestos de trabajo, "el objetivo es preservar y velar por el trabajo de esta empresa" (A5<sup>22</sup>, 5:17<sup>23</sup>), y a la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones. "Entrar en la participación fue...una mayor garantía de decidir o participar en la decisión de nuestro futuro" (A11, 11:1). Seguidamente se detalla una red con menciones vinculadas a ello.

---

<sup>22</sup> Referencia al entrevistado. Para resguardar el anonimato y confidencialidad de la información, la identificación de los entrevistados se realizará con la letra A en alusión a la empresa, y un número en el rango del 1 al 12.

<sup>23</sup> Coordenada de ubicación en la unidad hermenéutica

Gráfico 11. Red de motivaciones de adopción: Alcorta Forging Group



Fuente: elaboración propia

La fórmula de participación es la siguiente:

El 20% de las acciones están en manos del equipo directivo y el 80% restante en manos de los antiguos accionistas. Especificidades de la fórmula de participación:

- Se crea una sociedad intermediaria, tenedora de acciones, Inaut, S.A. Quince miembros del equipo directivo de Alcorta son los propietarios del 100% del capital de Inaut que, a su vez, es propietaria del 20% del accionariado de Alcorta;
- Existen tres niveles diferentes de accionariado en Inaut en función de la responsabilidad directiva que tenga la persona en la empresa;
- Si un accionista de Inaut causa baja en Alcorta, está obligado a vender sus acciones a Inaut e Inaut está obligado a comprarlas;
- Inaut tiene un representante en el Consejo de Administración de Alcorta con influencia muy sustancial en decisiones estratégicas y derecho de veto en decisiones trascendentales (inversiones, desinversiones, EREs, etc.);
- El equipo directivo mantiene su interés en extender la participación financiera a otros trabajadores/as.

Del análisis emerge que el nuevo modelo participativo supone beneficios en tres ámbitos: (1) para la empresa; (2) para los trabajadores; (3) para el entorno. Es decir, permitió a la empresa, en primer lugar, beneficiarse de su control futuro, así como del fortalecimiento del compromiso de los trabajadores y de la mayor cohesión entre ellos y la dirección con efecto positivo en el clima de la organización y la actividad empresarial. Su futuro ya no está en manos de una multinacional cuyo interés en una planta u otra puede cambiar radicalmente y de la noche a la mañana. Igualmente, en segundo lugar, beneficia a los trabajadores en términos de estabilidad,

mayores oportunidades de crecimiento y de desempeñarse en un ambiente de confianza, respeto y solidaridad. El objetivo principal de esta empresa no buscar la máxima rentabilidad a corto plazo, sino garantizar su supervivencia en el largo plazo. Este modelo ofrece oportunidades de desarrollo personal. Fomenta la autoestima y la auto-realización de los trabajadores y consecuentemente, su implicación en el proyecto empresarial. En tercer lugar, favorece al entorno en materia de arraigo empresarial e identificación de la comunidad con el estilo de la organización. Los modelos participativos ayudan a evitar la descapitalización del territorio y el desempleo y disminución de ingresos públicos consecuentes, ya que hacen más difícil que las empresas caigan en manos de multinacionales que buscan la rentabilidad a corto plazo sin interesarse por el desarrollo socioeconómico de las zonas donde operan. Si los trabajadores están satisfechos con la empresa, hacen que otros habitantes del entorno también se sientan identificados con la empresa y el estilo de hacer empresa.

En otro orden de asuntos, es importante mencionar que la empresa reconoce su vocación internacional, lo cual busca la satisfacción de sus clientes como medio para lograr un crecimiento sostenido y rentable a largo plazo. Por ello, se ha expandido globalmente, con implantaciones en Plzen (Chequia) y Port Elizabeth (Sudáfrica) y una oficina comercial propia en Mettmann (Alemania). Por medio de una red de representantes tiene presencia local en Estados Unidos de América, Reino Unido, Francia, Italia, Baviera y Austria.

Sus valores son:

- Adaptación al cambio
- Trabajo en equipo
- Crítica constructiva
- Fiabilidad
- Comunicación
- Respeto mutuo
- Implicación de todos

Recapitulando, la información antes detallada permite una contextualización de Alcorta Forging Group en cuanto a su conformación y principales rasgos empresariales. Ello permite, seguidamente, presentar los resultados y el correspondiente análisis fruto del trabajo empírico efectuado.

#### **4.1.3. Participación: idea y realidad**

Una vez analizada la situación orgánica - administrativa y las motivaciones para la participación, se responde aquí la primera PI:

PI1. ¿Cuál es la idea amplia de participación de personas tanto en el capital, como en la gestión y los resultados en general? ¿Cuál es la realidad actual de estas diferentes dimensiones de participación en la organización?

### PARTICIPACIÓN: IDEA

Comenzando con el análisis de la idea amplia de la participación, se presentan 138 menciones al respecto de las entrevistas realizadas. Como se aprecia en la siguiente tabla de co-ocurrencia, las menciones referidas a la idea amplia de la participación que no se limitan a alguna de las tres dimensiones en particular sino a la idea de participación en general, aquí se ha dado el nombre de participación integral.

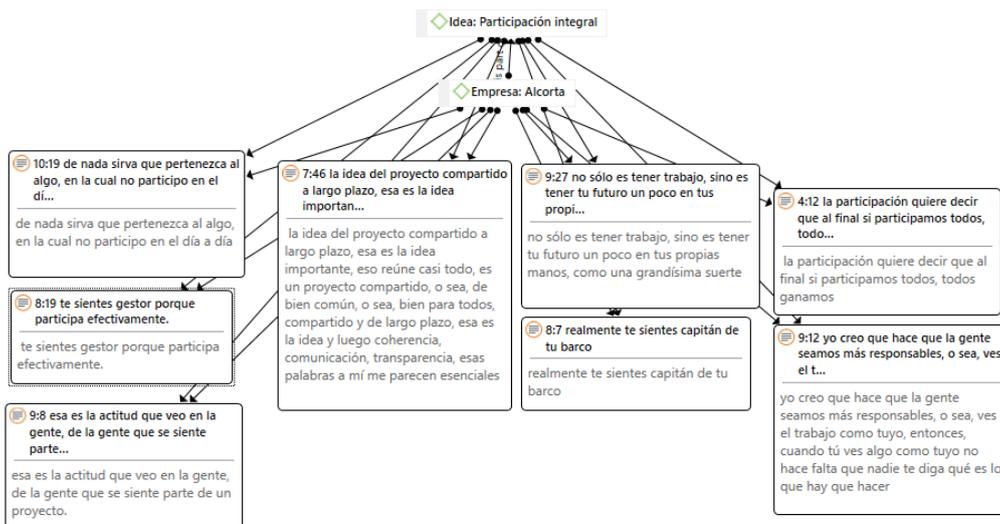
Tabla 13. Tabla de co-ocurrencia sobre idea de participación: Alcortia Forging Group

Participación integral	Participación en el capital	Participación en los resultados	Participación en la gestión
74	39	3	22

Fuente: elaboración propia

En la siguiente red se destacan citas representativas sobre la participación integral.

Gráfico 12. Red de idea de participación integral: Alcortia Forging Group



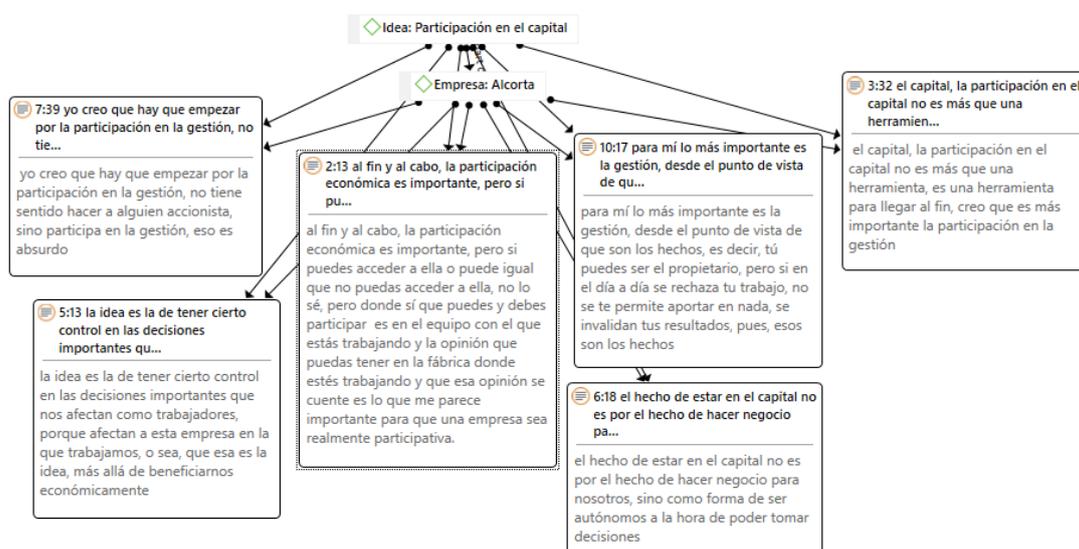
Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico previo, hay ideas que se refieren a la participación que no se limitan estrictamente a la participación en la gestión, los resultados o el capital, sino que la participación se ve de manera más global e integrada. En otras palabras, como la posibilidad de ser parte de un proyecto global, y no solamente desde una perspectiva propia sino del resto de personas que conforman la empresa. “Reúne casi todo, es un proyecto compartido, o sea, de bien común, o sea, bien para todos, compartido y de largo plazo” (A7, 7:46). Al respecto, no se aprecian patrones relevantes por niveles de mando.

Dada la situación en cuanto a la idea de participación integral, se continuará con los resultados referidos a la idea de la participación en el capital, la idea de la participación en los resultados y la idea de la participación en la gestión.

En primer lugar, en cuanto a la participación en el capital, muestra la presencia de ligamen con la participación en la gestión. Como se aprecia en la siguiente red, gráfico 13, emerge la idea de que la participación en la gestión bien antecede o supera a la participación en el capital. “Para mí lo más importante es la gestión, desde el punto de vista de que son los hechos, es decir, tú puedes ser propietario, pero si en el día a día se rechaza tu trabajo, no se te permite aportar nada, se invalidan los resultados, pues esos son los hechos” (A10, 10:17).

**Gráfico 13. Red de idea de participación en el capital: Alcorta Forging Group**



Fuente: elaboración propia.

Resulta igualmente de interés destacar la presencia de matices entre la identificación de la participación en el capital como condición necesaria para otro tipo de participaciones, y la idea de que la participación en el capital puede impulsar percepciones positivas en materia de motivación, sentido de pertenencia, satisfacción, entre otras. Ello se visualiza en la tabla 14.

Tabla 14. Matices en la idea de participación en el capital: Alcorta Forging Group

CITA REPRESENTATIVA	TEMA	DIMENSIÓN
“esa participación en la gestión...sino se extiende al capital de la empresa, puede ser ficticia, puede ser que en un momento dado alguien en el Consejo de Administración tome una decisión que de al traste o elimine todo ese tipo de participación” (7:10)	Participación en el capital como condición necesaria	Participación en el capital
“Es un orgullo decir que formas parte, que Alcorta es un porcentaje tuyo” (10:14)	Participación en el capital como impulso positivo de percepciones	
“No es efímero, es ya concreto, tengo un número de acciones, se sé, supone un plus más de motivación” (9:23)		

Fuente: elaboración propia.

Como se expresa en la tabla previa, se identifican menciones que hacen pensar que, para algunos participantes en el estudio, la participación en el capital es un punto de inicio. Por lo menos en parte, la participación en el capital es un medio más que como un fin, frente a otra idea también expresada con claridad de que sin participación en el capital no es posible hablar de participación en general. Es decir, que la participación en el capital sirve de garante. Ello se expresa en menciones tales como:

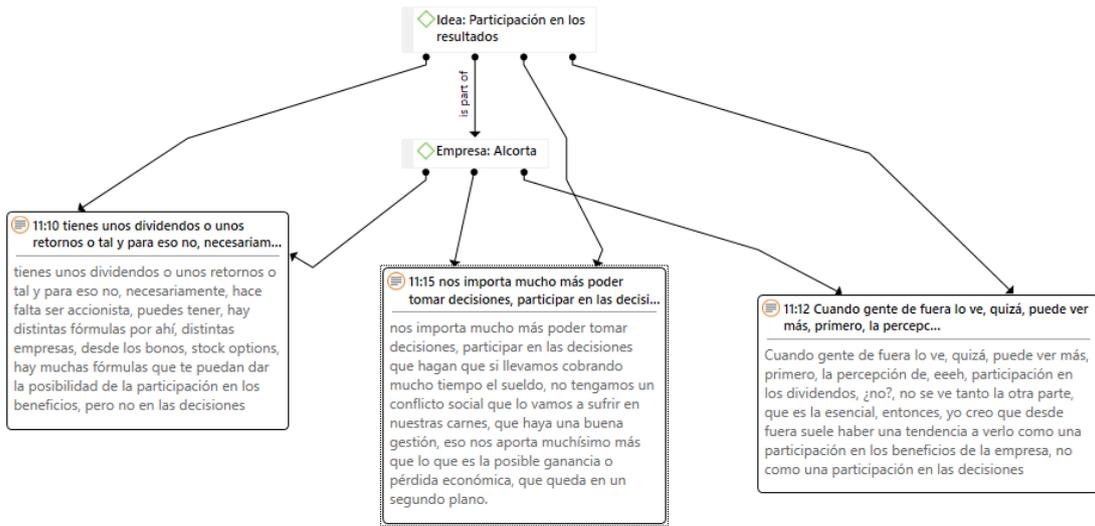
“Pero eso no quiere decir que seas propietario de la empresa” (A4, 4:17)

“ser propietario es un medio para lo otro” (A11, 11:8)

Asimismo, se observa la posible relación entre la participación en el capital y la motivación, o la identificación con la empresa. “No es efímero, es ya concreto, tengo un número de acciones, no sé, supone un plus más de motivación” (A9, 9:23); “creo que sí te eleva un puntito la motivación, porque al final es algo tuyo” (A10, 10:12).

En segundo lugar, en cuanto a la idea de la participación en los resultados, como se anticipó en la tabla 13, se observa baja fundamentación con un grado de co-ocurrencia de 3. En línea con los resultados referidos a la idea de la participación en el capital, el logro cuantitativo desde una perspectiva económica queda superado por la oportunidad de participar en la toma de decisiones, en la gestión. Ello se aprecia en la siguiente red.

Gráfico 14. Red de idea de participación en los resultados: Alcorta Forging Group



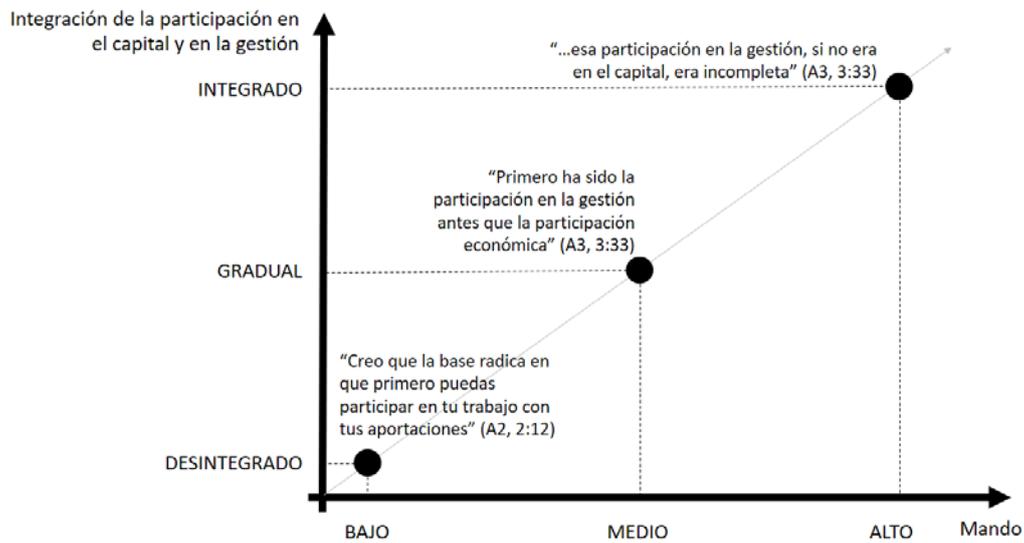
Fuente: elaboración propia.

En tercer lugar, relativo a la idea de la participación en la gestión, el análisis arroja dos resultados relevantes.

Primeramente, se observa una distinción de posicionamiento en torno a la idea de integración de la participación en el capital y la gestión en función del mando (bajo, medio y alto). Ello implica una partición de datos por los contrastes entre sí (Miles y Huberman, 1994).

Como se recoge en el gráfico 15, parece que a mayor mando, se presenta la idea de que la participación en la gestión ha de ir acompañada con la participación en el capital. Ello se recoge bajo el concepto de integración. Por el contrario, entre mandos bajos hay una aceptación de una participación desintegrada, destacando la relevancia de ser capaces de generar aportes en sus labores diarias.

**Gráfico 15. Idea de participación en la gestión, por mando e integración con la participación en el capital:  
Alcorta Forging Group**

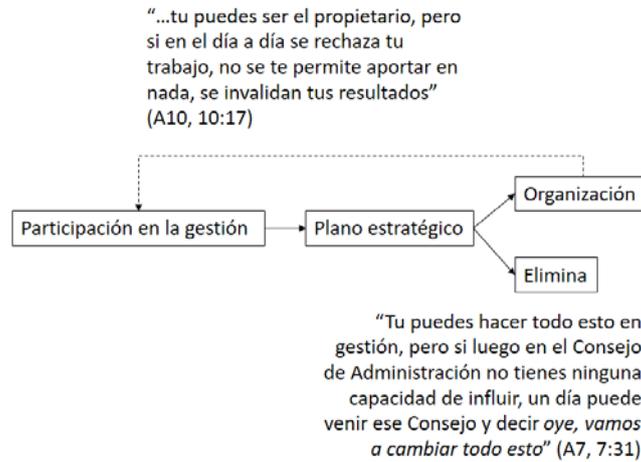


Fuente: elaboración propia

Segundo, reforzando lo antes descrito, se detecta una diferenciación en los alcances de la participación en la gestión entre decisiones y aportes que permanecen en el ámbito de la gestión diaria, frente a aquellos que trascienden alcanzando la esfera de la estrategia. En otras palabras, emerge el reconocimiento del esfuerzo participativo que se limitan a la labor cotidiana y propuestas que surgen de esa participación en la gestión pero que pudieran verse truncadas por quienes toman decisiones desde un plano estratégico. En este sentido, esta identificación precisamente surge entre mandos altos.

Como puede apreciarse seguidamente, bajo un esquema de modelización de las decisiones (Miles et al, 2014), podría presentarse situaciones en las cuales el plano estratégico desechase aportaciones generadas por la participación en la gestión operativa. Por tanto, según la evidencia empírica, aquí es donde especialmente toma relevancia la integración entre la participación en el capital y la participación en la gestión porque la primera asegura la posibilidad de ejercer influencia en la toma de decisiones a nivel estratégico.

Gráfico 16. Ideas sobre los alcances de la participación en la gestión: Alcorta Forging Group



Fuente: elaboración propia

Hasta aquí se respondió la PI1 en lo que respecta a la idea de participación. A continuación, se prosigue con la realidad.

### **PARTICIPACIÓN: REALIDAD**

Habiendo abordado previamente los resultados sobre la idea de participación, aquí se tratará lo concerniente a la realidad de la participación. Concretamente, se da respuesta al segundo componente de la PI1, a saber:

PI1. ¿Cuál es la idea amplia de participación de personas tanto en el capital, como en la gestión y los resultados en general? ¿Cuál es la realidad actual de estas diferentes dimensiones de participación en la organización?

Para comenzar a dar respuesta a este componente de la pregunta de investigación, se aprecia que la realidad de la participación genera una serie de hechos y efectos al interior de la empresa que se condensan en un mapa de contexto (Miles et al, 2014). Resulta de interés destacar estos resultados considerando que en lo que respecta a la dimensión de la realidad de la participación, las citas referidas al proceso que atravesó la empresa para evolucionar en la participación es la que presenta mayor fundamentación, es decir, mayor número de citas relativas. Ello se detalla en la siguiente tabla de co-ocurrencia.

**Tabla 15. Tabla de co-ocurrencia sobre la realidad de la participación: Alcorta Forging Group**

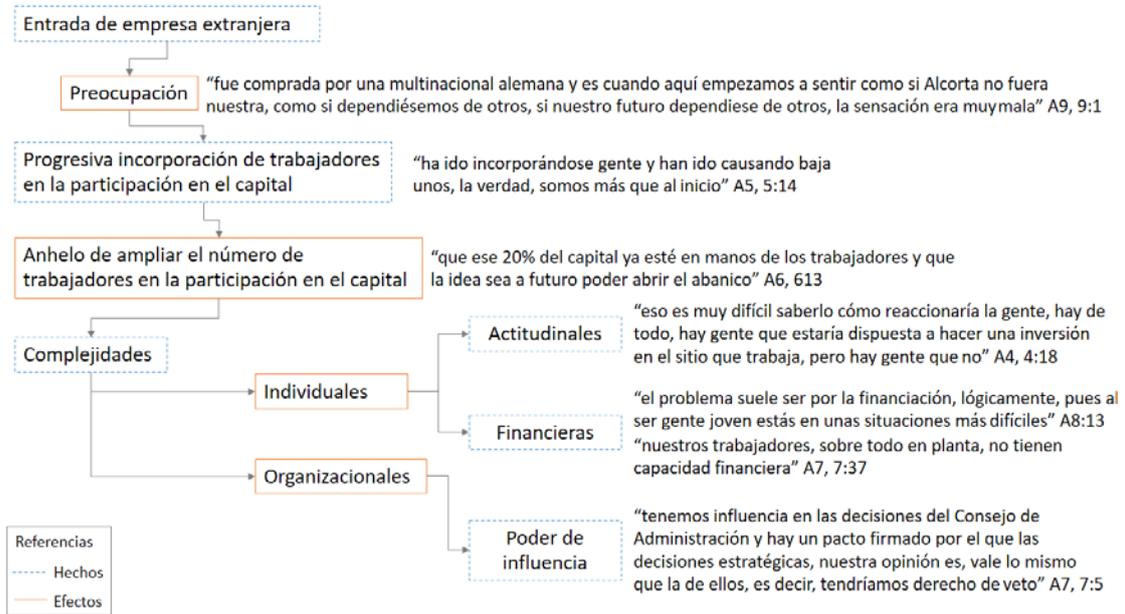
COMPONENTE DE LA DIMENSIÓN DE REALIDAD	NÚMERO DE CITAS
Realidad: proceso	44
Realidad: liderazgo	34
Realidad: desventajas	22
Realidad: Participación integral	18
Realidad: motivaciones de adopción	16
Realidad: Participación en el capital	16
Realidad: ventajas	9
Realidad: Valores	8
Realidad: Participación en los resultados	5
Realidad: Participación en la gestión	4
Realidad: alcances	1

Fuente: elaboración propia

Considerando que el proceso experimentado por la empresa resulta ser el elemento más mencionado, el siguiente mapa de contexto muestra los correspondientes resultados, diferenciando los hechos de los efectos.

Como se aprecia allí, la inicial preocupación por la entrada de una empresa extranjera, fue seguida por una progresiva incorporación de los trabajadores en la participación, lo cual no ha estado ajena a complejidades. Éstas parecen ser de dos planos. Por un lado, organizativas, y por el otro referidas a factores individuales de los trabajadores involucrados.

Gráfico 17. Mapa de contexto: Alcorta Forging Group



Fuente: elaboración propia

En consonancia con los resultados mostrados en la tabla 15, el rol del líder es el segundo elemento que más trascendencia muestra en la construcción de la realidad de la participación. Los resultados señalan que el liderazgo es un elemento trascendental en el impulso de la participación. Ello, no sólo desde la real implicación y participación activa en el proceso, sino en la difusión y el convencimiento de los alcances de una organización participada por sus trabajadores, logrando inspirarlos y comprometerlos.

Tabla 16. Matices en la realidad del liderazgo: Alcorta Forging Group

CITA REPRESENTATIVA	TEMA	DIMENSIÓN
<p>“es el alma máter, es el líder de la organización y además un líder natural, que se lo ha ganado a pulso, se lo ha ganado a pulso porque ha permitido a todo el mundo que le reconozca” (A3, 3:30)</p> <p>“lo primero es que hay que creérselo, o sea, que tienes que tener una figura, o sea, si la figura del gerente no cree en ello, aunque el equipo directivo crea en ello, no hay nada que hacer” (A6, 6:42)</p>	<p>Liderazgo inspiracional</p>	<p>REALIDAD</p>
<p>“cuando se pone a la venta y es entonces nuestro gerente, Lorenzo, el que nos propone, oye por qué no vamos a poder optar la compra de parte de este capital, con esta idea, con la idea luego de la participación de las personas” (A1, 1:15)</p>	<p>Liderazgo activo</p>	

Fuente: elaboración propia

El tercer resultado, en orden de citas alcanzadas, se refiere a las desventajas. Centralmente este tema gira en torno a tres elementos. En primer lugar, hay participantes de la investigación que perciben una realidad de participación limitada, que demanda progresiva incorporación: “estamos hablando que esta participación está en un parte de la Empresa (...) aún no ha llegado al mundo” (A1, 1: 25). En segundo lugar, a complejidades actitudinales: “Yo creo que, digamos que la mentalidad, cuesta cambiar a las personas, la mentalidad de las personas era venir y trabajar e irse a casa y ya está” (A4, 4:15). En tercer lugar, a complejidades financieras: “tuvimos problemas para financiarlo, o sea, las entidades no apoyaban este tipo de modelos, se necesitan leyes, ya que regulen” (A9, 9:26). Estos resultados refuerzan lo antes presentado en el mapa de contexto.

