

## Resumen

La fórmula de la *corporation* anglosajona se impone y domina el debate económico. No obstante, coexisten con ella otras formas empresariales exitosas que aportan elementos diferenciales valiosos. Cooperativas como Mondragón, fundaciones como las Cajas de Ahorro y otras organizaciones sin ánimo de lucro constituyen ejemplos de una diversidad organizativa a considerar. ¿Qué podemos aprender de la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones? Esta reflexión parece más necesaria en el contexto actual, de profunda crisis, con la aparición de fuertes y crecientes desigualdades tanto entre empleados y directivos, como entre estos últimos y la sociedad.

*Palabras clave:* gobernanza corporativa, formas organizativas, entidades sin ánimo de lucro, cooperativas de trabajadores.

## Abstract

The Anglo-Saxon «corporation» model prevails and dominates the economic debate. However, a whole range of different business forms compete, often successfully, and provide valuable differential elements. Workers' Cooperatives such as Mondragon, diverse foundations like the savings banks and other non-profit organizations («commercial non-profit organizations») are striking examples of organizational diversity that should be considered. What can we learn from employee participation in decision making? The debate seems even more necessary in the current context of profound crisis, with the emergence of strong and growing inequalities between employees and managers, and also between managers and society as a whole.

*Key words:* corporate governance, organizational forms, nonprofit organizations, workers' cooperatives.

*JEL classification:* G34, L20, L31, M50, M54.

# FORMAS ORGANIZATIVAS Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES (\*)

Miguel Ángel GARCÍA CESTONA  
Eduardo RODES

*Universitat Autònoma de Barcelona*

## I. INTRODUCCIÓN

Si hay una conclusión que podemos extraer sobre la empresa moderna en el contexto actual de profunda crisis es la pérdida de legitimidad del modelo de empresa imperante. La *corporation* anglosajona, o la gran sociedad anónima en nuestro derecho, abandera un modelo donde el valor económico (mayoritariamente, a corto plazo) de las acciones en el mercado marca los objetivos, las actuaciones y los estándares. En este tipo de organización los directivos actúan como agentes de los accionistas y los trabajadores son un mero instrumento o «factor» más en la maximización del valor accionarial.

Como resultado, hemos visto equipos directivos convertidos en protagonistas prácticamente exclusivos de dichas empresas con sus decisiones. Sus remuneraciones son percibidas como excesivas por muchos, especialmente por el resto de trabajadores de la misma empresa. La retribución de los directivos ha venido incrementándose sin guardar una relación directa con los resultados de las propias empresas, incluso en contextos de crisis como los actuales. No solo eso, estos equipos directivos poseen dinámicas propias en materia de contratación y formación, lo que hace que difícilmente puedan ser supervisados y/o ayudados por unos propietarios o accionistas

con escasa conexión con las actividades empresariales, o por el resto de trabajadores que, independientemente de su experiencia y formación, quedan típicamente relegados, en muchas ocasiones, a comportarse como meros ejecutores de órdenes jerárquicas. Dichos trabajadores no pueden alcanzar o facilitarse una mayor participación o involucración, tanto en lo que respecta a las propias decisiones como a los resultados empresariales.

Así, por un lado, tenemos unos directivos encumbrados en la categoría de grandes estrellas o personajes públicos, donde pareciera que la continuación o el éxito de una organización con miles de participantes depende casi exclusivamente de sus dictados. Esta interpretación, que incluso puede ser cierta en algunos casos y contextos determinados, no parece razonable en la mayoría de situaciones y organizaciones. Por otro lado, se repiten con insistencia escándalos empresariales con notables muestras de una falta de control clara en organizaciones que, habiendo sido consideradas como empresas modelos (a efecto de los índices de buen gobierno y del escrutinio de los mercados), se transforman después en enormes fiascos que generan con su caída una gran pérdida de riqueza y que necesitan para su posible supervivencia del rescate por los respectivos gobiernos, es decir, de las sociedades donde operaban estas empresas.

Finalmente, en la actualidad, parece incuestionable subrayar el auge y relevancia de las tecnologías de información y de comunicación, lo cual conlleva la aparición de lo que se ha dado en llamar trabajadores del conocimiento o *the knowledge workers*. Este tipo de trabajador, cada vez mejor informado y con mayor capacidad de análisis, puede contribuir a la creación de ese valor de la empresa tan necesario y ansiado por las organizaciones. No obstante, se constata una brecha cada vez mayor entre los empleados y sus directivos, entre las posibilidades de crecimiento y de remuneración de unos y otros. Parece razonable pensar que, por un lado, los frutos de una empresa no deben ser solo el resultado del trabajo de un directivo, por muy hábil que esta persona pueda ser, y, por otro lado, se constata que la cantidad de conocimientos y de información en manos de los empleados no directivos es cada vez mayor. Entonces surgen inevitablemente las siguientes preguntas: ¿Cómo se puede conseguir una mayor participación de los empleados en la empresa? ¿Cómo se deben replantear tanto la toma de decisiones y la coordinación entre los participantes y su motivación? ¿Qué justifica que el diferencial salarial entre estos diferentes participantes se multiplique en vez de reducirse? ¿Qué efectos tiene la participación sobre el objetivo de creación de valor o la competitividad de la empresa, por no hablar de los efectos sobre la estabilidad social? Más aún, ¿qué ocurre en un contexto de crisis y de contracción económica como el actual?

En las siguientes páginas que-remos presentar una reflexión ante el modelo de empresa dominante, con los problemas que acarrea y que están surgiendo

como más evidentes, y las posibles soluciones o alternativas que nos parecen necesarias con un planteamiento de empresa que debe evolucionar y ser diferente para responder mejor a los retos actuales. El principal cambio que queremos explorar, al menos el que se antoja como más evidente, es conseguir una mayor participación e involucración de los diferentes participantes, especialmente de los trabajadores de la empresa. Para ello mencionaremos a varios investigadores de peso como M. Aoki, M. Blair y M. Porter, entre otros, que han elevado su voz en el sentido de la necesidad de una revisión de la concepción de empresa aunque discrepen, lógicamente, de los caminos a seguir.

Son objetivos demasiado ambiciosos y complejos para abordar en estas breves líneas, pero intentaremos al menos describir un poco más los hechos fundamentales, recoger el tipo de empresas actuales con las que contamos y explorar en detalle el tema de participación de los trabajadores en las decisiones y resultados de la empresa. De hecho, existen ejemplos interesantes de esta participación que merecen ser destacados y que pueden darnos pautas de cómo iluminar o empezar a dar respuesta a estas cuestiones.

## II. ALGUNOS HECHOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

### 1. Empresas por condición jurídica

¿Qué podemos decir respecto a los tipos de empresas que tenemos? ¿Cuáles son las formas más numerosas? ¿Cuántas se crean y cómo evolucionan en contextos de crisis?

A partir de los datos del INE (DIRCE) hemos elaborado los siguientes cuadros que recogen el número y tipo de formas jurídicas españolas y su evolución durante el período 1999-2011. En el cuadro n.º 1 se describen las distintas formas societarias que contabiliza el INE para el ejercicio 2011 desglosadas por número de empleados, donde puede apreciarse que, si bien las personas físicas son la forma de empresa más numerosa, son sin duda las sociedades de responsabilidad limitada (S.A. y S.L.) las que por número de asalariados aportan un mayor número de empleados. En este mismo cuadro se puede apreciar la escasa importancia de otras formas como sociedades colectivas y comanditarias, y el papel menor que juegan las cooperativas, con algunas importantes excepciones. También se recogen aquí otras formas como las comunidades de bienes, las asociaciones y los organismos autónomos, clasificados así a partir del primer carácter de su identificación fiscal (NIF).

Respecto a su evolución en el tiempo, los cuadros n.ºs 2 y 3 muestran dicha evolución, con observaciones antes y después del comienzo de la crisis actual, los porcentajes relativos (cuadro número 2) y la evolución numérica año a año de las principales formas jurídicas de la empresa española (cuadro n.º 3). En términos globales, se puede observar que el número total de empresas había ido aumentando hasta 2008 incluido, tras la aparición de la crisis, y posteriormente se ha reducido en estos últimos años. No obstante, llama la atención el efecto tan desigual cuando se analizan individualmente las diferentes formas jurídicas: 1) las sociedades anónimas (S.A.) han disminuido en números absolutos cada año, acentuando

CUADRO N.º 1

## EMPRESAS ESPAÑOLAS POR ESTRATO DE ASALARIADOS Y CONDICIÓN JURÍDICA (\*), 2011

	Total	S.A.	S.L.	Sociedades colectivas	Sociedades comanditarias	C.B.	Sociedades cooperativas	Asociaciones y otros tipos	OO.AA. y otros	Personas físicas
Total .....	3.250.576	104.636	1.122.786	256	98	114.064	22.273	171.268	8.630	1.706.565
Sin asalariados .....	1.795.321	28.509	399.754	69	36	69.384	6.777	93.706	816	1.196.270
1 a 2 asalariados .....	847.952	17.340	353.269	100	20	30.898	5.107	43.844	2.467	394.907
3 a 5 asalariados .....	313.408	11.884	179.145	43	12	9.628	4.933	16.345	1.121	90.297
6 a 9 asalariados .....	138.040	11.471	93.511	24	5	3.092	2.190	7.450	745	19.552
10 a 19 asalariados .....	84.834	13.174	59.036	9	3	864	1.560	4.649	758	4.781
20 a 49 asalariados .....	46.160	12.297	27.659	6	5	172	976	3.016	1.271	758
50 a 99 asalariados .....	13.279	4.840	6.141	2	5	17	345	1.134	795	0
100 a 199 asalariados .....	6.585	2.649	2.717	1	6	6	209	638	359	0
200 a 499 asalariados .....	3.288	1.572	1.129	1	4	2	137	302	141	0
500 a 999 asalariados .....	923	483	272	0	1	1	25	100	41	0
1.000 a 4.999 asalariados ....	679	350	145	1	1	0	13	71	98	0
5.000 o más asalariados .....	107	67	8	0	0	0	1	13	18	0

Nota: S.A. (sociedad anónima); S.L. (sociedad de responsabilidad limitada); C.B. (comunidad de bienes); OO.AA. (organismos autónomos).  
Fuente: INE.

