

# Las organizaciones sindicales como agentes de cambio colaborativo. El modelo inclusivo-participativo de empresa

Yolanda Chica Páez, Maite Ruiz-Roqueñi

**RESUMEN:** Este artículo analiza, desde la perspectiva sindical, la propuesta del modelo inclusivo-participativo de empresa (MIPE), diseñada y consensuada por diferentes personas pertenecientes al mundo político, sindical y empresarial de Euskadi. Pese a la existencia de diversas experiencias en empresas participativas en la mayoría de países de la Unión Europea, en nuestro país, este modelo de empresa ha tenido escaso desarrollo e implementación práctica, estando en proceso de gestación. La fundamentación teórica de la participación y la identificación de los modelos existentes delimita la discusión teórica.

A través de entrevistas personales mantenidas con representantes de los sindicatos más representativos de Euskadi (CCOO, CGT, ELA, LAB y UGT) y de la Asociación de Amigos de Arizmendiarieta (ALE) y la Fundación Arizmendiarieta, como entidades promotoras del MIPE, el estudio aporta un análisis cualitativo de las potencialidades y limitaciones que presenta el modelo, así como la identificación de los elementos clave a tener en consideración en su diseño institucional y organizacional, de cara a su desarrollo en la praxis empresarial. El trabajo aporta elementos de análisis que pueden servir a un debate más completo e informado sobre la participación de las personas trabajadoras en la empresa y permitir así avanzar, desde el ámbito sindical, en el desarrollo de modelos de empresa participativos.

**PALABRAS CLAVE:** Sindicalismo, empresa participativa, modelo inclusivo-participativo, participación de la persona trabajadora.

**CLAVES ECONLIT:** J20, J54, M50.

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** CHICA, Y. & RUIZ-ROQUEÑI, M. (2022): "Las organizaciones sindicales como agentes de cambio colaborativo. El modelo inclusivo-par-

participativo de empresa”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 105, 145-175. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.105.24224.

**Correspondencia:** Yolanda Chica Páez, Departamento de Economía Financiera II, Universidad del País Vasco (UPV/EHU), yolanda.chica@ehu.eus, ORCID:0000-0002-1806-4171; Maite Ruiz-Roqueñi, Grupo de Investigación ECRI-Ethics in Finance and Social Value, Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Empresa Institutua/Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, Universidad del País Vasco (UPV/EHU), maite.ruiz@ehu.eus, ORCID: 0000-0002-0514-0817.

**ABSTRACT:** This article analyses, from the trade union perspective, the proposal of the inclusive-participatory business model (IPM), designed and agreed upon by different people belonging to the political, trade union and business world of Euskadi. Despite the existence of various experiences in participatory companies in most countries of the European Union, in our country, this business model has had little development and practical implementation, being in the gestation process. The theoretical foundation of participation and the identification of existing models define the theoretical discussion.

Through personal interviews with members of the most representative unions in the Basque Country (CCOO, CGT, ELA, LAB and UGT) and of the Association of Friends Arizmendarrieta (ALE) and Foundation of Arizmendarrieta, as the promoters of the IPM, the study provides a qualitative analysis of the potentialities and limitations presented by the model, as well as the identification of the key elements to be taken into consideration in its institutional and organizational design, with a view to its development in business praxis. Moreover, the work provides elements of analysis that can serve a more complete and informed debate on the participation of workers in the company and thus allow progress, from the trade union perspective, in the development of participatory company models.

**KEYWORDS:** Trade unionism, participatory company, inclusive-participatory model, employee participation.

# Expanded abstract

## Trade union organizations as agents of collaborative change. The inclusive-participatory business model

### Objectives

The aim of this paper is to analyze, from the trade union perspective, the proposal of the business model called the inclusive-participatory business model (IPM), promoted by the ALE and the Arizmendiarieta Foundation and designed and agreed upon by different people belonging to the political, trade union and business world of Euskadi. Despite the existence of various experiences in participatory companies in most countries of the European Union, in our country this business model has had little development, being in the gestation process. Thus, this proposal arises from the consensus of the various participating groups that grant plurality of thought in its design. More specifically, the participants bring diverse sensibilities in the political, trade union and business spheres of the Basque Autonomous Community and the Foral Community of Navarra.

Therefore, the objective of the study is to evaluate, from the trade union perspective, the potentialities and limitations of the inclusive-participatory business model (IPM), identifying the fundamental characteristics of the participation system that should be taken into consideration in the specific development of the model to enable it to be used as a reference model in our economic and social environment. The theoretical foundation of participation and the identification of existing models define the theoretical discussion.

### The methodological design

In order to achieve the objectives of the study, that is, to analyze the potentialities and limitations of the inclusive-participatory model, from the perspective of the trade unions, a qualitative and transversal methodological approach has been used (Patton, 2014), based on the method of in-depth semi-structured interviews and on the critical analysis of texts and documentation provided by the participating organizations and the statements made publicly by them.

The qualitative methodological approach consisting of semi-structured interviews held with members of the most representative trade unions in the Basque Country: Trade Union Confederation of Workers' Commissions (CCOO), General Union of Workers (UGT), Eusko Langileen Alkartasuna-Solidarity of Basque Workers (ELA), Langile Abertzaleen Batzordeak (LAB) and General Confederation of Labor (CGT); and also with representatives of the ALE and the Arizmendiarieta Foundation, as the promoters of the inclusive-participatory business model.