Continuando con la presentación de resultados sobre el tema de REALIDAD, y en consonancia con la expuestos anteriormente en el tema de IDEA como primer componente de la PI1, en el mismo orden se expondrán los resultados sobre participación integral, participación en el capital, participación en los resultados y participación en la gestión.

Retomando los resultados expuestos en las tablas de co-ocurrencia, se observa que la dimensión integral de la participación es la que presenta mayor fundamentación tanto en el tema de la idea de la participación como de la realidad de la misma.

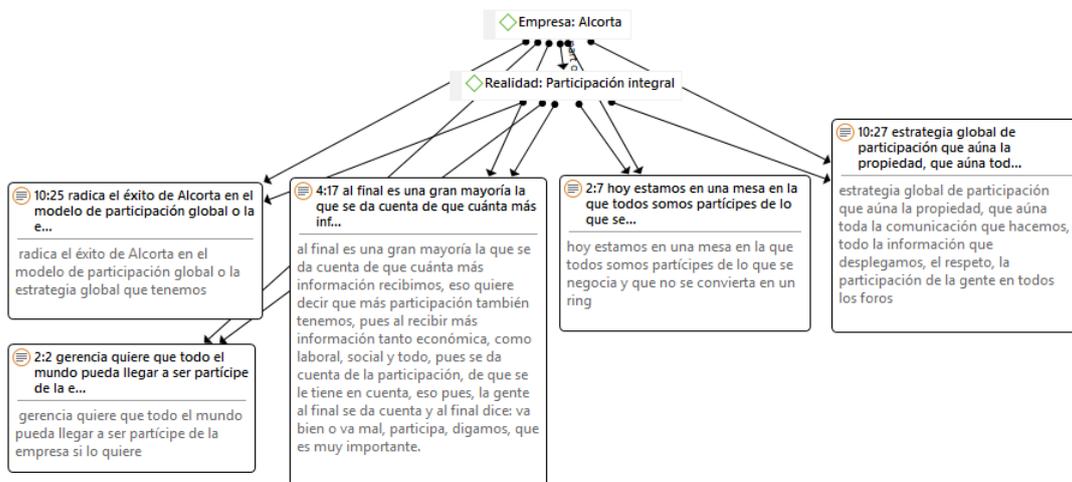
Tabla 17. Tabla de co-ocurrencia sobre la idea y la realidad de la participación: Alcorta Forging Group

TEMA	Fundamentación por dimensión de la participación			
	Integral	En el capital	En los resultados	En la gestión
IDEA	74	39	3	22
REALIDAD	18	16	5	4

Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la realidad de la participación, y reforzando los resultados del primer componente de la PI1, los resultados reflejan una situación en la cual se caracteriza globalmente al proyecto. Ello se aprecia en la red que se encuentra a continuación, en el gráfico 19. En otras palabras, no se delimita los alcances de la participación a los resultados, el capital o la gestión, sino que se aprecia en su totalidad e incluso se llega a reconocer que, de no haber apostado por un proceso participativo, “Alcorta estaría chapada, estaría cerrada” (A4, 4:26).

Gráfico 18. Red de realidad de participación integral: Alcorta Forging Group



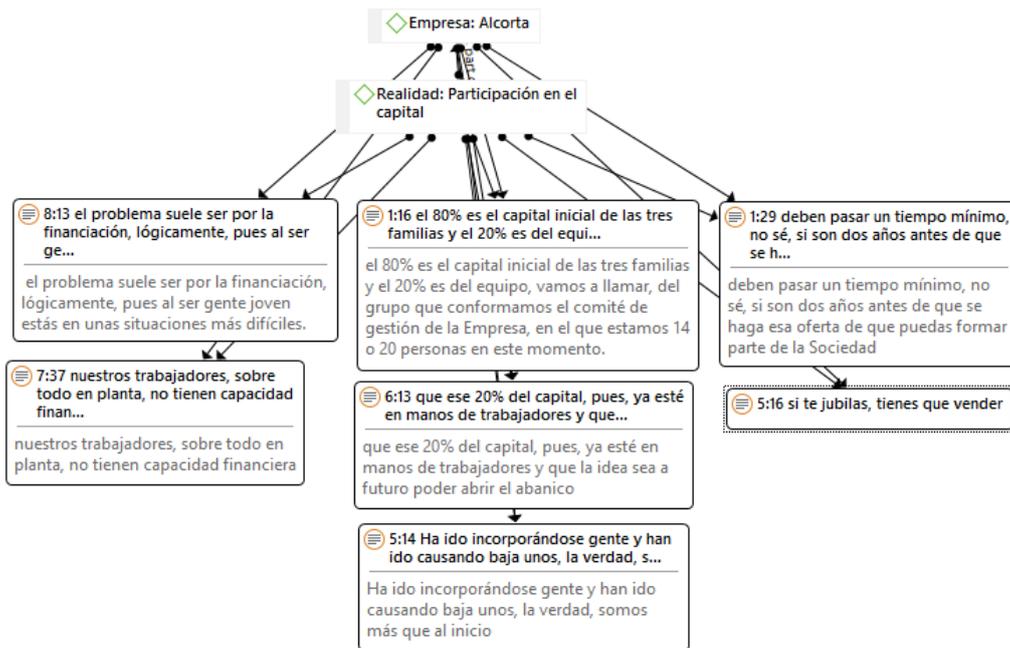
Fuente: elaboración propia

Las menciones relativas a participación integral dan cuenta de una idea de participación que engloba a la totalidad del proyecto. “Radica el éxito de Alcorta en el modelo de participación global” (A10, 10:25). Por ello, al hacer referencia a *participación integral* no se genera una necesaria demarcación de los alcances de la participación a los resultados, el capital o la gestión.

Relativo a la realidad de participación en el capital, y tal como se aprecia en la red que se encuentra a continuación, los resultados arrojan datos recurrentes. La fundamentación enfatiza

tres elementos. En primer lugar, limitantes que se presentan desde un plano financiero. Ello principalmente entre los trabajadores de mano de obra directa. En segundo lugar, el reconocimiento de que esa participación ha sido progresiva y creciente, pero aún limitada. En tercer lugar, la existencia de requisitos de entrada y de salida.

Gráfico 19. Red de realidad de participación en el capital: Alcorta Forging Group



Fuente: elaboración propia

Seguidamente, se procede a abordar los resultados sobre la realidad de la participación en los resultados.

En cuanto a la realidad de la participación en los resultados, la fundamentación se centra en la descripción de la misma.

“En función al nivel de beneficios se establece la paga, eso está en el convenio. Entonces eso es un tema que no había existido nunca” (A1, 1:36)

“Entonces empezó a surgir la forma tímida de pactar en función de beneficios, es decir, si obtenemos unos beneficios, aparte de lo pactado, una cantidad” (A2, 2:5)

Tal como se indicó en los resultados relativos a la idea de la participación, se observa baja densidad en este tema.

Finalmente, en relación a la realidad de la participación en la gestión, los resultados se centran en la implicación en labores tales como el desarrollo de soluciones o la gestión de clientes, es

decir, en general, tareas vinculadas a la gestión diaria, pero también en las decisiones estratégicas de la empresa.

“Está encaminada a buscar y encontrar actividades de codesarrollo con nuestros clientes” (A1, 1:4)

“tenemos influencia en las decisiones del Consejo de Administración y hay un pacto firmado por el que las decisiones estratégicas, nuestra opinión es, vale lo mismo que la de ellos, es decir, tendríamos derecho de veto” (A7, 7:5)

Recapitulando, hasta aquí se compilaron los resultados sobre idea y realidad de la participación. Se aprecia que las aristas son vastas, y que la noción de participación integral revierte de alta densidad. Ello, haciendo referencia a menciones referidas a la idea amplia de la participación que no se limita a alguna de las tres dimensiones en particular sino a la idea de participación en general.

Seguidamente, se da lugar a los resultados sobre percepciones.

#### **4.1.4. Participación: percepciones**

Habiendo abordado hasta aquí la contextualización y motivación de la participación, así como los resultados sobre idea y realidad, se procede a dar respuesta a las PI 2, 3, 4, y 5. En primer lugar, se presentan los resultados referidos a las diferentes dimensiones de la participación. En segundo lugar, se exponen los resultados concernientes a temas psicosociales. En tercer lugar, se compilan los resultados sobre las percepciones de compromiso de los directivos y responsables de la empresa. En cuarto lugar, se concretan los resultados atinentes a afectaciones cruzadas de las percepciones.

##### **4.1.4.1. Percepciones: dimensiones de la participación**

Tal como se llevó a cabo en el apartado previo, aquí se expondrán los resultados segmentados por cada dimensión de la participación. Concretamente se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

PI2. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa las cuestiones directamente relacionadas con la participación en el capital, como la propia idea de ser copropietario, el compartir beneficios, el sentido de pertenencia, entre otros?

El análisis de los resultados muestra la siguiente desagregación:

**Tabla 18. Tabla de co-ocurrencia sobre percepciones: Alcorta Forging Group**

COMPONENTE	NÚMERO DE CITAS
Percepciones generales: otro tipo de empresas	48
Percepciones generales: Participación en capital	36
Percepciones generales: sentido de pertenencia	34
Percepciones generales: Participación en la gestión	26
Percepciones generales: Participación en los resultados	9

Fuente: elaboración propia

Tal como se aprecia en la tabla precedente, espontáneamente surge un componente referido a percepciones sobre otro tipo de empresas, que cuenta con la mayor fundamentación. En este sentido, se procedió al respectivo análisis de datos, conservando la estructura por dimensiones, lo cual también emerge espontáneamente, aunque la pregunta de investigación originalmente se centró en la dimensión del capital. Ello se recoge en la siguiente tabla de matices que expone algunos ejemplos de las docenas de percepciones expresadas de los participantes.

**Tabla 19. Matices en las percepciones sobre otro tipo de empresas vinculado con las dimensiones de la participación: Alcorta Forging Group**

CITA REPRESENTATIVA	TEMA	DIMENSIÓN
“en las empresas normalmente no se deja hacer cosas que las personas hacen fuera, es como si tuviera alguien una doble personalidad, ¿no?, yo gestiono la compra del coche, la compra de la hipoteca, la compra de tal, luego llego a la empresa y no me dejan hacer nada, más que darle a un botón” (A6, 6:41)	Sentido de propiedad integral	Participación integral
“no hay esa jerarquía. No hay jerarquía me refiero a la hora de aportar, de participar” (A3, 3:14)	Estructura organizativa	
“si echamos para para atrás la vista y vemos en manos de quién estábamos anteriormente, de una multinacional, con infinidad de plantas en el mundo, que nosotros éramos un grano dentro de su negocio, que nuestro negocio, vamos a decir, no era el core business para ellos y que hace tres o cuatro años con la crisis que tuvimos, pues, probablemente, si estuviéramos en manos de aquello, aquí esto estaría cerrado” (A6, 6:16)	Dependencia del capital externo	Participación en el capital
“aunque la Empresa iba muy bien, no le interesa por filosofía y decide vender” (A5, 5:5)		
“en la anterior empresa en la que yo trabajé, que era “eres un número al que trataremos de exprimir”, prácticamente, era un planteamiento abierto y claro, “trataremos de exprimir porque aquí lo más importante es el beneficio y el beneficio de este mes y del mes que viene y tú eres un recurso a exprimir (A7, 7:16)	El trabajo como medio para maximizar resultados	Participación en los resultados
“no siempre se está dispuesto a distribuir el accionariado entre la gente (...) si yo reparto accionariado voy a perder parte del poder de gestión ejecutivo-operativo” (A10, 10:31)	Democratización de la gestión	Participación en la gestión

Fuente: elaboración propia.

Desgranando las percepciones sobre otro tipo de empresas, y en relación a la dimensión integral de la participación, hay dos temas que emergen. Uno está relacionado al sentido de propiedad integral, en donde las apreciaciones hacen énfasis en la insensata ambigüedad de la persona en tanto responsable y tomadora de decisiones en todas las facetas de su vida, excepto en el plano laboral. El otro hace referencia a la estructura organizativa, contrastando los alcances de una organización jerárquica frente a otra más plana.

En cuanto a la dimensión de participación en el capital, las apreciaciones se centran en el tema de la dependencia del capital externo, en el sentido de que se advierte una situación relativamente más vulnerable por las repercusiones estratégicas y humanas que esa dependencia pueda mostrar. Así, se reconoce que quienes ostentan el capital pueden tomar decisiones en materia de flexibilidad laboral, ajustes de plantilla, hasta el propio cierre de la empresa.

Relativo a la dimensión de participación en los resultados, se observa una asociación directa del trabajador como medio para maximizar los resultados de los accionistas.

Concerniente a la dimensión de participación en la gestión, se distingue las repercusiones inherentes en el proceso de democratización de esta, y, por ende, de los espacios de decisiones que dejan de ser exclusivamente de unos pocos ejecutivos y pasan a ser compartidos entre todos.

Continuando en el orden señalado en la tabla de co-ocurrencia 17, se procede a presentar los resultados sobre percepciones generales relativas a la participación en el capital.

Tal como se presentó precedentemente, los resultados en materia de percepciones también presentan mayor fundamentación en la dimensión de la participación en el capital, seguido por la dimensión de la participación en la gestión y finalmente, la dimensión de la participación en los resultados. Ello se aprecia en la siguiente tabla de co-ocurrencia.

**Tabla 20. Tabla de co-ocurrencia sobre la idea y las percepciones de la participación: Alcortia Forging Group**

TEMA	Fundamentación por dimensión de la participación			
	Integral	En el capital	En los resultados	En la gestión
IDEA	74	39	3	22
PERCEPCIONES	48	36	9	26

Fuente: elaboración propia.

Los resultados no sólo arrojan el patrón de comportamiento antes señalado, sino que también se observa co-ocurrencia en término de los conceptos asociados a la idea de la participación en el capital y a las percepciones sobre esa participación. En este sentido, se presenta seguidamente el resumen de contenido analítico (Miles et al, 2014) para la dimensión de la participación en el capital. Tres temas centrales son los que emergen: el ligamen de la participación en el capital con la participación en la gestión, la identificación de la participación en el capital como condición necesaria para otro tipo de participaciones, y la asociación de la participación en el capital como impulso de positivas sensaciones en los colaboradores. Ello mantiene consonancia con los resultados antes expuestos en materia de idea y realidad<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Ver apartado 4.1.3. Participación: idea y realidad

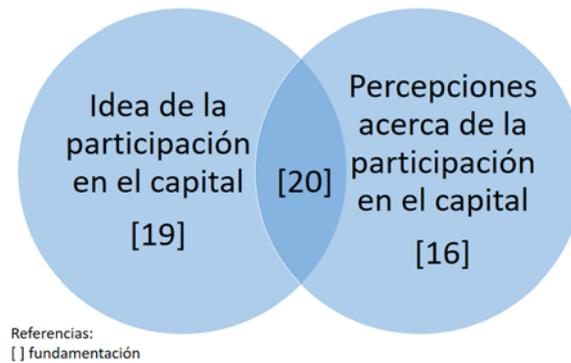
**Tabla 21. Resumen de contenido analítico de la idea y las percepciones de la participación en el capital:  
Alcorta Forging Group**

DIMENSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL		
TEMA	Idea	Percepciones
Ligamen con gestión	<p>Diferentes gradientes de integración entre la participación en la gestión y en el capital, relacionado al mando del colaborador</p> <p>La participación en la gestión precediendo la participación en el capital</p> <p>La participación en la gestión superando la participación en el capital</p>	<p>La legitimación del colaborador por su participación en la gestión, a pesar de su participación en el capital</p> <p>La participación en el capital como garante de la participación en las demás dimensiones</p>
Condición necesaria para otro tipo de participaciones	<p>La participación en el capital como condición necesaria y suficiente para dar certeza a las demás dimensiones</p>	<p>Percepción de vulnerabilidad de decisiones tomadas ante la ausencia de participación en el capital</p> <p>Sentimiento de incidencia limitada o nula en otras dimensiones de la participación ante la ausencia de participación en el capital</p>
Impulso de positivas sensaciones	<p>La participación en la capital asociada a orgullo, motivación, sentido de pertenencia, satisfacción</p>	<p>Alineación de objetivos propios y de la organización</p> <p>Compromiso a largo plazo</p>

Fuente: elaboración propia

El resumen de contenido analítico permite observar que los datos relacionados a idea y percepciones se encuentran relacionados, y son afines. Más aún, haciendo uso de operadores de conjunto, hay evidencia empírica que se corresponde tanto a la idea de la participación en el capital como a percepciones sobre esa participación. Ello se recoge en el gráfico siguiente.

Gráfico 20. Intersección de fundamentaciones entre la idea y las percepciones de la participación en el capital:  
Alcorta Forging Group



Fuente: elaboración propia

En términos de participación en la gestión, se presenta una situación similar a lo explicado sobre participación en el capital. Es decir, nuevamente aquí los resultados vinculados a idea y percepciones muestran un mismo patrón. En este sentido, los resultados se organizan en tres aristas: la participación en la gestión como una dimensión disociada de las demás, la construcción de la noción de participación en la gestión asociada a la participación en el capital y la distinción de los alcances de la participación en la gestión.

La primera hace referencia a la relevancia dada a la participación en la gestión, por si misma.

“la posibilidad de participar, de participar en todas las decisiones de la empresa, o sea, esa sensación de que tú puedes participar en cualquier cosa” (A1, 1:19)

La segunda hace referencia al hecho de que emergen tanto ideas como percepciones en torno a la participación en la gestión que no se disocian de otras dimensiones, especialmente de la participación en el capital. En otras palabras, para construir la noción de participación en la gestión se recurre particularmente a la dimensión de la participación en el capital, para enfatizar diferencias o vinculaciones entre sí.

“al fin y al cabo, la participación económica es importante, pero si puedes acceder a ella o puede igual que no puedas acceder a ella, no lo sé, pero donde sí que puedes y debes participar es en el equipo con el que estás trabajando y la opinión que puedas tener en la fábrica donde estés trabajando y que esa opinión se cuente es lo que me parece importante para que una empresa sea realmente participativa” (A2, 2:13)

“el hecho de estar en el capital no es por el hecho de hacer negocio para nosotros, sino como forma de ser autónomos a la hora de poder tomar decisiones” (A6, 6:18)

“solicitamos tener participación en el capital y nuestros motivos eran básicamente dos: el más importante, claramente, era el poder influir en las decisiones en el Consejo de Administración y

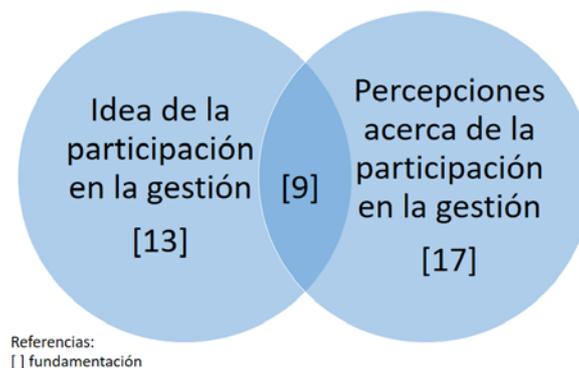
luego por otra parte, pues también, compartir los beneficios y las pérdidas que puede haber en el proyecto” (A7, 7:4)

En cuanto a esta construcción de la participación en la gestión en virtud o conjuntamente con la participación en el capital, se observa una partición de datos por contraste en función del mando (bajo, medio y alto).

Por último, la tercera arista hace referencia a la existencia de diferentes alcances de la participación en la gestión. Concretamente, se observan tomas de decisiones y aportes vinculados al ámbito de la gestión diaria (“al fin y al cabo, la participación económica es importante, pero si puedes acceder a ella o puede igual que no puedas acceder a ella, no lo sé, pero donde sí que puedes y debes participar es en el equipo con el que estás trabajando y la opinión que puedas tener en la fábrica donde estés trabajando y que esa opinión se cuente es lo que me parece importante para que una empresa sea realmente participativa”, A2, 2:13), y otros que alcanzan la esfera estratégica, (“tenemos influencia en las decisiones del Consejo de Administración y hay un pacto firmado por el que las decisiones estratégicas, nuestra opinión es, vale lo mismo que la de ellos, es decir, tendríamos derecho de veto” (A7, 7:5).

Para concluir la presentación de resultados considerando la intersección entre la idea y las percepciones de la participación en la gestión, seguidamente se aprecia la vinculación de temas desde la perspectiva de operadores de conjuntos.

**Gráfico 21. Intersección de fundamentaciones entre la idea y las percepciones de la participación en la gestión: Alcorta Forging Group**



Fuente: elaboración propia

Dando continuidad al orden señalado en la tabla de co-ocurrencia 17, los resultados sobre percepciones generales relativas a la participación en los resultados muestran una baja fundamentación. Más concretamente, alcanza el menor grado de fundamentación respecto a las anteriores. Así como precedentemente se indicó que emergen posiciones enfrentadas en cuanto a la importancia de la participación en la gestión y en el capital, y que ciertas fundamentaciones

antecedes la participación en el capital respecto a la gestión y otras lo hacen a la inversa, tanto las ideas como las percepciones sobre la participación en los resultados posicionan a esta dimensión rezagada de las demás. Ello en dos vías: por un lado, relativizando su importancia por identificar multiplicidad de medios por los cuales participar en dividendos (“hay muchas fórmulas que te puedan dar la posibilidad de la participación en los beneficios” (11, 11:10). Por el otro, dando más importancia a otras dimensiones, particularmente la gestión (“una de las primeras respuestas de la otra parte fue “oye, os podemos dar participación en los beneficios de otra manera y tal”, “no, no, que no quiero participación en los beneficios, los beneficios y las pérdidas, claro, lo que quiero es control”, A11, 11:13).

Finalmente, para ultimar el presente apartado, resulta de interés retomar los resultados sobre percepciones generales relativas al sentido de pertenencia. Tal como se indicó en la tabla de co-ocurrencia 17, este tema mostró mayor fundamentación que las percepciones generales relativas a la participación en la gestión y en los resultados. En este sentido, se trata de percepciones que emergen sobre el sentir de los colaboradores de una manera más genérica, y no aunada necesariamente a ninguna de las dimensiones de la participación antes mencionadas. Así, se presentan menciones vinculadas a la ilusión, el disfrute, el orgullo, en términos de sentido de pertenencia a la empresa.

“te identificas más con el proyecto de empresa, porque al final es tu proyecto (A6, 6:21)”

“me parece que estoy en un paraíso, o sea, no es esa sensación de vienes al trabajo con miedo, qué me va a pasar hoy, qué me va a tocar, no, vienes a hacer tu trabajo a gusto, a cada día mejorar y a intentar hacer las cosas bien, o sea, tienes una filosofía que no tiene nada que ver con el tormento de ir a trabajar” (A2, 2:10).

Recapitulando, hasta aquí se presentaron resultados y análisis centrados en la idea, realidad y percepciones en torno a las dimensiones de la participación. Seguidamente, se avanza en aspectos psicosociales.

#### **4.1.4.2. Percepciones: aspectos psicosociales**

El presente apartado está abocado a dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

PI3. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa otras cuestiones psicosociales como son las relaciones entre personas, la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo, la participación en las decisiones, el estilo de gestión?

Las menciones referidas a aspectos psicosociales alcanzaron un total de 230, con la siguiente distribución en cuanto a fundamentación y aspectos.

Tabla 22. Tabla de co-ocurrencia sobre aspectos psicosociales y su fundamentación: Alcorta Forging Group

	Estilo de gestión	Motivación laboral	Participación en decisiones	Interés real	Relaciones entre personas	Satisfacción laboral	Innovación
Fundamentación	75	36	35	32	31	11	10

Fuente: elaboración propia.

Haciendo una lectura de los resultados por el nivel de mando, se observa mayores menciones relativas por parte de los mandos medios, con un total de 109 menciones, seguida por mandos altos (83) y bajos (38). En este sentido, sólo en el aspecto de participación en las decisiones es donde se presentan más menciones entre el mando alto (17) respecto al medio (11).

Al analizar los resultados, se aprecia que el estilo de gestión engloba diversos temas, tal como se recoge en la siguiente tabla de matices. Se conjugan cuestiones de arquitectura organizativa, cultura organizacional, comunicación transparente, valores compartidos, complejidad de gestión y resistencia ante crisis. La diversidad temática es reflejo de la mayor fundamentación de este aspecto.

Tabla 23. Matices en las percepciones psicosociales sobre estilo de gestión: Alcorta Forging Group

CITA REPRESENTATIVA	TEMA	ASPECTO
“Estamos hablando de una estructura que es plana, horizontal” (A5, 5:3)	Arquitectura	ESTILO DE GESTIÓN
“culturalmente se ha inculcado la participación” (A3, 3:16)	Cultura	
“cuánta más información recibimos, eso quiere decir que más participación también tenemos, pues al recibir más información tanto económica, como laboral, social y todo, pues se da cuenta de la participación, de que se le tiene en cuenta, eso pues, la gente al final se da cuenta y al final dice: va bien o va mal, participa, digamos, que es muy importante” (A4, 4:17)	Comunicación transparente	
“la gran diferencia es clima que se vive de compañerismo y mucho viene por el tema de los valores, también, de que están claros, la gente tiene claro que el respeto mutuo, el trabajo en equipo, que esos son importantes, entonces, eso fluye de forma natural” (A6, 6:47)	Valores compartidos	
“La parte de la participación tal, eso es muchísimo más complejo, el dar libertad a las personas, tener que exigir, unir la responsabilidad a la libertad, cuáles son los límites, qué puede decir cada uno, que comprendan bien la estrategia, es muchísimo más complicado” (A7, 7:35)	Mayor complejidad	
“aquí ha habido momentos muy difíciles y, económicamente digo, y creo que el modelo, estos modelos ayudan a superar estas dificultades” (A9, 9:25)	Mayor resistencia ante crisis	

Fuente: elaboración propia.

