

La participación económica de los empleados en España ¿realidad o ficción?

Economic Participation in Spain. Reality or Fiction?

Juan A. Marín García y Tomás Bonavía Martín
Universidad Politécnica de Valencia y Universidad de Valencia

Resumen: Tanto en el ámbito de la administración y organización de empresas como en psicología del trabajo y las organizaciones se observa un creciente interés por la investigación transcultural. La consideración de nuevos marcos culturales (EE.UU, Europa, países ex-socialistas, Japón, Asia,...) como medio de ampliar nuestros conocimientos acerca del funcionamiento de las organizaciones es una realidad. Además, cada vez se hace más evidente la necesidad de adaptar y contextualizar previamente los resultados de la investigación y las prácticas de intervención importados de contextos culturales diferentes. Precisamente para avanzar en este sentido, la comunicación que ahora proponemos tiene como objetivo principal comparar diferentes elementos en el estudio de la participación económica en Estados Unidos, Europa y España. **Palabras clave:** Participación en las organizaciones, dirección participativa, psicología económica, estudios comparados.

Abstract: In the administration and organization of companies a growing interest can be seen in transcultural research. The consideration of new cultural frameworks (USA, Europe, former Socialist countries, Japan, Asia...) as a way of broadening our knowledge about how organizations operate is now a reality. Furthermore, the need to previously adapt and put into context research results and intervention practices imported from different cultural contexts is becoming more and more clear. Consequently, the aim of this paper is to compare different factors in the study of economic participation in United States, Europe and Spanish companies.

Key words: Organizational participation, participative management, economic psychology, cross-cultural research.

Desde antaño son diversos los procedimientos por los cuales se ha tratado de hacer partícipes a los empleados en la marcha de las empresas. Su grado de implantación ha sido muy variado debido a razones tanto geográficas y culturales como socio-laborales (como, por ejemplo, el nivel de mando). En esta comunicación queremos hacernos eco de esta realidad, comparando nuestro país con otros países europeos así como también con EE.UU., con el propósito de deshacer algunos mitos.

Básicamente y simplificando mucho, se puede decir que existen dos formas de fomentar la participación de los empleados en la empresa (Gelinier, O., 1976; Hermel, P., 1990; Ben-ner, A. y Jones, D. C., 1995; Álvarez de Mon, S., 1998): la participación económica y la participación en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Nosotros nos ocuparemos en el presente trabajo de la primera de ellas, pues la segunda ya ha recibido una atención especial por nuestra parte en otras contribuciones (ver, por ejemplo, Quintanilla, I. y Bonavía, T., 1993; Bonavía, T. y Quintanilla, I., 1999).

La participación económica de los trabajadores presenta dos formas básicas: la participación en el capital o propiedad de la compa-

ña y la participación en el valor añadido (ver tabla 1). Los autores consultados suelen llamar al segundo, participación en los resultados. Nosotros incorporaremos a esta categoría otra serie de instrumentos, por lo que hemos considerado más adecuado utilizar el término de valor añadido (ver Marín, J.A., 2001).

• Tabla 1.

Principales tipos de programas de participación económica

Participación en el capital de la empresa	Participación en el valor añadido
<ul style="list-style-type: none"> • A título individual. • Planes ESOP. • Cooperativismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo base: <ul style="list-style-type: none"> – Pago por hora. – Salario fijo. • Complementos: <ul style="list-style-type: none"> – Por años de servicio. – Por competencias. – Por logro de objetivos. – Reparto de beneficios. – Reparto de ganancias por sugerencias aportadas. • Retribuciones indirectas: <ul style="list-style-type: none"> – Recompensas no monetarias. – Remuneración flexible. – Seguridad en el empleo.