The field work has consisted of a set of personal interviews. The interviews were carried out in the month of March 2022. The approach has been transversal, with a single interview

per participant and for each social and economic agent. The sampling has been based on the following selection criteria of the people: 1) members of the entities, 2) participants in leadership or management positions, 3) with more than 5 years of seniority, 4) familiar with the MIPE and 5) with the ability to offer a relevant reflection on participatory business models. Based on these criteria, six people were selected: 5 union leaders from the CCOO, UGT, LAB, ELA and CGT (SINDCT), and 1 representative from the ALE and the Arizmendiarrrieta Foundation. In choosing the trade union organizations, the relevance of nationalist trade unionism in the representative space in which the proposed participatory company model was born, the Basque Country and Navarra, which coexist in these territories with the large confederations of trade unions, has been taken into account.

Triangulation has been used (Cabrera, 2005) in order to increase the strength and quality of the study. To this end, three data sources have been used: that obtained through semi-structured interviews, documentation from trade union organizations and public demonstrations.

## Results

Starting from the information obtained through the methodology already explained, by means of personal interviews with members of the most representative trade unions in Euskadi and of the ALE and of the Arizmendiarrrieta Foundation, the study provides a qualitative analysis of the potentialities and limitations of the model, as well as the identification of the key elements to be taken into consideration in its institutional and organizational design for its development in business praxis.

Thus, the reflections of trade union action in Euskadi on participatory models, in general, and on the inclusive-participatory business model (IPM), in particular, are offered in an aggregated manner. Likewise, new elements for reflection have been identified on specific aspects to be determined in the participatory model for its practical implementation.

The study provides elements of analysis that can be used for a more complete and informed debate on labour participation in the firm and so thus allow progress from a trade union perspective in the development of participatory business models.

## Conclusions

The participation of work in the company is a topic with a long history, although with little practical impact in our country, considering the few experiences both in number and in the scope of participation. This reality contrasts, however, with the presence of these business models in other countries in our economic environment.

The growing interest in participatory business models largely responds to the limitations of the neoclassical economic system, with an increasing number of detractors, due to the devastating social and environmental consequences that it has generated, and to the search for new models of company to replace the current one. Trade unionism, as a social agent, is no stranger to this reality and claims its role in the configuration of these new models, as a new way of acting in defense of the rights of working people.

This article analyses, from the trade union perspective, the proposal of the inclusive-participatory business model (IPM), designed and agreed upon by different people belonging to the political, trade union and business world of Euskadi. Despite the existence of various experiences in participatory companies in most countries of the European Union, in our country this business model has had little development, being in the gestation process. The theoretical foundation of participation and the identification of existing models define the theoretical discussion.

Through personal interviews with members of the most representative trade unions in Euskadi and the ALE and the Arizmendiarieta Foundation, as the promoters of the IPM, the study provides a qualitative analysis of the potentialities and limitations of the model, as well as the identification of the key elements to be taken into consideration in its institutional and organizational design for its development in business praxis.

## Original Value and Limitations

This article analyses, from the trade union perspective, the proposal of the inclusive-participatory business model (IPM), designed and agreed upon by different people belonging to the political, trade union and business world of Euskadi. Despite the existence of various experiences in participatory companies in most countries of the European Union, in our country this business model has had little development, being in the gestation process.

The study provides elements of analysis that can be used for a more complete and informed debate on labour participation in the firm and so thus allow progress from a trade union perspective in the development of participatory business models.

The model is born as a result of a consensus sought among different political, economic and social agents given the necessary acceptance of all of them for its possible implementation in the practice of companies. However, perhaps this is also its main limitation, and it is that the configuration of a model that brings together so many different sensitivities has not allowed it to go down to detail in its configuration, leaving room for potential further development.

From its design and implementation in each company, the IPM will respond to a greater or lesser degree to the interests of the workers and their representatives. It is not the object of this study to design a single model with universal validity, but rather to outline, in the light of the trade union perspective, a set of aspects that should be taken into consideration due to their importance and effect on working people.

As a limitation of the study and future line of research, we plan to carry out a more in-depth analysis of the inclusive participatory business model from the trade union point of view, carrying out a more complete study using the Delphi method. On the other hand, it is necessary to complete the analysis of the IPM with another research from the capital point of view. Thus, we considered a second phase in this study in which interviews were carried out with the main representatives business organizations of the Basque Country.

# 1. Introducción

La configuración de nuevos modelos de empresa, que primen la participación de las personas trabajadoras en la misma, se constituye como uno de los grandes desafíos para el trabajo y el sindicalismo en el s. XXI (Lafuente & ETUI, 2018 y EUTI & ETUC, 2021). El resurgimiento de este debate en la acción sindical, que tuvo su punto más álgido en la década de los setenta, se encuadra, en la actualidad, en un nuevo contexto socioeconómico, en el que el sistema económico neoclásico y la teoría de empresa que soporta tienen cada vez un mayor número de detractores en clave de justicia, equidad y sostenibilidad, generando un consenso sobre la necesidad de transformación del modelo (Galbraith, 2016 y Piketty, 2015, 2017). La carta de BlackRock a sus accionistas en 2019, el manifiesto de la Business Roundtable (Business Round Table, 2019a; 2019b), iniciativas institucionales como los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 (OECD, 2016) o el último encuentro del Foro Económico Mundial, parecen evidenciar una superación de la teoría de empresa orientada hacia los accionistas, a favor del enfoque *stakeholder*. La teoría *stakeholder*, que redefine el propósito de las organizaciones hacia modelos más inclusivos y redistributivos del valor generado para la totalidad de sus *stakeholders* (Freeman, 1984 y Freeman et al., 2010), y su cada vez mayor aceptación en el mundo de la empresa (Harrison et al., 2020), son un fenómeno que acompaña al sindicalismo actual y a otros agentes sociales y económicos en su compromiso de impulso de nuevos modelos empresariales (Alcañiz et al., 2020). Como una manifestación de este nuevo contexto socioeconómico surgen desde la Academia nuevos argumentos a favor de modelos participativos de cogestión, desde el ámbito de estudio de la gobernanza corporativa, bajo la perspectiva *stakeholder* (San José & Retolaza, 2012). Este enfoque, al incluir la totalidad de grupos de interés, amplía y apoya el desarrollo de modelos participativos, que en su origen buscaban que el trabajo ejerciera como contrapoder en la empresa capitalista.