Habiendo mostrado los matices del estilo de gestión, en los restantes aspectos, hay una centralidad de las menciones que dan sustento al aspecto sin identificarse divisiones temáticas.

**Tabla 24. Matices en las percepciones psicosociales: Alcorta Forging Group**

CITA REPRESENTATIVA	ASPECTO
“...vienes a hacer tu trabajo a gusto, a cada día mejorar y a intentar hacer las cosas bien...”(A2, 2:10) “se ha conseguido motivar a la gente) (A3, 3:21)	Motivación laboral
“consideramos vital el hecho de que la toma de decisiones pueda estar en nuestras manos” (A6, 6:17)	Participación en decisiones
“son señales que calan, que calan y que te dan credibilidad y que cuando las cosas van mal, la gente te cree, la gente te cree y si necesitas hacer un esfuerzo, la gente lo hace” (A6, 6:34)	Interés real
“una empresa de mucho grito, de mucho enfado, ahora, pues las relaciones son más fluidas, más agradables, es un trato más agradable” (A1, 1:24)	Relaciones entre personas
“aquí la gente el nivel de satisfacción que tiene es incremental, es alto” (A7, 7:17)	Satisfacción laboral
“la gente está pensando, no solamente, en su trabajo, sino en la forma de mejorar el trabajo” (A6, 6:49)	Innovación

Fuente: elaboración propia.

El análisis transversal de los resultados sobre aspectos psicosociales muestra que el estilo de gestión basado en una arquitectura organizativa plana, una cultura organizacional centrada en la participación, la presencia de una comunicación transparente, el respeto de valores compartidos, reconociendo la complejidad de gestión y la posibilidad de resistir las crisis, impulsa la motivación laboral contando con participación en la toma de decisiones; una participación que se aprecia con interés real para que ocurra y se difunda. Ello incide positivamente en la relación de las personas, dando positivos resultados en la satisfacción laboral y por ende, en la disposición de trascender las labores individuales para buscar “la forma de mejorar el trabajo” (A6, 6:49).

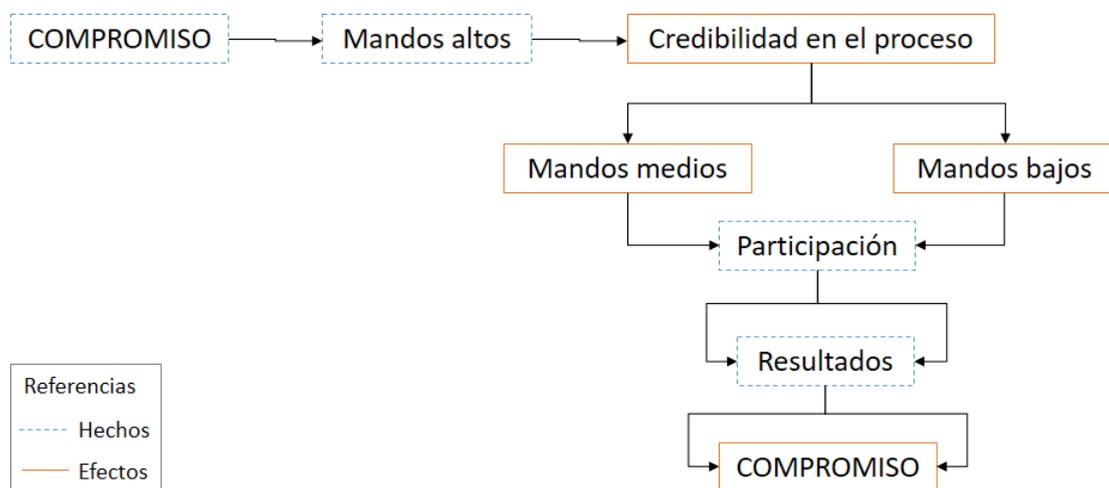
#### **4.1.4.3. Percepciones: compromiso de Directivos y Responsables**

Habiendo presentado los resultados referidos a aspectos psicosociales en el anterior apartado, el presente está abocado a dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

PI4. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa el compromiso de los Directivos y Responsables con la empresa participativa?

A fin de dar respuesta a la PI se siguió un primer ciclo de codificación, y posteriormente se aplicó un segundo ciclo a partir de patrones de códigos (Saldaña, 2013). Esto implica dos procesos en: un primer momento deductivo y un segundo momento inductivo, ante la emergencia de nuevos códigos (Miles, Huberman & Saldaña, 2014) sintetizando los datos en categorías, temas o constructos más reducidos. Ello principalmente porque si bien se pretendía conocer cómo perciben los trabajadores el compromiso de los Directivos y Responsables, emergieron percepciones sobre el compromiso de los colaboradores en general. Por lo tanto, la dimensión del compromiso se convierte en hecho y en efecto.

Gráfico 22. Mapa de contexto del compromiso de Directivos y Responsables: Alcorta Forging Group



Fuente: elaboración propia.

Tal como se aprecia en el mapa precedente, el compromiso de los Directivos y Responsables, englobados en la categoría de mandos altos, generan credibilidad en el proceso. ¿Por qué el compromiso es, en este sentido, un hecho? Porque se aprecia que es el punto de partida de los Directivos y Responsables, como convicción. “Lo convence a uno, lo tiene interiorizado...” (A8, 8:11). Ese efecto, esa credibilidad, incide positivamente en el resto de los colaboradores que participan, y al notar que esa participación es efectiva y real en sus diferentes dimensiones [“esa es la actitud que veo en la gente, de la gente que se siente parte de un proyecto” (A9, 9:8)], genera compromiso “el compromiso emana, no en todas las personas, pero en muchas emana de la participación que tengas (A8, 8:18)”. Recapitulando, el compromiso de los Directivos y Responsables se aprecia como condición necesaria para su consolidación en la empresa. estos resultados son antesala de las afectaciones cruzadas, lo cual se recoge seguidamente.

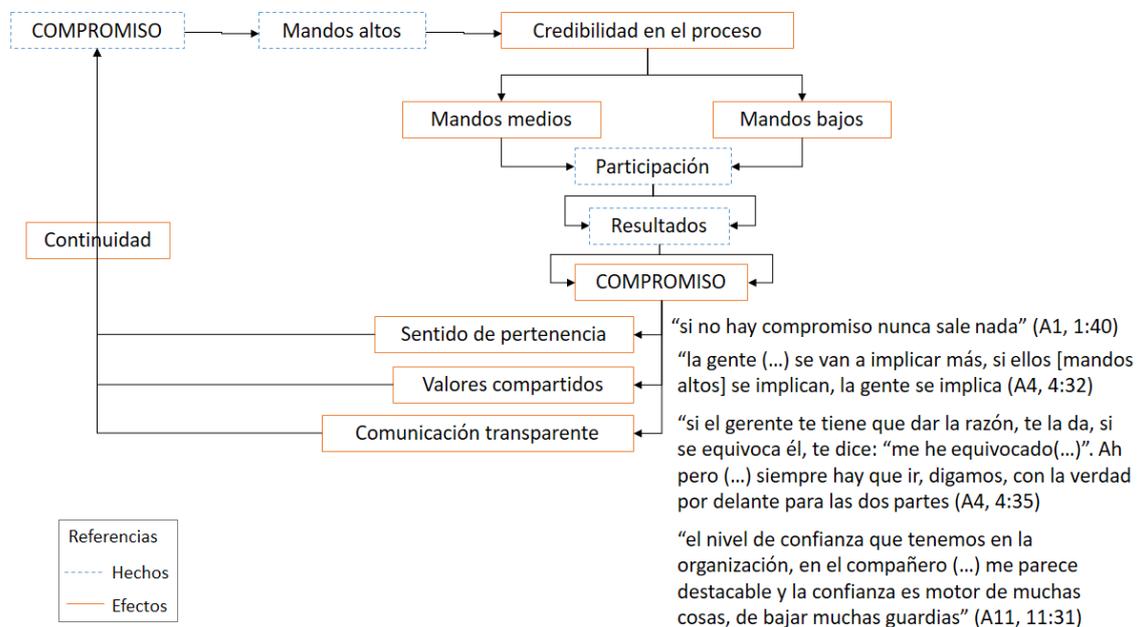
#### 4.1.4.4. Percepciones: afectaciones cruzadas

A continuación, se pretende dar respuesta a la última PI:

PI5. ¿Cómo sus percepciones se afectan entre sí y, en particular, cómo su percepción del grado del compromiso de otros con la participación afecta a otras percepciones y conductas?

El análisis de las afectaciones cruzadas es un corolario de lo expuestos en la totalidad de los apartados previos, y la comprobación de las tendencias antes indicadas, como se detalla en el siguiente mapa.

Gráfico 23. Mapa de contexto de afectaciones cruzadas: Alcortia Forging Group



Sin ánimo de reiterar resultados y análisis ya presentados, se aprecia que los efectos del compromiso es un catalizador de repercusiones y retroalimentación que dan continuidad al conjunto del sistema de conductas y actitudes. La base de la participación y la percepción de que la misma no es una mera formalidad, sino que tiene efectos concretos en sus distintas dimensiones, propaga efectos psicosociales que consolidan la motivación laboral, las relaciones entre compañeros, la satisfacción laboral, el sentimiento de pertenencia, la identificación individual con el proyecto colectivo, la evolución de la persona en su sentir y actuar como parte de la organización:

“he visto el cambio en esas personas, de trabajar casi como un funcionario, porque me dicen que haga esto y a las cinco y media me voy a trabajar de una forma mucho más abierta, más receptiva, más constructiva” (A9, 9:22).

## 4.2. CASO 2: Izar Cutting Tools

En el presente apartado se expone el caso de Izar Cutting Tools, comenzando por las generalidades del trabajo de campo y la identificación de los entrevistados, para posteriormente dar respuesta a las preguntas de investigación.

### 4.2.1. Trabajo de campo e identificación de entrevistados

El trabajo de campo en Izar Cutting Tools se llevó a cabo entre los meses de marzo y junio de 2013. Comprendió 17 entrevistas en profundidad con diferentes trabajadores de la empresa, y de distintas responsabilidades, con una duración que osciló entre 60 y 90 minutos. La tabla siguiente sintetiza las características del trabajo de campo.

Tabla 25. Ficha técnica: Izar Cutting Tools

Sitio de investigación	Amorebieta-Etxano, Bizkaia, CAPV
Composición de las entrevistas	MANDO ALTO: 3 MANDO MEDIO: 7 MANDO BAJO: 7
Fecha de trabajo de campo	Marzo a Junio de 2013

Fuente: elaboración propia

Para resguardar el anonimato y confidencialidad de la información, la identificación de los entrevistados se realizará con la letra I en alusión a la empresa, y un número en el rango del 23 al 39, en caso de citar textualmente alguna de sus aportaciones.

### 4.2.2. Contextualización y motivación de la participación

Este apartado contextualiza a la empresa en términos formales-legales, y de manifestación de la participación. Igualmente, trata los motivos por los cuales adoptó estructuras y políticas de participación. Lo anterior, para situar las preguntas de investigación formuladas.

Izar Cutting Tools es una sociedad laboral<sup>25</sup> con una plantilla de 180 personas al momento del trabajo de campo; cifra que evolucionó a 214 al cierre del año 2018, de las cuales más del 60% son socias de la empresa. Cuenta con la planta de fabricación de brocas y herramientas más moderna del Sector de la Herramienta de Corte a nivel de Europa. También fundada a comienzos del siglo XX, se encuentra en la ciudad de Amorebieta-Etxano, provincia de Bizkaia. Se trata de un municipio con una población de 18.919 personas, en el cual la industria aporta el 34,3% del

<sup>25</sup> Para detalles sobre sociedades laborales, ver apartado 2.1.3.2.1. Tipología

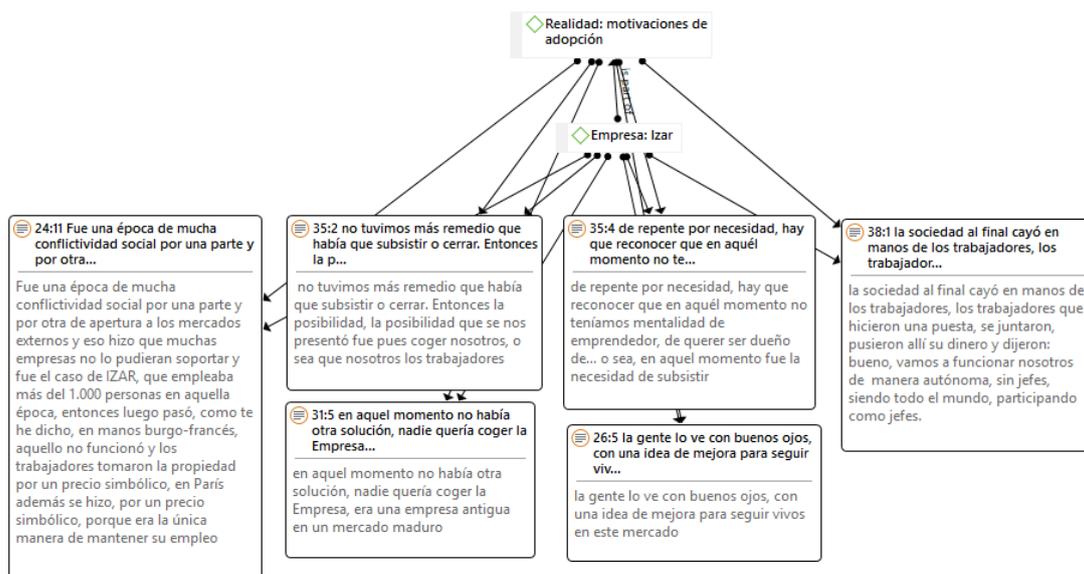
valor agregado bruto, y los servicios el 60,8% (Eustat, 2019). Es la cuarta empresa, dentro de la categoría jurídica de las sociedades laborales, más importante de España (CEPES, 2018b).

En concreto, la empresa inició su actividad en 1910 con la Fundación de Muelles y Aceros Eguzkia en Zumarraga, ciudad ubicada a 50km. de distancia de Amorebieta-Etxano. En 1923 los hermanos Larrinaga fundaron Larrinaga y Cía. absorbiendo a Muelles y Aceros Eguzkia, y trasladándose a Amorebieta-Etxano. Cuatro años más tarde, la familia Belausteguigoitia compró la empresa y cambió su nombre a IZAR. Desde su fundación en 1910, se ha especializado en la fabricación de herramientas de corte (brocas, fresas, machos) para los usos industriales de taladrado, escariado, avellanado, roscado, fresado y torneado, además de ofertar una amplia gama de herramientas para los sectores ferretero y de la construcción.

Los años 80 del siglo pasado representaron momentos de crisis para la empresa, por motivos tan diversos como la presencia de inundaciones, la caída en los pedidos de sus clientes y huelgas de trabajadores. Así, el año 1988 representó un momento de quiebre para la empresa, precisamente a raíz de su escisión. Los cambios se profundizaron cuando el comprador decidió abandonar a la entidad y los trabajadores resolvieron tomar control del proyecto empresarial, a pesar de carecer de recursos. Sin embargo, a comienzos del actual siglo lograron sanear las cuentas, paralelamente a la recepción de varios premios nacionales e internacionales a la Calidad y Rendimiento de las Herramientas, así como a la Innovación y Responsabilidad Social Empresarial, por parte de clientes y medios de comunicación especializados.

En el trabajo de campo, se observan 19 citas referidas a los motivos por los cuales la empresa decidió emprender su participación. Entre las principales motivaciones destacan verbalizaciones en torno al mantenimiento de los puestos de trabajo, “O la cogíamos o nos íbamos a casa” (I32, 32:5); “Son los propios trabajadores los que dijeron: mira, tenemos dos opciones, o nos vamos a casa porque el patrón se ha ido, o nos constituimos una SAL, ponemos dinero y salvamos nuestro puesto de trabajo” (I33, 33:14) y al reconocimiento de que la motivación de adopción fue impuesta por una circunstancia de crisis. Seguidamente se detalla una red con menciones vinculadas a ello. Se aprecia que la fundamentación de las motivaciones de adopción de una fórmula de participación se basa en una coyuntura crítica, impuesta, de conflictividad, que demanda una resolución para dar continuidad a la empresa con el fin último de conservar la empresa y el empleo. Solo se encuentra una mención sobre *participar como jefes* (I38, 38:1), igualmente centrada en la idea de actuar ante el inminente cierre de la empresa.

Gráfico 24. Red de motivaciones de adopción: Izar Cutting Tools



Fuente: elaboración propia

Tras décadas de esfuerzos extraordinarios, lograron no sólo consolidar su posicionamiento en el mercado local, sino también en el internacional. Actualmente, es una de las sociedades laborales más importantes de la región. En los últimos años, ha experimentado un incremento interanual en su facturación, alcanzando al cierre del 2018 cerca de 30 millones de euros. Ello supera en, prácticamente, 10 millones de euros al nivel de facturación de la empresa en el año 2013, momento del trabajo de campo de la presente tesis doctoral.

La empresa se define como socialmente responsable y actúa de forma voluntaria por integrar las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Trabaja sistemáticamente en siete áreas funcionales: desde el medio ambiente, hasta la prevención de riesgos laborales, pasando por la relación responsable con los clientes, con la sociedad, con las personas que forman parte de la organización, así como en el ámbito económico y jurídico.

Su actuación responsable en estas áreas está orientada a mejorar su impacto económico, la cohesión social y el respeto al medio ambiente, ya que quieren ser considerados una empresa de referencia en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial - RSE. Comentan sus gestores que desde sus inicios como sociedad laboral han tratado de contribuir de forma sostenible al crecimiento, buscando el equilibrio entre desarrollo humano y desarrollo empresarial, que es su razón de ser. Gracias a esta actuación, El Foro Bizkaia de Responsabilidad Social Empresarial ha galardonado en abril de 2006 a IZAR con el Diploma de Compromiso, que le acredita como una de las empresas vascas punteras en dicho ámbito.

Por su parte, también se halla comprometida con la Excelencia Total en la Gestión según el modelo europeo EFQM<sup>26</sup>, como acredita el diploma que la compromete a avanzar hacia la consecución de la Q de plata de la fundación Euskalit<sup>27</sup>.

Continuando con aspectos de calidad total, la empresa ha obtenido y renovado los siguientes certificados: ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004 (SGI 1199377) aprobados por Lloyd's Register Quality Assurance, y VPA (norma TK 5133-662) por parte del Instituto Alemán de Ensayos y Verificación de Remscheid.

Los valores formales y declarados de la empresa son:

1. La honestidad
2. El compromiso por el trabajo bien hecho
3. El interés por la tecnología y la innovación
4. La adaptación al cambio
5. El trabajo en equipo
6. La sencillez sobre la complejidad
7. El enfoque al cliente.

Izar reconoce su vocación internacional. En el año 2019 celebra su 50 aniversario de haber iniciado su proceso de internacionalización. Cuentan con un departamento de exportación que trabaja con 90 mercados exteriores, entre los que destacan todos los países de la Unión Europea, EE.UU. y la inmensa mayoría de los países latinoamericanos y está presente en las más importantes ferias a nivel europeo y mundial. Asimismo, ocupan una posición de vanguardia en el mercado español dentro de su sector.

### **4.2.3. Participación: idea y realidad**

Una vez analizada la situación orgánica - administrativa y las motivaciones para la participación, se responde aquí la siguiente PI:

---

<sup>26</sup> La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM, fue fundada en octubre de 1989 cuando los Representantes de 67 compañías europeas suscribieron la Política de EFQM y declararon su compromiso con el logro de la misión y visión de la EFQM. El Modelo EFQM de Excelencia ofrece una visión integral de la organización y que puede ser utilizado para determinar cómo estos diferentes métodos encajan entre sí y se complementan entre sí. Por lo tanto, el modelo puede ser utilizado en conjunción con cualquier número de estas herramientas, basado en las necesidades y en función de la organización, como un marco general para el desarrollo de la excelencia sostenible. Ver <http://www.efqm.org/>

<sup>27</sup> Grupo de organizaciones constituido como fundación, propiciada por el Gobierno Vasco, para fomentar la aplicación de los elementos de la Gestión Avanzada en las organizaciones vascas y así contribuir a la competitividad y desarrollo sostenible de la CAPV.

PI1. ¿Cuál es la idea amplia de participación de personas tanto en el capital, como en la gestión y los resultados en general? ¿Cuál es la realidad actual de estas diferentes dimensiones de participación en la organización?

### **PARTICIPACIÓN: IDEA**

Comenzando con el análisis de la idea amplia de la participación, se presentan 57 menciones al respecto. Como se aprecia en la siguiente tabla de co-ocurrencia, las menciones referidas a la idea amplia de la participación no se limita a alguna de las tres dimensiones en particular sino a la idea de participación en general, que aquí se ha dado el nombre de participación integral.

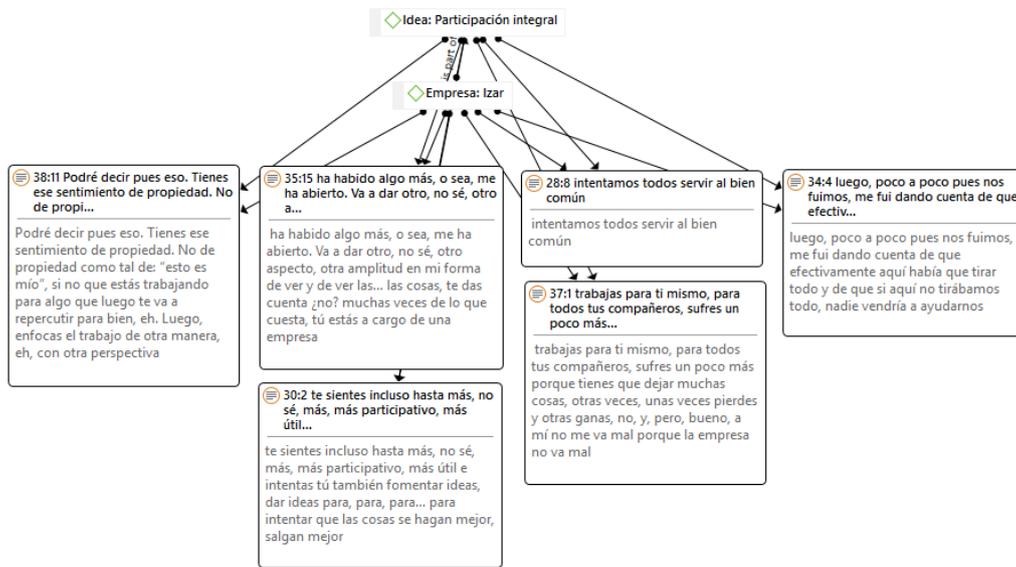
**Tabla 26. Tabla de co-ocurrencia sobre idea de participación: Izar Cutting Tools**

Participación integral	Participación en el capital	Participación en los resultados	Participación en la gestión
27	13	9	8

Fuente: elaboración propia

En la siguiente red se destacan citas representativas sobre la participación integral. Como se aprecia, hay ideas en torno a la participación que no se limitan a la participación en la gestión, los resultados o el capital, sino que se ve de manera global. Esas ideas van de un plano personal “me ha abierto...otra amplitud en mi forma de ver las cosas...de lo que cuesta...” (I35, 35:15), a un plano colectivo “intentamos todos servir al bien común” (I28, 28:8).

Gráfico 25. Red de idea de participación integral: Izar Cutting Tools

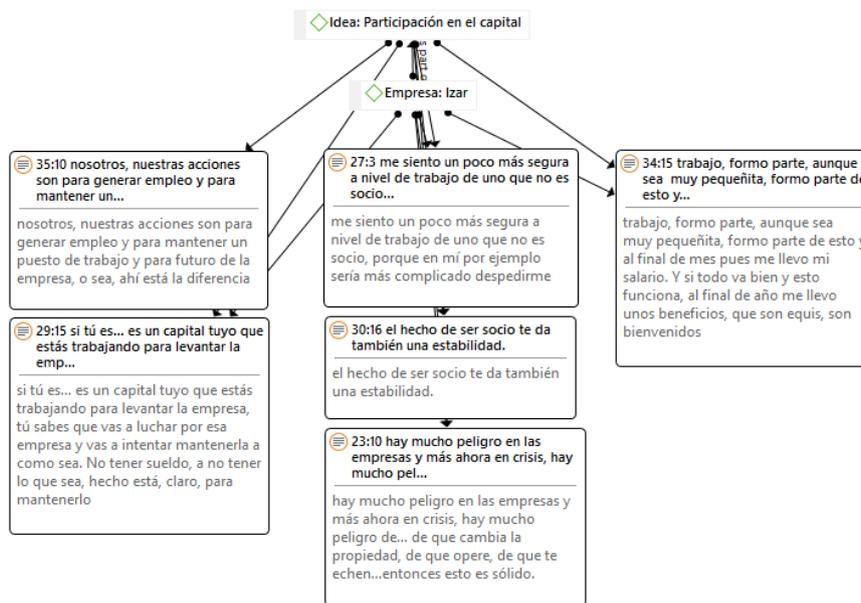


Fuente: elaboración propia.

