

## Resumen

Este trabajo estudia el papel que representa la participación financiera de los trabajadores en la empresa, dentro de un nuevo modelo inclusivo-participativo. La participación financiera juega un papel fundamental en este modelo, siendo uno de los cuatro ejes que lo conforman. Se analizan las posibilidades que ofrece la participación financiera de los trabajadores en la empresa, junto a los efectos más conocidos de contribuir al compromiso mutuo entre trabajadores y empresarios y a la flexibilidad en las relaciones laborales. Además, se realiza un estudio de ocho empresas en las que ya se oferta esta participación financiera entre los trabajadores. Se analizan las ventajas que ofrecen estas medidas y las diferencias en el sistema de implantación entre empresas.

*Palabras clave:* sistemas de participación financiera, compromiso, trabajadores, propiedad.

## Abstract

This article studies the role played by the financial participation of workers in the company, within a new inclusive-participatory model. Financial participation plays a fundamental role in this model, being one of the four axes that make it up. The possibilities offered by the financial participation of workers in the company are analyzed, along with the best known effects of contributing to mutual commitment between workers and employers and flexibility in labor relations. In addition, a study is carried out of eight companies in which this financial participation is already offered among workers. The advantages offered by these measures and the differences in the implementation system between companies are analyzed.

*Keywords:* financial participation systems, commitment, workers, ownership.

*JEL classification:* J30, J54, M50.

# LA PARTICIPACIÓN FINANCIERA DE LOS TRABAJADORES. HACIA UN MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO DE EMPRESA

Lucía GARCÉS GALDEANO (\*)

*Universidad Pública de Navarra*

## I. INTRODUCCIÓN

La participación de los trabajadores en las empresas se ha constituido como un objetivo preferente en la Unión Europea (UE). Tal es así que la Comisión Europea (2002) considera que la participación financiera de los trabajadores en las empresas constituye una de las bases fundamentales para la realización del modelo social europeo cuyo objetivo es superar la dicotomía existente entre el capital y el trabajo, y así lo ponen de manifiesto los distintos informes, recomendaciones y resoluciones al respecto.

El creciente interés por parte de la UE por fomentar el acceso de los trabajadores a la propiedad junto con la abundante evidencia empírica sobre los potenciales beneficios para trabajadores y empresa de esta participación (Comisión Europea, 2002) ha hecho que este tema esté en el centro de debate para muchos agentes económicos y sociales. Además, la inexistencia, por el momento, de una fórmula jurídica de ámbito europeo que regule un modelo de sociedad de capital participado mayoritariamente por sus trabajadores hace que surjan diferentes propuestas de los Estados miembros para regularizar e impulsar este sistema a nivel estatal y europeo.

El objetivo de este trabajo es estudiar el papel que representa la participación financiera de los trabajadores en la empresa, dentro de una propuesta de un modelo empresarial inclusivo-participativo. La participación financiera juega un papel fundamental en este modelo, siendo uno de los cuatro ejes que lo conforman. En este trabajo, se realiza un estudio de ocho empresas en las que ya se oferta en diferentes niveles esta participación financiera entre los trabajadores. Se analizan, por un lado, las ventajas que ofrece la participación financiera de los trabajadores en la empresa, como, por ejemplo, el contribuir al compromiso mutuo entre trabajadores y empresarios, una mayor flexibilidad en las relaciones laborales, una mayor supervivencia de las empresas en manos de los trabajadores, y por otro, los obstáculos que habría que saltar para alcanzar esos objetivos, para facilitar la continuidad de las empresas en base a una mayor integración de los trabajadores.

Para abordar el objetivo planteado, este estudio se ha estructurado de la siguiente forma. En primer lugar, se hace referencia al debate de los diferentes agentes económicos y sociales sobre participación financiera de los trabajadores y el estado de la cuestión en la actualidad; pos-

teriormente, se realiza un análisis del nuevo modelo inclusivo participativo; en tercer lugar, se analizan ocho empresas donde ya se han empezado a instaurar estos sistemas de participación financiera de los trabajadores. En cuarto lugar, se estudian las diferencias encontradas en las siguientes empresas, y finalmente, en el último apartado, se establecen una serie de consideraciones finales.

## II. LA PARTICIPACIÓN FINANCIERA DE LOS TRABAJADORES

La participación financiera de los trabajadores (PFE) ha sido un tema debatido entre diferentes agentes sociales donde existe una gran heterogeneidad de puntos de vista sobre los beneficios y los costes de utilizar este tipo de fórmulas en la empresa (Vaughan, 2008). Estos sistemas representan formas variadas de remuneración en las que parte de esa retribución se obtiene de participar en el reparto de los beneficios presentes o futuros de la empresa.

La literatura teórica tradicionalmente ha indicado tres razones principales para implementar los sistemas de participación financiera de los trabajadores: división de rentas, riesgo compartido y mejora de la productividad (Prendergast, 1999; Pérotin y Robinson, 2003; Uvalic, 1991, 2006; Kruse, Freeman y Blasi, 2010). La primera razón, ofrecida por las teorías de la agencia, enfatiza que, en condiciones de competencia imperfecta, los acuerdos de empresa permiten la redistribución de las rentas y pueden favorecer el comportamiento cooperativo entre la gerencia y los em-

pleados. La segunda razón es que son instrumentos de riesgo compartido, que surgirían en situaciones de riesgo para las empresas (volatilidad de ganancias o alto nivel de endeudamiento). En sus inicios, las empresas que ofrecían participación financiera, invirtieron más que otras e implementaron planes innovadores que necesitaban relaciones de cooperación para hacer frente a esos cambios organizativos. El tercer aspecto de la mejora de la productividad es la motivación. Estos sistemas ofrecen salarios de eficiencia para mejorar la calidad y productividad de la producción (Kruse, Freeman y Blasi, 2010). Los empleados que participan en los resultados de la empresa se comprometen más con los objetivos de esa empresa, lo que conduce a mejoras en el desempeño individual y organizacional. Así pues, la participación financiera puede verse como una herramienta para la redistribución de ingresos y riqueza y, por tanto, puede servir como un instrumento más amplio para la integración social (Pendleton et al., 2001, p. 1).

El modelo de Kochan y Osterman (1994) de la «empresa de ganancias mutuas» va un poco más allá señalando que para que se pueda llevar a cabo, este sistema de participación financiera de los trabajadores debe estar lo suficientemente institucionalizado para ser eficaz. Sostiene que la creación de lugares de trabajo productivos, innovadores y flexibles, requiere del desarrollo de mano de obra altamente cualificada; así como una distribución equitativa de las ganancias económicas entre los actores sociales. Se apuesta por el desarrollo de estructuras representativas formales y compro-

misos explícitos entre la dirección y los trabajadores, así como por mejorar la transparencia de los procesos de toma de decisiones y mejorar las relaciones entre la dirección y los trabajadores en busca de resultados de beneficio mutuo.