CUADRO N.º 2

## EMPRESAS ESPAÑOLAS POR CONDICIÓN JURÍDICA, 2000-2011

	2011		2007		2000	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Total .....	3.250.576	100,00	3.336.657	100,00	2.595.392	100,00
Sociedades anónimas .....	104.636	3,22	115.580	3,46	131.079	5,05
Sociedades de resp. limitada .....	1.122.786	34,54	1.078.614	32,33	612.374	23,59
Sociedades colectivas .....	256	0,01	371	0,01	548	0,02
Sociedades comanditarias .....	98	0,00	97	0,00	127	0,00
Comunidades de bienes .....	114.064	3,51	107.591	3,22	73.511	2,83
Sociedades cooperativas .....	22.273	0,69	24.949	0,75	23.456	0,90
Asociaciones y otros tipos .....	171.268	5,27	147.901	4,43	86.070	3,32
Organismos autón.-Otros .....	8.630	0,27	8.542	0,26	5.548	0,21
Personas físicas .....	1.706.565	52,50	1.853.012	55,53	1.662.679	64,06

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

dicha caída desde el inicio de la crisis; 2) las sociedades de responsabilidad limitada (S.L.) experimentaron un auge muy importante con cifras de crecimiento que van desde un 7 al 9,5 por 100 de variación anual y solo a partir de 2009 experimentan un descenso que, hasta la fecha, se puede interpretar más bien como un estancamiento; 3) las sociedades cooperativas, por su parte, ni experimentaron el espectacular crecimiento de las sociedades li-

mitadas en los años de expansión, ni tampoco han crecido en los períodos de crisis; de hecho han disminuido, lo cual pone en entredicho que la forma cooperativa pueda estar surgiendo en el contexto español como una forma organizativa de protección de empresas y empleados en tiempos de crisis.

No contamos con información más detallada y seguramente podría, y debería, analizarse más en

profundidad, pero a la vista de estas cifras sí queda claro que la participación de los trabajadores como propietarios únicos dista de ser una forma importante en nuestro sistema económico, ni tan siquiera en el contexto actual de crisis. Por todo ello nos parece justificado, y más necesario, reflexionar sobre las ventajas e inconvenientes de la participación de los empleados tanto en la propiedad como en la gestión y toma de decisiones, y todo ello referido

CUADRO N.º 3

## EMPRESAS POR CONDICIÓN JURÍDICA

AÑO	SOCIEDADES ANÓNIMAS		SOCIEDADES DE RESP. LIMITADA		SOCIEDADES COOPERATIVAS		PERSONAS FÍSICAS		TOTAL	
	Número	% Δ	Número	% Δ	Número	% Δ	Número	% Δ	Número	% Δ
2011 .....	104.636	-0,54	1.122.786	-0,28	22.273	-1,89	1.706.565	-2,25	3.250.576	-1,24
2010 .....	105.203	-3,77	1.125.990	-1,30	22.702	-3,33	1.745.912	-2,67	3.291.263	-1,92
2009 .....	109.330	-3,36	1.140.820	-0,40	23.483	-4,21	1.793.897	-3,45	3.355.830	-1,94
2008 .....	113.130	-2,12	1.145.398	6,19	24.516	-1,74	1.857.931	0,27	3.422.239	2,56
2007 .....	115.580	-1,58	1.078.614	8,66	24.949	-1,50	1.853.012	3,46	3.336.657	5,11
2006 .....	117.441	-3,29	992.658	8,08	25.328	-1,83	1.791.126	1,35	3.174.393	3,60
2005 .....	121.441	-0,93	918.449	9,34	25.801	0,95	1.767.265	1,66	3.064.129	4,13
2004 .....	122.579	-1,52	839.958	8,64	25.557	-0,48	1.738.456	2,59	2.942.583	4,60
2003 .....	124.468	-1,63	773.151	7,90	25.679	3,27	1.694.543	1,95	2.813.159	3,79
2002 .....	126.529	-2,18	716.542	7,36	24.867	2,71	1.662.183	0,66	2.710.400	2,46
2001 .....	129.349	-1,32	667.441	8,99	24.210	3,21	1.651.265	-0,69	2.645.317	1,92
2000 .....	131.079	-1,75	612.374	9,45	23.456	1,50	1.662.679	0,91	2.595.392	3,04
1999 .....	133.410		559.483		23.110		1.647.699		2.518.801	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

a las formas organizativas más usuales, como son las sociedades mercantiles, pero también a formas organizativas alternativas, como las cooperativas o las sociedades laborales.

Dado nuestro interés en explorar la participación de los empleados en las empresas y sus efectos, hemos intentado ampliar los datos que hacen referencia a las cooperativas y a las socieda-

des laborales. A partir de los datos que recoge el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, y que se detallan en el cuadro n.º 4, podemos ver que tanto el número de cooperativas como el de sociedades laborales iniciadas en cada período (y también el número de socios iniciales) han ido disminuyendo a lo largo de la última década. En un contexto como el actual de severa crisis económica, si aceptamos los ar-

gumentos tanto empíricos como teóricos que defienden que una mayor participación de los trabajadores en los resultados de la empresa puede ayudar a incrementar su motivación y, como consecuencia de ello, la riqueza generada y los resultados de las empresas, resulta sorprendente que los datos de creación de cooperativas y sociedades laborales muestren esta clara tendencia negativa. Una reflexión en este sen-

CUADRO N.º 4

## SOCIEDADES LABORALES REGISTRADAS Y COOPERATIVAS CONSTITUIDAS

AÑO	SOCIEDADES LABORALES REGISTRADAS		SOCIOS INICIALES		COOPERATIVAS CONSTITUIDAS		SOCIOS COOPERATIVAS	
	Número	% Δ	Número	% Δ	Número	% Δ	Número	% Δ
2011 .....	1.145	-8,55	4.336	-5,53	974	-10,48	7.584	-38,00
2010 .....	1.252	2,20	4.590	-4,24	1.088	6,56	12.232	39,92
2009 .....	1.225	-19,09	4.793	-15,24	1.021	-1,07	8.742	-26,48
2008 .....	1.514	-35,33	5.655	-31,79	1.032	-9,47	11.891	25,29
2007 .....	2.341	-7,32	8.290	-7,57	1.140	-12,58	9.491	2,75
2006 .....	2.526	-27,12	8.969	-28,20	1.304	-18,96	9.237	-73,88
2005 .....	3.466	-18,43	12.491	-19,71	1.609	-21,20	35.357	29,90
2004 .....	4.249	-20,62	15.558	-18,49	2.042	-3,95	27.218	-4,33
2003 .....	5.353	-10,98	19.088	-10,00	2.126	-7,32	28.450	4,70
2002 .....	6.013		21.209		2.294		27.173	

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social y elaboración propia.

tido se impone para explorar vías que faciliten una mayor participación de los trabajadores en las empresas españolas.

A continuación mencionaremos brevemente la situación de un tipo de sociedad, la sociedad de capital riesgo, que desempeña un papel importante en otros países en el proceso de creación de valor, especialmente en sectores tecnológicos e intensivos en capital humano, y que no está incluida explícitamente en los datos del INE. Posteriormente proporcionaremos también algunos datos de la participación de los empleados en las empresas españolas y su contextualización en el ámbito europeo, recogidos en el informe PEPPER IV.

## 2. Sociedades de capital riesgo (SCR)

En términos del uso del capital riesgo como forma organizativa alternativa capaz de generar actividad económica, tampoco resultan esperanzadores los datos con los que contamos en el contexto español. Si bien la información del INE no recoge la creación de SCR, podemos analizar la información facilitada por las asociaciones de capital riesgo. Según ASCRI (Asociación Española de Capital Riesgo), el número de operaciones realizadas en 2010 ascendió a 904, con una caída del 3,7 por 100 respecto a 2009 y de 947 en 2011, con un aumento del 3 por 100. Las mismas fuentes mencionan que en su mayoría se trató de operaciones de volumen modesto, con solo una treintena de operaciones con una inversión en *equity* entre 10 y 100 millones de euros (operaciones de *middle market*), y algunas operaciones (7 en 2010 y 5 en 2011) que superaron los 100 millones de euros de *equity*,

lo que nos da idea de su limitado alcance y estancamiento actual.

En términos del volumen total de inversiones también se registran descensos notables respecto a las cifras de 2007, consideradas como previas a la crisis. Así, en 2010 se alcanzaron los 3.456 millones de euros, un 117 por 100 más que en 2009, pero aún lejos (un 23 por 100 menos) del volumen de inversión alcanzado en 2007 (4.470 millones de euros), y volvió a disminuir en 2011 con 3.249 millones de euros. También creció el volumen de las desinversiones en 2010, que superó los 1.532 millones de euros (un 77 por 100 más que en 2009) y que se ha mantenido en cifras similares en 2011.