Seguidamente, se continuará con los resultados referidos más específicamente a la idea de la participación en el capital, la idea de la participación en los resultados y la idea de la participación en la gestión.

En primer lugar, en cuanto a la participación en el capital, los datos muestran la presencia de ligamen tácito con la gestión, y se aprecian tres líneas de ideas: 1) la convicción de que la propiedad en el capital responde a un objetivo que supera el beneficio individual "nuestras acciones son para generar empleo" (I35, 35:10); 2) la sensación de mayor seguridad "el hecho de ser socio te da también una estabilidad" (I30, 30:16); y 3) el reconocimiento de la formalidad que implica la participación en el capital "formo parte, aunque sea muy pequeñita..." (I34, 34:15).

Gráfico 26. Red de idea de participación en el capital: Izar Cutting Tools



Fuente: elaboración propia

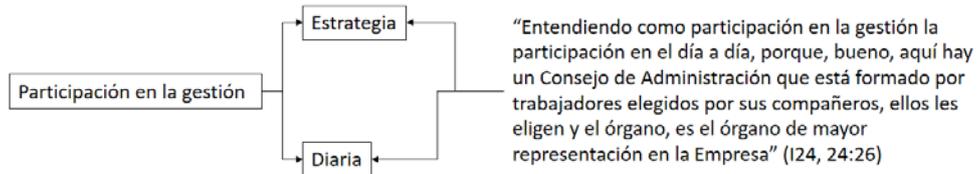
En segundo lugar, en cuanto a la idea de la participación en los resultados, se aprecia que se trata de una dimensión de la participación que queda relegada frente a la gestión. Es decir, se asegura la distribución de los resultados entre todos los miembros de la empresa con el fin de que el enfoque esté *en la gestión, más que la propiedad* (I24, 24:28).

“esta paga de objetivos lo distribuimos entre toda la plantilla por igual, independientemente, de que sea socio, no socio, independientemente del cargo que tengas en la Empresa” (I24, 24:23)

Ese logro cuantitativo generalizado puede ser que provoque una fundamentación relativamente menor a las demás dimensiones de la participación por haberse logrado el propósito de enfocarse en la perspectiva amplia de la participación. Igualmente, como se señaló en los resultados de la motivación de adopción de la participación, la decisión radicó en conservar en actividad la empresa. Esa prioridad parece estar vigente.

En tercer lugar, relativo a la idea de la participación en la gestión, el análisis refleja que esa participación es vislumbrada tanto en un plano estratégico, con la propia figura del Consejo de Administración, como a diario “conseguir que las personas se impliquen y que ayude de alguna manera pues, a mejorar en calidad en la forma de trabajo, organización en todo (I35, 35:30).

Gráfico 27. Ideas sobre los alcances de la participación en la gestión: Izar Cutting Tools



Fuente: elaboración propia.

Hasta aquí se dio respuesta a la PI3 en lo que respecta a la idea de participación. Seguidamente, se prosigue con la realidad.

### **PARTICIPACIÓN: REALIDAD**

A continuación, se responde al segundo componente de la PI1, a saber:

PI1. ¿Cuál es la idea amplia de participación de personas tanto en el capital, como en la gestión y los resultados en general? ¿Cuál es la realidad actual de estas diferentes dimensiones de participación en la organización?

Resulta de interés destacar comenzar por destacar la distribución de los resultados. Tomando en cuenta la fundamentación, el proceso que atravesó la empresa para evolucionar en la participación resulta ser el componente más mencionado. Ello se detalla en la siguiente tabla de co-ocurrencia.

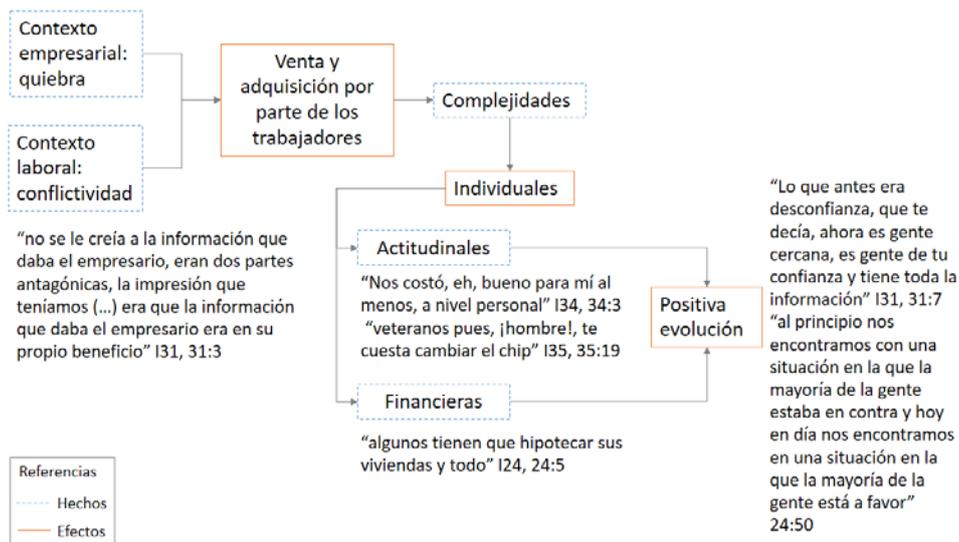
Tabla 27. Tabla de co-ocurrencia sobre la realidad de la participación: Izar Cutting Tools

COMPONENTE DE LA DIMENSIÓN DE REALIDAD	NÚMERO DE CITAS
Realidad: proceso	40
Realidad: liderazgo	13
Realidad: Participación en el capital	12
Realidad: Participación en los resultados	12
Realidad: Participación integral	6
Realidad: Participación en la gestión	5
Realidad: desventajas	3
Realidad: ventajas	1

Fuente: elaboración propia

Al analizar el componente de proceso, se aprecia una serie de hechos y efectos al interior de la empresa que se condensan en el siguiente mapa de contexto (Miles et al, 2014).

Gráfico 28. Mapa de contexto: Izar Cutting Tools



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el mapa previo, gráfico 28, el discurso parte del reconocimiento de una situación de conflictividad social y de quiebra empresarial. Un punto de partida marcado por la

desconfianza que evoluciona a una situación de credibilidad y apoyo. Nótese que en el análisis no se detecta mayor tensión que la referida a la complejidad personal que supuso el proceso, tanto desde un plano financiero como actitudinal. Es decir, al reconstruir el proceso, se destaca ese recorrido que evoluciona del conflicto a la cohesión.

Retomando los resultados mostrados en la tabla 26, el rol del líder es el segundo elemento que más trascendencia muestra en la construcción de la realidad de la participación. Concretamente las menciones hacen referencia a la gerencia general, destacándose su compromiso, apertura y activismo.

“le tengo en un pedestal (...) es una persona muy dinámica y se ha movido mucho” (I26, 26:18)

“yo considero que él también es como que muy cercano, muy cercano, es una persona, es uno más, es uno más de la empresa” (I30, 30:10)

“siempre le veo con la puerta abierta, o casi siempre, a no ser que tenga alguna reunión importante, y ahí entra y sale un montón de gente, para hablar de lo que quiera” (I33, 33:19)

Continuando con la presentación de resultados sobre el tema de REALIDAD, y en consonancia con la expuestos anteriormente en el tema de IDEA como primer componente de la PI3, en el mismo orden se expondrán los resultados sobre participación integral, participación en el capital, participación en los resultados y participación en la gestión. La siguiente tabla de co-ocurrencia recoge la fundamentación de cada dimensión, para ambos temas.

**Tabla 28. Tabla de co-ocurrencia sobre la idea y la realidad de la participación: Izar Cutting Tools**

TEMA	Fundamentación por dimensión de la participación			
	Integral	En el capital	En los resultados	En la gestión
IDEA	27	13	9	8
REALIDAD	6	12	12	5

Fuente: elaboración propia

Iniciando el análisis en orden decrecientes en el tema Realidad, respecto a la participación en el capital, se enfatiza el conocimiento del proceso asociado a ello “al entrar pues, nos explican un poquito la naturaleza de la empresa, qué tipo de empresa es, bueno, qué se espera de la gente a la hora de trabajar, a la hora de... de en un futuro cuando pues haya que aportar un capital para poner en esto, todo eso pues se nos pone en conocimiento y nada más entrar” (I30, 30:1).

En relación a la realidad de la participación en los resultados, igualmente se destaca el acuerdo existente a nivel de empresa “como norma reinvertimos el 70% de los resultados y repartimos como dividendos el 30%” (I24, 24:8).

En cuanto a la realidad de la participación integral y en la gestión, resulta de interés destacar una lectura global de la misma en la que se hace un paralelismo con la Pirámide de Maslow (1943), en donde la gestión es la base de la misma, aún a pesar de que se reconoce que la “participación en la gestión es mucho más reciente” (I24, 24:25).

**Gráfico 29. Realidad de la participación integral: Izar Cutting Tools**



Fuente: elaboración propia

Más aún, se aprecia la participación en el capital como la fase última que cualquier empresa abordaría en un proceso gradual “...lo que podría ser la norma en una sociedad anónima convencional (...) trabajando la participación, ¿cómo empezaría?, pues posiblemente por la participación en la gestión, luego iría a los resultados y finalmente, iría a la propiedad” (I24, 24:35).

Previamente a abordar los resultados sobre percepciones de la participación, resulta de interés reseñar que en el caso de Izar Cutting Tools la motivación, idea y realidad de la participación sientan su razón de ser en la continuidad de la empresa con el propósito de conservar los puestos de trabajo que se vieran en riesgo ante la inminente quiebra de la empresa.

#### **4.2.4. Participación: percepciones**

En el presente apartado, se procede a dar respuesta a las PI 2, 3, 4, y 5. En primer lugar, se presentan los resultados referidos a las diferentes dimensiones de la participación. En segundo lugar, se exponen los resultados concernientes a temas psicosociales. En tercer lugar, se

despliegan los resultados sobre las percepciones de compromiso de los directivos y responsables de la empresa. En cuarto lugar, se compilan los resultados atinentes a afectaciones cruzadas de las percepciones.

#### 4.2.4.1. Percepciones: dimensiones de la participación

De igual manera que se llevó a cabo en el apartado previo, aquí se expondrán los resultados segmentados por cada dimensión de la participación. Específicamente se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

PI2. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa las cuestiones directamente relacionadas con la participación en el capital, como la propia idea de ser copropietario, el compartir beneficios, el sentido de pertenencia, entre otros?

El análisis de los resultados muestra la siguiente desagregación:

Tabla 29. Tabla de co-ocurrencia sobre percepciones: Izar Cutting Tools

COMPONENTE	NÚMERO DE CITAS
Percepciones generales: otro tipo de empresas	52
Percepciones generales: Participación en capital	51
Percepciones generales: sentido de pertenencia	44
Percepciones generales: Participación en la gestión	24
Percepciones generales: Participación en los resultados	24

Fuente: elaboración propia

Tal como se aprecia en la tabla precedente, espontáneamente surge un componente referido a percepciones sobre otro tipo de empresas, que cuenta con la mayor fundamentación. Al respecto se destaca el contraste de accesibilidad a los mandos altos “[en] una empresa privada para llegar al gerente, es que ni te lo planteas, es imposible llegar al gerente” (I26, 26:15), así como la confianza que transmiten “se están aprovechando de la situación para maquillar sus informes” (I39, 39:1). Desde un plano macro, se contraponen el nivel de arraigo “si fuera otro tipo de empresa, viene mañana alguien y se la lleva a otro lado” (I32, 32:15) y la tipología de estructuras organizativas en términos de verticalidad frente horizontalidad “en una Sociedad Anónima, yo entiendo que tú estás a lo que te dicen, simplemente puedes acatar las órdenes del mando

intermedio de turno o del mandamás, digamos, ese mandamás controla completamente la empresa” (I33, 33:4).

Respecto a las dimensiones de la participación y las percepciones asociadas a ellas, en la siguiente tabla se compilan matices y temas. Si bien se reconoce que el carácter societario otorga estabilidad, también se percibe fundamentación en torno al carácter instrumental de la participación en el capital y en los beneficios. Ello, en cuanto se considera que, si el proyecto no se logra apreciar en toda su magnitud, la dimensión netamente económica puede perder fuelle. Vinculado a ello, el tema del compromiso surge asociado a la dimensión de participación en la gestión.

**Gráfico 30. Matices en las percepciones generales: Izar Cutting Tools**

CITA REPRESENTATIVA	TEMA	DIMENSIÓN
<p>“la empresa es nuestra, entre todos los trabajadores; tienes esa estabilidad de cara al futuro” (I26, 26:17)</p> <p>“me siento un poco más segura a nivel de trabajo de uno que no es socio” (I27, 27:3)</p>	Estabilidad	Participación en capital
<p>“En la medida que seas capaz de transmitir en el día a día lo que haces, porque si no eres capaz de transmitir en el día a día lo que haces, por mucho que tengas participación en los resultados o tal, pues la gente puede entender, por ejemplo, que la participación en la propiedad es un problema, porque tienes que aportar dinero, cuanto más te hace a ti falta el dinero a nivel personal” (I24, 24:45)</p>	Carácter instrumental	
<p>“consideramos vital el hecho de que la toma de decisiones pueda estar en nuestras manos” (A6, 6:17)</p>		Participación en los resultados
<p>“...para comprometer a la gente con el proyecto y para que se impliquen en la mejora y para que se sientan autónomos en el puesto” (I24, 24:34)</p>	Compromiso	Participación en la gestión
<p>“...no concibo una empresa de estas donde unos sean trabajadores y otros sean propietarios, o sea, la idea de esto es que todo el mundo sea propietario y que todo el mundo controle, o sea, la gestión” (I28, 28:13)</p> <p>“se debiera de buscar una forma de, todo tipo de trabajadores se sientas partícipes de la Empresa, no me importa a nivel económico, sino de un proyecto” (I31, 31:14)</p>	Proyecto global	Participación integral

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente al detalle de la tabla de matices, resulta de interés comenzar por destacar es que cada una de ellas se enlaza con percepciones de sentido de pertenencia. Es decir, esa dimensión parece ser transversal a las restantes. Ello se ilustra seguidamente desde la perspectiva de operadores de conjuntos.

**Gráfico 31. Intersección de fundamentaciones entre sentido de pertenencia y las percepciones generales de participación: Izar Cutting Tools**



Fuente: elaboración propia

#### 4.2.4.2. Percepciones: aspectos psicosociales

El presente apartado da respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

PI3. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa otras cuestiones psicosociales como son las relaciones entre personas, la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo, la participación en las decisiones, el estilo de gestión?

Las menciones referidas a aspectos psicosociales alcanzaron un total de 282 menciones, con la siguiente distribución en cuanto a fundamentación y aspectos.

**Tabla 30. Tabla de co-ocurrencia sobre aspectos psicosociales y su fundamentación: Izar Cutting Tools**

	Estilo de gestión	Relaciones entre personas	Motivación laboral	Participación en decisiones	Satisfacción laboral	Interés real	Innovación
Fundamentación	142	37	32	31	18	15	7

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la tabla de co-ocurrencia previa, la fundamentación del tema de estilo de gestión se distancia ampliamente de las restantes. En términos de una lectura de los resultados por mando, se observa lo siguiente: mandos altos [60]; mandos medios [54]; mandos bajos [28]. Es decir, es un tema presente en los diferentes planos laborales.

Al analizar los resultados, se aprecia que el estilo de gestión engloba diversos temas, tal como se recoge en la siguiente tabla de matices. Se conjugan cuestiones de arquitectura organizativa, cultura organizacional, comunicación transparente, valores compartidos, complejidad de gestión y resistencia ante crisis. La diversidad temática es reflejo de la mayor fundamentación de este aspecto.

**Tabla 31. Matices en las percepciones psicosociales sobre estilo de gestión: Izar Cutting Tools**

CITA REPRESENTATIVA	TEMA	ASPECTO
“no existen niveles como tan férreos de decir: bueno, aquí está el jefe, por debajo del jefe tienes a todos los subalternos, los encargados y tal.. sí que existe una distribución como tal pero no existen las barreras, es decir, cualquier persona tiene cualquier accesibilidad a cualquiera de los niveles” (I38, 38:6)	Arquitectura	ESTILO DE GESTIÓN
“es más agradable, te sientes más, no sé, como que el trabajo es más que solo trabajo” (I28, 28:10)	Cultura	
“más información que la que hay, eso es imposible que haya, porque hay información de todo, de todo” (I29, 29:8)	Comunicación transparente	
“si la gente ve que hay una honestidad y una lealtad en lo que haces, que cuando los temas van mal pides, pero cuando van bien repartes, pues no hay mayores problemas” (I24, 24:48)	Valores compartidos	
“Si estaría en una SA intuyo que mi labor sería más fácil, yo creo; porque en una SA ahí no se cuestionan directamente las decisiones que toma el mando” (I38, 38:18)	Mayor complejidad	
“En una SA en el momento que hay un bajón de trabajo despedirían gente, aquí no lo hacemos. Aquí intentamos siempre aguantar al grupo” (I38, 38:25)	Mayor resistencia ante crisis	

Fuente: elaboración propia

En términos de arquitectura, se aprecia la cercanía y la estructura plana en términos de participación “el tema de la amplitud, o la apertura que hay de cara a preguntar tanto a la dirección como a los mandos, como... tienes... una puerta abierta” (I29, 29:5); “Se valora, se plantea encima de la mesa, los problemas los, los, las pros y los contras y lo que pueda haber y así todo el mundo queda enterado y se sabe” (I30, 30:12).

Culturalmente, se reconoce que la participación genera agradables sensaciones y cambios de comportamiento “fue un cambio de mentalidad muy fuerte porque de estar acostumbrada a tener un dueño... ¡tú protestas!” (I35:3).

La comunicación se aprecia como una clave trascendental, y particularmente como una labor desde los mandos altos al resto de la organización para lograr que permee el conocimiento sobre

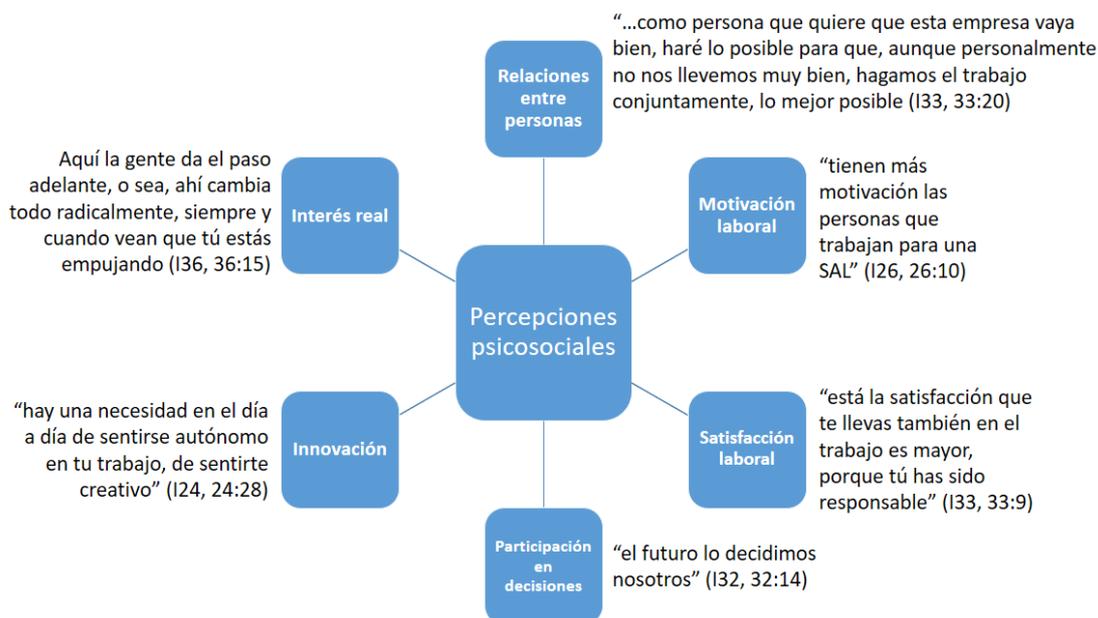
el proyecto en general, y para generar conciencia “creo que por parte de la gerencia se está haciendo una labor importantísima de motivación, de concientización” (I30, 30:4); “es un trabajo didáctico enorme, un trabajo de comunicación enorme el que hay que hacer para que la gente crea en eso (I24, 24:39). Se aprecia que existe la inquietud sobre cómo transmitir adecuadamente, cómo comunicar el proyecto, a la totalidad de la empresa a fin de generar positivas percepciones.

La gestión igualmente requiere compartir una serie de valores, tales como honestidad, lealtad, unión, visto incluso como una ventaja comparativa “Una empresa participada es una diferencia enorme, la participación en la gestión aporta un diferencial enorme, porque... es que la única manera, en el siglo XXI no va a ver ninguna otra forma de gestionar la empresa” (I24, 24:40); “se siente una comodidad, una comodidad en el sentido de estar trabajando para la gente, no para nadie en concreto, no estar trabajando como para jefe, para el propietario, para el dueño que se lleva mucho o poco o que le interesa, no, aquí estás trabajando, un poco, para la sociedad (I28, 28:6).

A pesar de todo lo anterior, también se reconoce que este tipo de gestión implica mayor complejidad, desde temas tales como la representación sindical “Si los trabajadores son los jefes de la empresa, ¿cómo es posible que haya sindicatos? Eso yo creo que es como fallo del sistema (I23, 23:22) o la propia toma de decisiones “Si estaría en una SA intuyo que mi labor sería más fácil, yo creo; porque en una SA ahí no se cuestionan directamente las decisiones que toma el mando” (I38, 38:18); “sus decisiones son más lentas, son más sólidas, pero más lento (I23, 23:6)

Finalmente, surge el reconocimiento de que en épocas de crisis este tipo de organizaciones procura capearlas dando prioridad a la sostenibilidad de los puestos de trabajo “En una SA en el momento que hay un bajón de trabajo despedirían gente, aquí no lo hacemos. Aquí intentamos siempre aguantar al grupo” (I38, 38:25); “sí que es verdad que en épocas de crisis sí que es una forma donde se defiende mejor, se defiende mejor (23:11).

Gráfico 32. Aspectos psicosociales: Izar Cutting Tools



Fuente: elaboración propia

El gráfico 31 compila los restantes aspectos psicosociales más allá del estilo de gestión al que se hizo referencia. Ahora, el análisis transversal de los resultados sobre aspectos psicosociales muestra que el estilo de gestión basado en una arquitectura organizativa plana, una cultura organizacional centrada en la participación, la presencia de una comunicación transparente, el respecto de valores compartidos, reconociendo la complejidad de gestión y la posibilidad de resistir las crisis, impulsa la motivación laboral contando con participación en la toma de decisiones; una participación que se aprecia con interés real para que ocurra y se difunda. Ello incide positivamente en la relación de las personas. Como se señaló sucesivamente, en resultados previos, toma relevancia la perspectiva global del proyecto, desde las percepciones individuales a las generales. Es decir, a título personal se observan fundamentaciones relativas a la seguridad que genera la participación en el capital, pero al mismo tiempo se reconoce la importancia de darle una entidad más profunda a esa participación para que el logro cuantitativo se vincule con un logro cualitativo "cuando se hacen socios sí es verdad que este tipo de empresas la gente se siente ya como que aquí no le echa nadie, como una roca y eso no debería ser así, vamos a ver, yo creo que hay que intentar, o sea, que no te echen por tu trabajo día a día, más o menos porque ser necesario para la Empresa es lo bueno, no es porque seas socios (I28, 28:19).

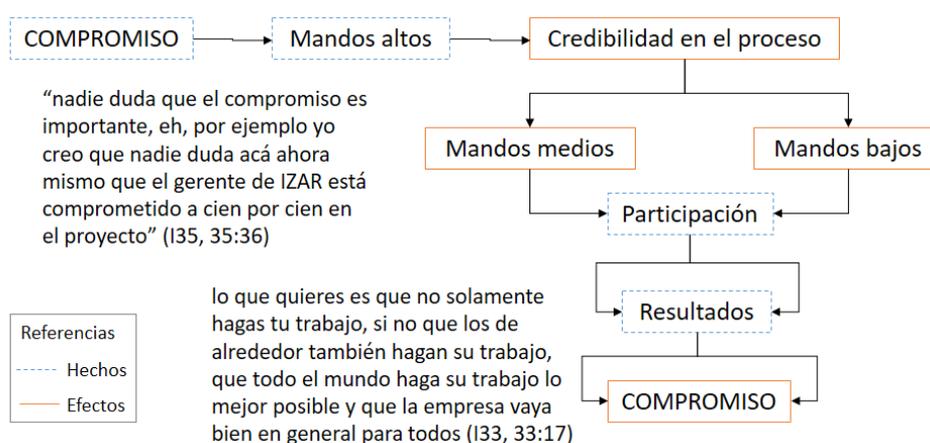
#### 4.2.4.3. Percepciones: compromiso de Directivos y Responsables

Habiendo presentado los resultados referidos a aspectos psicosociales en el anterior apartado, el presente está abocado a dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

PI4. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa el compromiso de los Directivos y Responsables con la empresa participativa?