El replanteamiento del papel de la empresa en la sociedad otorga un nuevo contexto, en el que las empresas participativas parecen encontrar un mejor acomodo. Así, el sindicalismo se reencuentra con una vía de actuación, con escaso desarrollo en nuestro país, que le permite avanzar atendiendo a su mandato constitucional de defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios (art. 7 CE), y que le debería permitir ganar presencia e influencia, institucional y social. La participación del trabajo contribuye a la democratización de la empresa. El empoderamiento que otorga a la persona trabajadora, al darle voz y permitirle influir en la toma de decisiones, de resultados o de control, sobre la empresa de la cual forma parte, genera una cierta re-distribución de las relaciones de poder en el seno de la misma y constituye un mecanismo potencial de redistribución del valor generado (Fajardo, 2018). Por otro lado, la participación promueve una nueva vía de canalización del conflicto de intereses inherente a la relación capital trabajo, utilizando como vía la cooperación en aquellos intereses que les son comunes a ambas partes y permite la generación del valor compartido (Porter & Krammer, 2019). Esta alineación de intereses se produce en aspectos tales como la sostenibilidad a largo plazo de la empresa y, consiguientemente, de los puestos de trabajo, en la cualificación de las personas y en su implicación, fruto de una mayor consideración y mejora

de sus condiciones laborales; en definitiva, contribuye a su sostenibilidad económica y social (Arrigo & Casale, 2010).

Si bien la experiencia a nivel español es muy reducida (Galiana & García, 2003 y UGT, 2014), la lucha de la acción sindical en Europa, en la búsqueda de diversas opciones para la participación del personal en las empresas de índole capitalista, no es nueva y se remonta a mediados del siglo pasado (McGaughey, 2015). Hay que señalar que la investigación académica sistemática sobre el trabajo y la industria comenzó en Alemania con los estudios pioneros de Max y Alfred Weber y Heinrich Herkner para la “Asociación para la Política social” a principios del siglo XX. La búsqueda de una nueva teoría social de la gran empresa industrial y su entorno social y político, sobre la base de conocimientos empíricos bien fundamentados, era el objetivo académico compartido. Bajo gobiernos democristianos conservadores y la presión del anticomunismo de la Guerra Fría, los sindicatos y su influencia a través de los derechos de cogestión en las grandes industrias aparecían como el único factor progresista de contrapeso (Köhler, 2016).

En la actualidad, con mayor o menor amplitud en la fórmula participativa del personal de las empresas, veinte países de la Unión Europea han sido identificados como países que posibilitan, a través de su legislación, la participación financiera (EFES, 2017), al menos en catorce países, las medidas legislativas otorgan amplios derechos de co-determinación, utilizando como referencia el modelo alemán y, en otros cuatro, derechos más restringidos (Conchon, 2015).

A pesar de la existencia de estas experiencias concretas, su evolución ha sido desigual atendiendo a la situación económica, social y política, del país que la acogía. Así mismo, su diseño institucional, su organización, su implantación y su praxis difieren considerablemente (Waddington & Conchon, 2016). Esta realidad dibuja un escenario en el cual, la conceptualización del modelo de empresa participativo es amplia, poco acotada y en nuestro país, en proceso de construcción. La falta de una propuesta única, con señas de identidad precisas en los modelos existentes, obliga a enfrentarse al problema y al desafío de su diseño, entendiendo que la particularidad y el detalle en su delineación, debería tender a potenciar estructuralmente el impacto positivo en las personas trabajadoras (Ferrerías, 2017). En este sentido, hay que destacar los esfuerzos que está llevando a cabo la UE por extrapolar al plano de la regulación comunitaria algunos de los factores definitorios de los modelos nacionales de participación laboral. En concreto, los Comités de empresa europeos (CEUs) o el Estatuto de Sociedad Anónima Europea (SE) son iniciativas que buscan impulsar la representación del interés laboral en las empresas de dimensión transnacional y que han posibilitado la introducción de prácticas de participación laboral en sistemas nacionales de relaciones laborales ajenos a ellas (Rocha y Beneyto, 2013; González y Aranea, 2021).

Es en este contexto, en el que se enmarca la presente investigación, con el objeto de analizar, desde la perspectiva sindical en Euskadi, la propuesta del modelo de empresa denominado modelo inclusivo-participativo de empresa (MIPE). El proceso de diseño y promoción del MIPE fue llevado a cabo de forma complementaria por la Fundación Arizmendiarrrieta y por ALE. Así, dicha propuesta surge fruto del consenso de los diversos colectivos participantes que otorgan pluralidad de pensamiento en su diseño. Las personas participantes aportan sensibilidades diversas en

el ámbito político, sindical y empresarial, de la Comunidad Autónoma Vasca y de la Comunidad Foral de Navarra. La propuesta del MIPE fue formulada como una proposición no de Ley que fue aprobada por unanimidad por el Parlamento Vasco, en el año 2018 (Proposición no de Ley 85/2018), y aprobada por unanimidad, como Moción, por la Comisión de Desarrollo Económico del Parlamento de Navarra, en el mismo año (Moción Parlamentaria, 2018).