1. Procedimientos para la participación económica

La **participación en los medios** está asociada al capital de la empresa. Consiste en suministrar una parte de los recursos propios de la misma, bien en efectivo, bien en trabajo remunerado, recibiendo a cambio acciones de la compañía (Hermel, 1990). Los empleados pueden tomar parte en el capital mediante la posesión de acciones de la empresa para la que trabajan. En la actualidad hay tres¹ procedimientos por medio de los cuales un trabajador puede convertirse en accionista (Pérez Giner, F., 1992):

- El empleado suscribe directamente las acciones, pagándolas o recibíendolas de la empresa como parte de su salario. La empresa ofrece a sus trabajadores la posibilidad de adquirir acciones en condiciones ventajosas que éstos adquieren a título individual.
- La empresa gestiona un fondo de acciones (ESOP –*Employee Stock Ownership Plan*–) que reparte entre los trabajadores frecuentemente iniciado por la dirección de la empresa y gestionado por los representantes sindicales. Los trabajadores deben cumplir ciertas condiciones como, por ejemplo, tener una determinada antigüedad en la empresa. Los trabajadores suelen gozar de exención fiscal sobre los beneficios que produzcan las acciones, de forma que pueden ir pagándolas sin coste alguno para el operario. Las empresas que se acogen a estos planes disfrutan de ventajas fiscales con las que recuperan el importe de las acciones entregadas a sus empleados. De esta manera, el coste de la puesta en marcha de estos planes se traslada a la Hacienda Pública.
- Mediante el cooperativismo. Modelo desarrollado a partir de las premisas básicas de la Democracia Industrial y que aquí dejaremos en segundo plano (ver para una mayor información, los siguientes autores nacionales entre otros: Aragonés, J., 1987; Romero, J.A., 1998, 1999).

En España, la participación en los medios tiene cabida principalmente en las empresas cooperativas, ya que por el tamaño medio de nuestras empresas –y su dificultad de acceso al mercado de valores– es prácticamente imposible transferir las acciones con facilidad a los empleados. De todos modos, últimamente se observa por parte de algunas grandes empresas en nuestro país un mayor uso de esta posibilidad, si bien, todavía de manera muy incipiente. No ocurre lo mismo en Estados Unidos, donde la legislación fomenta e incluso incita a extender este tipo de participación (Álvarez de Mon, S., 1998).

La **participación en el valor añadido** consiste en que el empleado reciba una parte proporcional al esfuerzo realizado. La forma más elemental es el salario base sin ningún tipo de complemento. Sin embargo, existen otras posibilidades para conseguir que se recompense la contribución de los operarios en la generación de valor como los incentivos o complementos salariales y las prestaciones o retribuciones indirectas (FTMH, 1988; Gómez Mejía, L. y Gutiérrez Calderón, M.I., 1996). De esta forma, los sistemas de remuneración se convierten en una herramienta que fomenta la motivación de los trabajadores para intervenir en la toma de deci-

siones (Lawler III, E.E., 1981; Lawler, E.E.; Mohrman, S.A. y Ledford, G.E., 1992, 1995).

A continuación describiremos los procedimientos de retribución que aplican principalmente las empresas. Para establecer estas definiciones nos hemos basado en los trabajos de diferentes autores (Lawler, E.E., 1986; Medina Carrillo, G., 1995; Gómez Mejía, L. y Gutiérrez Calderón, M.I., 1996; Wood, S., 1996; Álvarez de Mon, S., 1998; Sistelant Ingeniería Industrial, 2001).

1.1. Sistemas de remuneración habituales para el salario base

A) Pago por horas

La empresa controla las horas que el operario está trabajando y le paga una cantidad pactada por cada una de ellas (no se remuneran, por ejemplo, las horas de baja, las vacaciones, las visitas al médico o los asuntos propios). En este apartado se incluyen también las horas extra.

B) Salario fijo

El trabajador cobra una cantidad fija que depende de las características del puesto de trabajo, de la formación específica necesaria o de la cualificación profesional.

1.2. Sistemas de remuneración habituales para ofrecer incentivos o complementos salariales

A) Complementos por años de servicio

La cuantía del complemento que se añade al salario base viene determinada por la antigüedad del trabajador en la empresa o en determinada categoría de trabajo.

B) Complementos por conocimientos o experiencia acumulada (competencias)

El trabajador cobra el salario base más un complemento que se determina en función del número de puestos de trabajo que puede realizar (polivalencia) o de los conocimientos y habilidades nuevas que va adquiriendo normalmente tras la realización de cursos de formación seleccionados por la empresa.