Como se explicó en el caso 1, a fin de dar respuesta a la PI se siguió un primer ciclo de codificación, y posteriormente se aplicó un segundo ciclo a partir de patrones de códigos (Saldaña, 2013). Esto implica dos procesos en: un primer momento deductivo y un segundo momento inductivo, ante la emergencia de nuevos códigos (Miles, Huberman & Saldaña, 2014) sintetizando los datos en categorías, temas o constructos más reducidos. Ello principalmente porque si bien se pretendía conocer cómo perciben los trabajadores el compromiso de los Directivos y Responsables, emergieron percepciones sobre el compromiso de los colaboradores en general. Por lo tanto, la dimensión del compromiso se convierte en hecho y en efecto.

Gráfico 33. Mapa de contexto del compromiso de Directivos y Responsables: Izar Cutting Tools



Tal como se aprecia en el mapa precedente, el compromiso de los Directivos y Responsables, englobados en la categoría de mandos altos, generan credibilidad en el proceso. ¿Por qué el compromiso es, en este sentido, un hecho? Porque se aprecia que es el punto de partida de los Directivos y Responsables, como convicción. “en el fondo es quien quiere que todo se haga así, o sea, eso lo interiorizamos nosotros” (I28, 28:23). Ese efecto, incide positivamente en el resto de los colaboradores “entonces la gente que, ¡joder!, realmente lo siente y se implica más y trabaja” (I26, 26:8:8). Ahora, si bien se reconoce la importancia del compromiso de los mandos altos, se aprecia un énfasis en la relevancia que adquiere que la totalidad de las personas muestren compromiso con la labor diaria, lo cual repercute en todos “he visto en otras empresas,

en distinta entidad, empresas privadas y esto, IZAR, como es una Sociedad Anónima Laboral; y bueno, las diferencias que te encuentras pues es un poco de la implicación de la gente”.

Recapitulando, el compromiso de los Directivos y Responsables se aprecia como condición necesaria para su consolidación en la empresa. estos resultados son antesala de las afectaciones cruzadas, lo cual se recoge seguidamente.

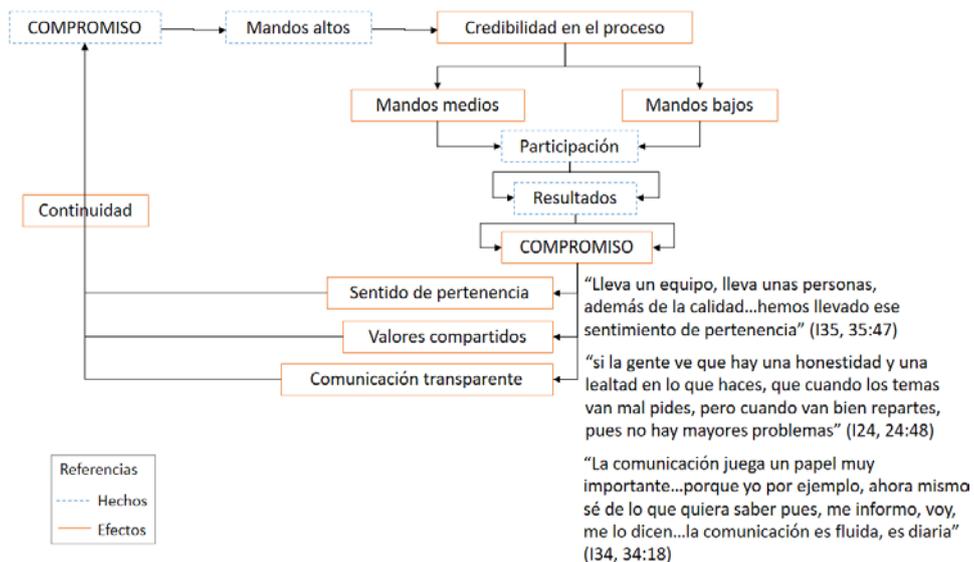
#### 4.2.4.4. Percepciones: afectaciones cruzadas

A continuación, se pretende dar respuesta a la última PI:

PI5. ¿Cómo sus percepciones se afectan entre sí y, en particular, cómo su percepción del grado del compromiso de otros con la participación afecta a otras percepciones y conductas?

El análisis de las afectaciones cruzadas es un corolario de lo expuestos en la totalidad de los apartados previos, y la comprobación de las tendencias antes indicadas, como se detalla en el siguiente mapa.

Gráfico 34. Mapa de contexto de afectaciones cruzadas: Izar Cutting Tools



Sin ánimo de reiterar resultados y análisis ya presentados, se aprecia que los efectos del compromiso es un catalizador de repercusiones que dan continuidad al sistema, e impulsa un círculo virtuoso entre la empresa y la persona “en el momento en que entras y bueno, ahí te explican básicamente lo que es la empresa y el tipo de empresa que es y a qué se dedica y bueno, cuál es el, el, el... el compromiso de la empresa con la gente, la gente con la empresa” (I30, 30:13). Emergen afectaciones cruzadas en el sentir y en el actuar de las personas “sí tú vas

pensando, bueno, pues yo si yo trabajo, apporto todo lo que pueda, el de al lado y el de más allá, al final es por un objetivo común, ¿no?” (137, 37:12)

La base de la participación y la percepción de que la misma no es una mera formalidad, sino que tiene efectos concretos en sus distintas dimensiones, propaga efectos psicosociales que consolidan la motivación laboral, las relaciones entre compañeros, la satisfacción laboral, el sentimiento de pertenencia, la identificación individual con el proyecto colectivo, la evolución de la persona en su sentir y actuar como parte de la organización:

“hay co-responsabilidad, o no hay futuro” (124, 24:38).





## CAPÍTULO 5

---

Conclusiones, limitaciones y líneas futuras



## 5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS

El presente capítulo refleja el corolario de la tesis doctoral. Se organiza en tres apartados: el primero, destinado a las conclusiones, el segundo a las limitaciones y el tercero a las líneas futuras de investigación.

### 5.1. Conclusiones

El presente apartado se destina al desarrollo de las conclusiones de la tesis doctoral. Ello se efectuará en concordancia con las preguntas de investigación - PI formuladas.

#### **PARTICIPACIÓN: IDEA Y REALIDAD**

En primer lugar, se abordará la idea y realidad de la participación vinculada a la siguiente PI:

PI1. ¿Cuál es la idea amplia de participación de personas tanto en el capital, como en la gestión y los resultados en general? ¿Cuál es la realidad actual de estas diferentes dimensiones de participación en la organización?

IDEA DE LA PARTICIPACIÓN: PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL. En cuanto a la idea de participación, puede concluirse que en la construcción del imaginario no se delimita espontáneamente en alguna de las dimensiones, sino que se aprecia de manera amplia. Es decir, la idea de participación emerge como la posibilidad de ser parte de un proyecto global “Reúne casi todo, es un proyecto compartido, o sea, de bien común, o sea, bien para todos, compartido y de largo plazo” (A7, 7:46). Además, no sólo se aprecia desde un plano individual “me ha abierto...otra amplitud en mi forma de ver las cosas...de lo que cuesta...” (I35, 35:15), sino también desde una perspectiva del resto de personas que conforman la empresa “intentamos todos servir al bien común” (I28, 28:8). En este sentido, la noción de bien común surge espontáneamente en ambos casos. Por todo lo anterior, la participación integral muestra en ambos casos la mayor fundamentación.

Estos resultados desde una perspectiva integral se alinea con evidencia empírica previa que precisa que la participación en el capital sola, sin el desarrollo de otras políticas y prácticas implicadas en una cultura de participación, raramente produce una diferencia significativa en el rendimiento de la empresa porque son precisamente las políticas y prácticas de comunicación y participación y similares, impulsadas por la participación en el capital y juntas con las diferentes motivaciones socioeconómicas que puede generar, que dan lugar a las mejoras en la empresa

(COM, 2018; Conyon y Freeman, 2001; Freeman y Bryson, 2017; Freundlich, 2009; Klein, 1987; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010b; McCarthy et al., 2011; Rosen et al., 2005).

**Tabla 32. Tabla de co-ocurrencia sobre idea de participación: fundamentación de Caso 1 y Caso 2**

CASO	Participación integral	Participación en el capital	Participación en los resultados	Participación en la gestión
1	74	39	3	22
2	27	13	9	8

Fuente: elaboración propia.

Continuando con las dimensiones específicas de la participación, como se aprecia en la tabla precedente, es la participación en el capital la que también en ambos casos presenta el segundo lugar en fundamentación. Ello provoca que las ideas sobre la participación en el capital tengan mayores conexiones con otros aspectos prácticos o psicosociales con respecto a las demás dimensiones. En ese sentido, concretamente se puede concluir que: (1) la evidencia empírica refleja un ligamen tácito entre la participación en el capital y la participación en la gestión. Ello se vincula con las restantes conclusiones que se listan a continuación; (2) se reconoce la formalidad que implica la participación en el capital, como observa un participante, “formo parte, aunque sea muy pequeñita...” (I34, 34:15); (3) esa formalidad otorga mayor sensación de permanencia laboral “el hecho de ser socio te da también una estabilidad”, añade otro (I30, 30:16); (3) emerge la idea de que la participación en la gestión antecede, supera, refuerza o complementa a la participación en el capital. “...tú puedes ser propietario, pero si en el día a día se rechaza tu trabajo, no se te permite aportar nada, se invalidan los resultados” (A10, 10:17); (4) se aprecia la propiedad en el capital como un objetivo que supera el beneficio individual “nuestras acciones son para generar empleo” (I35, 35:10); (5) la participación en el capital puede impulsar percepciones positivas en materia de motivación, sentido de pertenencia, satisfacción, entre otras “creo que sí te eleva un puntito la motivación, porque al final es algo tuyo” (A10, 10:12).

Los resultados se condicen con estudios previos que reconocen que la participación en el capital conlleva efectos múltiples, prácticos y psicosociales, tales como el incremento de la identificación y la vinculación de las personas con sus organizaciones, la positiva incidencia en el futuro sostenible de la empresa, la tendencia a empleos más estables inclusive en periodos de crisis, entre otros (Abad y Abad, 2015; Adams et al, 2017; Blair et al., 2000; Estrin y Jones, 1992; Huerta Arribas y Salas Fumás, 2012; Kruse, 2002; Kruse y Blasi, 2001; Kruse et al., 2010a; Kurtulus y Kruse, 2015; Park et al., 2004; Perotin y Robinson, 2004). A los múltiples estudios cuantitativos, añadimos la riqueza, textura y sentido de la experiencia vivida, subjetiva e intersubjetiva, de una serie de personas directamente implicadas en estos fenómenos.

IDEA DE LA PARTICIPACIÓN: PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS. En cuanto a la idea de la participación en los resultados, se observa baja fundamentación en ambos casos. En línea con los resultados referidos a la idea de la participación en el capital, el logro cuantitativo desde una perspectiva económica queda relegado ante la oportunidad de participar en la toma de decisiones, en la gestión. De cualquier forma, la menor fundamentación también se vincula con lo que plantea la literatura en cuanto la participación en los resultados está íntimamente relacionada con la participación en el capital (Bayo-Moriones y Larraza-Kintana, 2009; Freeman y Bryson, 2017; Huerta Arribas y Salas-Fumás, 2012). De allí que no se aprecia evidencia empírica que se aboque en la incidencia, percepciones, desempeño u otros fenómenos sociolaborales o psicosociales concreta y exclusivamente vinculados con la participación de los trabajadores en los resultados. Ante ese vacío, la presente tesis doctoral aporta la evidencia de que la dimensión de la participación en los resultados, analizada en contexto con las restantes dimensiones, resulta ser relativamente menos trascendental de manera aislada. Más aún, no toma entidad si no es por su lectura junto con la participación en el capital y en la gestión.

IDEA DE LA PARTICIPACIÓN: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN. Los resultados relativos a la idea de participación en la gestión permiten vislumbrar distintos alcances en materia de alcances y gradientes. Al respecto se puede concluir que la participación en la gestión se entiende tanto en un plano estratégico como en las labores cotidianas “conseguir que las personas se impliquen y que ayude de alguna manera pues, a mejorar en calidad en la forma de trabajo, organización en todo (I35, 35:30). Relativo a ello, se reconoce que hay acciones diarias que podrían perder relevancia si se rechazan en esferas estratégicas, lo cual es principalmente vislumbrado por mandos altos. Aquí es donde especialmente toma relevancia la integración entre la participación en el capital y la participación en la gestión porque la primera asegura la posibilidad de ejercer influencia en la toma de decisiones.

En cuanto a estudios previos, por un lado, se conoce el estudio referido a la participación en la gestión enfocado al desempeño de las personas, su auto-percepción, su autoestima e imagen como agente activo dentro de la sociedad o grupo local (COM, 2002; Fakhfakh y Perotin, 2011; Kruse y Blasi, 1999; Kruse *et al*, 2010a; Logue y Yates 2001; Matrix Evidence, 2010; Rosen *et al*, 2005). Sin embargo, aquí se presenta evidencia empírica novedosa en materia de la diferenciación entre una gestión de labores cotidiana frente a decisiones estratégicas. El desempeño de las personas puede verse afectado si sus percepciones, o certezas, indican que sus aportes no son tomados en consideración:

“Tu puedes hacer todo esto en gestión, pero si luego en el Consejo de Administración no tienes ninguna capacidad de influir, un día puede venir ese Consejo y decir oye, vamos a cambiar todo esto” (A7, 7:31)

“En la medida que seas capaz de transmitir en el día a día lo que haces, porque si no eres capaz de transmitir en el día a día lo que haces, por mucho que tengas participación (...) pues la gente puede entender, por ejemplo, que la participación en la propiedad es un problema, porque tienes que aportar dinero, cuanto más te hace a ti falta el dinero a nivel personal” (I24, 24:45)

Por su parte, en cuanto a la integración de la participación en la gestión con otras políticas y prácticas de una cultura de participación, efectivamente se vincula con estudios anteriores que concluyen que es esa integración la que posibilita producir una diferencia significativa en el rendimiento de la empresa y experiencia y percepciones de las personas, otra vez, añadiendo riqueza cualitativa a estudios estadísticos anteriores (COM, 2018; Conyon y Freeman, 2001; Freeman y Bryson, 2017; Freundlich, 2009; Klein, 1987; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010b; McCarthy et al., 2011; Rosen et al., 2005).

**REALIDAD DE LA PARTICIPACIÓN.** En cuanto a la realidad de la participación, si bien el análisis de datos permitió identificar diferentes aspectos emergentes, puede concluirse que son dos los de mayor trascendencia. En primer lugar, la identificación y sistematización del proceso transitado por la organización hacia el esquema de participación. En segundo lugar, el rol de los líderes en ese proceso. El liderazgo es un elemento trascendental en el impulso de la participación. Ello, no sólo desde la real implicación y participación activa en el proceso, sino en la difusión y el convencimiento de los alcances de una organización participada por sus trabajadores, logrando inspirarlos y comprometerlos “le tengo en un pedestal (...) es una persona muy dinámica y se ha movido mucho” (I26, 26:18); “es el alma máter, es el líder de la organización y además un líder natural, que se lo ha ganado a pulso (...) porque ha permitido a todo el mundo que le reconozca (A3, 3:30).

**Tabla 33. Tabla de co-ocurrencia sobre realidad de participación: fundamentación de Caso 1 y Caso 2**

COMPONENTE DE LA DIMENSIÓN DE REALIDAD	Caso 1	Caso 2
Realidad: proceso	44	40
Realidad: liderazgo	34	13

Fuente: elaboración propia.

Respecto al proceso, su trascendencia se comprende desde el hecho de que ambas empresas no surgen con el esquema de participación actual, sino que es fruto de una serie de circunstancias y, posteriormente, muchas personas de estas empresas realizaron grandes trabajos de análisis, planificación y comunicación a lo largo de los años para llevar a cabo una amplia serie de procesos dirigidos a fomentar la transparencia y la participación en todas sus dimensiones (Adams et al, 2017; Charao Ferreira y Matos Ferreira, 2017).

El componente de liderazgo y su relevancia en los resultados alcanzados se vinculan con los estudios referidos a excelencia y más precisamente a liderar con visión, inspiración e integridad; estudios que hacen referencia a que el comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia (EFQM, 2013; Maderuelo Fernández, J., 2002).

**PERCEPCIONES: DIMENSIONES DE LA PARTICIPACIÓN**

En segundo lugar, se abordarán las percepciones sobre las dimensiones de la participación. Ello responde a la cuarta PI:

PI2. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa las cuestiones directamente relacionadas con la participación en el capital, como la propia idea de ser copropietario, el compartir beneficios, el sentido de pertenencia, entre otros?

Espontáneamente surgieron percepciones generales no sólo en torno a la participación en el capital, sino en las demás dimensiones analizadas. Más aún, también se hizo referencia a otras empresas y concretamente al sentido de pertenencia. Al respecto, ambos casos comparten el mismo orden de relevancia de las percepciones generales.

**Tabla 34. Orden relativo de percepciones generales**

COMPONENTE
Percepciones generales: otro tipo de empresas
Percepciones generales: Participación en capital
Percepciones generales: sentido de pertenencia
Percepciones generales: Participación en la gestión
Percepciones generales: Participación en los resultados

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia precedentemente, las percepciones relativas a otro tipo de empresas alcanzan la mayor fundamentación. Ello conduce a concluir que el contraste con la realidad de otro tipo de organizaciones puede deberse a sesgos de anclaje, entendido como la tendencia del pensamiento humano a la fijación en determinados fragmentos de información o en datos conocidos, que afectan la toma de decisiones (Macbeth y Razumiejczyk, 2012). Así, el anclaje bien por la experiencia propia, o por lo que conoce al respecto puede tener incidencia en las

percepciones. En este sentido, si se quisiera reforzar las percepciones positivas, se podría valorar en qué medida el anclaje con otro tipo de experiencias puede repercutir positivamente. Inclusive, resulta trascendental valorar la gestión de experiencias traumáticas para las organizaciones en la generación de esos sesgos de anclaje y su repercusión. Ello, considerando que en el caso en donde se experimentaron cambios drásticos y seguidos se aprecian mayores referencias relativas a la mala experiencia con la empresa anterior. Pareciera que el temor por no formar parte de las decisiones se experimentó de una manera diferente, más profunda, generando un sentido de urgencia por formar parte de las decisiones estratégicas.

En términos de las percepciones generales sobre la participación, puede concluirse que se observa un patrón de comportamiento respecto a la idea de cada una de las dimensiones que la componen y las percepciones al respecto. Aquí se refuerza uno de los aportes de la tesis en materia de evidencia empírica sobre la relevancia de impulsar procesos participativos globales, *integrales*.

**Tabla 35. Idea y percepción general de la participación: fundamentación por caso y dimensión**

TEMA	Fundamentación por dimensión de la participación			
	Integral	En el capital	En los resultados	En la gestión
IDEA caso 1	74	39	3	22
IDEA caso 2	27	13	9	8
PERCEPCIONES caso 1	48	36	9	26
PERCEPCIONES caso 2	52	51	24	24

Fuente: elaboración propia.

Respecto a las percepciones sobre participación en el capital, se puede concluir que hay tres temas centrales emergentes: 1) el ligamen de la participación en el capital con la participación en la gestión “consideramos vital el hecho de que la toma de decisiones pueda estar en nuestras manos” (I6, 6:17); “la posibilidad de participar, de participar en todas las decisiones de la empresa, o sea, esa sensación de que tú puedes participar en cualquier cosa” (A1, 1:19); 2) la identificación de la participación en el capital como condición necesaria para otro tipo de participaciones “se debiera de buscar una forma de que todo tipo de trabajador se sienta partícipe de la empresa, no me importa el nivel económico, sino de un proyecto” (I31, 31:14); “al fin y al cabo, la participación económica es importante, pero si puedes acceder a ella o puede igual que no puedas acceder a ella, no lo sé, pero donde sí que puedes y debes participar es en el equipo con el que estás trabajando y la opinión que puedas tener en la fábrica donde estás trabajando y que esa opinión se cuente es lo que me parece importante para que una empresa sea

realmente participativa” (A2, 2:13); y 3) la asociación de la participación en el capital como impulso de positivas sensaciones en los colaboradores “te identificas más con el proyecto de empresa, porque al final es tu proyecto (A6, 6:21)”; “me parece que estoy en un paraíso, o sea, no es esa sensación de vienes al trabajo con miedo, qué me va a pasar hoy, qué me va a tocar, no, vienes a hacer tu trabajo a gusto, a cada día mejorar y a intentar hacer las cosas bien, o sea, tienes una filosofía que no tiene nada que ver con el tormento de ir a trabajar” (A2, 2:10). Ello mantiene consonancia con las conclusiones antes expuestas en materia de idea y realidad, y con los resultados de estudios previos relativos al enfoque global de la participación (COM, 2018; Conyon y Freeman, 2001; Freeman y Bryson, 2017; Freundlich, 2009; Klein, 1987; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010b; McCarthy et al., 2011; Rosen et al., 2005).

### PERCEPCIONES: ASPECTOS PSICOSOCIALES

En tercer lugar, se abordarán las conclusiones referidas a las percepciones sobre aspectos psicosociales, lo cual responde a la siguiente PI:

PI3. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa otras cuestiones psicosociales como son las relaciones entre personas, la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo, la participación en las decisiones, el estilo de gestión?

Puede concluirse que son tres los principales aspectos asociados a percepciones psicosociales: el estilo de gestión, la motivación laboral y la participación en las decisiones.

**Tabla 36. Percepciones psicosociales: fundamentación de los principales aspectos, por caso**

Caso	Estilo de gestión	Motivación laboral	Participación en decisiones
1	75	36	35
2	142	32	31

Fuente: elaboración propia.

Respecto al estilo de gestión, puede concluirse que ambos casos comparten los matices relevantes al respecto, que son diversos en reflejo de la mayor fundamentación de este aspecto.

Tabla 37. Matices en las percepciones psicosociales acerca del estilo de gestión

TEMA	ASPECTO
Arquitectura	ESTILO DE GESTIÓN
Cultura	
Comunicación transparente	
Valores compartidos	
Mayor complejidad	
Mayor resistencia ante crisis	

Fuente: elaboración propia.

Puede concluirse que hay cinco matices centrales en los que agrupar percepciones favorables sobre el estilo de gestión: arquitectura, cultura, comunicación transparente, valores compartidos, mayor resistencia ante la crisis. Los resultados que aquí se presentan sobre la relación entre esos matices y las percepciones sobre la participación se asocia a investigaciones previas sobre el estudio de la participación en la propiedad y los sentimientos generados al respecto (Bakan et al., 2004; Pendleton et al., 1998; Pierce y Jussila, 2012).

Ahora bien, **también hay un matiz que no genera percepciones favorables: mayor complejidad**. Si bien generalmente se espera que los esquemas de participación tengan positiva incidencia en el desempeño individual de los trabajadores y global de las organizaciones, también se han presentado investigaciones que bien muestran relaciones mixtas entre la participación y sistemas avanzados de gestión o no encuentran una relación significativa al respecto (Cheney, 1999; Hammer y Stern, 1980; Long, 1982; Winther, 1999). En este sentido, en la presente tesis doctoral se aporta evidencia empírica en esa misma línea considerando que puede concluirse que los trabajadores reconocen mayor complejidad en la gestión, en temas tales como la representación sindical “Si los trabajadores son los jefes de la empresa, ¿cómo es posible que haya sindicatos? Eso yo creo que es como fallo del sistema (I23, 23:22) o la propia toma de decisiones “Si estaría en una SA intuyo que mi labor sería más fácil, yo creo; porque en una SA ahí no se cuestionan directamente las decisiones que toma el mando” (I38, 38:18); “sus decisiones son más lentas, son más sólidas, pero más lento (I23, 23:6)

La motivación laboral y la participación en las decisiones son los otros dos aspectos más importantes en cuanto a percepciones psicosociales, junto con el estilo de gestión. Respecto al primero, puede concluirse que se observa que se han alcanzado positivas percepciones a partir de la participación “se ha conseguido motivar a la gente” (A3, 3:21). Ello se alinea con estudios que afirman que los problemas de motivación de los trabajadores pueden encontrar una vía alternativa para su debida solución en la participación en su amplio espectro (Coraggio, 2011; Enciso, 2010). Adicionalmente, los resultados de la tesis doctoral se añan a las aportaciones que científicos de gestión, organización y otras ciencias sociales han realizado en la materia (Bryson, Clark, Freeman y Green, 2016; Kurtulus y Kruse, 2015).

En cuanto al segundo, puede concluirse que es un aspecto trascendental a lo largo de la tesis como se ha señalado en reiteradas ocasiones “consideramos vital el hecho de que la toma de decisiones pueda estar en nuestras manos” (A6, 6:17). Diversos autores indican que la participación en la gestión disminuye el conflicto entre el capital y el trabajo, integrando a las personas de la organización, unificándolos en la estructura de poder y decisión de la empresa, alcanzando altos niveles de cogestión y codecisión (Charao Ferreira y Matos Ferreira, 2017; Enciso, 2010; Kruse, 2002). La importancia de la minimización de la conflictividad y de la incertidumbre a través de la cogestión se manifiesta en la presente tesis doctoral “entrar en la participación fue...una mayor garantía de decidir o participar en la decisión de nuestro futuro” (A11, 11:1). Más aún, la relevancia de esa cogestión emerge en labores del quehacer diario, pero también en la toma de decisiones a nivel estratégico (Lejarriaga y Machado, 2002).