El objetivo del presente estudio es evaluar, desde la perspectiva sindical, el potencial y las limitaciones que presenta el MIPE, identificando las características fundamentales del sistema de participación que deberían tenerse en consideración en el desarrollo concreto del modelo, para posibilitar que fuera utilizado como modelo de referencia en nuestro entorno. A tal fin se ha utilizado una aproximación metodológica cualitativa (Patton, 2014), consistente en entrevistas semiestructuradas, mantenidas con representantes de los cinco principales sindicatos del País Vasco: Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CCOO), Confederación General del Trabajo (CGT), Eusko Langileen Alkartasuna-Solidaridad de los Trabajadores Vascos (ELA), Langile Abertzaleen Batzordeak (LAB) y Unión general de trabajadores (UGT) y representantes de la Fundación Arizmendiarieta y ALE.

Estamos en un momento de reinención del sindicalismo (Alòs, 2017). Tras un periodo de dificultades en el ejercicio de sus funciones primigenias, fruto de la coyuntura económica y situación de crisis (Moral-Martín & Brunet, 2021), la acción sindical tiene el reto de dotarse de nuevas utilidades, buscando la colaboración de otros agentes económicos y sociales, para impulsar la reivindicación, sobre modelos de empresa participativos, en el ámbito público y político.

El artículo se divide en siete partes, siendo la primera esta introducción. En la segunda y tercera, se realiza una revisión del marco teórico en relación a la fundamentación y modelos de participación en la empresa, respectivamente. La cuarta, explica de manera detallada el modelo inclusivo-participativo. En la quinta, se justifica el método utilizado. En la sección sexta, reflejaremos las valoraciones obtenidas a través de la exploración empírica del modelo y se delinearán los principales aspectos a tratar en el desarrollo del mismo. La última sección recoge las conclusiones, reconociendo las limitaciones del estudio y presentando las futuras líneas de investigación.

## 2. La participación en la empresa y su fundamentación

La participación de las personas trabajadoras se define, generalmente, como un proceso en el que la influencia se comparte entre personas que, de otro modo, serían jerárquicamente desiguales (Locke y Schweiger, 1979 y Wagner, 1994). A través de la participación, las personas ejercen su influencia en diversos ámbitos y materias, tales como en su propio proceso de trabajo, en las condiciones laborales, seguridad y prevención, en la gestión de la empresa o en las decisiones estratégicas de la misma, a través de su participación individual o a través de su representación colectiva (Ghai, 2003). El elemento común a todas estas formas participativas

es la dotación de voz a las personas trabajadoras, permitiéndoles participar colaborativamente en las decisiones del trabajo, de las empresas y/o de la economía en general, de manera directa o a través de sus representantes.

La participación laboral en la empresa encuentra su fundamento en los principios de filosofía política y teoría democrática, que trasladan los principios democráticos de un estado de derecho a la denominada democracia industrial (Anderson, 2017 y Poole, 2017). La participación está, por tanto, conectada con la democracia en la economía y con cómo se reconcilian los intereses en conflicto del trabajo y el capital, dado que la participación implica que las decisiones empresariales estarán influidas por los intereses, tanto del capital como del trabajo, a través de deliberaciones entre dos partes autónomas. La existencia de intereses contrapuestos como paradigma subyacente al actual sistema de relaciones laborales, encuentra en la participación una nueva vía para la canalización del conflicto de forma más eficaz, centrada en la reconciliación de posturas enfrentadas y en la identificación y gestión de los intereses comunes a ambas partes. En el modelo participativo, las decisiones se ven condicionadas por un ejercicio de colaboración mutua, en cuyo contexto las partes, con sus diferentes roles, poderes y responsabilidades, actúan con un espíritu de cooperación (Arrigo & Casale, 2010).

Frente a esta estrategia democratizadora y con una lógica opuesta, la participación del trabajo se puede fundamentar desde la perspectiva de la eficiencia económica, tanto a nivel de empresa como para el conjunto de la sociedad. Bajo estos principios, la participación adquiere un carácter instrumental, no finalista, al ser considerada como un medio para alcanzar los objetivos económico financieros de la empresa. Esta forma de involucración laboral de las personas se enmarca en el estudio de la gestión de recursos humanos. Surgida en la década de 1920, la gestión de recursos humanos se vincula al estudio de las relaciones humanas (Clegg et al., 2004) como una alternativa a las prácticas de gestión científica en las que todo, incluido el ser humano, se reducía a un factor de producción (Rose, 1978 y 1988). Así, parte de la literatura sobre la gestión participativa desarrolló una relación causal entre la participación del trabajo en la toma de decisiones y su impacto en los resultados de la empresa (Pfeffer 1994; Wagner 1994 y Verma 1995), así como en los resultados laborales, incluida la satisfacción laboral (Rooney, 1987), el ambiente de trabajo (Gustavsen, 2007), la productividad (Tüselman et al., 2007 y Singh, 2010), el absentismo (Voos, 1989) y el compromiso de los empleados y la productividad (Bhatti, & Qureshi, 2007). El alcance de las relaciones humanas en su gestión se amplió con las teorías de calidad (Lawler, 1994) y el movimiento de productividad japonés, centrado en equipos participativos (Burchill, 2008 y O'Toole et al., 2006).

Bajo esta interpretación de la participación laboral está el planteamiento clásico de empresa orientada a satisfacer los intereses del capital (Friedman, 1970), si bien reconociendo que para conseguirlo, resulta necesario atender los intereses del trabajo, dado que es un *stakeholder* significativo de la empresa. Así, la participación del trabajo bajo este razonamiento, presenta un importante problema en su fundamentación, y es que no responde de manera finalista a los intereses del trabajo, quedando supeditados a los del capital. La superación de la teoría de empresa dominante a favor de la *stakeholder theory* (Harrison et al., 2020) ofrece una nueva perspectiva para la defensa de los modelos de empresa participativos.