C) Complementos por logro de objetivos (individuales, de grupo o departamentales)

Se añade un complemento al salario base si se logran determinadas metas a corto, medio o largo plazo y que se pueden establecer a título individual, grupal o departamental.

D) Reparto de beneficios de la empresa (Profit sharing)

Consiste en distribuir entre los trabajadores una parte de los beneficios que obtiene la empresa durante un ejercicio.

Beneficiarios: normalmente todos los trabajadores de determinado nivel de mando.

Determinación de los complementos: se calcula un porcentaje de los beneficios obtenidos o estimados para un ejercicio, o parte del mismo.

¹ Hasta hace poco eran cuatro. La cuarta, que está claramente en desuso, son los fondos salariales gestionados por los sindicatos (caso de Suecia hasta 1991) o por fundaciones (caso de las primeras Sociedades Anónimas Laborales –SALTUV, entre otras–).

Distribución del complemento: se suele ponderar el complemento en función del salario base de cada operario.

Frecuencia de los complementos: normalmente anual. En Estados Unidos es habitual que los pagos se difieran hasta la jubilación del empleado.

En Europa, el uso generalizado de los programas de reparto de beneficios comenzó hacia finales de 1970. En este año, los gobiernos europeos aprobaron leyes que fomentaban la participación financiera, pues la consideraban una prioridad social. En el año 1954, 500 empresas inglesas utilizaban estos programas (Poole, M., 1995) y en 1992, se extendió el uso hasta el 54% de las grandes (McNabb, R. y Whiffeld, K., 1998). En Francia supone una práctica obligatoria en todas las empresas con más de 100 trabajadores y en Alemania se emplea desde hace decenios a través de fondos salariales (Poole, M., 1995). En Estados Unidos se aplica en unas de 300.000 empresas en las que trabajan más de 9 millones de personas (Poole, M., 1995). El 75% de estas empresas retribuyen los repartos beneficios cuando se retira el empleado.

f.) Reparto de ganancias por sugerencias aportadas (gainsharing)

Existen diversos programas de reparto de ganancias. Todos asocian un complemento salarial al sueldo de los trabajadores, en función de los ahorros de coste obtenidos en la producción de un bien o servicio. Estos complementos se calculan mediante una fórmula que difiere de una empresa a otra y puede incluir más o menos variables en la determinación del coste.

Beneficiarios: normalmente la totalidad de la plantilla, si bien, también se da el caso de que se apliquen solamente a las personas o grupos que aportan las sugerencias. En empresas mayores de 500 empleados suele haber programas distintos para diferentes grupos de trabajadores. Hay programas que se aplican sólo a personal de producción y otros en los que se excluye de los complementos a los mandos.

Determinación de los complementos: mediante una fórmula, pactada en la fase de diseño, que determina la cantidad de dinero a repartir entre los beneficiarios del plan. La fórmula tiene en cuenta un objetivo de coste para un periodo determinado. Cuanto más se reduce el coste, más aumenta el complemento. Si no se consigue mejorar el objetivo, no hay complemento. Los costes que se suelen incluir son aquellos en los que pueden influir los trabajadores tales como: costes de mano de obra, materiales o suministros externos (premontajes o subcontratación de mano de obra).

Distribución del complemento: lo habitual es ponderar el complemento en función del salario base de cada operario. En algunos casos se personaliza el complemento en función del desempeño individual. Para que esto sea efectivo es necesario un sistema de evaluación justo y fiable; características que son bastante difíciles de conseguir en la práctica.

Frecuencia de los complementos: normalmente mensual. En empresas con procesos muy cíclicos, o que fabrican pocas unidades al mes, es recomendable un pago cuatrimestral.

Proceso de implantación: en la primera fase se diseña la aplicación del programa definiendo quiénes serán los beneficiarios, qué costes se incluirán, cómo afectará la reducción de éstos al complemento, cuándo se repartirán los complementos y qué aspectos del entorno de la empresa habrá que tener en cuenta para modificar el plan. En la fase de uso el principal aspecto a tratar es el estableci-

miento del estándar de coste. Siempre que cambien las condiciones del entorno o de la fabricación del producto será necesario replantear el diseño del plan.