#### **PERCEPCIONES: COMPROMISO DE DIRECTIVOS Y RESPONSABLES**

En cuarto lugar, se presentan las conclusiones referidas a las percepciones sobre el compromiso de directivos y responsables, atendiendo a la siguiente pregunta de investigación:

PI4. ¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa el compromiso de los Directivos y Responsables con la empresa participativa?

En cuanto a cómo afecta el compromiso de los Directivos y Responsables, puede concluirse dos cuestiones centrales: 1) la percepción de compromiso por parte de Directivos y Responsables juega un doble rol como hecho y efecto. El primero, porque se aprecia que es el punto de partida de los Directivos y Responsables, como convicción “en el fondo es quien quiere que todo se haga así, o sea, eso lo interiorizamos nosotros” (I28, 28:23). El segundo, porque genera efectos en el resto de las personas de la organización “Lo convence a uno, lo tiene interiorizado...” (A8, 8:11). Esto se enlaza con los aportes del artículo clásico de Klein (1987) acerca de las percepciones de los trabajadores acerca del interés auténtico de sus líderes o superiores en compartir la participación entre todas las personas. Klein descubrió una asociación significativa y positiva, es decir, percepciones más débiles de este tipo de compromiso en la dirección estuvieron asociadas con niveles bajos de satisfacción con la copropiedad y compromiso organizacional, controlando

por otras variables, y lo mismo en el lado alto de las escales, percepciones fuertes del compromiso directivo con la copropiedad estuvieron asociadas con altos niveles de satisfacción y compromiso organizacional. En los casos estudiados aquí, apenas hemos tenido oportunidad de evaluar el lado negativo de este fenómeno, pero el lado positivo se confirma con fuerza. También se acercan a lo demostrado en empresas convencionales por Andrew y Kent (2007), Hsieh y Wang (2015) y Nishii, Lepak y Schneider (2008) en términos del efecto de la percepción de la sinceridad del compromiso de los líderes en la confianza de los trabajadores; 2) si bien el compromiso por parte de Directivos y Responsables incide en el desarrollo de positivas percepciones, también emerge la importancia del compromiso transversal, es decir, del compromiso de todas las personas que forman parte de la empresa. Ello puede ser síntoma de que, en procesos más evolucionados, la figura del líder se empieza a diluir y se genera mayor empoderamiento de la totalidad de las personas que forman parte de la organización, o pasa a tomar mayor relevancia el rol de las personas indistintamente de su puesto. Los resultados se vinculan con los aportes de autores tales como Caramelli y Carberry (2014) sobre el compromiso empresarial en general, y García-Guiu, Molero y Moriano (2015) en relación con la cohesión grupal.

#### **PERCEPCIONES: AFECTACIONES CRUZADAS**

A continuación, se concluye lo relativo a la última PI:

PI5. ¿Cómo sus percepciones se afectan entre sí y, en particular, cómo su percepción del grado del compromiso de otros con la participación afecta a otras percepciones y conductas?

La principal conclusión que emerge es que las percepciones por las afectaciones cruzadas compilan la totalidad de temas estudiados en la presente tesis doctoral. Se concluye, igualmente, que los efectos del compromiso es un catalizador de repercusiones que dan continuidad al sistema, lo cual también se asocia a una predisposición básica hacia la reciprocidad (Fehr y Gintis, 2007) “sí tú vas pensando, bueno, pues yo si yo trabajo, apporto todo lo que pueda, el de al lado y el de más allá, al final es por un objetivo común, ¿no?” (I37, 37:12).

Asimismo puede concluirse que la base de la participación y la percepción de que la misma no es una mera formalidad, sino que tiene efectos concretos en sus distintas dimensiones, propaga efectos psicosociales que consolidan la motivación laboral, las relaciones entre compañeros, la satisfacción laboral, el sentimiento de pertenencia, la identificación individual con el proyecto colectivo, la evolución de la persona en su sentir y actuar como parte de la organización “he visto el cambio en esas personas, de trabajar casi como un funcionario, porque me dicen que haga esto y a las cinco y media me voy a trabajar de una forma mucho más abierta, más receptiva, más constructiva” (A9, 9:22). Estos resultados van en línea con hallazgos previos sobre la comprensión acerca de cómo se producen diferentes intercambios sociales, cómo se moldean las relaciones en el ámbito laboral, de qué manera la reciprocidad queda condicionada a

prácticas de cooperación, y otros fenómenos referidos a las interrelaciones de las personas en un esquema de participación (Carpenter, Harrison y List, 2005). Igualmente se vinculan con estudios que analizan la cohesión grupal (García-Guiu, Molero y Moriano, 2015) y el compromiso empresarial en general (Caramelli y Carberry, 2014).

## **5.2. Limitaciones**

Si bien la presente tesis ha logrado responder sus preguntas de investigación, se debe observar la presencia de limitaciones, al igual que toda investigación.

En cuanto a la revisión teórica, restan aportes científicos y académicos por revisar e incorporar en el marco teórico y en el desarrollo del método de estudio.

En lo relativo al estudio empírico, y en concreto en lo que respecta al trabajo de campo, habría resultado de interés extender el tiempo in situ en cada una de las empresas analizadas. De todos modos, la planificación y contacto previo con los responsables de las mismas hizo posible contar con el tiempo suficiente como para implementar las herramientas de relevamiento de datos, recopilar documentación y realizar observaciones. Por otra parte, la intensidad del trabajo de campo en términos de tiempos, destinos y dedicación, tornaban dificultosa la extensión de tiempo más allá de lo logrado.

Respecto a las unidades informantes, habría sido de interés que dispusieran de mayor cantidad de datos críticos sobre sus empresas. Sin embargo, al tratarse de un estudio que persigue fundamentalmente conocer sus percepciones, ello finalmente no resultó ser una complejidad para la apropiada realización del trabajo de campo ni para el posterior análisis de datos. En esta línea, como suele ser el caso, habría sido mejor ampliar la muestra en las dos empresas, tal vez sobre todo entre trabajadores de base, explorar la posibilidad de otros puntos de vista y experiencias no captados en este estudio, las posibilidades de discrepancias u otros matices. Sin embargo, las cuestiones de tiempo ya antes mencionadas y, principalmente, la propia saturación de la información, solventaron esa situación.

Por lo que respecta a las limitaciones relativas a la generalización estadística, resulta propia del método cualitativo aplicado y los objetivos formulados, aunque es importante no dejar de señalarlo. De todas formas, se considera que esta característica se compensa por las bondades del estudio de caso dados los propósitos del presente trabajo de conocer procesos y significados en detalle y muy integrados en su contexto particular. Adicionalmente también se reconoce que la relación investigador - entrevistado puede tener efectos en la recolección de datos, con efectos que pueden no estar presentes en trabajos de campo llevados a cabo con cuestionarios de carácter anónimo. Sin embargo, se trata de una característica inevitable, como en toda herramienta de recolección, y se acepta para conseguir las ventajas de indagación que ofrece la

investigación cualitativa, y que por el contrario no otorga la investigación cuantitativa. De todas formas, estos elementos se toman en cuenta en el análisis.

Resulta igualmente de interés señalar que el trabajo de campo se llevó a cabo en un momento, si no de crisis en las empresas concretas, sí de gran incertidumbre económica en Europa que podría bajar el interés en la participación financiera por el riesgo que pueda suponer época.

### **5.3. Líneas futuras de investigación**

En lo que respecta a la identificación de líneas futuras de investigación a partir de las implicaciones de la presente tesis doctoral, sería de interés proseguir en la comparación de percepciones sobre la participación segmentando la muestra entre quienes tienen experiencia previa en otro tipo de empresas, y quienes no. Ello permitiría indagar si se presentan sesgos por anclaje a experiencias previas.

En el ámbito de divergencias de escenarios, sería relevante comparar las percepciones sobre la participación entre trabajadores de empresas que surgieron como organizaciones participadas desde su inicio, y empresas que se reconvirtieron. Asimismo, sería de interés comparar percepciones de trabajadores ante distintos escenarios de participación en los resultados, a fin de identificar variaciones de sensibilidad.

Desde un enfoque cuantitativo, surge el interés de continuar investigando en una serie de espectros. En primer lugar, modelando la incidencia de la participación en la sostenibilidad de la empresa. En segundo lugar, indagando en la relación entre compromiso y percepciones. En tercer lugar, modelando la incidencia de la participación y de la propiedad en las relaciones entre personas, la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo. En cuarto lugar, ampliando la evidencia empírica relativa a las motivaciones de las empresas para adoptar estructuras y políticas de participación. En quinto lugar, modelando la incidencia de la participación en las percepciones de los trabajadores.

Con un enfoque mixto, podría generarse novedosa aportación de evidencia empírica vinculada a empresas participadas en la CAPV, en comparación con otras comunidades autónomas a fin de identificar posibles variables exógenas que repercutan en el desempeño de las mismas. Aunado a lo anterior, igualmente podría aportarse evidencia empírica vinculada a empresas participadas en otras regiones. Ello implicaría un diseño en distintos países, o *cross-country*.

Esta tesis pretendió comprender la percepción de la participación de las personas en dos empresas de la CAPV que impulsan esquemas alternativos de participación y propiedad. Para ello, se presentó el planteamiento de antecedentes, y objetivos prácticos y científicos. Asimismo, se efectuó la revisión de la literatura científica, proponiendo cinco preguntas de investigación. Posteriormente, se detalló el método de investigación, así como el reporte y análisis de resultados, dando respuesta a las preguntas de investigación. Ello ha permitido reconocer la

importancia de la participación en todas sus dimensiones y la compleja interacción entre ellas, así como los efectos en los resultados de las empresas y el bienestar de sus personas. Se distingue que son múltiples los desafíos y las oportunidades que enfrentan las empresas que impulsan esquemas alternativos de participación y propiedad. En este sentido, la presente tesis doctoral dispone nueva evidencia empírica en los vacíos originalmente identificados, reflexionando sobre la incidencia que pueden tener los proyectos compartidos en las percepciones de las personas que forman parte de ellos. Ello, distante de ser automático, supera la visión reduccionista de la sociedad, señalada como codiciosa, egoísta, ávida de poder, en donde el bienestar general se limita a la incesante búsqueda del bienestar individual. Los esquemas de participación y propiedad propician que el foco de atención esté en el desarrollo de las personas. La evolución del pensamiento sobre la naturaleza humana del último siglo provoca que esa propuesta basada en la cooperación resulte inverosímil, cuando en verdad hay al menos dos cuestiones que destacar al respecto. Por un lado, que los propios orígenes de las ciencias económicas, ámbito en el que circunscribe esta tesis doctoral, se asientan sobre reglas morales para alcanzar el bienestar general. La búsqueda individual y desmedida de beneficios económicos es moderna. Por el otro, que los seres humanos estamos predestinados a cooperar desde que nacemos. La competencia impulsa juegos de suma cero. Tal como se indicó, aunque los dos aspectos señalados han sido ampliamente estudiados y fundamentados, la evolución del pensamiento ha ido en otra dirección, por lo que es preciso continuar estudiando los efectos divergentes de los diferentes modelos organizativos, y sus repercusiones en las personas que en ellos participan. Esa evolución del pensamiento al que se hace referencia es al que ha logrado ser generalmente aceptado, aunque también se reconoce que cada vez más se aboga por esquemas en los que las experiencias emocionales, sociales y económicas sean ampliamente positivas. Se espera, así, que los alcances de la presente tesis doctoral supongan el inicio para abordar sus implicaciones y, ante todo, la continuidad de la senda del aprendizaje.



## BIBLIOGRAFÍA

---



- Andrew, D.P.S. y Kent, A. (2007). The Impact of Perceived Leadership Behaviors on Satisfaction, Commitment, and Motivation: An Expansion of the Multidimensional Model of Leadership. *International Journal of Coaching Science*, 1, 35-56.
- Abad, M. y Abad, M. (2015) La economía social y solidaria como alternativa económica. *Bienes comunes y democracia*, Reserca, 15, pp. 55 – 75.
- ACI – Alianza Cooperativa Internacional (2013a) Notas de orientación para los principios cooperativos, <https://ica.coop/sites/default/files/publication-files/guidance-notes-es-2107251738.pdf>, consultado el 8 de marzo de 2018.
- ACI – Alianza Cooperativa Internacional (2013a) Plan para una década cooperativa, <https://ica.coop/sites/default/files/publication-files/blueprint-for-a-co-operative-decade-spanish-2044062609.blueprint-for-a-co-operative-decade-spanish>, consultado el 28 de mayo de 2018.
- Adams, J., Baksa, B., Coleman, D., Janich, D., Johanson, D., Jones, B., Kemp, K., Rodrick, S., Rosen, C., Staubus, M., Struve, R. y Walter, D. (2017) *Equity Alternatives: Restricted Stock, Performance Awards, Phantom Stock, SARs, and More*, 15 edición, NCEO: Okland, CA, USA.
- AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2003). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documentos AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa, 1, Madrid: Autor.
- AIBR. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 13, 1, pp. 93-117.
- Altuna, R. y Grellier, H. (2008) Bases culturales e institucionales del desarrollo empresarial cooperativo de Mondragón, *Mondragon Bilduma*, 1, pp. 33-90.
- Andersen, A (1998). *La Participación de los Trabajadores en la Empresa*. Estudios de Economía:15. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco. Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social (Servicio Central de Publicaciones)
- Anderson, J. R. (1983). A spreading activation theory of memory. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 22, pp. 261-295.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., y Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, New York: ILR Press.
- Arias, M. (2003) Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa, *Papers Proceedings 2003, XVII congreso nacional XIII congreso hispano francés AEDEM*, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, pp.19-28.
- Arregi Uzuriaga, A. A., Freundlich, F., & Gago, M. (2018). ULMA Architectural Solutions: A Case from the Mondragon Cooperative Group, *Employee ownership and employee involvement at work: Case Studies / Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Vol. 18, pp. 37–75, <https://doi.org/10.1108/S0885-333920180000018009>
- Arrieta, L., Barandiaran, M., Mujika, A., Rodríguez Ranz, J. (1998) *El movimiento cooperativo en País Vasco*, Bilbao: Fundación Sabino Arana Kultur Elkargoa.
- Arzaluz Solano, S. (2005) La utilización del estudio de caso en el análisis local, *Región y Sociedad*, 17, 032, pp. 107 – 144.
- Ashlaf, A. (2016) Total Quality Management, Knowledge Management and Corporate Culture: How do they synchronized for performance excellence?, *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*. 2016, 10, 1, pp.200-211.
- Askarraga Etxegibel, J. (2007). *Mondragón ante la globalización: la cultura cooperativa vasca ante el cambio de época*. Escoriatza, Gipuzkoa: Cuadernos de Lanki.
- ASLE - Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (2013) *Tiempo de crisis, tiempo de oportunidades. La sociedad laboral del siglo XXI*, Bilbao: Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi.
- ASLE - Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (2017) *Memoria 2016*, <http://asle.es/pdf/ASLE-Memoria-2016.pdf>, consultado el 30 de mayo de 2018.

- Bahía Machado, R. (2013) La participación de los trabajadores en las empresas en Europa. Su evolución hasta hoy en día, en Lejarriaga Pérez de las Vacas, G., Martín López, S. y Muñoz García, A. (Directores) 40 años de historia de las Empresas de Participación, Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid, Editorial Verbum, pp. 549 – 569.
- Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A., y Money, A. (2004) The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes, *International Journal of Human Resource Management*, 15(3): 587-616.
- Ballesteros, E. (1979) La cooperativa, ¿puede funcionar como una Sociedad Anónima?, *Agricultura y sociedad*, 10, pp. 217-243.
- Bambra, C. (2010) Yesterday once more? unemployment and health in the 21st century, *Journal of Epidemiology and Community Health*, 64: 213-215.
- Barea, J. (1990) Conceptos y agentes de la economía social, *CIRIEC-España*, 8, pp. 109 – 117.
- Bartley, M. y Ferrie, J. (2010) Do we need to worry about the health effects of unemployment? *Journal of Epidemiology and Community Health*, 64: 5-6.
- Bayo-Moriones, A., y Larraza-Kintana, M. (2009). Profit-sharing plans and affective commitment: Does the context matter? *Human Resource Management*, 48, pp. 207–226.
- Becerra, C. (2012) Epísteme de la economía: una aproximación desde la economía social, *Revista CIFE: lecturas de Economía Social*, 14, 20, pp. 13 – 25.
- Bel, P y Martín, S. (2008), “Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de concentración de las organizaciones de participación”, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, n.95, pp. 9-43.
- Bengoetxea Alkorta, A. (2018) La participación de las personas trabajadoras en España: ¿oportunidad fallida, o crónica de un fracaso anunciado?, G. Fajardo García (Ed.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, pp. 289 – 322. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Bertullo, J (2007) El cooperativismo en la sociedad global ¿pervivencia de una utopía o forma emergente de organizar la renta del capital?, en Radrigán Rubio, M., (Coord.), *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*, Québec: IRECUS, pp. 90-109.
- Blair, M. M., Kruse, D., y Blasi, J. (2000) Is employee ownership an unstable form or a stabilizing force?, en T. Kochan & M. M. Blair (ed.), *The new relationship: Human capital in the american corporation*, Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Blasi, J., Conte, M., y Kruse, D. (1996) Employee stock ownership and corporate performance among public companies *Industrial y Labor Relations Review*, 50, 1, pp 60-79
- Bonache, J. (1999) El estudio de caso como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, pp.123-140.
- Bozal Uranga, J. (2006), coord., *La participación en la empresa*, Ipar, S. Coop: Bilbao.
- Bradley, K y Gelb, A (1981) Motivation and control in the Mondragon experiment. *British Journal of Industrial Relations*, 19, pp 211-231.
- Brander, J. A., & Zhang, W. (2015) CSR-related employee relations and innovation: An empirical analysis using patent data, Toronto: Ryerson University: presentado en The Canadian Economics Association, Junio.
- Brown, G., Pierce, J. y Crossley, C. (2014) Toward an understanding of the development of ownership feelings, *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. 318-338.
- Bryson A., Freeman, R., Gomez, R., Willman, P. (2017) *The Twin Track Model of Employee Voice: An Anglo-American Perspective on Union Decline and the Rise of Alternative Forms of Voice*, Institute of Labor Economics, discussion paper series 11223, <http://ftp.iza.org/dp11223.pdf>, consultado el 30 de noviembre de 2018.

- Bryson, A., Clark, A., Freeman, R. y Green, C. (2016) Share capitalism and worker wellbeing, *Labour economics*, 42, pp. 151 – 158.
- Buchko, A. A. (1993) The effects of employee ownership on employee attitudes: An integrated causal model and path analysis, *Journal of Management Studies*, 30, 4, pp. 633–657.
- Calvo, P. y Erikson, S. (2015) Civil society participation in the management of the common good: a case of ethics in biological resource centres, *Recerca*, 15, pp. 7-19.
- Camerer, C. (2003) *Behavioral Game Theory—Experiments in Strategic Interaction*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press
- Cancelo, A. (1999) Mondragon Corporación Cooperativa. Historia de una Experiencia, *Revista Internacional de Estudios Vascos*, 44, 2, pp.323-357.
- Cappelli, P. y Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 737.
- Caramelli, M., y Carberry, E. J. (2014). Understanding employee preferences for investing in employer stock: Evidence from France. *Human Resource Management Journal*, 24(4)
- Carberry, E. (2011) *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research*, Champaign, Illinois: Labor and employment relations association, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Carpenter, J., Harrison, G. y List, J. (2005) *Field experiments in economics*, Londres: JAI.
- Carpi, J. (2008) El desarrollo local sostenible en clave estratégica, *CIRIEC-España, revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61, pp. 73 – 101.
- Cepeda Carrión, G. (2006) La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principio de aplicación práctica para estudios de casos, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, pp. 57 – 82.
- CEPES – Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2001), Concepto y extensión de la Economía Social, [http://www.gobant.gov.co/viva/7\\_mesas\\_perma\\_trab/COMISIONES/REDDEEMPRESARIOS/economiasolidaria/conceptoyextensiondelaeconomiasocial.doc](http://www.gobant.gov.co/viva/7_mesas_perma_trab/COMISIONES/REDDEEMPRESARIOS/economiasolidaria/conceptoyextensiondelaeconomiasocial.doc), consultado el 26 de julio de 2014.
- CEPES – Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2013) La Economía Social española, [http://www.cepes.es/publicacion\\_cepes=98](http://www.cepes.es/publicacion_cepes=98), consultado el 24 de julio de 2014.
- CEPES – Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2014) Listado de empresas más relevantes de la Economía Social 2013 - 2014, [http://www.cepes.es/publicacion\\_cepes=97](http://www.cepes.es/publicacion_cepes=97), consultado el 24 de julio de 2015.
- CEPES – Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2018a) Estadísticas Estatales, <https://www.cepes.es/social/estadisticas>, consultado el 24 de mayo de 2018.
- CEPES – Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2018b) Las empresas más relevantes de la Economía Social 2016 - 2017, <https://www.cepes.es/social/estadisticas>, consultado el 29 de mayo de 2018.
- CEPES – Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2019) Número de entidades de la Economía Social, [https://www.cepes.es/social/estadisticas&e=entidades\\_evolucion](https://www.cepes.es/social/estadisticas&e=entidades_evolucion), consultado el 1 de junio de 2019.
- CESE – Comité Económico y Social de Europa (2010) Participación financiera de los trabajadores en Europa, [https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/ces1375-2010\\_ac\\_es.doc](https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/ces1375-2010_ac_es.doc), consultado el 30 de mayo de 2018.
- Chan, D. (2016) Teamwork and Moral Hazard: Evidence from the Emergency Department, *Journal of Political Economy*, 124, 3, pp. 734 – 770.
- Charao Ferreira, G. y Matos Ferreira, J. (2017) Absorptive capacity: an analysis in the context of Brazilian family firms, *Mackenzie Management Review*, ene-feb, pp. 174 – 204.

Chaves, R. y Monzón, J. (2003), Economía Social, en: Ariño Villarroya, A. (editor), Diccionario de la solidaridad, Cuadernos de Solidaridad n.º 2. Valencia: Tirant lo Blanch, Volumen I, pp. 187-198.

Cheney, G. (1999) Values at work, New York: Sage

Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and medium – sized firms. International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre.

Chiu, W. (2003) Employee stock ownership plans and organizational integration among workers in the People`s Republic of China, Human Resource Management Review, 13, pp 407-421.

CICOPA – International Organisation of Industrial and Service cooperatives (2017) Cooperatives and employment. Second global report, <http://www.cicopa.coop/wp-content/uploads/2018/01/Cooperatives-and-Employment-Second-Global-Report-2017.pdf>, consultado el 28 de mayo de 2018.

Classen, T. y Dunn, R. (2012) The effect of job loss and unemployment duration on suicide risk in the united states: A new look using mass-layoffs and unemployment duration, Health Economics, 21(3): 338-350.

COM - Comisión Europea (1989) Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=uriserv:c10107>, consultado el 1 de octubre de 2011.

COM - Comisión Europea (2001) Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, [http://europa.eu.int/commm/employment\\_social/social/greenpaper\\_es.pdf](http://europa.eu.int/commm/employment_social/social/greenpaper_es.pdf), consultado el 12 de febrero de 2009.

COM - Comisión Europea (2002) Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones relativa a un marco para la participación financiera de los trabajadores, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0364:FIN:ES:PDF>, consultado el 09 de julio de 2010.

COM - Comisión Europea (2010) Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones plan de acción: derecho de sociedades europeo y gobierno corporativo – un marco jurídico moderno para una mayor participación de los accionistas y la viabilidad de las empresas, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/DOC/?uri=CELEX:52012DC0740&from=ES>, consultado el 24 de mayo de 2018.

COM - Comisión Europea (2010) Comunicación de la Comisión: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20ES%20BARROSO%2020Europe%202020%20-%20ES%20version.pdf>, consultado el 09 de julio de 2010.

COM - Comisión Europea (2012) Europa 2020: la estrategia europea de crecimiento, [https://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/PresidenciaJusticia/Areas/PJ\\_04\\_Informacion\\_de\\_la%20Union\\_europea/01\\_Europe\\_Direct\\_Aragon/Publicaciones%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea/Europa%202020%20-%20la%20estrategia%20europea%20de%20crecimientoA.pdf](https://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/PresidenciaJusticia/Areas/PJ_04_Informacion_de_la%20Union_europea/01_Europe_Direct_Aragon/Publicaciones%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea/Europa%202020%20-%20la%20estrategia%20europea%20de%20crecimientoA.pdf), consultado el 1 de junio de 2019.

COM - Comisión Europea (2017) Smarter, greener, more inclusive? Indicators to support the Europe 2020 strategy — 2017 edition, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-EZ-17-001>, consultado el 29 de mayo de 2018.

COM - Comisión Europea (2018) Los derechos de información, consulta y participación de los trabajadores, [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_2.3.6.htm](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuId=FTU_2.3.6.htm), consultado el 4 de junio de 2018.

Conyon, M. y Freeman, R. (2001) Shared modes of compensation and firm performance: UK evidence. Cambridge, MA: NBER working paper W8448 - National Bureau of Economic Research.