Algunos colectivos, como los sindicatos, son más reticentes a la implantación de estos sistemas, pues consideran que su utilización podía provocar más inequidad o desigualdad en las retribuciones de los empleados, apelando al doble riesgo que conlleva asociar el empleo y la propiedad en caso de cierres empresariales. Sin embargo, estas percepciones negativas están cambiando poco a poco, dando paso a una visión de las relaciones entre capital y trabajo más amplia, donde se reconoce la existencia de intereses parcialmente convergentes (Uvalic, 2008). Entre el colectivo de empresarios, las posiciones tienden a ser más favorables a la puesta en marcha de programas de participación financiera, pues consideran que puede serles de gran ayuda para lograr una mayor motivación y un mayor compromiso de los trabajadores. Estos nuevos esquemas, además de abrir la posibilidad de que los trabajadores participen en la empresa, podrían contribuir a reducir los conflictos de los actores que configuran el entorno de la empresa, logrando así un espíritu de mayor cooperación y confianza y dando más estabilidad al proyecto empresarial (Mizrahi, 2002).

Gill y Krieger (2000, p. 112) identifican tres objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la participación: i) el incremento del rendimiento a todos los niveles como un todo,

a través del empleo, de la flexibilidad y de la competitividad; ii) el aumento de calidad de la vida laboral, de bienestar social y del desarrollo sostenible; y iii) la ampliación de la participación de todos en una sociedad más activa y democrática. De hecho, hay estudios estadounidenses que demuestran claramente que las empresas que ofrecen a sus trabajadores una participación en su capital generan más puestos de trabajo que aquellas que no disponen de tales instrumentos. Los trabajadores accionistas acumulan un patrimonio mayor de cara a la jubilación, reciben un mejor salario y tienen menos probabilidades de quedarse sin trabajo que el resto de los trabajadores. Dado que la renta de los hogares depende en gran medida de los salarios, los trabajadores accionistas resultan beneficiados por el incremento de las rentas de capital, lo que conlleva una disminución de las desigualdades en la distribución de la riqueza dentro de la sociedad (Deutsches Aktieninstitut e.V, 2017).

Las instituciones públicas también parecen decantarse a favor de la participación financiera de los trabajadores y han valorado positivamente los efectos económicos y sociales de las iniciativas que buscan conseguir un mayor compromiso de los trabajadores con las actividades y resultados de las empresas. De hecho, ya hay ciertas iniciativas puestas en marcha. Desde la Unión Europea, por ejemplo, se han elaborado proyectos, como el proyecto PEPPER, cuyos informes I, II, III y IV han realizado un seguimiento regular de la PFE entre los países de la Unión. Consideran que estas iniciativas contribuyen a incrementar la competitividad de las empresas

europeas en mercados globales, además de ser un instrumento de cohesión social y distribución de rentas. Han sido ya muchos los Gobiernos en la UE que han desarrollado una legislación específica e incentivos fiscales para impulsar la adopción de estos sistemas de participación en las empresas. De hecho, la participación financiera de los trabajadores ha experimentado una gran evolución en toda Europa en estos treinta últimos años. En este sentido, 2017 fue un año récord en Europa: casi 400.000 millones de euros estaban en manos de empleados (EFES, 2018). En 2018 veinte países de la Unión ya disponían de algún tipo de regulación para incentivar la participación financiera de los trabajadores (EFES, 2017).

Sin embargo, no todos los países de la Unión Europea han evolucionado de la misma manera. Se puede observar que geográficamente la evolución de la participación accionarial de los trabajadores es desigual, mediando un desfase de treinta o cuarenta años entre los países europeos más avanzados y los rezagados. Estas diferencias entre Estados miembros se explican por la existencia o ausencia de legislaciones adecuadas. Tenemos, por un lado, países como Chequia, Estonia y Eslovaquia en los que la participación accionarial de los trabajadores no desempeña un papel relevante en la economía y cuyos estados no han aplicado ninguna política al respecto. Por otro lado, en quince países de la Unión como Chipre, España, Francia y Suecia, hay importantes incentivos fiscales para el fomento de dicha participación. Otros países como Suecia, disponen de un marco jurídico para estos regímenes, pero sin incentivos fiscales.

Los resultados de la implantación de estos sistemas ya están viendo la luz. En Estados Unidos, por ejemplo, se ha visto que los programas de accionariado de los trabajadores impulsan las ventas y el empleo en más de un 2 por 100 (1) anual en comparación con empresas parecidas que no cuentan con estos programas. La productividad aumenta de media entre un 4 por 100 y un 5 por 100 (2) el año de adopción de un programa de este tipo. En Europa, el rendimiento social de las empresas con participación accionarial de los trabajadores es un 52 por 100 mayor que el de las que no tienen programas de este tipo ni planes de ahorro de los trabajadores (3).

A pesar de estos buenos resultados, la participación financiera de los trabajadores sigue siendo, en general, relativamente baja y el 68 por 100 de las empresas de la Unión no los ofrece en ninguna de sus variantes. Sin duda, existe la necesidad de crear una serie de medidas u orientaciones por parte de la Unión para impulsar el crecimiento de la participación financiera de los trabajadores en Europa tal como expresa el informe al Parlamento Europeo (2019). En él se ponen de relieve las posibilidades que estos regímenes representan, tanto para los trabajadores como para sus empleadores, en lo que a crecimiento y protección social se refiere, así como los obstáculos que la Comisión y los Estados miembros deben procurar superar. El propio informe propone una serie de medidas que podrían tomarse a nivel de la Unión para facilitar la participación financiera de los trabajadores, como campañas de sensibilización, plataformas de intercambio de mejores prácticas, formación financiera de la

ciudadanía, mayor transparencia e información, más incentivos y una reflexión sobre los obstáculos transnacionales.

Ya en 2014, la EFES (European Federation of Employee Share Ownership) propuso la idea de crear un *ESOP* (*employee stock ownership plan*) europeo. Se trata de un plan de propiedad de acciones para empleados como el que ya existe en EE.UU. Un *ESOP* generalmente se crea para facilitar la planificación de la sucesión en una empresa, al permitir a los empleados la oportunidad de comprar acciones. Dado que las acciones de *ESOP* son parte del paquete de remuneración de los empleados, las empresas pueden utilizar los *ESOP* para mantener a los participantes del plan enfocados en el desempeño corporativo y en la apreciación del precio de las acciones. El principal problema de esta propuesta es que la fiscalidad de cada país de la Unión Europea es diferente. En la actualidad, esta idea está en manos del Comité Económico y Social que tiene la encomienda de realizar un dictamen para el Parlamento Europeo, a fin de que puedan debatirse medidas al respecto.

Desde la Estrategia Europa 2020, se promueve el «crecimiento sostenible» que, entre otras cosas, refuerza el poder de los ciudadanos a través del empleo, la inversión en capacidades, la lucha contra la pobreza y la modernización de los mercados de trabajo y la protección social. En este sentido, la participación financiera de los trabajadores representa un medio tangible, al involucrar en mayor medida a los trabajadores en la adopción de decisiones de las empresas en las que tra-

bajan, ayudarles a reforzar sus competencias y empleabilidad, garantizar una parte de los beneficios financieros y luchar contra la concentración de capital, para recuperar desempleados a través de la creación de empleo. Si ello se conjuga con instrumentos de la economía social, como los microcréditos, a fin de reforzar la seguridad del empleo y evitar deslocalizaciones, e incentivos fiscales, los resultados no pueden ser más que positivos.