También es importante señalar que las operaciones que se incluyen son diferentes, en cuanto a su riesgo y sector, de las inversiones de capital riesgo de países como Estados Unidos o Reino Unido, donde estas sociedades presentan una importancia mayor para los sectores de mayor crecimiento (y riesgo). Si bien en el desglose sectorial del SCR en España durante 2011 sobresalen las categorías *Informática* (31 por 100), *Bioteología/Ingeniería genética* (12 por 100) y *Productos y Servicios Industriales* (11 por 100) por su número de operaciones, el análisis pasa a ser muy distinto cuando se considera el volumen invertido, ya que figura la categoría *Servicios* (27 por 100), seguida de *Medicina/Salud* (15 por 100) y *Productos y Servicios Industriales* (14 por 100) como los principales sectores. Si a esto añadimos que las principales operaciones de 2010-2011 corresponden a operaciones como las de CVC en Abertis y Grupo R, la operación de DLJ South en Grupo Santillana y Abengoa o Saba Infraestructuras, entre

otras, parece evidente la falta de mecanismos que existe en nuestra economía para orientar los recursos financieros a sectores más innovadores y en sus fases iniciales, que, si bien presentarían un riesgo más elevado, también mostrarían tasas de crecimiento y de generación de riqueza mucho mayores si tuvieran éxito.

## 3. El informe PEPPER IV

El informe Pepper (Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results) describe la evolución y estado de la participación de los empleados en los beneficios y resultados empresariales en los países miembros de la Unión Europea y los países candidatos a integrarse en dicha Unión. Abordan, por tanto, una forma de participación de los empleados, la participación financiera, que es considerada por los promotores de este informe como una forma de alinear los intereses de trabajadores y empresarios y de aumentar la motivación de los primeros a la hora de mejorar la generación de riqueza por las empresas.

Si bien esta participación financiera, en términos generales, ha ido aumentando en el tiempo, existen notables diferencias entre distintos tipos de empresas y países. En general, esta participación financiera, bien vía participación en los beneficios o mediante planes de adquisición de acciones, es más generalizada para el caso de grandes empresas, siendo aquellas que cotizan en Bolsa las que cuentan más frecuentemente con planes de propiedad de acciones por los empleados, en contraste con las pequeñas empresas. Otra de las preocupaciones del estudio consiste en analizar el grado de participación de los diferentes tipos

de empleados, para poder analizar cuán extensivos son los mecanismos de participación que establecen las empresas. En este sentido, el informe constata que es más frecuente la presencia de esquemas de participación para los cargos directivos, frente a las medidas que se elaboren para empleados con menor cualificación y remuneración. Y en cuanto a las diferencias entre países, el informe encuentra déficits de participación en el caso de los países del sur y del este de Europa, aunque por diferentes razones.

Jean-Claude Juncker, actual primer ministro de Luxemburgo, presidente del Eurogrupo y promotor en el pasado de iniciativas sociales y laborales europeas, firma el prólogo del mencionado informe y en él hace una defensa del uso de contratos fijos permanentes como fórmula contractual estándar para conseguir una motivación a largo plazo de los empleados. También insiste que el acudir a contratos laborales atípicos puede ser una solución válida solo en circunstancias especiales. La participación financiera de los trabajadores debe ser consecuencia de un proceso de justicia por sus aportaciones, sin que se traduzca en una carga desmedida y desequilibrada para los mismos en épocas de estrecheces económicas. Concluye su análisis diciendo que ha habido avances, pero que son necesarios más pasos a nivel europeo.

Antes de analizar la situación de las empresas españolas que dibuja el informe, comentaremos dos fuentes de datos que se utilizan en el estudio para llevar a cabo un análisis más homogéneo: las encuestas CRANET y EWCS.

La encuesta CRANET, elaborada desde 1992 por la Cranfield

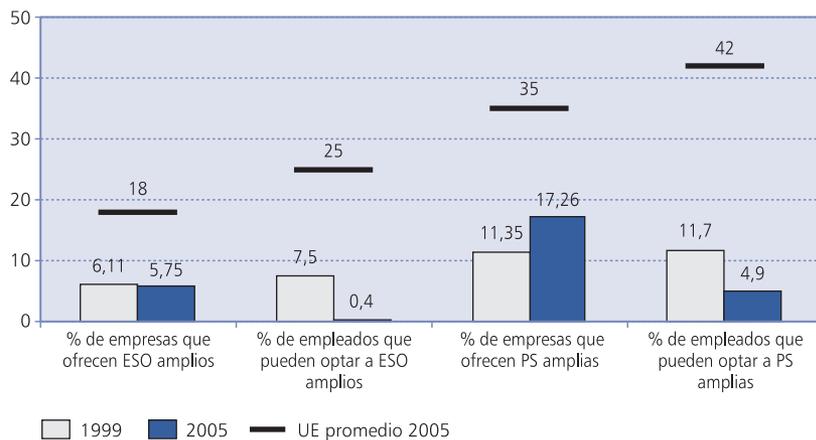
School of Management (Cranfield University, UK), recoge información sobre remuneración de los empleados y sus componentes cada cuatro años, a partir de una encuesta enviada por correo a una muestra aleatoria representativa de las empresas de más de 200 empleados. Una parte del cuestionario recoge preguntas sobre si la empresa ofrece a los distintos colectivos de trabajadores (directivos, técnicos y profesionales, administrativos y trabajadores manuales) algún tipo de participación financiera: propie-

dad de las acciones, participación en los beneficios (PS, *profit-sharing*) o planes de adquisición de acciones para los empleados (ESOP).

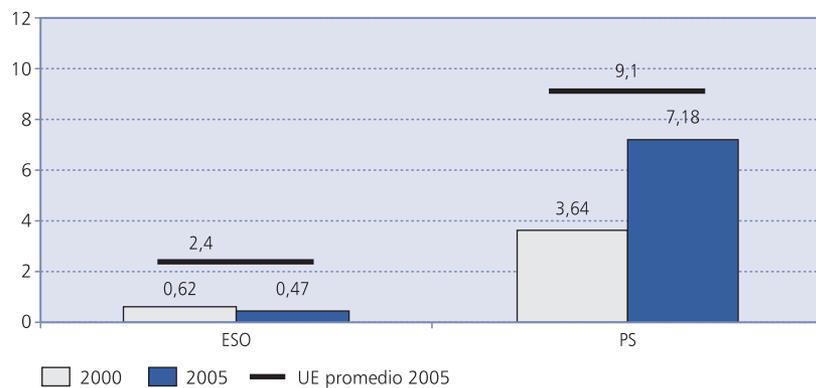
Por otro lado, la Encuesta Europea sobre Condiciones Laborales (EWCS, *European Working Conditions Survey*), elaborada por la European Foundation cada cuatro o cinco años, recoge todo un conjunto de factores que afectan a las condiciones de vida y trabajo de los individuos. Una parte de este cuestionario plan-

GRÁFICO 1 PARTICIPACIÓN FINANCIERA DE LOS EMPLEADOS. ESPAÑA

CRANET – Empresas de más de 200 empleados



EWCS – Proporción de empleados que utilizan programas de participación financiera



Fuente: Elaboración propia a partir de CRANET y EWCS.

tea preguntas sobre remuneración y fuentes de ingresos, que incluyen la posibilidad de ingresos en forma de reparto de beneficios o por propiedad de acciones en las empresas en las que trabajan las personas encuestadas. Esta es la información que incluye el Informe PEPPER. Los datos se obtienen a partir de entrevistas personales a una muestra aleatoria y representativa de personas de 31 países en 2005 (incluidos todos los países miembros y candidatos de la UE).

Cuando analizamos el caso español a la vista de estos informes se evidencia la situación menos desarrollada de nuestras empresas en términos de la participación financiera de los empleados. Debemos señalar que, si bien el último informe ha visto la luz en el año 2009, los datos que analiza para los países participantes son de 2005 y los compara con el informe previo del año 2000.

Como puede observarse en el gráfico 1, si bien se producen avances, estos no son ni generalizados ni significativos en el caso español. De los datos que ofrece la encuesta CRANET, vemos que el número de empresas españolas que ofrecen al conjunto de sus empleados una participación en beneficios ha aumentado a un 17,26 por 100 del total, aunque sigue lejos de la media europea. Es más, en todas las medidas de participación financiera las empresas españolas se encuentran por debajo de los niveles medios de participación de los trabajadores en las empresas de la Unión Europea (representado en el gráfico por las líneas sobre las columnas) e incluso se constatan algunos retrocesos frente a situaciones anteriores.

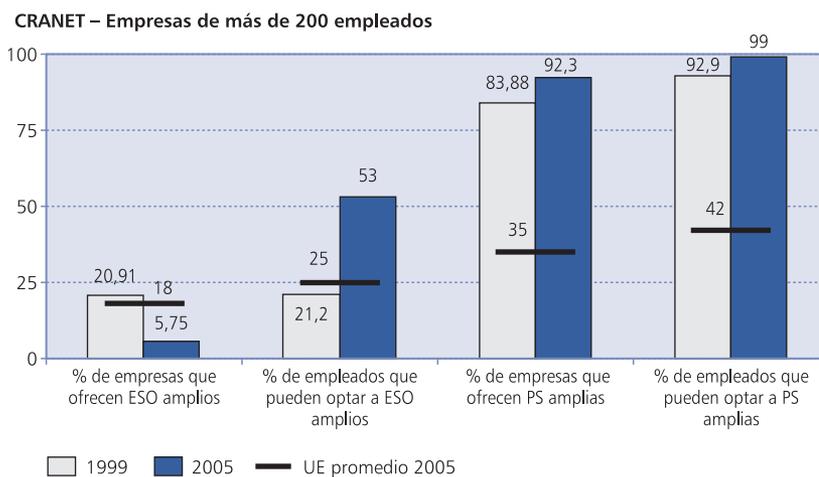
Mientras la información de CRANET muestra la disponibili-

dad de estos instrumentos en las empresas (es decir, si ofrecen esta posibilidad o no), los datos de EWCS recogen el uso real que trabajadores y empresas hacen de los mismos. En cualquier caso, se mantiene la tónica de resultados por debajo de la media europea observados ya para el caso español, con solo un 7,18 por 100 de empleados con acceso a una participación en los beneficios, PS. Las cifras aportadas son mucho más bajas en lo que respecta a participación en planes de acceso a la propiedad de ac-