- COPAC - Committee for the promotion and advancement of cooperatives (2015) Transforming our world: a cooperative 2030, [http://www.copac.coop/wp-content/uploads/2018/02/COPAC\\_TransformBrief\\_SDG1\\_web.pdf](http://www.copac.coop/wp-content/uploads/2018/02/COPAC_TransformBrief_SDG1_web.pdf), consultado el 28 de mayo de 2018.
- Coraggio, J. (2011) Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital, Avya Yala FLACSO Ecuador, 1, pp. 133 - 134.
- Creswell J.W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, California, USA: Sage Publication, Inc.
- Cuadros Rodríguez, J., Arias García, S. y Valencia Arias, A. (2015) La comunicación pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes, Encuentros, pp. 111 – 122.
- De Sandoval, E. (2015) Adaptación del impuesto sobre sociedades al derecho comunitario en el ámbito de la tributación de los dividendos extranjeros: oportunidad para solicitar devolución de ingresos indebidos a la administración, Cuadernos de Derecho y Comercio, 63, pp. 167 – 181.
- de Sousa Guerreiro, J. y Rios Hilario, A. (2017) Participación ciudadana en la gestión bibliotecaria: reflexiones teóricas y aplicación práctica, Ibersid, 11, 2, pp. 51-58.
- Debrand, T. y Lengagne, P. (2008) Working conditions and health of european older workers, Working Paper - DT nº8 IRDES - Institute de Recherche et Documentation en Économie de la Santé, Paris.
- Denzin, N. (1975) The research act. A theoretical introduction to sociological methods, Nueva York: McGraw-Hill.
- Díaz Aldret, A. (2017) Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas, Gestión y Política Pública, 26, 2, pp.341 – 379.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S., Fosso Wamba, S., Papadopoulos, T. (2016)
- Dunning, J. (1993): Multinational Enterprises and the Global Economy, Wokingham: Addison-Wesley.
- EFQM - European Foundation for Quality Management (2013) Overview of the EFQM Excellence Model, [http://www.efqm.org/sites/default/files/overview\\_efqm\\_2013\\_v2\\_new\\_logo.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v2_new_logo.pdf), consultado el 6 de junio de 2017.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, 14 (4): 532-550.
- Enablers of Six Sigma: contextual framework and its empirical validation, Total Quality Management & Business Excellence, 27, 11/12, pp. 1346-1372.
- Enciso, M. (coord.) (2010) La participación de las personas en la empresa: Algunas reflexiones y propuestas para su desarrollo, Comisión Jurídica de Foro Pasuen, unpublished manuscip.
- Erdal, D. (1999). The psychology of sharing: An evolutionary approach, Doctoral thesis, Department of evolutionary psychology, St. Andrews University, Scotland.
- Errasti, A. y Mendizabal, A. (2007) The impact of globalization and relocation strategies in large cooperatives: the case of the Mondragón cooperative Fagor Electrodomésticos S. Coop., en Novkovic, S. y Sena, V., ed., Cooperative Firms in global markets: incidence, viability and economic performance, Reino Unido: Elsevier, pp. 297 – 304.
- Estrin, S. y Jones, D. (1992) The viability of employee-owned firms: Evidence from France, Industrial & labor relations review, 45(2): 323-338.
- Etzioni, A. (1991) The socio-economics of property, Journal of Social Behavior and Personality, 6 (Special Issue), pp. 465-468.
- Euricse - Instituto Europeo de Investigación sobre Empresas Cooperativas y Sociales y Alianza Cooperativa Internacional - ACI (2017) World Co-operative monitor. Exploring the co-

operativeconomy, <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2017-web-1135474837.pdf>, consultado el 27 de mayo de 2018.

Euricse - Instituto Europeo de Investigación sobre Empresas Cooperativas y Sociales y Alianza Cooperativa Internacional - ACI (2018) World Co-operative monitor. Exploring the co-operativeconomy. Report 2017 <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2018es-es-web-701220923.pdf>, consultado el 1 de junio de 2019.

EUSTAT - Instituto Vasco de Estadística (2012) Cuentas Económicas, [http://es.eustat.eus/elementos/ele0014300/PIB\\_de\\_la\\_CA\\_de\\_Euskadi\\_por\\_territorio\\_historico\\_Precios\\_corrientes\\_miles\\_euros\\_y\\_tasa\\_variacion\\_1980-2017a/tbl0014369\\_c.html](http://es.eustat.eus/elementos/ele0014300/PIB_de_la_CA_de_Euskadi_por_territorio_historico_Precios_corrientes_miles_euros_y_tasa_variacion_1980-2017a/tbl0014369_c.html), consultado el 9 de abril de 2013

EUSTAT - Instituto Vasco de Estadística (2019) Datos estadísticos de la C.A de Euskadi, [http://www.eustat.eus/municipal/datos\\_estadisticos.html](http://www.eustat.eus/municipal/datos_estadisticos.html), consultado el 5 de abril de 2019.

FAEDEI - Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (2017) Memoria social 2016, <http://www.faedei.org/images/docs/documento68.pdf>, consultada el 29 de mayo de 2018.

Fakhfakh, F., y Perotin, V. (2011) Profit sharing, work pressure and productivity. Paper presented at the XVIth International Economics Association (IEA) World Congress, Tsinghua University, Beijing.

Fehr, E. y Gintis, H. (2007) Human motivations and social cooperation: experimental and analytical foundations, *The annual review of sociology*, 33, pp. 43 – 64.

Ferrie, J., Westerlund, H., Virtanen, M., Vahtera, J., y Kivimäki M. (2008) Flexible labor markets and employee health, *SJWEH Suppl* (6): 98-110.

Flyvbjerg, B. (2004) Five misunderstandings about case study research, en C. Seal, D. Silverman, J. Gubrium y G. Gobo (eds.) *Qualitative Research Practice*, Londres: Sage, pp. 420 - 434.

Forcadell, Martínez, F. (2005) La democracia organizativa: ¿es un camino válido para alcanzar los objetivos de la empresa?, *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 71, pp. 47-52.

Freeman, R. y Bryson, A. (2017) Capitalismo compartido: convertir al trabajador en accionista para incentivarlo, *Harvard Business Review*, editorial sobre Compensaciones, 6 de enero de 2017.

Freeman, R., Blasi, J. y Kruse, D. (2010) Introduction to "Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options", en *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, Chicago: University of Chicago Press, pp. 1 - 37.

Freundlich, F. (2009) Ownership across Generations: The Relationship between Age and Satisfaction with Cooperative Ownership in Mondragon. Tesis doctoral. Harvard University.

Freundlich, F. (2010) Entrevista en Nolte, J. "El ESOP: Una fórmula estadounidense para facilitar la participación financiera de los trabajadores en la empresa," *Gazta Revista de la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (ASLE)*, pp.45-94.

Freundlich, F. (2018) La participación en el capital en los Estados Unidos, G. Fajardo García (Ed.), *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, pp. 57–98. Valencia: Tirant Lo Blanch.

Furby, L. (1991) Understanding the psychology of possessions and ownership: A personal memoir and an appraisal of our progress, *Journal of social behavior and personality*, 6, pp. 457-463.

Gamble, J., Culpepper, R., y Blubaugh, M. (2002) ESOPs and employee attitudes. The importance of empowerment and financial value, *Personnel Review*, 31,1, pp. 9-26.

GAO-United States General Accounting Office (1987) Employee stock ownership plans: Little evidence of effects on corporate performance, *GAO/PEMD-88-1*.

García - Gutiérrez Fernández, C. (2002), "La empresa de participación: Características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.40, abril, pp. 99-122.

García Santiago, F. A. (2006) *La gestión de cadenas de suministros: Un enfoque de integración global de procesos*. *Visión Gerencial*, 5, 53-61.

García Zabala, A. (2005) *La inversión extranjera directa y la empresa transnacional en la era de la globalización*, en Etxeberria, X., García Zabala, A., y Royo, S., coord., *Responsabilidad y ética de las empresas inversoras en los países empobrecidos*, Bilbao: Bakeaz; Emaús Fundación Social, pp. 45-86.

García-Guiu, C., Molero, F., y Moriano, J. A. (2015). *Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable / El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el*. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 60–88. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.987539>

GE-MIN - Grupo de Expertos Comisionado por el Ministerio de Sanidad y Política Social (2010) *Hacia la equidad: Monitorización de los determinantes sociales de la salud y reducción de las desigualdades en salud*. Madrid, Gobierno de España, <http://www.sespas.es/adminweb/uploads/docs/Documento%20Presidencia%20Esp.%20Hacia%20la%20Equidad%20en%20Salud.pdf>, consultado el 6 de julio de 2013.

GEO - Global Equity Organization (2019), <http://www.globalequity.org/geo/home>, Orange, California: Global Equity Organization, consultado el 31 de Mayo de 2019.

Gersick, C. (1989). *Marking time: Predictable transitions in task groups*, *The Academy of Management Journal*, 32, 2, pp. 274-309.

Gersick, C. J. G. (1991). *Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm*, *The Academy of Management Review*, 16, 1, 10-36.

Gill, C. y Krieger, H (2000), "Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model?", *European Journal of Industrial Relations*, vol.6, n.1, March, pp. 109-132.

Gill, C. y Krieger, H.(1999), "Direct and representative participation in Europe: recent survey evidence", *The International Journal of Human Resource Management*, vol.10, n.4, August, pp. 572-591.

Glaser, B. y Strauss, A. (1987) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publishing Company.

Gobierno Vasco (2011) *25 años de Euskadi en Europa*, [http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-341/es/contenidos/informacion/politica\\_regional/es\\_2340/adjuntos/25-anos-de-Euskadi-en-Europa.pdf](http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-341/es/contenidos/informacion/politica_regional/es_2340/adjuntos/25-anos-de-Euskadi-en-Europa.pdf), consultado el 29 de enero de 2013.

Gómez Samper, H. (2017) *A los accionistas o al público: ¿a quiénes deben complacer las empresas?*, *Debates IESA*, 22, 1, pp. 5 – 11.

Gómez-López, R., Serrano-Bedia, A., López-Fernández, M. (2016)

Gonzalez, R. (2001). *Iniciativas de la Unión Europea en materia de participación financiera*, en *Cluster de Conocimiento*(Ed), *La empresa participativa: Una visión sobre el papel de las personas en las organizaciones*. Bilbao: Cluster de Conocimiento.

Grace, D. (2014) *Measuring the size and scope of the cooperative economy: results of the 2014 global census on co-operatives*. For the United Nation's Secretariat, <http://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>, consultado el 28 de mayo de 2018.

Graf von Schwerin, A. y Sharma, M. (2010) *Participación financiera de los trabajadores en Europa - Dictamen del Comité Económico y Social Europeo*. SOC/371 - CESE 1375/2010 DE/NT/ym. *Dictamen del Comité Económico y Social Europeo*. Bruselas: CESE.

Grajales Guerra, T. (2002) *La metodología de la investigación histórica: una crisis compartida*, *Enfoques*, 14, 001, pp. 5-21.

Hammer, T., y Stern, R. (1980) Employee ownership: Implications for the organizational distribution of power. *Academy of Management Journal*, 23: 78-100.

Hancock, M. (2008) El sistema cooperativo en Imola: Patrimonio social y un nuevo paradigma para el desarrollo económico y comunitario [the cooperative system in Imola: Social wealth and a new paradigm for community economic development] en R. Altuna, H. Grellier, y E. Urteaga (Ed.), *Mondragon bilduma - economía social y cooperativismo, el fenómeno cooperativo en el mundo: Casos de Argentina, Brasil, Italia, País Vasco y Países Nórdicos* [mondragon handbook on social economy and cooperative enterprise, the cooperative phenomenon in the world: Cases from Argentina, Brazil, Italy, the Basque Country, and Nordic Countries]: 91-117. Mondragon, España: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*, tercera edición, México: Mc. Graw Hill Interamericana.

Hobbes, T. (1968) [1651] *Leviathan*, Nueva York: Penguin.

Hockertin, C., y Harenstam, A. (2006) The impact of ownership on psychosocial working conditions: A multi-level analysis of 60 workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2): 245-284.

Hsieh, A., y Liu, L. (2006) The re-examination of the relationship between employee stock ownership and voluntary employer change intention in Taiwan, *International Journal of Human Resource Management*, 17(1): 174-189.

Hsieh, C. C., & Wang, D.-S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348.

Huerta Arribas, E. y Salas Fumás, V. (2012) La participación financiera de los empleados en la empresa: Una política para la inversión y financiación en capital organizacional, en Crespo Espert y García Tabuenca (coord.) *Pequeña y mediana empresa: impacto y retos de la crisis en su financiación*, pp. 79 – 92.

ICEX España Exportación e Inversiones (2019) País Vasco, <http://www.investinspain.org/invest/es/regiones/pais-vasco/razones/index.html>, consultado el 1 de junio de 2019.

INE - Instituto Nacional de Estadística de España (2019a) Cifras Oficiales de Población de los Municipios Españoles: Revisión del Padrón Municipal, [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990), consultado el 1 de junio de 2019.

INE - Instituto Nacional de Estadística de España (2019b) Encuesta de Población Activa, [https://www.ine.es/prensa/epa\\_tabla.htm](https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm), consultado el 31 de mayo de 2019.

Izquierdo Albert, C. (2007). La globalización neoliberal. Tendencias fundamentales. Impacto en el cooperativismo, en Radrigán Rubio, M. (Coord.), *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*, Québec: IRECUS, pp. 40-66.

Jarboui, A. y Chouaibi, J. (2014) The cognitive role of shareholders and its impact on technological innovation: the case of banks and industry leaders, *Revue des Sciences de Gestion*, 49, 265, pp. 10 – 23.

Jáuregui Atondo, R. (2005) La empresa responsable en la nueva sociedad, *Economistas*, 23, 106, pp.46-52.

Jones, D. y Kalmi, P. (2008) Trust, inequality and the size of co-operative sector: cross-country evidence, [http://academics.hamilton.edu/economics/home/workpap/08\\_01.pdf](http://academics.hamilton.edu/economics/home/workpap/08_01.pdf), consultado el 16 de enero de 2010.

Jones, D. y Svejnar, J. (1985) Participation, profit-sharing, worker ownership and efficiency in Italian producer cooperatives, *Economica*, 52(208): 449-465.

Jones, D., Kalmi, P. y Mäkinen, M. (2017). Complementarities between employee involvement and financial participation do institutional context, differing measures, and empirical methods matter? *ILR Review*, 70(2), 395-418. doi:10.1177/0019793916657538.

- Kalmi, P., Pendleton, A., y Poutsma, E. (2005). Financial participation and performance in Europe. *Human Resource Management Journal*, 15, 4 545-567
- Kaplan de Drimer, A. y Brimer, B. (1981). *Manual de cooperativas*. Buenos Aires : Intercoop Editora Cooperativa Limitada.
- Kasimir, S. (1999). *El mito de Mondragón: cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del país vasco*. Euskal, Herria: Txalaparta.
- Kelso, L. y Adler, M. (1958), *The Capitalist Manifesto*. New York: Random House.
- Kelso, L. y Kelso, P. (1991), *Democracy and Economic Power: Extending the ESOP Revolution through Binary Economics*. Lanham: University Press of America.
- Kidder, T. (1982) *The Soul of a New Machine*. New York: Avon
- Klein, K. J. (1987) Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 72(2): 319-332.
- Knyght, P. R., Kouzmin, A., Kakabadse, N. K., y Kakabadse, A. P. (2010). Auditing employee ownership in a neo-liberal world. *Management Decision*, 48(8), 1304–1323. <https://doi.org/10.1108/00251741011076807>
- Konfekoop - Confederación de Cooperativas de Euskadi (2019) *Cifras Konfekoop*, <https://www.konfekoop.coop/fitxategiak/Datos%202018.pdf>, consultado el 1 de junio de 2019.
- Kruse, D y Blasi, J (1999) Public opinion polls on employee ownership and profit sharing. *The Journal of Employee Ownership Law and Finance*, Vol. 11, 3, pp 3-25.
- Kruse, D. (1984) *Employee ownership and employee attitudes: Two case studies*, Norwood, MA, USA: Norwood Editions.
- Kruse, D. (2002) Research evidence on prevalence and effects of employee ownership The National Centre for Employee Ownership (NCEO) Testimonio presentado ante el Subcomité de Relaciones Empleado Empleador (the Subcommittee on Employer Employee Relations), Estados Unidos, 107º Congreso de la Cámara de Representantas, Washington, D.C.
- Kruse, D. y Blasi, J. (1997), Employee Ownership, Employee Attitudes, and Firm Performance: A Review of the Evidence, en: Lewin, D., Mitchell, D. y Zaidi, M. (ed.), *The Human Resource Management Handbook, Part I*. Greenwich, CT: JAI Press, Febrero, pp. 113-151.
- Kruse, D. y Blasi, J. (2001) A population study of the performance of ESOP and non-ESOP privately-held companies, New Brunswick, New Jersey (Mayo): School of Management and Labor Relations, Rutgers University.
- Kruse, D., Freeman, R. y Blasi, J. (2010b) Do workers gain by sharing? Employee outcomes under employee ownership, profit-sharing and broad-based stock options, en D. Kruse, R. Freeman y J. Blasi (eds.) *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing and broad-based stock options*, pp. 257 - 289. Chicago: University of Chicago Press.
- Kruse, D., Richard B., Freeman, B. y Blasi J (2010a) *Shared Capitalism at work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing and Broad- Based Stock Options*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Kübler, F. (2001) *Derecho de Sociedades Madrid*: Fundación Cultural del Notariado.
- Kurtulus, F. y Kruse, D. (2015) Employee ownership and employment stability in the United States. Kalamazoo, Michigan, USA: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, en prensa.
- 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*, vol.19, n.2, June, pp. 193-212.
- Lampel, J., Bhalla, A., Chordia, M., y Jha, P. (2014) Does employee ownership confer long-term resilience? Cass Business School-University of London/Employee Ownership Association/Newcastle Business School-Northumbria University – London,

<http://www.cassknowledge.com/sites/default/files/article-attachments/Employee-Ownership-Report-January-14-2014.pdf>, consultado el 26 de marzo de 2015.

Lanaj, K. y Hollenbeck, J. (2015) Leadership over-emergence in self-managing teams, *Academy of Management Journal*, 58, 5, pp. 1476 – 1494.

Larrañaga, J. (1998) Interioridades de una utopía, Aretxabaleta: Otxalora.

Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. (2002) La participación financiera de los trabajadores y creación de valor: una propuesta operativa de comportamiento con relación a los objetivos empresariales, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 40, pp.73 – 98.

Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. y Machado, R. (2002) La participación financiera de los trabajadores en la empresa, *Sociedad Cooperativa*, vol.3, n.2, febrero, pp. 35-37

Ley 44/2015. Boletín Oficial del Estado, Gobierno de España, Madrid, 15 de octubre de 2015.

Logue J., y Yates J (2001) *The real word of Employee Ownership*, New York: Cornell University Press.

Long, R. (1977), *The Effects of Employee Ownership on Job Attitudes and Organizational Performance: An Exploratory Study*, New York: Cornell University Press.

Long, R. (1982) Worker ownership and job attitudes: A field study. *Industrial Relations*, 21: 196-215.

Long, R. J. (1978) 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.

Lowitzsch, J. (2008) *Financial Participation for a New Europe. A Building Block Approach*, Roma – Berlino, marzo 2008.

Lowitzsch, J., Hashi, I. y Woodward, R. (2009) *The PEPPER IV Report: Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union*, [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/areas/participationatwork/pepper4.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/areas/participationatwork/pepper4.pdf), consultado el 5 de junio de 2017.

Lozano, J. (2016) Los movimientos sociales en el retorno del Estado. Experiencias de participación en la gestión estatal de la Provincia de Buenos Aires, Argentina, *Universitas humanística*, 82, pp. 163 – 187.

Macbeth, G. y Razumiejczyk, E. (2012) Modelado matemático del efecto del anclaje sobre el sesgo de subconfianza, *Revista de Psicología*, 30, 2, pp. 223-248.

Maderuelo Fernández, J. (2002) Gestión de la Calidad Total. El modelo EFQM de excelencia, *MEDIAFAM*, 12, 10, pp. 631 – 640.

Martínez Caraso, P. (2006) El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica, *Pensamiento y Gestión*, 20, pp. 165-193.

Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.

Mathieu, M. (2010), The concept of employee financial participation is obsolete and confusing – employee ownership is now the right one, *EFES Discussion Forum*, 14 de abril de 2010, [http://www.efesonline.org/forum/topic.asp?TOPIC\\_ID=15](http://www.efesonline.org/forum/topic.asp?TOPIC_ID=15), consultado el 26 de mayo de 2014.

Mathieu, M. (2015) *Annual economic survey of employee ownership in european countries – 2014*, Bruselas: EFES - European Federation of Employee Share Ownership.

Mathieu, M. (2018) *Annual economic survey of employee ownership in european countries – 2017*, Bruselas: EFES - European Federation of Employee Share Ownership.

Matrix Evidence. 2010. *The employee ownership effect: A review of the evidence*. London: Matrix Knowledge Group.

Maxwell, J. (1998). "Designing a Qualitative Study". Handbook of Applied Social Research Method (p. 69-100), Thousand Oaks: Sage Publications.

(2005) Qualitative Research Design. An interactive Approach, Thousand Oaks: Sage Publications.

Mayo, E. (1946) The humans problems of Industrial Civilization, Cambridge, Mass.: Harvard University.

McCarthy, J., Voos, P., Eaton, A., Kruse, D. Y Blasi, J. (2011) Solidarity and sharing: Unions and shared capitalism, en E. Carberry (ed.) Employee ownership and shared capitalism: New directions in research, pp. 27 - 58. Champaign, Illinois: Labor and employment relations association, University of Illinois at Urbana-Champaign.

McConville, D., Arnold, J., & Smith, A. (2018) What do people think employee share ownership schemes do for them? A qualitative study of participants' experiences in three UK share schemes, The International Journal of Human Resource Management, pp. 1-32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1445655>

Mendez Suárez, M. y Estevez, M. (2016) Cálculo del ROI de marketing en modelos de marketing mix, del ROMI, al valor creado del marketing para los accionistas EVAM, Universia Business Review, 52, pp. 46 – 75.

Mendizabal, A. y Errasti, A. (2006) Aspectos económicos y sociales de las deslocalizaciones productivas, Lan Harremanak Especial/Ale Berezia 2006, pp. 167 – 192.

Meyers, J. S. M. (2011) Employee ownership, democratic control and working class empowerment. en E. J. Carberry (Ed.) Employee ownership and shared capitalism: New directions in research: 113-145. Champaign, Illinois: Labor and Employment Relations Association, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Michie, J., Blasi, J. R., y Borzaga, C. (Eds.). (2017). The Oxford handbook of mutual, co-operative and co-owned business. Oxford, UK: Oxford University Press.

Miles, M. y Huberman, A. (1994) Qualitative data analysis, Thousand Oaks: Sage Publications.

Miles, M. y Huberman, A. y Saldaña, J. (2014) Qualitative data analysis. A methods sourcebook, London: Sage Publications.

MITRAMISS – Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015), Estadísticas – Mercado de Trabajo, [http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia\\_2/contenidos/guia\\_2\\_7\\_2.htm](http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia_2/contenidos/guia_2_7_2.htm), consultado el 28 de mayo de 2018.

MITRAMISS – Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2018), Guía Laboral: El Trabajo por Cuenta Propia o Autónomo y el Trabajo Asociado, [http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/mercado\\_trabajo/index.htm](http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/mercado_trabajo/index.htm), consultado el 28 de mayo de 2018.

Monje, J. (2018) Antropología del desarrollo y factores críticos para el éxito de los proyectos de cooperación internacional. El caso de las ONGD en América Latina,

Monzón, J. L., y Chaves, R. (2017). Recent evolutions of the social economy in the European Union. Brussels, Belgium - CES/CSS/12/2016/23406: European Economic and Social Committee, <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-en-n.pdf>, consultado el 31 de mayo de 2019.

Moran M., (2008) Internacionalización de las cooperativas. Aspectos jurídicos, económicos, geográficos y sociológicos, Valencia: Tirant lo Blanch

Morra, L. y Friedlander, A. (2001) Evaluaciones mediante Estudios de Caso, Washington D. C.: Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial, OED, [www.preval.org/documentos/0950.pdf](http://www.preval.org/documentos/0950.pdf), consultado el 2 de junio de 2012.

Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation, Total Quality Management & Business Excellence, 27, 11/12, pp. 1224-1245.

Naciones Unidas (2015) Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S), consultado el 28 de mayo de 2018.

Navarro García, F. (2008) Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica. Madrid: ESIC

NCEO - The National Center for Employee Ownership (2000) "The ESOP reader" NCEO: Oakland.

NCEO - The National Center for Employee Ownership (2015) A statistical profile of employee ownership. <http://www.nceo.org/articles/statistical-profile-employee-ownership>. Oakland, California USA: NCEO, consultado el 24 de Julio de 2015.

NCEO - The National Center for Employee Ownership (2015) Trends in ESOP Numbers and Participation, <https://www.nceo.org/observations-employee-ownership/c/ESOP-numbers>, Oakland, California USA: NCEO, consultado el 1 de Junio de 2019.

NCEO - The National Center for Employee Ownership (2019) ESOPs by the Numbers, <https://www.nceo.org/articles/esops-by-the-numbers>, Oakland, California USA: NCEO, consultado el 1 de Junio de 2019.

Newman, A., Cooper, B., Holland, P., Miao, Q., & Teicher, J. (2019). How do industrial relations climate and union instrumentality enhance employee performance? The mediating effects of perceived job security and trust in management. *Human Resource Management*, 58(1), 35–44. <https://doi.org/10.1002/hrm.21921>

Nishii, L, Lepak, D. y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of hr practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>

Novkovic, S. y Sena, V. (2007), ed., *Cooperative firms in global markets: incidence, viability and economic performance* JAI: Oxford.

Oficina Internacional del Trabajo (1981), *Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Ohmae, K. (2005) *Next Global Stage*, Delhi: Sanat Printers.