Por último, cabe señalar que la participación financiera de los trabajadores en la empresa no equivale necesariamente, con la excepción de las cooperativas de trabajadores, a participación de los trabajadores en la financiación de la empresa. La participación financiera de los trabajadores puede tomar la forma de participación en los beneficios, en la gestión y/o en la propiedad. Estos sistemas contemplan otras situaciones de carácter híbrido, por ejemplo, participación financiera sin participación en decisiones, o la participación en decisiones con una baja participación financiera, como por ejemplo la «cogestión» donde los trabajadores de las empresas grandes tienen representación en el consejo de las empresas (Alemania).

Además, la participación financiera puede decidirse de forma individual para cada trabajador o de forma colectiva, formando parte de las políticas generales de la empresa. Vincular la retribución, parcialmente, a los resultados financieros de la empresa es una práctica habitual entre los altos directivos; sin embargo, la PFE va más allá. Se refiere a situaciones en las que la compensación ligada a resultados de la empresa afecte a un

colectivo amplio de trabajadores de la organización. La forma en la que se materializa la participación financiera varía, pudiendo ser que los trabajadores reciben un montante dinerario, o reciben acciones de la empresa u opciones de compra de acciones, con plazos de ejecución previstos. Se podría incluso hablar de niveles de participación, pues, en muchos casos, las empresas pueden empezar ligando esa participación a los beneficios y terminar otorgándoles propiedad de la empresa, que sería el nivel más alto de participación financiera de los trabajadores en la empresa.

### III. HACIA UN MODELO INCLUSIVO-PARTICIPATIVO DE EMPRESA

La idea de este nuevo modelo inclusivo-participativo de empresa parte de diferentes agentes sociales representantes de la Comunidad Foral de Navarra y del País Vasco, entre los que cabe destacar el papel de la Fundación Arizmendiarieta, los cuales ven la necesidad de garantizar la empleabilidad de las futuras generaciones. Para que estas tengan oportunidades profesionales en esta región, resulta necesario contar con proyectos empresariales rentables, en un contexto internacional en el que la progresiva globalización y la rapidez de los adelantos científico-técnicos sitúan a las empresas en un marco competitivo nuevo, de extraordinaria dificultad.

Con esa preocupación, colectivos de diferentes sensibilidades sociales, empresariales y políticas, como son empresarios, sindicatos, confederación de empresarios, políticos, académicos, etcétera, han reflexionado sobre

las características adecuadas para que las empresas locales sean competitivas, sostenibles en el tiempo y que, a la vez, tengan en cuenta las necesidades y el desarrollo integral de las personas que las componen.

Estos agentes sociales han compartido la oportunidad de avanzar hacia un modelo inclusivo-participativo de empresa, con características específicas adecuadas a la cultura local y agrupadas en los cuatro ejes siguientes:

—*Eje 1. Adaptar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, basándolas en la confianza, transparencia y cooperación, para conseguir la competitividad y sostenibilidad de las empresas.*

Se trata de crear un clima de confianza, mediante una política de transparencia informativa, con una información regular de los hitos más importantes de la empresa tanto a los trabajadores como a los accionistas, donde el trabajador, además, pueda participar en la toma de decisiones. Se busca que haya una formación constante del trabajador, buscando cierta autonomía, donde se sienta motivado para seguir esforzándose para este proyecto común. En definitiva, que se sienta parte del proyecto de empresa.

Además, se trataría de buscar políticas retributivas que no generen una gran desigualdad y favorezcan la cohesión social.

—*Eje 2. Formular un proyecto compartido por los propietarios, directivos y profesionales/trabajadores de la empresa, beneficioso a largo plazo para todos y en el que se dé prioridad a la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos de interés.*

—*Eje 3. Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la participación en la gestión, en los resultados y en la propiedad.*

Este es el eje fundamental para conseguir la participación financiera de los trabajadores en la empresa. Se busca implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados que favorezcan la corresponsabilidad. La empresa debe apoyar a los trabajadores para que participen en el capital de la empresa, ayudándoles económicamente a incorporarse a la propiedad.

—*Eje 4. Preocupación por el impacto social de las actuaciones empresariales e implicación en algunos de los problemas sociales del entorno.*

Las empresas no actúan de forma aislada y todos sus movimientos tienen impacto en el entorno social que les rodea. En este sentido, es responsabilidad de la empresa mantener una política de honestidad, por ejemplo, evitando el fraude y la elusión fiscal. En definitiva, evitar conductas que puedan perjudicar al entorno de la empresa, a sus trabajadores y a la comunidad en general (Bel y Martín, 2008; Hernández Ortiz, Ruiz Jiménez y García Martí, 2008).

Vistos estos cuatro ejes, se buscaría, por tanto, favorecer ese nuevo modelo de empresa adaptado a la idiosincrasia y la cultura regional, posibilitando el acceso de los trabajadores al capital de la empresa, directa o indirectamente, mediante incentivos fiscales.

De esta forma, se aspira a contar con empresas competi-

tivas y sostenibles en el tiempo en base a la confianza, la transparencia y la cooperación de los distintos grupos de interés (*stakeholders*), con un apoyo proporcionado de los poderes públicos.

Se plantea, además, que los incentivos fiscales sean un instrumento, no un objetivo en sí mismo, que supongan una ayuda y la eliminación de barreras para facilitar la continuidad de las empresas en base a una mayor integración de los trabajadores. Es importante que posibilite una mayor implicación y motivación del trabajador y que, a su vez, redunde en una mayor flexibilidad, versatilidad y capacidad de adaptación ante las crisis.

Aunque todos los ejes del nuevo modelo son muy importantes, en este trabajo, nos vamos a centrar en el estudio del tercer eje, la participación financiera de los trabajadores en los resultados, en la gestión y en la propiedad, por su gran papel en la continuidad y supervivencia de la empresa. Esta participación debe ser un compromiso para las empresas mediante el cual los empleados pueden participan a través de sus retribuciones en los resultados financieros de la misma. Ello puede tomar la forma de participación en los beneficios o en la propiedad. Vincular la retribución, parcialmente, a los resultados financieros de la empresa es una práctica habitual entre los altos directivos, especialmente cuando no son los propietarios de la mayoría del capital de la empresa; sin embargo, esta participación financiera se puede dar también en situaciones en las que la compensación vinculada a resultados de la empresa afec-

ta a un colectivo más amplio de trabajadores de la organización. La forma de materializar la participación financiera varía, pudiendo ser que los trabajadores reciban un montante dinerario, reciban acciones de la empresa, etcétera.

En la siguiente sección se analizan ocho empresas donde ya se han empezado a instaurar estos sistemas de participación financiera de los trabajadores. Se estudian las diferencias encontradas en las siguientes empresas y finalmente, en el último apartado, se establecen una serie de consideraciones finales.

#### IV. ESTUDIO DE CASOS

En esta sección se examinan diferentes empresas donde ya se han implantado, en mayor o menor medida, un sistema de participación financiera de los trabajadores. Se analiza cada caso en particular y se apuntan las diferencias encontradas entre estas ocho empresas.