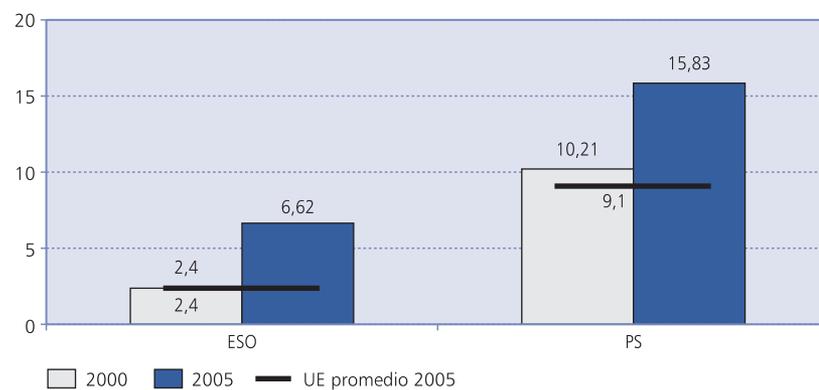
ciones, como ya ocurre también a nivel europeo, y con menos empresas españolas ofreciéndolo en 2005 con respecto al informe previo y un menor porcentaje de trabajadores con acceso a dichos planes, que puede probablemente indicar que se dirijan a los empleados con mayores responsabilidades como los equipos directivos.

A efectos de comparación, incluimos también los cuadros correspondientes a la situación de participación financiera en

GRÁFICO 2  
PARTICIPACIÓN FINANCIERA DE LOS EMPLEADOS. FRANCIA



EWCS – Proporción de empleados que utilizan programas de participación financiera



Fuente: Elaboración propia a partir de CRANET y EWCS.

Francia, Alemania e Italia (ver gráficos 2 a 4, respectivamente). Como se desprende de ellos, el caso italiano sería el más parecido al español por el volumen de cifras, aunque presenta una tendencia más decreciente incluso que el caso español. El caso francés reflejaría la importancia de contar con una legislación estatal que imponga modos de participación a las empresas, y que se traducen en unas participaciones de los empleados en las empresas francesas siempre superiores a la media europea. Mientras que el

caso alemán parece decantarse por la vía de la participación en los beneficios frente a la opción de acceso a la propiedad, con porcentajes significativos de empresas que ofrecen planes (CRANET), pero un número reducido de trabajadores que los utilizan (EWCS), si bien es importante señalar en este caso que la participación en la toma de decisiones (el modelo de codeterminación) que caracteriza el modelo alemán no se contempla en estas medidas de participación financiera de los empleados, pero sin duda consti-

tuye un elemento importante del análisis de la participación de los empleados en las empresas.

*Propuestas y recomendaciones del informe Pepper*

Partiendo de la constatación de un incremento en la presencia de esquemas de participación de los trabajadores en la propiedad de las empresas y en la participación de beneficios en el ámbito europeo, el informe Pepper hace un llamamiento a que se extienda dicha participación más allá del reducido número de países donde tiene lugar. Para ello promueve una serie de recomendaciones que detallamos a continuación:

1) Corregir la falta de incentivos fiscales específicos que favorezcan la participación de los empleados en las empresas.

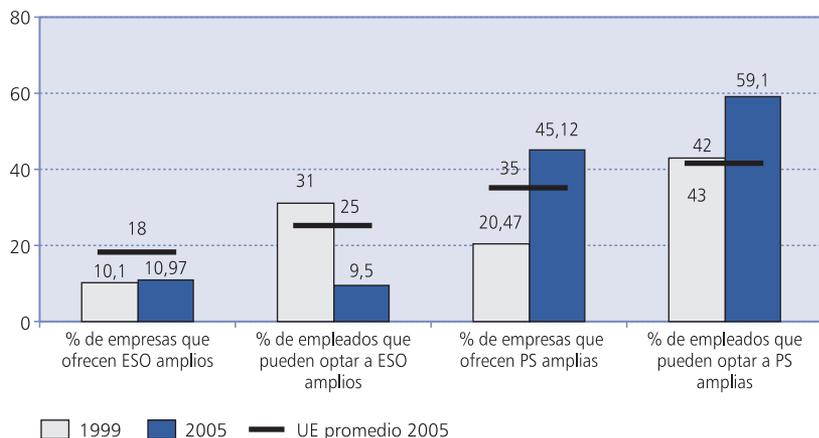
2) Fomentar la participación financiera especialmente en los países del sur y este de Europa para disfrutar de esos beneficios a largo plazo que conlleva la participación.

3) La necesidad de aumentar la productividad de los trabajadores de las empresas europeas debería favorecer e impulsar actitudes más favorables hacia la flexibilidad de los esquemas de remuneración de los empleados.

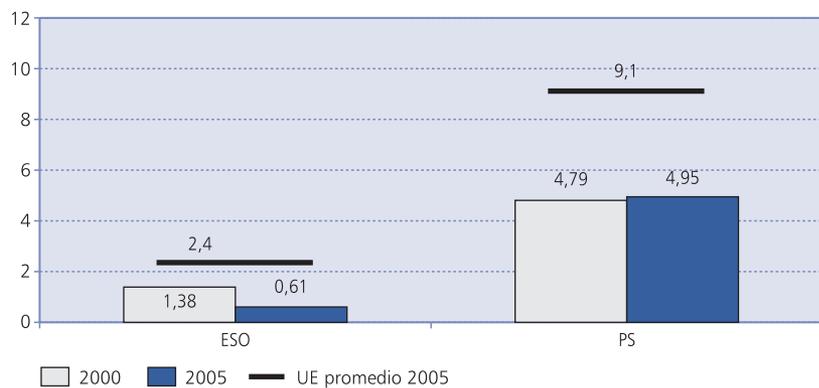
4) Énfasis en la «flexiguridad», o *flexicurity*, combinada con la participación en los beneficios. Es decir, los esquemas de participación en los beneficios deben constituir también un elemento de flexibilidad interna, que permita a las empresas mantener sus márgenes, ajustando sus costes laborales y sin que ello se traduzca en una reducción del número de trabajadores. Para que esto se

GRÁFICO 3 PARTICIPACIÓN FINANCIERA DE LOS EMPLEADOS. ALEMANIA

CRANET – Empresas de más de 200 empleados



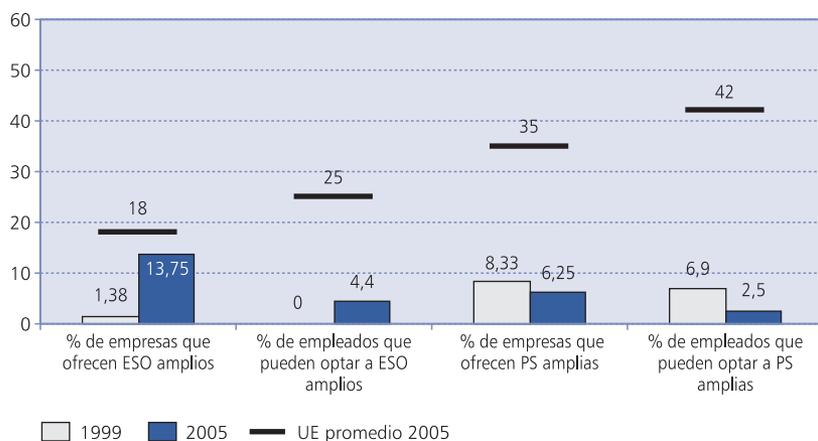
EWCS – Proporción de empleados que utilizan programas de participación financiera



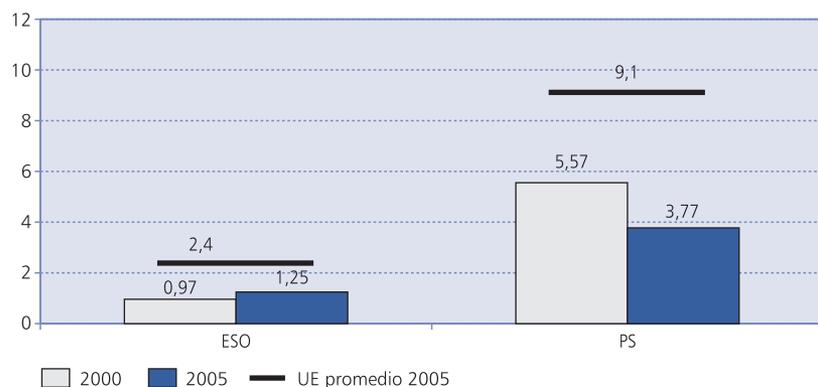
Fuente: Elaboración propia a partir de CRANET y EWCS.

GRÁFICO 4  
PARTICIPACIÓN FINANCIERA DE LOS EMPLEADOS. ITALIA

CRANET – Empresas de más de 200 empleados



EWCS – Proporción de empleados que utilizan programas de participación financiera



Fuente: Elaboración propia a partir de CRANET y EWCS.

lleve a cabo se deben generar las condiciones de confianza y diálogo entre empleados y propietarios, debiendo existir un mayor equilibrio entre las medidas de ajuste internas y las externas. Es aquí donde la participación en los beneficios puede constituirse en un elemento de ayuda en aras a conseguir la mencionada «flexibilidad».