Variantes: De entre estos diversos planes existentes de reparto de los beneficios asociados al incremento de la productividad, la reducción de los costes y el mejoramiento de la calidad, posiblemente el más conocido sea el plan Scanlon (ver para más información: Quintanilla, I. y Bonavía, T., 1993). Existen otros planes como el Plan Rucker, basado en aumento del valor añadido del producto, o los planes *Improshare*, basados en estándares de diseño del producto o proceso –unidades por hora–. Pero hay más: *DARCOM*, *Group/Plant* y *productivity and Waste Bonus*. Todos ellos asocian incentivos salariales con el aumento de la productividad y/o la calidad, pero utilizan distintas fórmulas para calcular los ingresos extras que serán adjudicados a los empleados. En el libro de Carlos M. Londoño, C.M. (1962), se pueden hallar resumidos otros métodos como el sistema Naegelle, Berkenfock-Fells, Joslyn, Kuss o Heisz; para una mayor información sobre cómo asociar el esfuerzo del empleado a la obtención de recompensas fundamentalmente de naturaleza económica.

Los programas de reparto de ganancias se han desarrollado principalmente en Estados Unidos. Por ejemplo, el uso del plan *Scanlon* data de 1930 y su empleo solía ser más frecuente en las pequeñas empresas. Hasta 1970 lo habían puesto en marcha menos de 500 compañías. A partir de esa fecha, el número que lo utilizan ha crecido de manera espectacular. En la actualidad, el reparto de ganancias se suele poner en marcha a la vez que los sistemas de sugerencias (Lawler, E.E., 1991).

1.3. Sistemas de remuneración habituales para ofrecer prestaciones o retribuciones indirectas

A) Recompensas no monetarias

Las más habituales consisten en felicitaciones, comidas en honor del empleado o del grupo, premios de la compañía...

B) Remuneración flexible - Pago en especie

Este tipo de remuneración se refiere a aspectos extras que se reciben adicionalmente al salario y que no constituyen la parte principal. El trabajador tiene plena autonomía para decidir cómo recibe esta remuneración, aunque no puede influir en el importe total. Entre las diferentes posibilidades que se suelen ofrecer destacan las siguientes: cobrar en metálico, recibir cursos de capacitación, viajes, obtener prestaciones sociales, días de vacaciones, coche de la empresa, disponibilidad de piso...

C) Seguridad en el empleo

La empresa pone en marcha políticas de contratación, o cláusulas en los contratos, dirigidas a evitar el despido de los empleados.

Grado de uso de los programas de participación económica

A partir de los datos obtenidos tras una primera revisión teórica, presentaremos una estimación del grado en el que las empresas están empleando diferentes programas de remuneración, que permi-

ten a los trabajadores participar en los medios y en el valor añadido de la empresa.

En nuestro país, el salario está constituido principalmente por el sueldo base. Según Pardo Avellanada (1998), sólo el 29% de los trabajadores tiene complementos salariales. Además, en el 63% de los casos en los que el sueldo tiene una parte de complementos, éste no alcanza el 20% de la remuneración total. Estos datos concuerdan con la opinión de Osorio (1997) quien señala que el porcentaje de los complementos fluctúa entre un 6% y un 24% del salario total, situándose la media en el 12,2%. Esta situación parece ser similar a la del Reino Unido en donde en el 85% de las empresas el porcentaje de complementos es menor al 20% de la remuneración total (Wood, S., 1996). En la tabla 2 presentamos una comparación internacional del uso de diferentes tipos de complementos salariales con los operarios y con los directivos.

Tabla 2.
Porcentaje de trabajadores con diferentes tipos de complementos salariales

	Operarios						Directivos	
	España (1997)	EEUU (1991)	EEUU (1983)	Alemania (n.d.)	GB (1998)	GB (1990)	España (1997)	EEUU (1996)
Por Competencias	2%	n.d.	8%	n.d.	20%	5%	6%	62%
Lograr objetivos individuales	20%	25%	n.d.	n.d.	15,3%	16%	65%	91%
Lograr objetivos de grupo	18%	20%	30%	27%	n.d.	11%	38%	87%
Reparto de beneficios	22%	26%	20%	24%	46%	20%	24%	69%
Reparto de ganancias por sugerencias	9%	8%	5%	19%	n.d.	25%	n.d.	45%
	(Watson Wyatt, 1997)	(Gómez L.; Balkin, R. y Cardy, R., 1997)	(Appel, baum, E. y Batt, 1994)	(Addison, J. y Wagner, J., 1997)	(Drucker, J., 2000)	(Wood, S., 1996)	(Watson Wyatt, 1997)	(Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998)