##### *Empresa A*

Se trata de una empresa familiar del sector acerero de menos de 50 trabajadores donde la propiedad está dividida entre dos familias, en la actualidad al 50 por 100 cada una de ellas, pero no por mucho tiempo. En la actualidad, estas dos familias ya han pactado un protocolo familiar que ya está en marcha donde la idea de los fundadores es que sus hijos entren a formar parte del negocio, pero quieren dar participación a sus trabajadores y ya han formalizado la opción de entrada de algunos trabajadores en la empresa. En este sentido, van a poder obtener un tanto por ciento de la propiedad de la

empresa y lo van a poder capitalizar hasta su jubilación por un precio que ya está pactado en el propio protocolo.

La opción se les ha dado solamente a directivos de la empresa que no forman parte de la familia, pero son personas muy válidas a las que la empresa no quiere perder y han visto en esta fórmula de participación una oportunidad para que estas personas formen parte de la empresa y la vean como suya. Además, la empresa ve este sistema como una forma de premiar su validez y su compromiso con la empresa. El porcentaje máximo que, en conjunto, la familia ha establecido para estos directivos es del 15 por 100 de la propiedad.

Como vemos, esta empresa cumple con uno de los ejes principales para instaurar la implantación del nuevo modelo, ya hay directivos que no son de la familia, que van a formar parte de la propiedad de la empresa. Pero para llegar al nuevo modelo, todavía faltan algunos de los ejes. De hecho, falta la cultura de transparencia e información hacia los trabajadores. Deben adaptar las prácticas de gestión y la cultura de empresa a un escenario de confianza, transparencia y cooperación, donde los trabajadores puedan participar en la toma de decisiones e incluso se les premie por sus iniciativas. Compartir la información de la empresa con sus trabajadores es algo esencial en este modelo, así como confiar en el trabajador como el mayor conocedor del producto o servicio que se lanza al mercado, y el que mejor puede ayudar a mejorar sus características que sin duda van a ser valoradas por los clientes potenciales.

##### *Empresa B*

Se trata de una empresa cien por cien familiar en la que todavía está liderando el negocio el padre fundador. Es una empresa que compite en el sector servicios y en la actualidad cuenta con 100 trabajadores. En este caso, el fundador tiene dos descendientes que trabajan fuera de la empresa familiar, aunque en sectores afines. El padre fundador ya está pensando en el futuro de la empresa y aunque no ve en sus hijos a ninguno con la capacidad y la intención de seguir en el negocio sí que ha elaborado un protocolo familiar en el que se incluye la entrada de varios trabajadores en la propiedad de la empresa. La idea fundamental de este protocolo es que los dos hijos se queden con el 80 por 100 de la empresa y el otro 20 por 100 pueda ser repartido entre sus directivos. En la actualidad, son varios los directivos que ya forman parte de la propiedad de la empresa en un 8 por 100. Este porcentaje será ampliado hasta 20 en los próximos años.

La idea fundamental de este fundador es que, en el futuro, cuando él abandone el barco, la empresa sobreviva con su actual equipo de trabajo independientemente de lo que hagan sus hijos. Este propietario ve la necesidad de crear este equipo de trabajo, conocedor de la empresa, capaz de tomar decisiones importantes y que, sin duda, va a hacer todo lo posible por la supervivencia de la misma que es de su propiedad. Además, este equipo va a funcionar como un futuro mediador entre las posibles disputas de los hijos que van a tener el mismo porcentaje de acciones o participaciones. Esta mediación no va a ser un órgano

formal, pero sí que va a servir como un mecanismo interno de solución de posibles problemas.

Así pues, en este caso, la empresa da opción a sus empleados a formar parte de la propiedad, pero, además, se ve esta participación como una garantía de continuidad de la empresa en caso de disputa entre los futuros propietarios.

#### *Empresa C*

Se trata de una empresa familiar de tecnología alimentaria que cuenta con 87 trabajadores. En la actualidad la dirección está dividida en dos partes claramente diferenciadas: la gestión técnica está liderada por un miembro de la familia perteneciente a la segunda generación y la gestión empresarial, liderada por el gerente, en la actualidad, no perteneciente a la familia propietaria. Es una empresa internacional, pues está presente en más de 50 países, con una exportación en torno al 65 por 100.

Es una empresa muy transparente con su plantilla. Dos o tres veces al año mantienen reuniones informativas en las que se expone la situación de la empresa a nivel de cargas de trabajo, perspectivas de futuro, proyectos en los que se está trabajando e incluso pinceladas sobre cuestiones más estratégicas, etcétera.

Hace dos años, se estableció un reparto de beneficios entre todos los miembros de la plantilla por los buenos resultados, y desde entonces, se anunció que, en función de un escalado de EBIT, cada año se les otorgaría un bonus que variaría en función de su salario bruto. Es una política que se ha mantenido desde entonces: cada año se fija un

bonus, que suele ser un porcentaje de su salario bruto vinculado a resultados. Como se puede observar, en este caso, la participación no está vinculada a la propiedad, sino a los beneficios de la empresa. Y, además, esta participación no está dirigida solamente a los directivos, sino a toda la plantilla en función de su salario bruto, y por supuesto de los beneficios obtenidos a final de año.

La principal razón por la que se hace es para motivar a los empleados a trabajar como un equipo en la que todos ellos participen de los resultados de la empresa. Es una manera de valorar y cuidar a las personas que trabajan en la empresa, como si fueran parte de la familia empresarial. Tratan de poner en práctica políticas y acciones que ayuden a un buen clima social. Y dentro de ellas, está el hacer partícipe a la plantilla de los resultados de la empresa.

Esta empresa asegura que esta medida ha tenido un impacto positivo en los resultados de manera inmediata. El gerente explica que: «En nuestro sector, oscilaciones del 25 por 100 o más en la cifra de negocio, y consiguientes cargas de trabajo, son muy habituales. Esto nos obliga a tener muy ajustados los medios, y a contar con una gran flexibilidad, la cual requiere muchas veces de una fuerte implicación de la plantilla. Trabajamos con vegetales; y estos no esperan. Esto obliga a cumplir unas fechas que a veces conllevan sobreesfuerzos importantes. Conseguir los niveles de implicación, de respuesta que se obtiene cuando las cargas de trabajo lo requieren es producto de muchas cosas. Sin duda, una de ellas es el hacer en mayor o menor medida partícipe

a toda la plantilla de la buena marcha de la empresa».

#### *Empresa D*

Es una empresa relacionada con el sector agrario que cuenta ya con treinta años de antigüedad. Fue creada por dos socios que vieron en el mercado europeo una idea de negocio que no estaba en España y la consiguieron implantar con gran éxito. Se trataba de frescos, presentados listos para consumir. La idea de negocio no solamente era una venta de un producto alimentario, sino que, al estar listos para consumir, los consumidores «compraban tiempo». Es cierto que el proyecto en sus principios sufrió mucho. No conseguían llegar a los consumidores finales, pues en España no había esta cultura de productos preparados y listos para consumir.