5) Por último, destacar que en el contexto de crisis actual los empleados están soportando una cuota de ajuste superior a lo que,

probablemente, puede considerarse como justa. Una posible solución, propuesta por el ya mencionado Jean Claude Juncker, consistiría en incrementar la participación financiera de los empleados en aquellas empresas que hayan recibido subsidios por parte de los diferentes Estados. Por ejemplo, dichos subsidios podrían ser canalizados en forma de ESOP, es decir, como planes para que dichas ayudas puedan favorecer la participación accionarial de los empleados en la empresa, y también se podría propiciar o

favorecer los créditos, para que los trabajadores adquieran acciones de las empresas, por parte de aquellas entidades financieras que hayan sido rescatadas con fondos públicos.

Estas medidas, formuladas ya en octubre de 2009 cuando el informe ve la luz, continúan siendo válidas en la actualidad para el contexto español, donde tanto la gravedad e impacto de la crisis como las actuaciones realizadas por los diferentes gobiernos permitirían implementar dichas medidas de apoyo para conseguir mayor participación.

Concluye este informe con la propuesta de un modelo que sugiere conseguir diferentes vías de participación, siempre en términos financieros y a través del acceso a la participación accionarial o la participación en los beneficios. Finalmente, se incluyen en el informe reflexiones sobre los retos pendientes en materia de los problemas de sucesión de las empresas, y de la promoción de mecanismos fiscales de diverso tipo en los diferentes países como elemento facilitador, más que como elemento necesario, para la participación financiera de los empleados.

En cualquier caso, nos parece importante destacar que si bien el informe PEPPER IV es un elemento notable de comparación y defensa de una mayor participación de los empleados, los niveles de avance que se ofrecen son modestos, y profundamente desiguales entre el conjunto de países. Además, y más importante, dicha participación no contempla, al menos directamente, una mayor implicación de los empleados en la toma de decisiones de las empresas. Esta forma de participación se nos antoja como una pieza más relevante en la ac-

tualidad, al ser testigos de un crecimiento notable de las TIC, donde los conocimientos juegan un papel importante y donde dicho conocimiento deja de estar mayoritariamente en las mismas manos de quienes poseen el capital y se convierte ahora en un hecho habitual que no coincidan las personas que tienen más formación e información en las organizaciones, con aquellos que controlan o aportan los recursos financieros. Esta situación, que no se producía en el pasado, abre un nuevo contexto donde la participación de los empleados en la toma de decisiones puede, y debe, convertirse en un elemento de importancia creciente que las empresas deben afrontar para garantizar con éxito su competitividad y continuidad.

Una vez aportados algunos hechos empíricos sobre las diferentes formas de empresa y el grado de participación de los empleados, pasamos ahora a analizar los aspectos más teóricos de dicha participación y su encaje con las diversas teorías económicas de la empresa.

### III. MARCO TEÓRICO SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS. UNA VISIÓN DESDE LA TEORÍA DE LA EMPRESA

Consistente con una visión de la empresa en la cual los propietarios son sus accionistas y son ellos quienes contratan a los directivos, las teorías de la empresa más convencionales han estudiado las organizaciones como un ente independiente de la estructura y de las relaciones existentes entre sus empleados. También es cierto que un tipo particular de los empleados, aquellos que forman parte del equipo directivo, han centrado los esfuerzos y aná-

lisis de numerosos estudios teóricos, habiéndose utilizado para ello el modelo de principal agente y la teoría de contratos de forma extensiva. Pero, en general, no se ha prestado suficiente atención al estudio de mecanismos de participación de los empleados. Estos son considerados la mayoría de las veces como meros instrumentos, las «manos de las empresas», sin poner en valor sus conocimientos e información, que pueden llegar a ser extensos.

No obstante, una visión alternativa se está abriendo paso, en el sentido de que reconoce, en primer lugar, la importancia creciente del conjunto de los trabajadores de la empresa y sus conocimientos a la hora de generar valor y, en segundo lugar, que las inversiones en capital humano específico pueden constituir una fuente de riqueza importante para el conjunto de la empresa. Esta visión permite plantearse ir más allá de un modelo de empresa entendida como nexo de contratos o de inversiones específicas de los diferentes participantes. En su interesante reflexión, Margaret Blair (2001) presenta un análisis detallado de algunas de estas teorías, siempre con el interés puesto, como experta en temas de *Law and Economics* que es, en la necesidad de articular y potenciar nuevas formas legales que permitan superar el sesgo actual de las formas (jurídicas) de empresa tradicionales, y superar el aislamiento de los temas laborales dentro del debate sobre el *buen gobierno* (la gobernanza) de la empresa. Más concretamente, esta autora considera que debemos recuperar la visión de una empresa donde la organización, la *corporation* anglosajona, sea centro de análisis en sí mismo, y que desarrollemos una forma jurídica separada y propia

que permita proteger las inversiones específicas que llevan a cabo trabajadores y accionistas. Este deseo de formular nuevas formas jurídicas que den respuesta a estos desafíos es ciertamente notable, pero dada la tradicional lentitud y fuerte resistencia a los cambios organizativos por parte del legislador, no parece que pueda ser una meta alcanzable a corto plazo, si bien resulta un objetivo deseable. No obstante, y como detallaremos en la parte de discusión final, sí que se está experimentando con algunas formas organizativas nuevas.

Las aportaciones de los economistas encaminadas a incorporar las relaciones laborales como elemento relevante de las organizaciones han sido escasas. La excepción la constituyen los expertos en economía del trabajo, que sí llevan tiempo analizando las aportaciones de los empleados. Su principal resultado, no obstante, se podría resumir en que las inversiones que llevan a cabo los empleados en capital humano específico de la empresa difícilmente pueden protegerse mediante contratos. Tanto los conocimientos como las habilidades desarrolladas por los trabajadores y su esfuerzo, siempre que sean de carácter específico a las empresas en que intervienen, deberían ser consideradas como activos de la empresa, sujetos por tanto a un riesgo, de la misma forma que las aportaciones de capital que puedan llevar a cabo los accionistas de una empresa. Resultan así necesarias otras formas de protección de dichas inversiones en capital humano y, en concreto, se pone el acento en la elaboración de acuerdos institucionales adecuados con estos objetivos.

Aquí entrarían desde las aportaciones de Gary Becker, que

acuñó el término de «capital humano» en 1964, hasta la idea de los mercados laborales internos desarrollada por Doeringer y Piore (1971), donde la estabilidad en el empleo y la disminución de rotaciones hacía posible que los trabajadores puedan aumentar sus habilidades específicas, pasando por el convencimiento del propio Becker de que se deben repartir tanto los costes como los rendimientos de la formación específica entre trabajadores y empresa.

No obstante, la principal corriente en cuestiones de teoría de la empresa se deriva de la visión de Ronald Coase y su estudio sobre la naturaleza de la empresa y su análisis de cómo determinar qué transacciones se llevan a cabo en el mercado y cuáles en el interior de la empresa. Su respuesta a por qué existen las empresas viene caracterizada por la posibilidad de ahorrar en costes de transacción cuando sustituimos los mercados por relaciones de autoridad. A su vez, del análisis de Coase se concretan dos grandes corrientes: la teoría de los costes de transacción y la teoría de equipos que han sido dominantes.

Oliver Williamson caracteriza las fuentes de costes de transacción y pone el énfasis en cómo organizar la producción de forma que se puedan minimizar esos costes de transacción. O más concretamente, y como apunta Kenneth Arrow, cómo conseguir la minimización de unos costes totales que incluyen tanto los costes de producción como los costes de organización o transacción. La especificidad de los activos (físicos) es una de estas fuentes de costes de transacción, y es por ello que se han explorado y analizado diferentes soluciones organizativas, como son los mo-

delos de cuasi-integración de Monteverde y Teece aplicados a las relaciones con proveedores de componentes.

No obstante, en los análisis anteriores no se profundiza en los elementos que hacen posible que esos costes no surjan también dentro de la empresa, ni se aclara quién debería ser la parte titular de la propiedad después de un proceso de integración, cuestión que sí será abordada por los trabajos de Grossman y Hart, que determinan que los derechos de propiedad deben ser adjudicados a la parte cuyas inversiones específicas aporten mayor valor y que no se encuentren protegidas por contratos. Posteriormente, otros autores, como Hart y Moore con su idea de quién controla el uso de los activos o Rajan y Zingales que hablan del acceso a los activos, han profundizado y matizado el concepto de propiedad en mayor detalle.

A pesar de que el enfoque de costes de transacción reconoce la existencia de inversiones específicas en capital humano, las implicaciones que esta presencia puedan tener en materia de soluciones o modelos de gobierno empresarial donde participen los empleados no han sido analizadas en profundidad. Si bien Williamson menciona que determinadas estructuras de gobierno pueden proteger las inversiones específicas de los empleados y, en particular, menciona la seguridad en el empleo y las compensaciones por despido como posibles protecciones, las aplicaciones se han derivado siempre más hacia el papel de los directivos que hacia el conjunto de empleados. M. Blair sí remarca que el papel de los sindicatos ha sido contemplado por Williamson, que hace notar, no obstante, que

estos siempre se decantan hacia posiciones igualitarias para el conjunto de empleados, lo que dificulta la presencia de mecanismos que puedan contemplar estructuras de pagos diferentes en función de los niveles de capital humano específico.

La segunda gran justificación de la existencia de la empresa es la presencia de una organización que se caracterice por una tecnología de equipo, donde el uso conjunto de unos recursos proporcione unos resultados y un valor superior a la suma de lo que se consigue con el uso separado de dichos recursos, con los trabajos de Alchian y Demsetz como principales exponentes. En este contexto afrontamos situaciones donde claramente se percibe que no todos los recursos son propiedad de uno de los participantes, y esto abre la puerta a conflictos como la medición de las diferentes aportaciones, la compensación individual de los integrantes del equipo, la presencia de un supervisor, sus incentivos, etcétera.