La *stakeholder theory*, en su formulación inicial (Freeman, 1984), plantea que las empresas no sólo se deben a sus accionistas, sino que deben considerar los intereses de todos aquellos a los que afectan o se ven afectados por sus actuaciones. Dicho enunciado continúa siendo la piedra angular de las últimas reformulaciones de la teoría (Freeman, 2010; San-José, et al., 2014 y Freeman et al., 2020). Esta teoría considera que una empresa está formada por un conjunto de participantes, entre los que se encuentran los accionistas y los trabajadores, junto con otros grupos de interés, tales como directivos, financiadores, proveedores, clientes, administración y sociedad en general. Desde esta perspectiva, la empresa no es sino el resultado de la relación de todos esos grupos a lo largo del tiempo. Así, la empresa puede ser entendida como un conjunto o red de relaciones entre *stakeholders* que interactúan entre sí de manera constante y dinámica. Estas relaciones interactivas conllevan, entre otras cosas, el hecho de que pueda haber intereses divergentes y potencialmente conflictivos o intereses alineados o convergentes. Esta teoría posibilita una nueva forma de entender la participación de los diferentes agentes que componen la empresa. Bajo este acercamiento, la empresa es el resultado de las aportaciones de un conjunto de *stakeholders*, en la que muchos de ellos asumen riesgos residuales. Por ello, el conjunto de *stakeholders*, y no sólo uno de ellos –los *stockholder*– tiene derecho a la apropiación del beneficio en función de la aportación de valor y asunción de riesgos de cada cual, argumentando la participación financiera de los trabajadores. Esta nueva realidad de la empresa del siglo XXI debería llevar a un nuevo concepto de propiedad empresarial, donde ésta no se vinculara de forma exclusiva a la aportación de capital, sino a la aportación de valor, en gran medida asociado a la gestión de recursos y capacidades de intangibles, siendo el capital humano uno de los más importantes. En términos coasianos (Coase, 1937, 1960), esta transformación sería altamente eficiente, por cuanto que permitiría internalizar externalidades de alto valor para la empresa. En este sentido, la creación de valor en las empresas donde todos los *stakeholders* contribuyen a su generación, reconoce y legitima la capacidad de las personas trabajadoras, junto con otros grupos de interés, de participar en la gobernanza corporativa (Boatright, 2002 y San José & Retolaza, 2012).

### 3. Modelos de empresa participativa

La literatura describe una diversidad de formas en que se organiza la participación del trabajo, si bien se pueden identificar algunos modelos o mecanismos concretos tales como: la participación financiera (De Nijs & Poutsma, 2006), las cooperativas (Whyte & Whyte, 1991), la participación en los resultados de la empresa (Poutsma, 2012), la participación en el gobierno de la empresa (Addison, 2009), los círculos de calidad (Pereira, & Osburn, 20007), la organización por equipos (Pruijt, 2003) o la participación a través de canales directos o representativos (Regalia, 1996), entre otros.

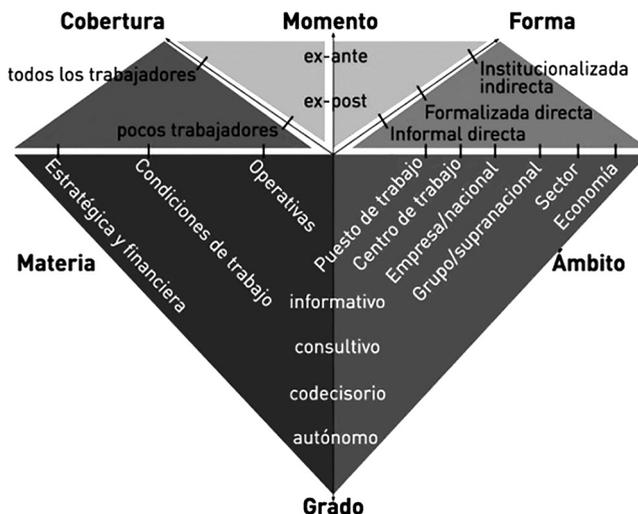
Esta variedad participativa suele agruparse como perteneciente a uno de los dos tipos ideales de configuración de la participación: 1) la participación en la gestión y en el Gobierno de la empresa, como forma participativa en la toma de las decisiones en diferentes niveles, y 2)

la participación financiera, bien a través de la participación en la propiedad (capital) de la empresa o en los resultados de la misma. A continuación, se desarrollan con mayor amplitud ambas formas de configuración de la participación.

### 3.1. Modelos de participación en la gestión y en el Gobierno de la empresa

La delimitación de las señas de identidad, precisas en cualquier modelo participativo, exige disponer de un marco analítico de las diferentes dimensiones que conforman en una empresa los mecanismos de participación de decisión en el trabajo. El diamante de la democracia en el trabajo (ver Figura 1), propuesto por el *European Trade Union Institute* (ETUI) y la Confederación Europea de Sindicatos (CES), ofrece de manera visual y gráfica, un marco de referencia. Así, identifica seis dimensiones principales, inherentes a todo mecanismo participativo. Estas dimensiones son: 1) el momento en el cual se centra la intervención, 2) el *grado*, 3) el *ámbito* de participación, 4) la materia o temática sobre las que versa la participación, 5) la cobertura que alcanza en términos de número de personas trabajadoras y 6) la forma en que se realiza la participación, de manera directa e individual o de manera colectiva

Figura 1. El diamante de la democracia en el trabajo



Fuente: ETUI / CES, 2019: 71

Las múltiples combinaciones formadas por el nivel de desarrollo o grado alcanzado en cada una de las dimensiones, conformarán los mecanismos concretos de participación. De todos ellos, destaca por su mayor generalización y relevancia, el modelo participativo de co-determinación.