Esta idea de negocio estaba muy relacionada con la agricultura en Navarra y pronto atrajeron inversores financieros. Sin embargo, la filosofía de los fundadores del proyecto fue fundamental para visionar que había trabajadores importantes que podían crear valor para la empresa. Los promotores consiguieron que se abriera el capital, no solo a inversores de capital privados, sino también a trabajadores claves en el proyecto, quienes pagaron las participaciones en la empresa. Fueron 20 trabajadores los que se unieron a la propiedad de la empresa de todos los niveles de mando: directivos, trabajadores del campo o en líneas de producción. Con el esfuerzo de estos trabajadores y del capital aportado por los inversores privados, la empresa creció y abrió un mercado hasta entonces inexistente en España.

Esa sociedad creció y, finalmente, fue adquirida por los operadores del mercado. Tuvieron varias opciones y se pensó que el grupo que le daría mayor continuidad era un grupo europeo que participaba de parecida filosofía. En las negociaciones de la venta, el grupo comprador aceptó, en un primer momento, que los trabajadores con participaciones siguieran en la propiedad, pero luego, cuando la operación se materializó, todos se sentían un poco incómodos. Finalmente, se terminó vendiendo por completo. Los trabajadores vieron multiplicados sus beneficios. El grupo comprador dio continuidad al proyecto reteniendo el talento y las personas comprometidas. Esos 20 trabajadores siguen trabajando en la misma empresa, pero ya no tienen participación en la propiedad.

#### *Empresa E*

Se trata de una empresa del sector agroalimentario que fue adquirida por un fondo de inversión. Lo significativo de esta empresa es que, a pesar de ser vendida a un fondo de inversión, este fondo ve la necesidad de mantener al frente de la gestión al mismo equipo de trabajo que ya venía trabajando en esta empresa antes de ser adquirida. A este equipo de dirección se le ofrece una participación en *bonus por objetivos*. La empresa ha crecido exponencialmente y es de suponer que el fondo de inversión (cuya propiedad es mayoritaria) venderá, pero los trabajadores que forman parte de ese equipo de gestión, aunque la empresa pueda ser vendida a otros operadores, seguirán liderando la gestión. De hecho, el patrimonio de estos trabajadores ha ido creciendo. Sus retribucio-

nes fijas fueron sustituidas por retribuciones variables por objetivos, buscando que el equipo sea sólido y haya cooperación y confianza entre todos ellos.

#### *Empresa F*

Se trata de una empresa independiente que ofrece servicios profesionales, donde el 100 por 100 de la propiedad de la compañía está en manos de las personas que trabajan en ella. En la actualidad, tras sesenta años de andadura, son un equipo formado por varios miles de personas, donde casi el 30 por 100 de los trabajadores son copropietarios de la empresa.

Su proyecto empresarial aspira a establecer relaciones personales y patrimoniales a largo plazo. Por ello, toda persona tiene la posibilidad de acceder a la condición de socio (copropiedad), una vez completado el proceso de incorporación establecido. Ello permite participar de los resultados económicos obtenidos por la compañía.

Buscan un desarrollo profesional continuo de sus trabajadores, donde se comprometen a crear las condiciones, facilitar los medios y generar oportunidades para fomentar el desarrollo profesional de las personas. De hecho, el 75 por 100 de sus directivos se incorporaron a la empresa entre los 23 y 29 años y llegan a ser socios con una media de 36 años de edad.

Como se puede observar, es una empresa que apuesta por la participación de sus trabajadores en las decisiones y en la propiedad. Su principal ventaja competitiva es el talento de sus trabajadores, por eso favorecen su desarrollo y establecen prác-

ticas de recursos humanos que posibiliten la retención de los mismos en la compañía.

#### *Empresa G*

Se trata de una empresa dedicada al asesoramiento jurídico, económico y fiscal de la empresa, que cuenta con treinta años de experiencia y con un equipo de más de 80 profesionales a su cargo. Los trabajadores están agrupados por equipos multidisciplinares que ofrecen un servicio integral a sus clientes.

Es una empresa que valora enormemente el trabajo de sus profesionales y apuesta siempre por la formación y la promoción interna. Buscan en sus trabajadores futuros socios de la empresa. Apuestan por la atracción y retención del talento buscando la confianza, transparencia y cooperación entre todas las personas que forman parte del proyecto común. El fundador explica que: «nuestro objetivo es que las personas que entren a trabajar en nuestra empresa se jubilen en ella».

Dado su éxito en el mercado, ya han tenido propuestas de compra, pero todas han sido rechazadas, pues para esta empresa el proyecto tiene que ser compartido y beneficioso para todos. Confían en sus trabajadores y en los equipos de trabajo. Buscan estabilidad de la empresa y el compromiso de sus trabajadores con la misma.

En cuanto a la participación financiera de los trabajadores, en la actualidad, son cuatro los socios propietarios de la empresa, pero para el año que viene se espera que entren a participar en la propiedad otros cuatro socios más. Su idea es que, en dos años, al menos el 15 por 100 de

la plantilla forme parte de la propiedad de la empresa. La invitación a participar en la propiedad no se da de manera generalizada, sino a los trabajadores que buscan compromiso y responsabilidad en la empresa. Tener participaciones de la empresa no es únicamente ser propietario, sino es tener mayor responsabilidad y compromiso por la misma. Además, esta empresa apuesta por un principio fundamental que es el principio de sostenibilidad. Aquel trabajador que vaya a formar parte de la propiedad tendrá la posibilidad de hacer los pagos de un modo sostenible, de tal manera que mensualmente parte de su retribución irá a parar a los fondos propios de la empresa. Del mismo modo, si algún socio quiere abandonar la empresa debe saber que no cobrará de manera inmediata, sino que se hará una valoración para hacer los pagos de manera aplazada para que la empresa en ningún momento se pueda ver con problemas de liquidez.

La empresa cuenta también con su propia fundación con la que colabora continuamente con instituciones públicas y privadas para el desarrollo de la comunidad. Impulsan la cultura del emprendimiento, donde ayudan a dar los primeros pasos de proyecto empresarial de una manera gratuita. Apuestan por la inversión en el entorno social porque saben que esa inversión va a revertir en la empresa.

### *Empresa H*

Es una empresa familiar dedicada a la fabricación y venta de muebles para alimentos refrigerados, que cuenta con años de experiencia y con un equipo de cientos de personas.

La empresa tiene en cuenta en sus decisiones no solamente a los empleados, sino a todos los grupos de interés (*stakeholders*), como son proveedores, clientes, etc., y apuestan por tres conceptos fundamentales: compromiso, fidelidad y capacidad de aprender.

En sus inicios, contaban con una estructura piramidal, pero tras el crecimiento de la empresa vieron la necesidad de aplanar la estructura, delegar funciones y dar más responsabilidad a sus trabajadores. Los trabajadores están agrupados en 11 «minifábricas» donde cada equipo de trabajo se encarga de sacar un producto adelante. Este sistema promueve el trabajo en equipo y motiva a los trabajadores a hacer bien su trabajo. Cada minifábrica está liderada por una persona, un gerente al que se le ha dado la posibilidad de crecer profesionalmente y además la responsabilidad de estar al mando de un equipo de varias personas. Además, tiene una cuenta de resultados a su cargo, pues si consiguen mejoras sustanciales para la empresa sus salarios se verán compensados. Por eso, se esfuerzan más por hacerlo bien.