Los modelos de principal agente han estado muy presentes en las relaciones laborales, pero ciertamente han tenido una escasa influencia sobre los modelos de gobernanza. Kenneth Arrow (1994) también hace una aportación interesante cuando considera que la relación de empleo es una relación cuyo contenido es difícil de precisar y analizar. No solo eso, contiene un elemento de asimetría importante, ya que, si bien los empleados deben tomar sus decisiones de inversión específica, esta está sujeta a que las empresas puedan tomar decisiones o medidas que influyan posteriormente sobre las cuasi rentas que generan estas inversiones, medidas que escapan al control habitual de los trabajadores (una situación que

llame quizá a la conveniencia de la participación de los empleados en la toma de decisiones). Este mismo autor, ya más recientemente, también ha incidido sobre los aspectos sociales de las organizaciones: «Concluyo que las variables de tipo social, no asociadas a individuos concretos, son esenciales en el estudio de la economía, o cualquier otro sistema social, y que, en particular, tanto el conocimiento como la información tecnológica tienen un irrenunciable componente social, de importancia creciente en el tiempo», por lo que se abre la puerta a nuevas formas de generar información e incentivos a nivel de los grupos humanos que interaccionan.

Existen también otros problemas en las soluciones contractuales, como aquellas que conciernen a la reputación de las empresas o que las empresas puedan exagerar las dificultades a las que se enfrentan para conseguir mejores contrapartidas y condiciones de sus empleados, algo ya apuntado por Milgrom y Roberts. La condición de persona jurídica permite a la empresa contratar con terceros, acumular reputación, superar algunas de las limitaciones de la personalidad física. De todas formas, la presencia de contratos incompletos obliga a que se adopten decisiones y será la forma de propiedad de la empresa la que determine quién adopta dichas decisiones. En nuestro contexto, la naturaleza compleja de los rendimientos del capital humano hace muy difícil, si no imposible, el poder calcular e identificar los beneficios y costes de estas inversiones. No obstante, debemos señalar que ante estas circunstancias la solución adoptada ha sido la de conceder típicamente el control a los accionistas o indirectamente a los directivos contrata-

dos por ellos. Tal vez haya llegado el momento de abrir el abanico de posibilidades.

También resultan novedosas y esclarecedoras las propuestas que Masahiko Aoki ofrece en su reciente libro *Corporations in Evolving Diversity* sobre cómo inciden los aspectos cognitivos de la corporación empresarial. La organización empresarial tiene una dimensión de empresa *à la Coase*, es decir, no es una organización productiva que pueda ser estudiada como un simple conjunto de contratos a corto plazo entre los participantes. En concreto, Aoki propone investigar en detalle el hecho de que las actividades productivas físicas están coordinadas mediante actividades cognitivas, que deben ser tenidas en cuenta y que contemplan la recogida de información por los participantes, su procesamiento, uso y almacenamiento. Pero va más allá. Aoki insiste en que la cognición humana no es meramente individual, también puede producirse de forma interactiva entre grupos, por lo que la forma en que se organice una empresa implicará la creación de sistemas de cognición asociativos (*systems of associational cognition*) que pueden llegar a ser tan importantes e influyentes en los resultados empresariales como pueden serlo los aspectos financieros de la corporación. No obstante, la teoría de contratos más ortodoxa contempla las relaciones entre directivos y empleados solo en términos de autoridad, por lo que se ignoran dichos procesos cognitivos.

Así, en lo referente a la propiedad, en aquellos contextos donde el capital humano específico es importante (incluso antes de considerar la posibilidad de ese sistema de cognición asociativo de Aoki) parece razonable

pensar que el control por parte de los empleados que llevan a cabo estas inversiones, o al menos el acceso a una parte de la gestión de la empresa, se erige como un elemento relevante.

¿Cómo se puede llevar a cabo? En este aspecto se han ensayado varias formas que implican asignar una parte de la propiedad y de los derechos de control a los empleados. Los modelos de la empresa japonesa, la codeterminación alemana, las cooperativas o la antigua autogestión yugoslava han sido propuestas que han estado de moda en anteriores ocasiones. Si bien es cierto que ha habido una discusión de estos modelos en el pasado, pensamos que nuevas formas pueden surgir y generar riqueza también en el actual contexto, donde se ha dado un peso excesivo a quienes han aportado el capital.

Las propuestas no están exentas de dificultades. Henry Hansmann (1996) mencionaba ya uno de los problemas más relevantes en contextos de una mayor participación e involucración de los participantes: los costes de decisión colectiva. Al aumentar el número de personas que intervienen en la toma de decisiones, el proceso puede resultar tremendamente costoso, especialmente si hay problemas de heterogeneidad de los participantes o diferencias de información, como veremos en el caso concreto de las cooperativas.

#### IV. DOS EJEMPLOS EN EL CASO ESPAÑOL

A pesar del escaso desarrollo en las formas jurídico-organizativas usuales, la participación de los trabajadores presenta en el caso español dos casos muy relevantes, diferentes entre sí y posi-

blemente únicos en el mundo. Nos referimos a las cajas de ahorros y a las cooperativas de Mondragón. En ellas observamos una presencia de los trabajadores en los consejos y en la asamblea, que si bien es minoritaria en las cajas, es total y exclusiva en las cooperativas de Mondragón, donde los trabajadores son los únicos dueños de las empresas.

Las cajas de ahorros son entidades financieras que, en principio, no tienen fines de lucro (1). La distribución de parte de sus beneficios (2) se orienta en gran medida a obras de interés social y cultural. La renta residual no puede ir a los bolsillos de un (supuesto) propietario, porque de hecho son organizaciones sin dueño. Sorprendentemente, esto no ha sido obstáculo para que durante décadas las cajas de ahorros hayan competido exitosamente frente a bancos comerciales, que son organizaciones que cotizan en los mercados de valores, tienen ánimo de lucro y una estructura de propiedad más clara. La crisis bancaria reciente, que las ha dejado al borde de la extinción, tampoco puede atribuirse a la participación de los trabajadores, aunque hayan podido tener cierta responsabilidad en este desenlace negativo, algo que discutiremos más adelante.

Un rasgo distintivo de las cajas es que, a pesar de no poseer propietarios formales que ejerzan como tal, sí poseen mecanismos formales de control. En principio, a los empleados les corresponde, junto a otros, esta responsabilidad. Los trabajadores participan en la asamblea y en el consejo de administración, con una presencia que, si bien minoritaria, está establecida por ley entre el 5 y el 15 por 100, junto con otros interesados o *stakeholders* (3).

Su labor de control en los órganos de gobierno puede ser muy valiosa, dada su información privilegiada que emanaba del contacto diario de los trabajadores con los negocios y que les permitía contrarrestar los argumentos y planes de los directivos con conocimiento de causa. La evidencia muestra que dicha participación era efectiva (4).

Un efecto positivo de la implicación de los trabajadores y su participación en las decisiones es que permite que exista un mayor grado de motivación (5) y predisposición a realizar inversiones en capital humano específico y activos relacionales, como puede ser una atención más personalizada y de confianza con el cliente, lo cual puede constituir una ventaja competitiva (aun existiendo el problema de una medición concreta u objetiva de esta aportación). Asimismo, podemos inferir que la fuerte expansión territorial y el esfuerzo en la adopción de nuevas tecnologías consumado por las cajas de ahorros no hubiesen sido posibles sin una comprometida implicación de los empleados. También la estabilidad en el empleo y los planes de carrera profesional contaban con la salvaguardia de la protección que emanaba de su participación. Así se constataba que los puestos de trabajo en cajas eran más apreciados en el mercado de trabajo en comparación con los bancos, y el nivel de rotación era muy bajo (6).

No obstante, conforme se observa en los estudios teóricos sobre organizaciones sin fines de lucro (por ejemplo, Hansmann, 1996; Glaeser y Shleifer, 2001; y, en especial, Purroy y Salas, 2000) se producen una serie de efectos negativos. Primero, la multiplicidad de objetivos que persiguen las cajas hace que cada uno de

los distintos *stakeholders* involucrados intenten favorecer la consecución de logros que más les interesa en detrimento de los de la empresa en su conjunto. En el caso de las cajas, los trabajadores buscan capturar el valor en perjuicio de una mayor creación de valor para la empresa o para la sociedad. Dada la imposibilidad de distribución directa de beneficios a los trabajadores, se busca que los beneficios se reconduzcan, indirectamente, hacia mayores salarios o mejores condiciones laborales, como horarios flexibles, préstamos, ayudas y otro tipo de beneficios no pecuniarios. Esto es lo que la literatura económica ha denominado como una preferencia por el gasto antes que la rentabilidad. Por ejemplo, Serra (2011) menciona que la desmesurada expansión geográfica, y en especial la proliferación de sucursales, no fue cuestionada por los trabajadores en la medida que esto implicaba una ampliación de plantilla y mayores oportunidades de carrera (7). La política de expansión no era sostenible en el largo plazo, pero la coincidencia de intereses profesada entre directiva y trabajadores ciertamente dificultó la labor de control. O, peor aún, permitió que los trabajadores pudieran ser de alguna manera «sobornados» para no ejercer su tarea de control. No obstante, la variedad observada en los comportamientos de las cajas permite inclinar la balanza e insistir en favor de la bondad del modelo. Los comportamientos oportunistas se han producido en un subconjunto de las entidades, por lo que habría que analizar en detalle qué no ha permitido que se produzcan en otras (8).