La co-determinación engloba toda participación indirecta e institucionalizada del personal en la empresa, es decir, a través de personas representantes, a las que se las reconoce derecho de voz (y voto) en los procedimientos formales de toma de decisiones estratégicas y económicas de la empresa. Bajo este modelo, los intereses del trabajo se ven representados en los órganos de gobierno empresarial, generalmente, los consejos de administración y/o de vigilancia, a través de sus representantes, no obstante, la propiedad y la dirección permanecen en manos de la empresa y accionistas (Jäger, et al., 2021). La co-determinación va vinculada a la estructura de gobernanza corporativa como un mecanismo de participación de las personas, basado en la colaboración entre el capital y el trabajo (Galiana & García, 2003).

La co-determinación puede operar a dos niveles, el ya mencionado (en situación de paridad en la participación, se le denomina cogestión), y otro, en el cual la participación se produce a través de representantes con voz y poder de decisión junto a la gerencia (Jäger, et al., 2021). En este caso, la participación se produce en ciertas decisiones de carácter organizativo de la producción (codecisión) o en aquellas vinculadas a las condiciones de trabajo aplicables a la totalidad de la empresa.

La cogestión es el modelo participativo más desarrollado en Europa, donde al menos 14 países (Noruega, Suecia, Dinamarca, Alemania, Austria, Luxemburgo, Francia, La República Checa, Eslovaquia, Hungría, Eslovenia, Croacia, Países Bajos y Finlandia) cuentan con legislación aplicable a las empresas por encima de cierto tamaño, tanto públicas como privadas, y otros 4 (Portugal, Grecia, Irlanda y Polonia) restringen su normativa a empresas privatizadas o públicas. No obstante, los sistemas particulares de cada país varían significativamente en función de características como la cobertura empresarial, la composición y competencias del órgano de gobierno donde se encuentran representadas las personas trabajadoras o los derechos de estas últimas (Conchon, 2015).

El interés por la cogestión se extiende a lo largo de los países europeos y de Estados Unidos. Si bien España carece, en la actualidad, de un marco normativo que regule los derechos de cogestión (Lafuente, 2019), países como Reino Unido, Bélgica e Italia, promueven propuestas para impulsar el modelo de cogestión extendido en el centro y norte de Europa (Hoffmann, et al., 2017). Muchas de estas iniciativas han tenido y tienen como referente el sistema de coparticipación alemán, surgido tras la Segunda Guerra Mundial (Addison, 2009).

## 3.2. Modelos de participación financiera

La participación financiera de las personas trabajadoras ha experimentado un fuerte incremento en los países europeos en las tres últimas décadas (Poutsma, 2012), avalado por el interés creciente de la UE y los potenciales beneficios que se han constatado que ofrece la participación, tanto para los trabajadores como para la empresa. Este modelo de empresa tiene una menor presencia relativa en Europa frente a Estados Unidos, con la excepción del Reino Unido y Francia.

La delimitación y diseño de la participación financiera del trabajo es diversa y comprende tanto la participación en la propiedad o capital de la empresa, como la participación en los resultados de la misma (Kalmi, et al., 2005).

El acceso a la propiedad o al capital de la empresa se suele realizar mediante fórmulas de accionariado o capital asalariado. Al compartir la propiedad, las personas trabajadoras comparten igualmente los derechos, lo que implica la participación en la toma de decisiones y/o en la gestión y en los resultados. La participación en el capital proporciona una retribución vía dividendos o por el aumento del valor del capital. Resulta aquí de interés, diferenciar las fórmulas que inducen a compartir el capital, dando acceso a la globalidad de personas en la empresa, de una participación individual minoritaria, mecanismo al que pueden acceder, de manera general, las personas en las empresas de capital. Así mismo, resulta de interés diferenciar este tipo de participación de la participación en las cooperativas (Fajardo, 2018).

Por su parte, la participación laboral puede conllevar obtener parte de los resultados de la empresa, sin necesidad de ser socios ni participar en la financiación de la misma. En este caso, las personas trabajadoras adquieren el derecho a recibir una participación en los beneficios. Las vías a través de las cuales puede materializarse son diversas: distribución efectiva (paga de beneficios), entrega de acciones o participaciones (Kruse, et al., 2008), creación de fondos en favor de las personas trabajadoras (Del Rosal & Lafuente, 2019) o a través de prácticas de retribución variable que dependen del resultado de la empresa o de su grupo de trabajo (Kruse, et al., 2010).

La investigación, en estas dinámicas participativas, las ubica como una herramienta para la redistribución de ingresos y riqueza (Pendleton et al., 2001). También se ha asociado a mejoras en la productividad y al favorecimiento de una relación laboral más cooperativa (Pérotin & Robinson, 2003; Uvalic, 1991, 2006; Kruse, et al., 2010). Así mismo, establece que es más probable encontrar estas formas de participación financiera en empresas donde hay un clima de gestión de recursos humanos de apoyo y donde ya se estén practicando otras formas de participación, creando un contexto institucional estimulante (Garcés, 2021).

## 4. El modelo inclusivo-participativo de empresa

Los retos económicos y sociales que plantea el nuevo contexto económico han hecho que diferentes agentes económicos y sociales, entre ellos, organizaciones sindicales y empresariales, reflexionen sobre la conveniencia de llevar a cabo una nueva forma de hacer empresa. Se trataría de un nuevo modelo de empresa, más humana, socialmente responsable y con unos valores específicos, siendo esta la vía para la búsqueda de la eficiencia en la consecución de sus objetivos.