En la actualidad, están en camino de convertirse en una organización circular, pues ya están empezando a trabajar por proyectos. Los *PMO* (*project manager officer*) son ingenieros de la empresa que se convierten en gestores de su propio proyecto y son los jefes de su equipo de trabajo. Se les otorga responsabilidad que genera compromiso para estos trabajadores.

Tienen un sistema de remuneración fijo, pero que puede verse recompensado cuando cualquiera de sus trabajadores

hace pequeñas propuestas de mejora. La idea es que todo el que se esfuerza tiene una recompensa, bien sea compensación económica, una oportunidad de promoción, una formación específica o de cualquier otro tipo, como la participación en la toma de decisiones o en la propiedad. El protocolo instaurado en las minifábricas es que antes de terminar la jornada todo el equipo vea lo que han hecho en esas ocho horas, que identifiquen si ven algún problema y hagan propuestas de mejora. Son los propios trabajadores los motores de cambio. Gracias a este sistema consiguen ser muy eficientes en cada producto que fabrican.

Para la empresa, la satisfacción de los trabajadores es muy importante, por ello cada año se les pasa una encuesta de satisfacción y se les pregunta cómo les gustaría ser compensados. Algunos eligen la vertiente monetaria, pero la mayoría prefiere mayor formación, mayor responsabilidad o mayor participación en la toma de decisiones. Buscan cierto reconocimiento profesional.

En la actualidad, esta empresa tiene la matriz, que es cien por cien familiar, pero cuenta con otras muchas filiales, algunas en diferentes países, donde la propiedad está repartida entre distintos trabajadores claves para el futuro y la continuidad de la empresa. Una de las filiales, por ejemplo, cuenta con cinco trabajadores que tienen el 5 por 100 de propiedad cada uno de ellos. En otra filial, es una persona la que tiene el 48 por 100 de propiedad. Otra filial cuenta con cuatro personas que entre todas tienen un 3 por 100 de la propiedad. Cada sistema es distinto, pues las circunstancias de cada filial han sido negociaciones muy

distintas. Los trabajadores que ya son propietarios de algunas de estas filiales son personas que cumplen con los tres pilares fundamentales: compromiso, fidelidad y capacidad de aprender.

Esta empresa apuesta por la cooperación con otras empresas para hacer nuevos productos, para la cocreación de proyectos comunes (*open innovation*). Para esta empresa los objetivos de los grupos de interés forman parte de los objetivos de la empresa. El gerente explica que: «si colaboramos con clientes, proveedores y competidores para hacer nuevos productos ¿cómo no vamos a cooperar con nuestros trabajadores que forman parte de nuestra empresa?». Además, apuestan por productos sostenibles, y para alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente debe ser parte del proceso de desarrollo.

## V. ANÁLISIS DE LOS CASOS

Partiendo de la idea del nuevo modelo inclusivo-participativo, en este apartado se aborda el grado de cumplimiento de cada uno de estos ejes en las empresas encuestadas, comentando las similitudes y diferencias entre ellas.

En general, parece que todas las empresas van poco a poco avanzando en cada uno de los ejes, pero no todas tienen los cuatro ejes implantados.

El primer eje, en el que se busca la transparencia, confianza y cooperación, se observa que la mayoría de las empresas descritas ven en sus trabajadores su mayor ventaja competitiva, apuestan por prácticas de gestión de recursos humanos que incrementen la motivación de

sus trabajadores y el compromiso por la empresa. Se podría destacar la *empresa A* como la menos avanzada en este primer eje. Parece que les cuesta compartir la información de la empresa con sus trabajadores aun sabiendo que es el trabajador el que mejor puede ayudarles a mejorar sus productos.

En relación con el segundo eje, que recoge la idea de formular un proyecto compartido por los propietarios, directivos y profesionales/trabajadores de la empresa, se podría destacar a la *empresa G* que habla explícitamente de un proyecto común de todos los miembros de la empresa. Donde se da prioridad a la sostenibilidad de la empresa, como proyecto colectivo y no a los intereses de cualquiera de los otros grupos de interés.

Si se profundiza en el tercer eje, relacionado con la participación financiera de los trabajadores en la gestión, propiedad y resultados de la empresa, se encuentran bastantes diferencias:

—En primer lugar, se podría señalar la *empresa C*, donde la participación del trabajador es una participación en los beneficios. Los trabajadores son compensados con bonus por buenos resultados de la empresa. Estos beneficios se extienden a todos los trabajadores, no solamente directivos, en función de su salario, y siempre condicionado a los beneficios de la empresa. El principal objetivo de esta medida es incrementar la motivación de sus trabajadores y hacerles partícipes de los resultados que ellos mismos han logrado con su trabajo. Cabe recordar que esta empresa es de carácter familiar donde ya hay dos generaciones trabajando en el negocio familiar. Aunque

el actual gerente es una persona que no pertenece a la familia, la idea de la transmisión generacional está en mente del fundador, luego la posibilidad de que los trabajadores participen en la propiedad de la empresa no forma parte, al menos en este momento, de los objetivos del fundador. Como se puede observar, aunque la empresa es familiar, el papel de la gestión la lleva a una persona ajena a la familia, un trabajador que lleva más de diez años en la empresa, cuyo talento es capital indispensable en el negocio actual. Por tanto, se podría hablar de una participación en la gestión de este directivo en particular.

—En segundo lugar, la *empresa E* es otro ejemplo de participación en la gestión, donde al equipo de dirección se les ofrece una participación en bonus por objetivos. Sus retribuciones fijas fueron sustituidas por retribuciones variables por objetivos buscando que el equipo sea sólido y haya cooperación y confianza entre todos ellos.

—En último lugar, el resto de empresas encuestadas son diferentes ejemplos de participación financiera de los trabajadores en la propiedad de la empresa. En su mayoría, esta propiedad únicamente es ofrecida a algunos trabajadores directivos o algunas personas claves para la empresa (*empresa A, B, H...*) aunque hay alguna empresa como la *empresa F* en la que la posibilidad de ser socio es algo que conocen desde que entran a formar parte de la compañía. Por tanto, se observa que, en la mayoría de los casos, la extensión de esta participación no es algo generalizado para toda la plantilla, sino para algunos trabajadores clave en la empresa.

En todos los casos, se trata de una participación voluntaria por parte del trabajador, que es quien finalmente decide entrar a formar parte, o no, de la propiedad de la empresa. La mayoría de las empresas hablan del sentido de la responsabilidad y el compromiso con la empresa como socios, que muchos trabajadores no quieren adquirir y que, por tanto, rechazan la oferta de participar en la propiedad. Al final los socios que firman la participación son trabajadores que creen en el proyecto común y que se comprometen a trabajar por y para la empresa.

Dentro de esta idea de participación en la propiedad se observan bastantes diferencias entre los objetivos de las empresas descritas. Por un lado, hay empresas como la B que ve en esta fórmula de la participación de los trabajadores la solución perfecta para la supervivencia de su empresa familiar. El fundador no confía en el compromiso de sus descendientes con la empresa y cree que su equipo de trabajo es quien mejor conoce el negocio y el que puede llevar las riendas del negocio cuando él no esté.