El otro caso notable en materia de participación de los trabajadores que deseamos destacar es el de las cooperativas de la

zona de Mondragón, en el País Vasco. El grupo cooperativo constituye uno de los más importantes grupos económicos del Estado por su tamaño, y su entramado empresarial no es solo industrial, ya que también incluye instituciones financieras (como Caja Laboral), del sector de la distribución (Eroski) y de I+D (Ikerlan). El grupo es coordinado por una especie de asociación o *holding* de cooperativas, llamada Mondragón Corporación Cooperativa o MCC. La característica más saliente de este grupo es que la propiedad de las cooperativas está exclusivamente en manos de los trabajadores y son ellos quienes perciben todos los beneficios. Es, por lo tanto, un ejemplo extremo en materia de participación de trabajadores en la empresa. Asimismo, es un ejemplo de organización democrática, a cada trabajador le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea. Posiblemente estamos ante un ejemplo de éxito en materia de participación. También debemos resaltar que el hecho de que cada cooperativa pertenezca, sea coordinada y supervisada por las otras cooperativas del grupo (MCC) le permite superar alguna de las limitaciones o comportamiento miópico que puedan existir a nivel de cada cooperativa individual. De hecho, el grupo funciona como prestamista de última instancia y, llegado el caso, puede llevar a la cooperativa a su disolución si los resultados económicos son malos. No obstante, llegado este caso extremo, el trabajador cooperativista será reubicado en otra cooperativa del grupo (9).

Ser miembro de una cooperativa exige ser votado por los miembros, e implica realizar un aporte de capital en una cuenta (10). Por lo tanto, este tipo de mecanismo implica un filtro: solo

trabajadores que se adaptan a la cultura de la empresa y que tengan un compromiso serio de pertenencia serán aceptados. También implica una apuesta importante por el éxito de una empresa, dado que esta inversión no se diversifica y, por lo tanto, entraña un riesgo, dado que un proyecto empresarial cooperativo puede fracasar.

El hecho de ser cooperativa no está reñido con la presencia de una jerarquía que administra una organización (11). Pero este estamento jerárquico es elegido y convalidado por el voto de los trabajadores y controlado por un consejo rector compuesto por trabajadores. Como en el caso de las cajas de ahorros, estos trabajadores poseen un conocimiento directo de la empresa y su desempeño. El directivo de cooperativa es, en este sentido, un miembro más, debe contar con la aprobación de los trabajadores e incluso, en ocasiones, es contratado por ellos. Este control, bien informado por parte de los trabajadores, implica una mayor comunicación y confianza, y por tanto posibilita una mayor libertad de acción por ambas partes (12). Es la forma que tienen las cooperativas de resolver el problema principal-agente propio de las grandes sociedades anónimas, donde el directivo tiene que ser supervisado a distancia y, a menudo, por pequeños accionistas. No obstante, el sistema de control de las cooperativas también comporta problemas. En primer lugar, dada la dependencia del directivo de los votos de los socios cooperativistas, puede ser que el sistema de control del directivo frente a ellos sea débil, y para ganar votos de apoyo en la asamblea podrían ser «capturados» por los trabajadores. Es importante notar que los directivos del grupo Mondragón tienen

un sistema de carrera profesional y van rotando entre diferentes cooperativas del grupo. Los directivos también son evaluados por la corporación, y una buena gestión, aun siendo dura con los trabajadores, puede tener reconocimiento y valor para el directivo que desee hacer carrera gerencial en empresas del grupo. Otro problema relativo al control es el que hace referencia a los incentivos. Desde el clásico trabajo de Alchian y Demsetz (1972) sabemos que la especialización en el control es efectiva por estar motivada por el pago de las rentas residuales. En el caso de las cooperativas, la distribución de los beneficios entre los socios reduce los incentivos de control. La respuesta vendría dada por la existencia de presión de los pares, por la presencia de altruismo o la reciprocidad (Kandel y Lazear, 1989). Este punto hace resaltar, una vez más, la importancia de atraer y seleccionar cuidadosamente a los miembros de la cooperativa para que tengan un compromiso y capacidad de control mutuo.

También el mecanismo de decisión existente permite que pueda impactar negativamente la diversidad de intereses entre socios cooperativistas al momento de elegir un curso de acción mediante el voto democrático. Diversidad de intereses que puede originar disputas y ralentizar el proceso de toma de decisiones. Por último, ¿qué garantiza que una cooperativa sea rentable? Es importante reconocer en este punto la ausencia de un control externo que podría ejercer su influencia sobre la rentabilidad de la empresa. MCC funciona frecuentemente como fuente de financiación de las empresas del grupo y orienta a la cooperativa a la obtención de beneficios. Una cooperativa que pierde dinero de

forma continua estará abocada a la quiebra, y el trabajador perderá su aportación de capital. No obstante, el trabajador puede contar con que tendrá que reubicarse en otra empresa del grupo.

La retribución de los trabajadores consiste en «anticipos» de los beneficios anuales de la empresa, teniendo en cuenta la retribución o intereses por la cuenta o saldo de capital aportado al asociarse y, en caso de existir en concreto beneficios, lo que corresponde una vez hecha la aportación al fondo de reserva que dispone la ley de cooperativas y otros que voluntariamente decida la cooperativa. Nos parece importante resaltar la notable compresión salarial (implícita en la distribución de beneficios entre los socios) que permite actualmente (13) un abanico salarial de 1 a 9. Es decir, la retribución del directivo mejor pagado supone 9 veces más que el trabajador que gana menos, lo que permite inducir que los directivos de la cooperativa están recibiendo un salario inferior al del mercado y algunos trabajadores uno mayor. Elementos relevantes para un directivo de cooperativas, como la formación interna o la seguridad y promoción interna, son elementos importantes en el diseño organizativo de las cooperativas de Mondragón, pero superan los objetivos del presente trabajo.

## V. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

En este trabajo nos hemos propuesto destacar que la visión tradicional de la empresa necesita plantearse seriamente el rol de los trabajadores. Pero ¿qué tipo de empresa necesitamos? ¿Es válido que, dado un contexto de mayor complejidad tecnológica, en una empresa se impongan los

objetivos de los directivos y de unos accionistas cuya vinculación con la empresa sean primordialmente los aspectos financieros? Una empresa más participativa y justa en la toma de decisiones, ¿no sería más propicia para generar valor?

Son preguntas relevantes que, incluso desde el *management*, nos invitan a una cierta revisión del modelo de empresa. El énfasis en la participación de los trabajadores lleva necesariamente a plantearnos un conflicto entre el beneficio privado y el beneficio social, o más bien plantearnos mecanismos de corresponsabilidad tanto en asumir riesgos como compartir los beneficios y pérdidas como en el caso de las cooperativas. ¿Qué queremos como sociedad?, ¿qué formas de empresa pueden conseguir mejores resultados?

Personalidades tan reconocidas como Michael Porter hablan de reinventar el capitalismo en aras a conseguir una nueva ola de innovación y de crecimiento. Su aportación consiste en reflexionar sobre la idea de *shared value*, el valor compartido. Es decir, el objetivo no es sólo la creación de valor, las empresas que busquen reforzar su posición pueden seguir una estrategia de generar valor compartido como fuente de ventaja, que es un concepto diferente de la actividad filantrópica, de los valores personales o de compartir lo que se genera. Más bien se trata de un intento de expandir los valores sociales y económicos incorporándolos a los objetivos de la organización para conseguir, curiosamente, una solución mejor.

En su opinión, esto se consigue mediante la potenciación de *clusters* locales, es decir, concentraciones de empresas e institu-

ciones interconectadas en un campo particular que permiten una mayor competitividad, un replanteamiento de los productos y mercados donde actúa la empresa y una redefinición de la productividad en la cadena de valor. Lograr una mayor legitimidad social facilita una mayor creación de valor que todos pueden compartir. Más aún, no todos los beneficios serán iguales: aquellos beneficios que impliquen, que se deriven de unos propósitos sociales, que tengan en cuenta estos objetivos sociales serán superiores, ya que tienen efectos sobre los *clusters* e incorporan a los participantes, con lo que pueden despertar un ciclo virtuoso de prosperidad.

Aunque puede parecer un poco excesivo cuando Porter y Kramer hablan de la regeneración del capitalismo, sí es razonable señalar que la visión actual está cuestionada, que deben ponerse en marcha nuevas fórmulas organizativas junto con la idea de valor compartido como elemento estratégico central de las empresas, que pueden ayudar tanto a la recuperación del prestigio de las organizaciones empresariales como a la generación de riqueza en unas condiciones más justas y aceptables por la sociedad. En suma, un capitalismo capaz de generar beneficios sociales y que esté imbuido de propósito social, no como algo añadido o impuesto, sino como elemento nuclear en su planteamiento estratégico.

En este planteamiento, la separación entre organizaciones sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro, *for-profit* y *non-profit*, pasa a ser más diluida, a diferencia de la propuesta de Hansmann. Y si bien no garantiza que se resuelvan todos los problemas (seguirán existiendo déficits sociales

y comunitarios, incluso con éxito), puede ayudar a resolver una crisis donde es necesario el aporte y sacrificio de todos los *stakeholders*.

El nuevo modelo está llamado a tener en cuenta la localización y su contexto social, con la implicación de instituciones, de los proveedores y la participación de los trabajadores. En cierto modo, la vieja idea de los interesados, o *stakeholders*, adquiere un nuevo rango y un énfasis en la localización («clúster competitivo» en términos de Porter). Ciertamente, localización implica incorporar un entorno, un sistema educativo, instituciones formativas, administración en las decisiones empresariales. Y de la misma forma que es evidente que en ciertos productos alimentarios la marca de origen tiene un valor diferenciador y potenciador, se trata de extender esta idea al resto de actividades de la empresa.