El modelo inclusivo-participativo de empresa (MIPE) comienza a gestarse a iniciativa de la Asociación ALE y de la Fundación Arizmendiarieta. Ambas instituciones llevan a cabo de forma complementaria el proceso de diseño y promoción del MIPE, junto con otros agentes

económicos y sociales, representantes del País Vasco y de la Comunidad Foral de Navarra. En concreto, ALE, organización sin ánimo de lucro, está integrada por personas que han formado parte de la Experiencia Cooperativa de Mondragón (ECM) (Sinde, 2021). Esta Asociación tiene como actividad, entre otras, impulsar la reflexión sobre nuevas fórmulas empresariales y posibles renovaciones de las fórmulas cooperativas ya conocidas, siendo uno de sus objetivos trabajar para aplicar en empresas “convencionales” (no cooperativas), los valores del humanismo de J.M. Arizmendiarieta, ideólogo y promotor de la ECM, y referente a nivel mundial en el mundo cooperativo (Narvarte, 2006).

**Tabla 1. Principios que orientan a la Economía Social en España**

<b>Primacía de las personas y del fin social sobre el capital</b>	<b>Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión autónoma y transparente, democrática y participativa.</li> <li>- Priorizar la toma de decisiones en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, más que en relación a su aportación al capital social.</li> </ul>	<p>Principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.</p>
<b>Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad</b>	<b>Independencia respecto a los poderes públicos</b>
<p>Que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.</p>	

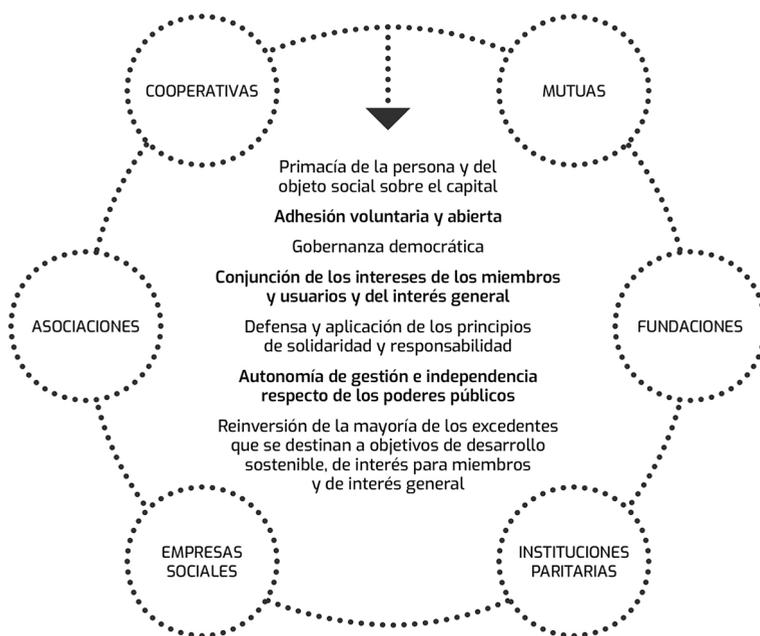
**Fuente:** Elaboración propia a partir de la Ley 5/2011, de 29 de marzo

La *Social Economy Europe*, institución referente de la Economía Social en la Unión Europea, señala: “La Economía Social está compuesta por una diversidad de empresas y organizaciones tales como cooperativas, mutuales, asociaciones, fundaciones y empresas sociales, entre otras formas que pueden ser específicas de cada país, y que están unidas en torno a los valores de: primacía de las personas y el objetivo social sobre el capital, la gobernabilidad democrática, la solidaridad y la reinversión de la mayoría de las ganancias para llevar a cabo objetivos de desarrollo sostenible” (Social Economy Europe, 2022). Este planteamiento de índole general, basado en valores, en el Estado Español se concreta mediante criterios legales, que establecen qué entidades forman parte de la Economía Social.

Con el desarrollo de un nuevo modelo de empresa inclusivo-participativo, se trataba de buscar fórmulas que inculcaran los valores de la Economía Social en las empresas convencionales.

En el entorno económico y social actual, la aplicación de los valores de la Economía Social en las empresas convencionales, no sólo sería una vía para hacerlas más humanas, sino que al tiempo se contemplaba como una estrategia competitiva, basada en la calidad y en la innovación, hacia la que estratégicamente deben orientarse las empresas (Porter, 1985). Así, el modelo inclusivo-participativo de empresa busca mejorar la competitividad de las empresas mediante la puesta en práctica de valores y sistemas de gestión que favorezcan el desarrollo e implicación de las personas en el proyecto empresarial, así como la generación de beneficios y valor para la sociedad (Sinde, 2019).

**Figura 2.** Principios que orientan a la Economía Social en la UE



**Fuente:** Social Economy Europe, 2022

El MIPE se ha ido desarrollando, valga la redundancia, de una forma participada, construyéndose a través de diversas actividades y seminarios. En ellos han participado de forma activa personas de distintas sensibilidades políticas, sindicales y empresariales, de la Comunidad Autónoma Vasca y de la Comunidad Foral de Navarra. En dichos Seminarios se llegó a consensos que tienen una base común en los siguientes comportamientos para el desarrollo y gestión de la actividad de las empresas:

- Respeto a la dignidad humana de todas las personas.
- Búsqueda del bien común, dando prioridad a las necesidades del proyecto colectivo sobre los intereses de los distintos grupos de interés (trabajadores, accionistas...).
- Establecimiento de un objetivo prioritario que no sea la obtención de los máximos beneficios a corto plazo sino la satisfacción de forma equilibrada de las personas de los distintos grupos de interés.
- Impulso y promoción de la participación de las personas trabajadoras en la gestión, los resultados y la propiedad de la empresa, manteniendo unos criterios de solidaridad interna entre los distintos grupos de interés.
- Establecimiento de unas políticas solidarias con la comunidad en la que se desarrolla la actividad.

Como resultado de dicho proceso de reflexión, en el año 2018, se presentó una Proposición No de Ley al Parlamento Vasco (Proposición no de Ley 85/2018) y una Moción al Parlamento Navarro (Moción Parlamentaria, 2018), que fueron aprobadas ambas dos por unanimidad. En dichas proposiciones se insta a los Gobiernos de la CAV y de Navarra a que realicen un plan de actuación para la promoción de un modelo inclusivo-participativo de empresa, que facilite y potencie la implicación de todos los agentes económicos y sociales en un proyecto empresarial compartido.