En definitiva, el modelo de retribución usado con los operarios en las empresas españolas no es diferente de los que usan las americanas o de otros países europeos. Es cierto, que las puntuaciones en España siempre son inferiores comparadas con Alemania o Gran Bretaña (de hecho, claramente inferiores en la comparación con este país atendiendo a los datos de 1998), con la excepción del logro de objetivos individuales. Además, parece que estas diferencias son más marcadas para el caso del reparto de ganancias por sugerencias aportadas, sobre todo en comparación con los países europeos. Aunque existe interés por adaptar los sistemas de remuneración a los cambios en la organización, incluyendo complementos que dependan del rendimiento, la realidad es que se siguen usando esquemas que retribuyen, ante todo, el puesto que se ocupa

(Olabarrieta, J. C. y Revuelta, I., 1997). Sin embargo, en lo que se refiere a la comparación de los directivos españoles, las diferencias notables aparecen al considerar las grandes empresas americanas, que suelen usar más tipos de complementos y con un mayor número de directivos.

Por otra parte, si analizamos los que sucede con los modos de retribución indirecta encontramos que el 23% de las empresas españolas disponen de algún programa de recompensas no monetarias (premios, menciones públicas...) que suele ofrecerse a todos los miembros de la empresa sin distinguir entre niveles de mando (Watson Wyatt, 1997) y cerca del 65% de las empresas grandes ofrecen premios en metálico (Olabarrieta, J.C. y Revuelta, I., 1997). Aunque, en realidad, estos sistemas no tienen un efecto importante sobre el salario final que reciben la mayoría empleados. Situación que no parece ser muy diferente de lo que sucede en otros países europeos. Por otro lado, Stewart (1996) afirma que las empresas españolas y en general, las europeas, ofrecen muy pocas prestaciones sociales al margen de las estrictamente exigidas por ley, que son muy amplias².

Asimismo, la participación en el capital de la empresa sigue siendo una opción poco común en nuestro país. También lo es en Estados Unidos, donde los operarios que poseen acciones de la empresa en la que trabajan no superan el 10% (Álvarez de Mon, S., 1998). A pesar de que en 1989 ya había más de 10.000 empresas con participación en el capital que afectaba a más de diez millones de trabajadores (Pérez Giner, F., 1992). Es decir, mientras que es numeroso el número de empresas que utilizan estos planes, sobre todo en EE. UU. (ver tabla 3), son muy pocos los operarios que realmente se ven afectados positivamente por los mismos, siendo algo mayor la cantidad de directivos.

Tabla 3.
Porcentaje de empresas con planes de compra de acciones (1997)

	EE.UU.	Alemania	G.B.	Italia	España	Francia
Directivos	52%	26%	26%	27%	19%	23%
Operarios	33%	15%	11%	10%	9%	8%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Watson Wyatt (1998) y Hyman (2000).

Como se observa, los planes de compra de acciones son más comunes en las empresas de Estados Unidos que en las europeas. España mantiene la tendencia de las empresas europeas aunque aparece otra vez claramente por debajo. No obstante, el interés de los gobiernos por acrecentar el uso de este tipo de planes con todos los trabajadores es importante y se han introducido leyes que mejoran su fiscalidad, por lo que es de esperar que aumente en el futuro el número de empresas interesadas (Watson Wyatt, 1998). Si bien, todavía existen muchos obstáculos por superar, no pocas barreras mentales, y encima no parece que vayan a ayudar mucho los últimos escándalos acontecidos.

² Festivos, vacaciones, ausencias justificadas, lactancia y causas ajenas al trabajador, además de incluirse como complemento extrasalarial el pago de la Seguridad Social y el seguro de desempleo.