Por otro lado, otras empresas como la A y la G, abren la propiedad a trabajadores clave en la compañía. Su objetivo no es otro que motivar el trabajo de estas personas y premiar su esfuerzo con la empresa. Esto hace que los trabajadores se sientan satisfechos con el compromiso de la empresa y esto siempre repercute en términos de beneficios para la misma. En la *empresa D* sucede justo lo contrario, es cierto que hubo un equipo de trabajadores socios de la empresa, pero una vez comprada por el grupo inversor estos trabajadores vendieron su participación en

la propiedad. Aunque mantienen su puesto de trabajador, su motivación es distinta a la de ser también propietario.

Ejemplo distinto es el caso de la *empresa F* donde la propiedad es 100 por 100 de sus trabajadores. Esto no quiere decir que todos sus trabajadores sean socios de la empresa, sino que todas las participaciones de la empresa la tienen algunos de sus trabajadores, el 30 por 100 de ellos. Todos son copropietarios de la empresa y esto hace que todos juntos apuesten por ese proyecto común, como trabajadores y como socios de la empresa. El problema de esta empresa es el liderazgo; tiene que haber un grupo líder y este tiene que ser elegido entre todos y esto no es fácil, pues son muchos los socios que tienen que ponerse de acuerdo para acordar estas decisiones.

Por último, en relación al cuarto eje, el que se refiere a la preocupación por el impacto social de sus actuaciones, son muchas las empresas que apuestan por la actividad sostenible. La *empresa G* es la única que cuenta con una fundación dedicada a diferentes labores sociales, colaborando con instituciones públicas y privadas para participar en el diseño de políticas sociales dirigidas a la integración de colectivos que puedan quedar «excluidos», para impulsar la cultura del emprendimiento, etc. Aunque el resto de empresas no cuenten con una fundación, no quiere decir que no les preocupen los problemas sociales del entorno. La mayoría de estas empresas, cuentan con informes de sostenibilidad que pueden verse en sus páginas web. Además, aquellas que se dedican al sector agroalimentario ponen especial

cuidado en su entorno, utilizando productos sostenibles que minimicen el impacto ecológico.

## VI. CONSIDERACIONES FINALES

En este trabajo se ha abordado el estudio del nuevo modelo inclusivo-participativo como respuesta a la inminente necesidad de garantizar la empleabilidad de las futuras generaciones. Es necesario que las empresas sean competitivas y, por supuesto, sostenibles en el tiempo, teniendo en cuenta las necesidades y el desarrollo integral de las personas que las componen.

Los resultados de este trabajo son consistentes con estudios anteriores (Prendergast, 1999; Kruse, Freeman y Blasi, 2010) donde se muestra que estos sistemas de participación financiera son un incentivo clave para la motivación de los trabajadores y el aumento de la productividad en las empresas que ofrecen estos sistemas.

Son muchas las ventajas que ofrece este sistema. En primer lugar, todas las empresas a las que hemos entrevistado señalan a sus trabajadores como capital humano indispensable. Ponen de relieve el valor del talento de sus trabajadores y señalan esta fórmula de participación financiera de los trabajadores como una herramienta muy valiosa para la retención del mismo.

Algunos apuntan como principal ventaja el compromiso de los trabajadores (Bel y Martín, 2008; Poutsma, 2001). Aunque la oferta de participar en la propiedad de la empresa pueda ser ofrecido a muchos o varios trabajadores, solamente aquellos que de verdad quieren perma-

necer en la empresa, los que se comprometen con la empresa, son los que aceptan esta participación. Ser propietario de la empresa no es un regalo, sino una responsabilidad, que solamente los que se comprometen llegan a aceptar.

En segundo lugar, otra ventaja muy importante es la motivación del trabajador. Saber que la empresa confía en ti, en tu talento y saber hacer, hace que los trabajadores se sientan más motivados para hacer bien su trabajo, incrementando su productividad y creatividad; esto siempre beneficia a todos, trabajadores, empresa, mercado y entorno social (Kruse, Freeman y Blasi, 2010). Además, surge una alineación de objetivos mucho más clara. El salario final del trabajador va a depender de su propio esfuerzo. Contará con una parte fija de su salario y una parte variable condicionada a los resultados de la empresa. Saber que esa remuneración variable depende en parte de tu esfuerzo es motivación suficiente para hacer las cosas bien y comprometerte con la empresa.

Como ya se apuntaba en el segundo apartado, algunos colectivos como los sindicatos son más reticentes a la implantación de estos sistemas, pues consideran que su utilización podía provocar más desigualdad en las retribuciones de los empleados, porque no en todos los casos esos sistemas están abiertos a todos los trabajadores. Para la mayoría de los empresarios encuestados, sin embargo, son considerados como una especie de «premios» para los trabajadores más talentosos y, sobre todo, para los más comprometidos con la organización, que genera beneficios para todos.

Estos sistemas tienen una doble vertiente. Aunque la empresa lo ofrece a un grupo de trabajadores *a priori* más capaces, son los trabajadores los que se autoseleccionan, es decir, son los trabajadores los que se comprometen o no con la organización. Si la empresa consigue que estos trabajadores acepten, va a ser más fácil que permanezcan en la empresa hasta su jubilación. Por tanto, logra retener a los trabajadores más capaces y más comprometidos.

En tercer lugar, estos sistemas de participación ofrecen un sistema de remuneración mucho más flexible (Prendergast, 1999). Una estructura de costes con menos peso del componente fijo en el coste total proporciona a la empresa mayor estabilidad en los flujos de caja y genera una mayor flexibilidad adaptativa, porque su umbral de beneficios está ahora más alejado de la zona de pérdidas. Permiten que los salarios se reduzcan en períodos de recesión económica y ayudan a las empresas a mantener los márgenes, al reducir los costes del trabajo sin necesidad de reducir el empleo. Además, el hecho de que los trabajadores participen en la financiación de la empresa hace reducir el coste de la financiación externa.

Por otra parte, cuando la participación financiera se acompaña de la participación en las decisiones la capacidad de respuesta se mejora porque la participación en las decisiones significa más delegación de capacidad de decisión en niveles medios y bajos de la organización empresarial, lo cual, a su vez, agiliza las respuestas de adaptación y cambio (Mizrahi, 2002; Bhatti y Qureshi, 2007).

En cuarto y último lugar, estos sistemas facilitan la continuidad de la empresa (Mizrahi, 2002). Hay una mayor estabilidad del empleo y del capital. En las empresas familiares, donde en un primer momento se pudiera pensar que son más reticentes a incorporar a miembros externos en su propiedad familiar, se han visto ejemplos en los que estos sistemas se utilizan como herramientas para asegurar la continuidad de la empresa. En situaciones donde no hay descendientes dispuestos a seguir con el negocio, el fundador, quien ha permanecido en la organización desde los inicios y conoce la complejidad de relaciones con los trabajadores y las inversiones específicas de estos, encuentra ventajoso vender la empresa a los trabajadores llegado el momento de la salida, frente a hacerlo a inversores externos que desconocen la realidad y el valor de los intangibles acumulados. En otras situaciones, donde la empresa familiar sí tiene descendientes, pero no son concedores del día a día de la empresa, este sistema ayuda a consolidar un grupo de trabajadores comprometidos con la empresa. Este grupo es quien conoce perfectamente todas las actividades de la empresa y la manera de mejorarlas en el tiempo. Con ese sistema conseguimos retener el talento, el *know-how* en la empresa, y aunque la empresa familiar pase de generación en generación, ese grupo de trabajadores, ya socios de la empresa, puede servir de mediador para posibles futuros conflictos.