Desde su preocupación por el encaje jurídico, Blair apunta a que no será fácil cuajar una forma legal adecuada para los nuevos tiempos, pero esta deberá surgir. En el pasado los cambios también han sido lentos. El marco jurídico no se caracteriza precisamente por su proactividad a la hora de los cambios, sino más bien por lo contrario, por su fuerte resistencia a los mismos. Si la participación de los trabajadores tanto en temas de información como de toma de decisiones resulta importante, el marco jurídico tendrá que adaptarse. Y eso está ocurriendo ya, al menos en el contexto anglosajón, con algunas formas organizativas nuevas, como las B Corp o *Benefit Corporation*, que proporcionan un marco legal a empresas que potencian objetivos de carácter social y donde quedan obligadas, de forma explícita y con responsabilidad sub-

sidiaria, a cumplir con una serie de objetivos que tengan en cuenta los intereses de los empleados, la comunidad y el medio ambiente, además de sus resultados financieros. Otras modalidades serían también las americanas LC3 (*low-profit limited-liability*) o las británicas *community interest companies*.

Además, entendemos que las variables sociales, no insertadas en individuos particulares, son esenciales para la correcta comprensión de la economía y las organizaciones. En concreto, el conocimiento y la información tecnológica tienen un irrenunciable componente social, con una importancia creciente en el tiempo que debemos afrontar. Las necesidades en términos de la regulación y la formación de organizaciones, de empresas adecuadas para ese carácter social de la información son importantes. La idea de Aoki es resaltar y aprovechar los sistemas de cognición social (*associational cognition*). Y la implicación directa de su relevancia es que el diseño de las organizaciones tiene un impacto evidente en estos procesos de generar nueva información, no solo en utilizarla y reproducirla, por lo cual las tareas de diseño organizativo aumentan su importancia.

Es cierto que los modelos de empresa con éxito han ido cambiando. Si el modelo de empresa japonesa o alemana era objeto de envidia y análisis en los años ochenta, sus posteriores crisis hicieron que se volviera la vista al modelo anglosajón con un modelo americano primero, y si se quiere con un modelo británico posterior (según C. Mayer, este modelo británico basado en una interacción estrecha entre empresas y sistema financiero sería el que acaba de entrar en crisis). De todas formas, en un contexto

donde la economía del conocimiento se impone, con unas actividades cada día más influenciadas por las tecnologías de información y comunicación, parece claro que el recurso del conocimiento debe representar un papel más relevante. Además está la constatación de que aquellos que controlan ahora los factores relevantes (el conocimiento) ya no son los mismos que controlan otros factores, como puede ser el capital, sino que más bien se alinean con los que aportan el factor trabajo, y no solo en términos individuales sino que esos conocimientos pueden aumentarse, desarrollarse y transmitirse a nivel de organización. Si esto es así, una visión de empresa enfocada, dirigida y articulada exclusivamente desde los intereses de quienes aportan el factor capital será un enfoque cada vez más alejado del óptimo.

#### NOTAS

(\*) Los autores agradecen la financiación del Ministerio de Ciencia e Innovación a través del proyecto ECO2010-21393-CO1.

(1) Sentencia del Tribunal Constitucional STC 18/1984 «entes asociativos o fundacionales de carácter social».

(2) Puede haber excepciones a la no distribución de beneficios, como por ejemplo en el caso de que existan cuotas participativas, porque estas permiten percibir beneficios a sus tenedores como si fueran dividendos.

(3) Los otros *stakeholders* son los impositores, las administraciones públicas y entidades y otras corporaciones de derecho público (más fundadores cuando son de naturaleza pública): 50 por 100 como máximo en su conjunto, debido a una normativa europea. A los impositores les corresponde entre el 25 y el 50 por 100.

(4) Por ejemplo SERRA (2011) menciona que en las reuniones del consejo de administración, los representantes de los trabajadores eran los únicos que podían oponerse a las argumentaciones del director ejecutivo basándose en información interna.

(5) Véase, por ejemplo, AGHION Y TIROLE (1997) sobre autoridad real y formal.

(6) Conforme a SERRA (2011).

(7) De hecho, SERRA (2011) se sorprende por la ausencia de quejas por parte de los trabajadores en materia de condiciones de indemnización y prejubilación durante la reciente consolidación o transformación de cajas en bancos. En contraste, años atrás, cuando se buscó incorporar al capital privado con unas cuotas participativas que daban dividendos (aunque no derechos políticos en la asamblea), los trabajadores se opusieron tenazmente.

(8) Por ejemplo, el papel del máximo de directivos y su preparación profesional, de acuerdo con CUÑAT y GARICANO (2010), o en el caso de La Caixa analizado en detalle por SERRA (2011).

(9) Este es un caso de «flexibilidad» que mencionábamos más arriba, donde se protege al trabajador en concreto y no un puesto de trabajo en sí.

(10) Aproximadamente dicha aportación es igual a un salario anual. De no contar con liquidez suficiente, la Caja Laboral financia dicha aportación al socio cooperativista.

(11) En la literatura económica se suele denominar a las cooperativas como empresas de propiedad privada de los trabajadores donde los trabajadores son asimismo los gestores (*labor managed firms*; véase DOW (2003) para un completo análisis y puesta al día en esta materia). En nuestra opinión, sigue siendo relevante para definir una cooperativa el hecho de que los trabajadores tengan los derechos residuales de decisión y control (conforme a la teoría de los derechos de propiedad de GROSSMAN *et al.*, 1986 y 1990) y no tanto la gestión, con el caso de Mondragón, donde la gestión es delegada o cedida por los trabajadores que elijen o contratan al directivo.

(12) En los casos en que directivos del sector privado cambian de trabajo y comienzan a dirigir una cooperativa, suelen comentar que sienten que constantemente deben dar cuenta de sus decisiones. El directivo de una cooperativa tiene un estilo de gestión diferente al de una empresa privada. Pero esta necesidad de justificar sus decisiones frente a los trabajadores ofrece facetas positivas. El directivo de una cooperativa puede ser observado más de cerca por los propios trabajadores, lo que le permite tener una mayor flexibilidad y autonomía en la toma de decisiones que en la empresa capitalista. Esto se debe a que el directivo puede consultar con rapidez y de manera inmediata con trabajadores informados.

(13) En su origen el reparto era mucho más igualitario, con abanico de 1 a 3. E incluso posteriormente y durante años ciertas cooperativas emblemáticas como Fagor mantenían un abanico de 1 a 4,5.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGHION, P., y TIROLE, J. (1997), «Formal and Real Authority in Organizations», *Journal of Political Economy*, 105(1).
- ALCHIAN, A. A., y DEMSETZ, H. (1972), «Production, Information Costs, and Economic Organization», *The American Economic Review*, 62(5): 777-795.
- AOKI, M. (1988), *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- (2010), *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*, Oxford University Press, Oxford.
- ARROW, K. (1994), Conferencia (Ely Lecture) impartida para la American Economic Association.
- ASCRI (2011), *Informe Capital Riesgo and Private Equity en España*. Disponible en: [www.ascrig.org](http://www.ascrig.org).
- BECKER, G. S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research, Nueva York.
- BENHAMOU, S. (2010), «Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés», Centre d'analyse stratégique.
- COASE, R. H. (1937), «The Nature of the Firm», recopilado en WILLIAMSON, O., y WINTER, S. (Eds.), *The Nature of the Firm*, Cambridge University Press, Cambridge.
- CUÑAT, V., y GARICANO, L. (2010), «Did Good Cajas Extend Bad Loans? Governance, Human Capital and Loan Portfolios», Working paper.
- DOERINGER, P. B., y PIORE, M. J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D. C. Heath, Lexington, Mass.
- DOW, G. K. (2003), *Governing The Firm, Worker's control in Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- GLAESER, E. L., y SHLEIFER, A. (2001), «Not-for-profit entrepreneurs», *Journal of Public Economics*, 81(1): 99-115.
- GROSSMAN, S. J., y HART, O. D. (1986), «The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration», *Journal of Political Economy* 94: 691-719.
- HANSMANN, H. (1996), *The Ownership of Enterprises*, Belknap Press, Harvard University Press.

- HART, O., y MOORE, J. (1990), «Property Rights and the Nature of the Firm», *Journal of Political Economy*, 98(6): 1119-1158.
- JENSEN, M. C., y MECKLING, W. H. (1976), «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- (1979), «Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination», *Journal of Business* 52: 469-506.
- KANDEL, E., y LAZEAR, E. (1992), «Peer Pressure and Partnerships», *Journal of Political Economy*, 100(4): 801-817.
- THE PEPPER IV REPORT (2009), Free University of Berlin. Disponible en: <http://www.efesonline.org/LIBRARY/2009/PEPPER%20IV%20Web%20Oct-09.pdf>.
- MILGROM, P., y ROBERTS, J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- MONTEVERDE, K., y TEECE, D. J. (1982), «Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry», *Bell Journal of Economics*, 13 (Spring): 206-213.
- PRENDERGAST, C. (1993), «The Role of Promotion in Inducing Specific Human Capital Acquisition», *Quarterly Journal of Economics*, 108 (May): 523-534.
- PURROY, P., y SALAS, V. (2000), «Strategic competition in retail banking under expense preference behavior», *Journal of Banking & Finance*, 24(5): 809-824.
- PUTTERMAN, L., y KROZNER, R. S. (1996), «The Economic Nature of the Firm: A New Introduction», en *The Economic Nature of the Firm: A Reader*, 2.ª ed., editado por PUTTERMAN y KROZNER, 1-31, Cambridge University Press, Cambridge.
- RAJAN, R. G., y ZINGALES, L. (1996), «Power in a Theory of the Firm», Working paper.
- SERRA, A. (2011), *Los errores de las Cajas*, Ediciones Invisibles, Barcelona.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, Nueva York.
- (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, Nueva York.