Referencias bibliográficas

Estos mismos resultados se desprenden de una investigación llevada a cabo por nosotros a finales de los años 90 (Marín, J.A., 2001). Se utilizó una muestra de las mayores empresas industriales de nuestro país y se compararon los resultados con los obtenidos por Lawler y cols. (Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1992, 1995, y 1998; Lawler, E.; Mohrman, S. y Benson, G., 2001).

Por lo que a los operarios se refiere, el porcentaje de empleados que principalmente sólo reciben un salario fijo afecta a un tercio de la población americana mientras que en España alcanza el 50%. A medida que ha pasado el tiempo, cada vez se utilizan más los complementos salariales en ambos países, pero éstos afectan a una proporción mayor de empleados estadounidenses. Si comparamos lo que sucede en 1996 en Estados Unidos y lo que sucede en España en 1997, teniendo en cuenta que ahora siempre nos estamos refiriendo a grandes empresas, son muy notables las diferencias que se han alcanzado en el reparto de beneficios empresariales: aproximadamente por cada 3 empleados americanos que lo reciben encontramos sólo a 1 empleado español. Sin embargo, sorprendentemente respecto al reparto de ganancias por sugerencias aportadas, el tanto por ciento de empleados afectados en ambos estudios es muy similar. Por lo que tiene que ver con el logro de objetivos individuales y grupales y el pago por competencias, se mantiene la tendencia apuntada en las investigaciones anteriores, si bien con el tiempo, aumenta el porcentaje de empleados que reciben estos complementos.

En relación a la categoría que hemos denominado retribuciones indirectas y a la participación en el capital de la empresa, las diferencias entre ambos países son muy significativas tanto en: recompensas no monetarias (59% en el estudio realizado por Lawler y su equipo en USA 1996, frente al 19% en la investigación realizada por nosotros en España en 1997), lo que hemos denominado remuneración flexible o pago en especie (51% USA 96, 19% España 97) y participación en el capital (53% USA 96, 5% España 97). Solamente las formas de seguridad en el empleo entre los trabajadores parecen estar más extendidas en nuestro país entre las grandes empresas que en EE. UU. (16% USA 96, 29% España 97).

En conclusión, en cuanto a la participación económica en el valor añadido, los operarios españoles disfrutaban de unos sistemas salariales muy similares a los que se ofrecen en el resto de países europeos y en Estados Unidos, si bien, por el momento afectan a un menor número de trabajadores. Sin embargo, los directivos de nuestro país tienen unos esquemas de retribución con menos complementos que sus homólogos americanos. Con el tiempo, parece ser que las tendencias tienden a consolidarse aunque con algunas excepciones (como, por ejemplo, el caso que hemos comentado sobre el reparto de beneficios que se ha visto ampliado significativamente en EE. UU.).

Por lo que respecta a la participación en los medios, Europa y por supuesto España apenas tienen desarrollado estos sistemas, en tanto que en EE. UU. son más habituales aunque todavía no son muchos los trabajadores realmente implicados. Es claro que con el tiempo, en Estados Unidos cada vez se utilizan en mayor medida y con mayor número de trabajadores, sobre todo en las grandes empresas (con la excepción de las políticas empresariales para garantizar la seguridad en el empleo), mientras que en Europa y en nuestro país se observa un cierto estancamiento en su uso.

Addison, J. y Wagner, J. (1997). Der Einfluss von Betriebsräten auf Profitabilität und Produktinnovationen: neue Untersuchungsergebnisse auf den Basis von Betriebsdaten. *Jahrbucher fur nationalokonomie und statistik*, Vol. 216, N° 1, pp. 1-20.

Álvarez de Mon, S. (1998). *La empresa humanista y competitiva*. Bilbao: Deusto.

Aragónés, J. (1987). *Cooperativismo, participación y poder*. Valencia: Centro de Educación cooperativa.

Appelbaum, E. y Batt, R. (1994). *The new american work place: transforming work systems in the United States*. ILR press, Nueva York.

Ben-ner, A. y Jones, D.C. (1995). Employee participation, ownership and productivity: a theoretical framework. *Industrial Relations*, Vol. 34, N° 4, pp. 532-554.