Sin embargo, en la implantación de estos sistemas de participación financiera no todo son ventajas para los trabajadores. En primer lugar, someter una parte de su retribución al riesgo

de que el resultado empresarial sea positivo, supone un coste. Los trabajadores, en general, son adversos al riesgo y tienen oportunidades muy limitadas para diversificar las fuentes de sus rentas. Cambian su situación más o menos cómoda, donde perciben un salario fijo, por una variabilidad en sus ingresos. Por eso, no todos los trabajadores están dispuestos a aceptar estos sistemas, solamente aquellos que se comprometen con la organización.

En segundo lugar, estos sistemas obligan a prestar atención a los mecanismos de negociación y de reparto de la riqueza para que la participación de los trabajadores sea aceptada por todas las partes implicadas (Pérotin y Robinson, 2003). Con estos sistemas, la capacidad negociadora de los trabajadores aumenta en la disputa de las rentas frente a los otros propietarios. Es por ello, que todos los agentes tienen que estar de acuerdo antes de la implantación de estos sistemas.

En tercer y último lugar, los trabajadores que acepten la participación financiera en la propiedad deben comprar acciones de la empresa y esto puede suponer un desembolso importante de dinero. Para que esto no sea un obstáculo, la mayoría de las empresas buscan fórmulas para que este desembolso pueda hacerse mes a mes, sustrayendo parte de su salario sin que el trabajador tenga problemas de liquidez. Además, cuando llega el momento de la venta de acciones, bien porque el trabajador decida irse de la empresa o se jubile, estas acciones tributan como ganancias y pérdidas patrimoniales en la declaración de la renta. Al transmitir un título, se produce una plusvalía por la

que tendrá que pagarse impuestos en el IRPF y que se integrará con el resto de las ganancias y pérdidas para tributar dentro de las rentas del ahorro. Esto puede ser un freno u obstáculo para la aceptación de los trabajadores de estos sistemas.

Con ese marco, la fiscalidad debe ser un instrumento que ayude a remover obstáculos en el camino de alcanzar esos objetivos para facilitar la continuidad de las empresas en base a una mayor integración de los trabajadores que posibilite una mayor implicación y motivación que, a su vez, redunden en una mayor flexibilidad, versatilidad y capacidad de adaptación ante las crisis. Las propuestas no se han hecho esperar y ya se han planteado algunas medidas. La mayoría simplemente pretenden garantizar la neutralidad fiscal en los procesos asociados a la continuidad de la empresa. Otras pretenden posibilitar estos procesos y que no se abandonen por las cargas fiscales generadas. Además, dichas medidas deberían posibilitar también modelos societarios habituales en otros países occidentales, en las llamadas «empresas del conocimiento», en las que su capacidad competitiva depende de forma decisiva de la aportación de los profesionales que las inician.

#### NOTAS

(\*) La autora agradece la ayuda financiera del Ministerio de Economía y Competitividad y al Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del proyecto ECO2017-86305-C4-4-R (AEI / FEDER, UE).

(1) <https://www.nceo.org/articles/research-employee-ownership-corporate-performance>

(2) <https://www.nceo.org/articles/research-employee-ownership-corporate-performance>

(3) [http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/na210-performancesociale-2011-02-21\\_0.pdf](http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/na210-performancesociale-2011-02-21_0.pdf)

#### BIBLIOGRAFÍA

- BAKAN, I., SUSENO, Y., PINNINGTON, A. y MONEY A (2004). The Influence of Financial Participation and Participation in Decision-making on Employee Job Attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), pp. 587-616.
- BEL DURÁN, P. y MARTÍN LÓPEZ, S. (2008). Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de concentración de las organizaciones de participación. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 95, Segundo Cuatrimestre, pp. 9-43.
- BHATTI, K. K., y QURESHI, T. M. (2007) Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), pp. 54-68
- BLAIR, M. (1999) Firm specific human capital and the theory of the firm. En M. M. BLAIR y M. J. ROE (eds.), *Employees and Corporate Governance*, pp. 59-90. Washington: Brookings Institute Press.
- DEUTSCHES AKTIENINSTITUT e.V., (2017) *Employee Share Ownership as Pivotal Part of the Capital Markets Union* (La participación accionarial de los trabajadores como parte fundamental de la unión de los mercados de capitales). Documento de posición del Deutsches Aktieninstitut e.V.
- EFES (2017). *Análisis económico anual de la participación accionarial de los trabajadores en los países europeos en 2016*.
- (2018). *Análisis económico anual de la participación accionarial de los trabajadores en los países europeos en 2017*.
- GILL, C. y KRIEGER, H (2000). Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model?, *European Journal of Industrial Relations*, 6(1), pp. 109-132.
- HERNÁNDEZ ORTIZ, M. J., RUIZ JIMÉNEZ, C. y GARCÍA MARTÍ, E. (2008). La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 95, Segundo Cuatrimestre, pp. 94-111.

<p>KOCHAN, T. y OSTERMAN, P. (1994). <i>The Mutual Gains Enterprise. The Mutual Gains Enterprise Forging a Winning Partnership Among Labor Management and Government</i> (pp. 45-78). Harvard Business School Press.</p> <p>KRUSE, D. L., FREEMAN, R. y BLASI, J. R. (2010). <i>Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options</i>. Chicago: University of Chicago Press.</p> <p>MIZRAHI, S. (2002). Workers' Participation in Decision-Making Processes and Firm Stability. <i>British Journal of Industrial Relations</i>, 40, pp. 689-707.</p> <p>PENDLETON, A., POUTSMA, E. VAN OMMEREN, J. y BREWSTER, C. (2001). <i>Employee share ownership and profit-sharing in the European Union</i>. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.</p>	<p>PÉROTIN, V. y ROBINSON, A. (2003). Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence. <i>Working Paper, Social Affairs Series, SOCI 109 EN</i>. Luxembourg Parliament, Directorate- General for Research.</p> <p>POUTSMA, E. (2001). <i>Recent trends in employee financial participation in the European Union</i>. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 114 p. ISBN 92-897-0087-4.</p> <p>PRENDERGAST, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. <i>Journal of Economic Literature</i>, 37(1), pp. 7-63.</p> <p>SALAS-FUMÁS, V (2010) Governance of knowledge intensive firms in the modern market economy. <i>International Journal of the Economics of Business</i>, 17, pp. 349-372.</p>	<p>UVALIC, M. (1991). Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Community, Social Europe. <i>The PEPPER Report</i>. Supplement n.º 3/91, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.</p> <p>— (2006). Employee ownership - Western lessons for the Eastern New Member States. En: J. LOWITZSCH (ed.), <i>PEPPER III Report</i>, pp. 46-68. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working.</p> <p>— (2008). Lessons from PEPPER I to PEPPER IV: Comments on the benchmarking results, PART 3. <i>Informe PEPPER IV</i>.</p> <p>VAUGHAN W. (2008). Financial participation and the work challenges of the 21 Century. <i>Informe PEPPER IV</i>.</p>
---	--	--