Olcese, A., Rodríguez, M., Alfaro, J. (2008) *Manual de la empresa responsable y sostenible*, España: Mc. Graw Hill / Interamericana de España.

Ortega Martínez, E. (1994) *Manual de investigación comercial*, tercera edición, Madrid: Ediciones Pirámide.

OVES – Observatorio Vasco de Economía Social (2014) Informe de Situación de la Economía Social Vasca 2013, [http://www.oves-geeb.com/uploads/files/es/cientifico-academica/Informe\\_Economia\\_Social\\_vasca\\_noviembre\\_2014.pdf](http://www.oves-geeb.com/uploads/files/es/cientifico-academica/Informe_Economia_Social_vasca_noviembre_2014.pdf), consultado el 24 de julio de 2015.

OVES – Observatorio Vasco de Economía Social (2018a) Empleo total de la Economía Social por Sectores, <http://www.oves-geeb.com/es/area-socio-economica/empleo/empleo-total-de-la-economia-social-por-sectores>, consultado el 29 de mayo de 2018.

OVES – Observatorio Vasco de Economía Social (2018b) Sociedades Cooperativas. Número de Cooperativas, centros de cotización y sus trabajadores según régimen de cotización por Territorio Histórico, <http://www.oves-geeb.com/uploads/files/es/socio-economica/1.2.1.pdf>, consultado el 29 de mayo de 2018.

OVES – Observatorio Vasco de Economía Social (2018c) Empleo, <http://www.oves-geeb.com/es/area-socio-economica>, consultado el 29 de mayo de 2018.

Ownership associates, INC (2001) *Ownership and Motivation. The Ownership Culture Report*, Ownership Associates, Inc., 4.

Park, R., Kruse, D., y Sesil, J. (2004) Does employee ownership enhance firm survival? Employee participation, firm performance and survival - vol.8 of advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms, 8: 3-33, Amsterdam: Elsevier.

- Pedroso Aguiar, W. y Rodríguez Cruz, Y (2017) Información, comunicación y estrategias comunitarias para el enfrentamiento a la sequía en Cuba. *Experiencias*, Chasqui, 136, pp. 63 – 79.
- Pencavel, J., Pistaferri, L., y Schivardi, F. (2006) Wages, employment and capital in capitalist and worker-owned firms, *Industrial and Labor Relations Review*, 60(1): 23-44.
- Pendleton, A. (2001). *Employee Ownership, Participation and Governance: A Study of ESOPs in the UK*, London: Routledge.
- Pendleton, A., Poutsma, E., Ommeren, J. y Brewster, C. (2001), *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*, Luxemburgo: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities.
- Pendleton, A., Wilson, N., y Wright, M. (1998) The perception and effects of share ownership: Empirical evidence from employee buy-outs, *British Journal of Industrial Relations*, 36, 1, pp. 99-123.
- Pendleton, A.; Blasi, J.; Kruse, D.; Poutsma E. y Sesil, J. (2002), *Theoretical Study on Stock Options in Small and Medium Enterprises: Final Report*. Brussels: Commission of the European Communities, Enterprise-Directorate General, October, 195 p.
- Pendleton, A. y Poutsma, E. (2004), *Financial participation: The role of governments and social partners*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, p64.
- Perotin, V., y Robinson, A. (Eds.) (2004) *Employee participation, firm performance and survival - vol.8 of advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms*, Amsterdam: Elsevier.
- Pettigrew, A. (1990) Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organisation Science*, 1, pp. 337-348.
- Pierce, J. L. y Jussila, I. (2012) *Psychological ownership and the organizational context: Theory, research evidence, and application*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, New Horizons in Management Series.
- Pierce, J. L. y Rodgers, L. (2004) The Psychology of Ownership and Worker-Owner Productivity, *Group and Organization Management*, 29, 5, pp. 588 – 613.
- Piff, P. y Moskowitz, J. (2017). The class - compassion gap: How socioeconomic factors influence compassion. In E. Seppala, E. Simon-Thomas, S. L. Brown, M. C. Worline, C. D. Cameron, & J. R. (James R. Doty (Eds.), *The Oxford handbook of compassion science* (pp. 317–329). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pinfield, L. (1986) A field evaluation of perspectives on organizational decision making, *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 365 - 388.
- Pizzi, A (2008) *Empresas y fábricas recuperadas. Experiencias de autogestión en la Argentina*, en ALTUNA, R et al. *El Fenómeno Cooperativo en el Mundo*. Gipuzkoa: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala.
- Poutsma, E. (2001) *Recent trends in employee financial participation in the European Union*, Comisión Europea, European Foundation for the improvement of living and working conditions, Bruselas.
- Poutsma, E. y Huijgen, F. (1999) «European Diversity in the use of participation schemes», en *Economic and Industrial Democracy* (1999) Special Issue on Financial Participation in the 1990s, Vol. 20, N. 2, pp. 197-224.
- Poutsma, E., van Eert, C., & Ligthart, P. E. M. (2015) Employee ownership and organizational citizenship behavior: High performance ownership systems and the mediating role of psychological ownership. In A. Kauhanen (Ed.), *Advances in the economic analysis of participatory & labor-managed firms* (vol. 16) (pp. 223-248). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. doi: doi:10.1108/S0885-333920150000016015.

- Quarrey, M., y Rosen, C. (1998) Employee ownership and corporate performance, Oakland, California: National Center for Employee Ownership - NCEO.
- Razzeto, L. (1990). Economía de solidaridad y organización popular. Seminario Procesos metodológicos en la educación comunitaria y economía popular. Costa Rica.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.2 en línea]. <<https://dle.rae.es>>.
- REAS - Red de Economía Alternativa y Solidaria (2018) La Economía Solidaria en Euskadi: proceso de auditoría social 2017, <http://www.oves-geeb.com/es/noticias/detalle/nuevas-publicaciones-sobre-economia-social-y-solidaria-1138>, consultado el 29 de mayo de 2018.
- Rialp, A. (1998) El método del caso de estudio como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva, ponencia en IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- Rosen, C., Chernoff, P., Dodge, E., Janich, D., Rodrick, S., & Walter, D. (1 Noviembre, 2011). The Decision-Maker's Guide to Equity Compensation (Vol. Segunda edición). The National Center for Employee Ownership.
- Rosen, C. (2012) The state of broad-based employee ownership plans 2012, Oakland, California: National Center for Employee Ownership (NCEO).
- Rosen, C., Case, J. y Staubus, M. (2005) Equity: Why Employee Ownership is good for Business. Boston: Harvard Business School Press
- Rosen, C., Case, J. y Staubus, M. (2005) Every Employee an Owner Really, Harvard Business Review, 83, 6, pp. 122-130.
- Rossi, P. y Freeman, E. (1993). Evaluation: A Systematic Approach. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousell, C. y Albóniga, R. (1994) Historia de las cooperativas de consumo vascas, Federación de Cooperativas de Consumo de Euskadi – Euskadiko Kontsumo Kooperatiben Federazioa, [http://www.ekkf-fecoe.coop/files/publicaciones/historia\\_coop\\_consumo.pdf](http://www.ekkf-fecoe.coop/files/publicaciones/historia_coop_consumo.pdf), consultado el 24 de julio de 2014.
- Ruiz, C. (2005), The fundamentals of the control of management in olive-oil cooperatives, The future of co-operatives in a growing Europe, Valencia: Cirioc-España, pp. 323 - 338
- Saez González, R. (2015) Participación social en salud. Un análisis político y normativo, Cuestiones políticas, 31, 55, pp. 131 – 158.
- Saldaña, J. (2009) The coding manual for qualitative researchers, Londres: Sage.
- Saldaña, J. (2013) The coding manual for qualitative researchers, segunda edición, Londres: Sage.
- Sarabia S. (1999). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid: Pirámide
- Saratxaga, K. (2007) Un Nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente, España: Prentice Hall.
- Saunders, M., Thornhill, A. y Lewis, P. (2006). Research Methods for Business Students, London: Prentice Hall.
- Scott, D., Brown, M., Shields, J., Long, R. J., Antoni, C. H., Beck-Krala, E. J. Perkins, S. J. (2015). A Global Study of Pay Preferences and Employee Characteristics. Compensation & Benefits Review, 47, 2, pp. 60 –70. <https://doi.org/10.1177/0886368715598197>
- Serrano-Miguel, M., Silveira, M. y de Lima Palombini, A. (2016) La Guía de Gestión Autónoma de la Medicación: Una experiencia brasileña de participación social en salud mental, Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría, 36, 129, pp- 157 – 170.
- Sevillano García, M. (2003) La investigación en didáctica como fundamento de la acción educativa de calidad, en Medina Rivilla, A. y Castillo Arredondo, S., Metodología para la realización de Proyectos de Investigación y Tesis Doctorales, Madrid: Editorial Universitas, pp. 57 – 73.

- Sierra Bravo, R. (1986) Tesis doctorales y trabajos de investigación científica, quinta edición, Madrid: International Thompson Editores Spain.
- Smith, J., (2005) *The Political Struggle of the Twenty-First Century*. Sun City: Institute for Economic Democracy
- Snow, C. y Thomas, J. (1994) Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing, *Journal of Management Studies*, 31, 4, pp. 457–480.
- Somovia, J. (julio, 2004). Cooperatives for Fair Globalization – Creating Opportunities for All. Trabajo presentado en 82nd ICA International Co-operative Day and the 10th UN International Day of Cooperatives.
- Soto Barrientos, F. y Viveros Caviedes, F. (2016) Organizaciones de la sociedad civil en Chile: propuestas para financiamiento público y fortalecimiento institucional, *Polis*, 45, pp. 1 – 21.
- Steger, T., & Hartz, R. (2008) The Power of Participation? Power Relations and Processes in Employee-owned Companies, *Zeitschrift Für Personalforschung* (German Journal of Human Resource Research), 22, 2, pp.152–170.
- Stévenot, A. y Guery, L. (2013) Participation financière et climat social : une analyse des perceptions comparées dirigeants/salariés, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 68, 2, pp. 290 - 311.
- Strauss, A. (1987) *Qualitative analysis for social scientifics*. New York: Cambridge University
- Strully, K. 2009. Job loss and health in the US labor market, *Demography*, 46, 2, pp. 221-246.
- Tortia, E (2008) Worker well-being and perceived fairness: survey-based findings from Italy. *The Journal of Socio-Economics*, nº 37, pp 2080-2094
- Trincheró, H (2004) Las empresas recuperadas en la Argentina Informe del segundo relevamiento del Programa Facultad Abierta (SEUBE – Facultad de Filosofía y Letras – UBA), Programa UBACyT de Urgencia Social F-701 de Transferencia Científico-Técnica con Empresas Recuperadas por sus trabajadores.
- Tugores Ques, J. (2006) *Economía Internacional. Globalización e integración regional*, Madrid: McGraw-Hill.
- Uriarte, R, (2005) El artículo 129.2 de la Constitución. La participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, Granada: Comares
- Uvalic, M. (1991). "The PEPPER Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results, Supplement 3/91. Luxembourg: Commission of the European Communities; Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.
- Uvalic, Milica (1991), *The Pepper Report: Promotion of employee participation in profits and enterprise results*. Luxembourg: Office for Official publications of the European Communities, Commission of the European Communities, Social Europe, Supplement.
- Van de Ven, A. (1992) Suggestions for studying strategy process: a research note, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 169 – 188.
- Villarreal Larrinaga, O. (2006) *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco.
- Whitfield, K., Pendleton, A., Sengupta, S., & Huxley, K. (2017). Employee share ownership and organisational performance: a tentative opening of the black box. *Personnel Review*, 46(7), 1280–1296. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0243>
- Wiefek, N. (2017) *Employee ownership and economic well-being*. Oakland, California: National Center for Employee Ownership (NCEO)
- Winther, G. (1999) Theory 0- is the case closed? *Economic and Industrial Democracy*, 20: 269-293.
- 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, Agosto): 393-422.

Yacuzzi, E. (2005) El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación, Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, 296, <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>, consultado el 16 de agosto de 2009.

Yildirim, E. (1999) Employee buyouts and industrial relations under employee ownership: A case study of Karabuk Steel Mill. *Economic and Industrial Democracy*, 20(4): 561-582.

Yin, R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA: Sage

Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research*, Applied Social Research Methods Series (Vol. 34), Newbury Park, CA: Sage.

Yin, R. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Methods (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA: Sage.

Zhang, J., Akhtar, M. N., Bal, P. M., Zhang, Y., & Talat, U. (2018). How do high-performance work systems affect individual outcomes: A multilevel perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(APR), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00586>

Zikmund, W. (1998) *Investigación de mercados*, sexta edición, México: Prentice-Hall Hispaniamericana.





## APÉNDICES

---



## Apéndice 1. Contactos con las empresas para autorización del estudio

From: **Paul Masis Solano** <[pmasis@mondragon.edu](mailto:pmasis@mondragon.edu)>  
Date: 2012-05-07 7:27 GMT-06:00

Buenas tardes:

Estimado señor.

Mi nombre es Paul Masís Solano. Soy docente y doctorando de MU Enpresagintza y mi proyecto de investigación versa sobre las percepciones de la participación en distintas formas de organización que se presentan en la CAPV; en especial las Sociedades Anónimas Laborales y las Sociedades Anónimas participadas o que posean algún grado de participación. En este sentido, mi tutor, Fred Freundlich me ha recomendado insistentemente el caso de su representada y me ha dado su nombre y dirección de contacto para realizar un primer acercamiento y conocer si pudiese existir interés por parte de Izar Cutting Tools, en formar parte del trabajo de campo de mi investigación. En lo personal, considero que sería de gran interés poder hacer un estudio de caso con esta empresa ya que según las referencias indicadas, es un caso muy interesante y que se acopla de muy buena manera al hilo de mi investigación.

Agradezco la atención prestada.

Un cordial saludo

Atentamente

Paul Masís

From: **Paul Masis Solano** <[pmasis@mondragon.edu](mailto:pmasis@mondragon.edu)>  
Date: 2012-06-19 10:01 GMT-06:00  
Subject: Aspectos generales del proyecto de investigación

Estimado Lorenzo:

Una vez aprobada la propuesta de estudio por parte de las autoridades universitarias, procedo según el protocolo, a indicar algunos aspectos generales relativos a mí proyecto de investigación.

Título (provisional):

**EL ROL DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES A PARTIR DE SU PERCEPCIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN: ESTUDIO EMPÍRICO EN ENTIDADES DEL SECTOR EMPRESARIAL DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO.**

Director de tesis: Frederick Freundlich

Doctorando: Paul Masís Solano

Método: Estudio de Caso.

Herramientas: Cualitativas

Algunas fechas y etapas importantes:

Según el cronograma, en una primer etapa se realizaría la primer defensa(defensa del anteproyecto). Esta sería en otoño próximo y requeriría información básica y general de la empresa objeto de estudio, ya que solo se presenta el diseño del proyecto pero no es necesario profundizar en los resultados y conclusiones. Una vez aprobada esta instancia, se podría iniciar el trabajo de campo con la recogida de datos, de cara a la lectura final de la tesis doctoral. Esta etapa estaría iniciando también en otoño próximo una vez aprobada la defensa del anteproyecto y concedida la autorización para continuar con la tesis doctoral por parte de las autoridades universitarias

Un aspecto importante en esta primer etapa es el tratamiento de los datos entre investigador (Universidad) y empresa. Es decir, se requiere definir por parte de la empresa el nivel de confidencialidad que se dará a los datos e información obtenida. Le agradecería que me indicara si existe algún problema al respecto y si se requiere que la Universidad emita algún tipo de documento sobre la confidencialidad de los datos e información de la empresa. Inclusive si desde el principio la empresa no autoriza la utilización de su nombre( logos, marca, etc), aparecería en el documento como empresa "x" y no se consignarían datos sobre su localización en el proyecto de investigación. Tan solo los datos generales necesarios como sector, cantidad de empleados y provincia, entre otros.

Si existe alguna duda al respecto o si se requiere más información sobre el proyecto (abstract, propuesta de tesis, metodología, etc) con todo gusto la estaré proporcionando. También si la empresa considera necesario algún tipo de contacto adicional, sea a través de videoconferencia u otro medio, antes de iniciar con la recogida de datos, estoy en completa y total disposición.

Muchas gracias por la atención.

Le saluda cordialmente.

Paul Masís

From: **Lorenzo Mendieta**

Date: 2012-06-21 2:10 GMT-06:00

Subject: RE: Aspectos generales del proyecto de investigación

To: Paul Masis Solano <[pmasis@mondragon.edu](mailto:pmasis@mondragon.edu)>

Sin problemas

**Lorenzo Mendieta**

General Manager

**ALCORTA FORGING GROUP**

Tel. [+34 619078259](tel:+34619078259)

Fax [+34 943741620](tel:+34943741620)

[www.alcortagroup.com](http://www.alcortagroup.com)

From: **Paul Masis Solano** <[pmasis@mondragon.edu](mailto:pmasis@mondragon.edu)>  
Date: 2012-05-07 7:30 GMT-06:00

Buenas tardes:

Estimados señores.

Mi nombre es Paul Masís Solano. Soy docente y doctorando de MU Enpresagintza y mi proyecto de investigación versa sobre las percepciones de la participación en distintas formas de organización que se presentan en la CAPV; en especial las Sociedades Anónimas Laborales y las Sociedades Anónimas participadas o que posean algún grado de participación. En este sentido, mi tutor, Fred Freundlich me ha recomendado insistentemente el caso de su representada y me ha dado su nombre y dirección de contacto para realizar un primer acercamiento y conocer si pudiese existir interés por parte de Izar Cutting Tools, en formar parte del trabajo de campo de mi investigación. En lo personal, considero que sería de gran interés poder hacer un estudio de caso con esta empresa ya que según las referencias indicadas, es un caso muy interesante y que se acopla de muy buena manera al hilo de mi investigación.

Agradezco la atención prestada.

Un cordial saludo

Atentamente

Paul Masís

From: **Paul Masis Solano** <[pmasis@mondragon.edu](mailto:pmasis@mondragon.edu)>  
Date: 2012-06-19 9:53 GMT-06:00  
Subject: Aspectos generales del Proyecto de Investigación

Estimados Carlos y Eva:

Una vez aprobada la propuesta de estudio por parte de las autoridades universitarias, procedo según el protocolo, a indicar algunos aspectos generales relativos a mí proyecto de investigación.

Título (provisional):

**EL ROL DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES A PARTIR DE SU PERCEPCIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN: ESTUDIO EMPÍRICO EN ENTIDADES DEL SECTOR EMPRESARIAL DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO.**

Director de tesis: Frederick Freundlich

Doctorando: Paul Masís Solano

Método: Estudio de Caso.

Herramientas: Cualitativas

Algunas fechas y etapas importantes:

Según el cronograma, en una primera etapa se realizaría la primera defensa (defensa del anteproyecto). Esta sería en otoño próximo y requeriría información básica y general de la empresa objeto de estudio, ya que solo se presenta el diseño del proyecto, pero no es necesario profundizar en los resultados y conclusiones. Una vez aprobada esta instancia, se podría iniciar el trabajo de campo con la recogida de datos, de cara a la lectura final de la tesis doctoral. Esta etapa estaría iniciando también en otoño próximo una vez aprobada la defensa del anteproyecto y concedida la autorización para continuar con la tesis doctoral por parte de las autoridades universitarias

Un aspecto importante en esta primer etapa es el tratamiento de los datos entre investigador (Universidad) y empresa. Es decir, se requiere definir por parte de la empresa el nivel de confidencialidad que se dará a los datos e información obtenida. Le agradecería que me indicara si existe algún problema al respecto y si se requiere que la Universidad emita algún tipo de documento sobre la confidencialidad de los datos e información de la empresa. Inclusive si desde el principio la empresa no autoriza la utilización de su nombre (logos, marca, etc), aparecería en el documento como empresa "x" y no se consignarían datos sobre su localización en el proyecto de investigación. Tan solo los datos generales necesarios como sector, cantidad de empleados y provincia, entre otros.

Si existe alguna duda al respecto o si se requiere más información sobre el proyecto (abstract, propuesta de tesis, metodología, etc) con todo gusto la estaré proporcionando. También si la empresa considera necesario algún tipo de contacto adicional, sea a través de videoconferencia u otro medio, antes de iniciar con la recogida de datos, estoy en completa y total disposición.

Muchas gracias por la atención.

Le saluda cordialmente.

Paul Masís

2012/5/7 Carlos Pujana <[cpujana@izartool.com](mailto:cpujana@izartool.com)>

Estimado Paul,

Tanto yo mismo, como nuestra responsable de Personas, Eva M<sup>a</sup> Vivo, estaremos encantados de atenderte,

Saludos cordiales

**Carlos Pujana**

Director Gerente

IZAR CUTTING TOOLS, S.A.L.

Parque Empresarial Boroa 2B2

48340 Amorebieta – Bizkaia (Spain)

Tel.+34 94 630 00 80 / Fax.+34 94 630 02 37

[cpujana@izartool.com](mailto:cpujana@izartool.com)

[www.izartool.com](http://www.izartool.com)

[Política Privacidad / Pribatutasun Politika / Privacy Policy](#)

## Apéndice 2. Guión de entrevista

### INTRODUCCIÓN

*Buenos días/ buenas tardes. Mi nombre es Paul Masís Solano y soy doctorando de la Universidad de Mondragón, Facultad de Ciencias Empresariales (MU Enpresagintza S.Coop). La presente entrevista forma parte del trabajo de campo para mi tesis doctoral titulada: Percepción de la participación en las organizaciones. Estudio de casos en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV).*

Se agradece toda la colaboración brindada y se garantiza el trato anónimo de todos los datos recogidos con esta herramienta.

### DATOS GENERALES

**Fecha de entrevista:**

**Participante(s):**

**Objetivo de la entrevista:**

### TEMAS A TRATAR

#### **Introducción**

Historia de la empresa, estructura jurídico-organizativa, estructura y composición de la propiedad, estructura orgánica, políticas de participación financiera y/o políticas de reparto de beneficios

#### **Información general de la empresa**

Razón Social:

Razón Comercial:

Sector/Actividad

¿Qué tipos de productos y servicios se ofrecen?

¿Cuál es la misión de la empresa?

¿Cuál es la visión de la empresa?

¿Cuáles son los valores de la empresa?

#### **Introducción a la participación**

Conocimiento y profundización de las dimensiones, vertientes, implicaciones y beneficios de la implantación de la participación en las organizaciones

¿Cuáles son las dimensiones de la participación?

¿Cuáles han sido las implicaciones?

¿Cuál ha sido el proceso?

¿Cuáles han sido los beneficios?

#### **Aspectos específicos de la participación**

Profundización de los aspectos recogidos en las preguntas de investigación. Indagación en las respuestas. Recolección de verificadores.

Aspectos recogidos en las preguntas de investigación (Efecto espejo)

### **a- Cuestiones dirigidas a los directivos**

El porqué la empresa adoptó una estructura y política particular de participación. Es decir, cuáles fueron las motivaciones que llevaron a las empresas a adoptarlas y cuál fue la evolución de estas estructuras y/o políticas a lo largo del tiempo.

Cuál es la percepción de los directivos sobre la idea de participación amplia de personas en el capital en general y la realidad actual de esta participación en su organización.

Cuál es la forma de gestionar la organización y el trabajo en este contexto que incluye o quiere incluir la participación financiera

Qué relación existe entre los aspectos amplios o generales de la participación financiera y en la gestión, y las percepciones de la sinceridad del interés (sincerity of belief in employee ownership). Es decir, el grado de interés o interés real por parte de la dirección en la participación y los motivos por los que se planteó, así como la propia participación tanto en términos científicos como prácticos para la misma empresa.

### **b- Cuestiones dirigidas a los trabajadores**

#### *Clases de percepciones y fenómenos psicosociales*

Percepción de los trabajadores sobre la participación (en el capital), la forma en que se gestiona la organización en estos nuevos contextos, el trabajo y las relaciones entre personas, la satisfacción en términos de estilo de gestión (adecuado o no, porqué), la motivación, el sentido de propiedad el sentido de pertenencia.

Cómo perciben los trabajadores las cuestiones relacionadas directamente con la participación en el capital. Es decir, la idea de *ser copropietario, el compartir beneficios, el sentido de pertenencia y otros.*

Otras cuestiones psicosociales como: *las relaciones entre personas, la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo, la participación en las decisiones, el estilo de gestión.* La sinceridad (sincerity of belief in employee ownership) de los directivos y responsables de la empresa con respecto a su compromiso con la empresa participativa. Es decir, el grado de convencimiento sobre el interés de la participación de las personas por parte de los directivos

Cómo sus percepciones se afectan entre sí y, en particular, cómo su percepción del grado de sinceridad del compromiso con la participación afecta a otras percepciones y conductas. Es decir, si las percepciones de los trabajadores sobre el grado de interés en la participación que tienen otros les afecta a ellos mismos. Y cómo?

Pueden las opiniones de los trabajadores sobre la conveniencia de la participación depender en parte de lo que ellos perciban? Y puede esa percepción variar según la relación organizacional del trabajador con sus compañeros, jefes y/o encargados?

No se pretende cuestionar la sinceridad como sinónimo de honestidad , sino el interés real de participar. Es decir, el grado de interés y cómo afecta al diario actuar de la gente. También interesa la percepción del líder con respecto a los trabajadores de base y la propia participación tanto en términos científicos como prácticos para la misma empresa.



**Mondragon  
Unibertsitatea**

Enpresagintza  
Fakultatea  
Facultad de  
Empresariales