Bonavía, T. y Quintanilla, I. (1999). Creencias directivas y participación de los empleados. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*, Vol. 15, N° 3, pp. 367-383.

Drucker, J. (2000). Wages systems. En G. White y J. Drucker (Eds.) *Reward management*. Londres: Routledge, pp. 106-126.

FTMH (1988). *Systemes de salaire: participation des travailleurs à l'aménagement du système de salaire: ligne de conduite* FTMH. Berne, 6-4-88

Gelinier, O. (1976). *Dirección participativa por objetivos*. Asociación para el Progreso de la Dirección A.P.D.

Gómez Mejía, L. y Gutiérrez Calderón, M.I. (1996). La dirección de empresas como disciplina académica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, N° 3, pp. 11-22.

Gómez Mejía, L.; Balkin, R. y Cardy, R. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Hermel, P. (1990). *La gestión Participativa*. Barcelona: GESTIÓN 2000.

Hyman, J. (2000). Financial participation schemes. En G. White y J. Drucker (Eds.) *Reward management*. Londres: Routledge, pp. 178-196.

Lawler III, E.E. (1981). *Pay and Organization Development*. Addison-Wesley.

Lawler, E.E. (1986). *La retribución. Su impacto en la eficacia empresarial*. Barcelona: ESADE.

Lawler, E.E. (1991). *High involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.E.; Mohrman, S.A. y Ledford, G.E. (1992). *Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.E.; Mohrman, S.A. y Ledford, G.E. (1995). *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G. (1998). *Strategies for high performance organizations: employee involvement, TQM, and reengineering programs in fortune 1000 coporations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.; Mohrman, S. y Benson, G. (2001). *Organizing for high performance: employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in the fortune 1000. The CEO report*.

Londoño, C.M. (1962). *La participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa*. Madrid: Ediciones RIALP.

Marín, J.A. (2001). *La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.

McNabb, R. y Whiffeld, K. (1998). The impact of financial participation and employee involvement on financial performance. *Scottish journal of political economy*, Vol. 45, Nº 2, pp. 171-187.

Medina Carrillo, G. (1995). De la retribución consolidada a la retribución por resultados y competencias. En M. Ordóñez (Ed.) *La nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones 2000, pp. 313-334.

OECD (1999). *Employment Outlook*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Olabarrieta, J.C. y Revuelta, I. (1997) La retribución en EE.UU.: cambiar sí, pero ¿cómo? *Capital Humano*, Nº 98, pp. 40-44.

Osorio, M. (1997). Incentivos sobre objetivos individuales. *Capital humano*, Nº 103, pp. 60-61.

Pardo Avellanada, R. (1998). *Clima social en la empresa. Estudio internacional*. Documento de trabajo de la Fundación BBV.

Pérez Giner, F. (1992). La participación del trabajador en la empresa. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal*, Vol. 10, Nº 25, pp. 165-181.

Poole, M. (1995). *Hacia una nueva democracia industrial. La participación de los trabajadores en la industria*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Quintanilla, I. y Bonavía, T. (1993). *Dirección participativa*. Madrid: Eudema.

Romero, A.J. (1998). Cinco experiencias de democracia industrial: Suecia, Alemania, Gran Bretaña, Francia y España. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, Nº 11, pp. 123-143.

Romero, A.J. (1999). Análisis psicosocial del sistema de participación del cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía. *Sociología del trabajo*, Nº 35, pp. 81-106.

Sisteplant Ingeniería Industrial (2001). *Mejora. Sistema incentivador para la mejora de la productividad*. Jornada Tecnológica. Valencia: Escuela de Negocios Lluís Vives.

Stewart, T. (1996). La satisfacción de los empleados en España. Una perspectiva europea. *Capital humano*, Nº 93, pp. 16-22.

Watson Wyatt (1997). Análisis de tendencias retributivas (1997) *Capital Humano*, Nº 98, pp. 34-38.

Watson Wyatt (1998). Remuneración variable: los planes de compra de acciones y las opciones sobre acciones. *Capital Humano*, Nº 110, pp. 74-75.

Wood, S. (1996). High commitment management and payment systems. *Journal of Management Studies*, Vol. 33, Nº 1, pp. 53-77