Atendiendo a la propuesta realizada al Parlamento Vasco, el modelo se sustenta en los siguientes ejes de actuación:

**Eje 1:** Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, basándolas en la confianza, transparencia y cooperación para su competitividad y sostenibilidad.

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

**Eje 3:** Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la participación de los trabajadores en la gestión, en los resultados y en la propiedad. Entendiendo siempre que son tres ámbitos que pueden ser abordados de forma parcial e independiente o conjunta.

**Eje 4:** Preocupación por el impacto social de las actuaciones empresariales e implicación en algunos de los problemas sociales del entorno. Buscaría concretar la preocupación por el impacto social de las medidas que se toman a nivel empresarial e implicarse en su solución en la medida de sus posibilidades.

Aunque el diseño de todos los ejes del modelo fue objeto de debate por parte de los diferentes agentes económicos, políticos y sociales, la propuesta presentada a los Parlamentos Vasco y Navarro fue compartida solo por una parte de los agentes sindicales que participaron en su desarrollo (Sinde, 2019).

El cambio hacia este modelo de empresa demanda de un nuevo marco jurídico que le ampare, si bien, y como requisito previo, requiere de la colaboración de las instituciones públicas, económicas y, fundamentalmente, de los sindicatos, como representantes de las personas

trabajadoras. Es el capital humano, el eje central sobre el que se sustenta la implementación efectiva de los modelos de participación. De los cuatro ejes de actuación que presenta el MIPE, solo dos de ellos, el eje dos y, especialmente, el eje tres, son los que delimitan al modelo como participativo. En concreto, es el eje tres el que incorpora las diversas formas de participación de las personas trabajadoras en la empresa: la participación en la gestión, en el gobierno de la empresa, en el capital y/o en los beneficios. Es por ello por lo que nuestra investigación se centrará en el tercer eje del modelo, si bien compartimos la importancia que presentan el resto de ejes en términos de competitividad y sostenibilidad.

## 5. Metodología

Atendiendo a los objetivos del estudio, a saber, analizar las potencialidades y limitaciones del modelo inclusivo-participativo de empresa, desde la perspectiva sindical, se ha utilizado un enfoque metodológico cualitativo y transversal (Patton, 2014). El enfoque cualitativo es adecuado y de uso frecuente en contextos de fenómenos complejos, novedosos, en evolución y contemporáneos, que deben ser analizados atendiendo al entorno organizacional y social que determinan su realidad (Yin, 2009), por ello, ofrece un buen encaje para el estudio del modelo de empresa inclusivo-participativo.

Para la obtención de los datos de información primaria, se han realizado entrevistas en profundidad semiestructuradas. Este tipo de entrevistas posibilita la obtención de información de manera relativamente organizada, si bien, permite al mismo tiempo la obtención de información novedosa de forma libre (Yin, 2009).

El trabajo de campo, consistente en la realización de las entrevistas, se realizó durante el mes de marzo de 2022. Se mantuvieron entrevistas con la totalidad de las entidades sindicales con representatividad en Euskadi y Navarra, es decir, con el conjunto de la población. Se excluyeron de las entrevistas los sindicatos de carácter sectorial y aquellos que no cuentan con una representatividad significativa para el conjunto del territorio (ver Tabla 3).

Se ha realizado una entrevista por cada agente sindical. La persona experta entrevistada fue designada por cada una de las organizaciones sindicales, tras la puesta en contacto con los diferentes sindicatos y explicado el objeto de la investigación. La totalidad de personas expertas entrevistadas ostentan cargos de responsabilidad en la dirección, y conocen y/o han participado en primera persona en el diseño del MIPE; dada su experiencia y responsabilidad, tienen capacidad de ofrecer una reflexión relevante y significativa sobre los modelos de empresa participativas. Así, se ha obtenido información que recoge la totalidad de sensibilidades sindicales con representación mayoritaria en el espacio estudiado. Concretamente, se han entrevistado a 5 dirigentes sindicales pertenecientes a los sindicatos CCOO, UGT, LAB, ELA y CGT (SINDCT), y un representante de ALE y de la Fundación Arizmendiarieta. Las entrevistas tuvieron una duración variable entre 64 y 91 minutos (ver Tabla 2).

**Tabla 2.** Información sobre las personas expertas entrevistadas

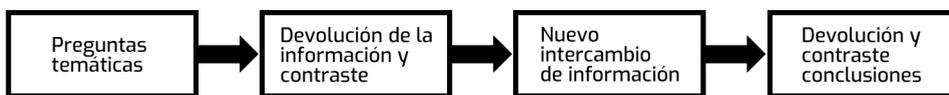
CÓDIGO	TIPO	ORGANIZACIÓN	TIEMPO
SINDCT 1	Sindicato	CCOO	87'
SINDCT 2	Sindicato	UGT	75'
SINDCT 3	Sindicato	LAB	72'
SINDCT 4	Sindicato	ELA	64'
SINDCT 5	Sindicato	CGT	91'
COOP1	Organización económica y social	Asociación de Amigos de Arizmendiarieta	72'
COOP2	Organización económica y social	Fundación Arizmendiarieta	72'

**Fuente:** Elaboración propia

La guía utilizada en las entrevistas semiestructuradas se centraba en la obtención de información relativa a la valoración del modelo atendiendo a tres niveles de información: 1) valoración general del modelo participativo, 2) valoración del MIPE, específicamente del tercer eje, vinculado a la participación, y 3) identificación de los elementos clave a tener en consideración en su diseño institucional y organizacional de cara a un mayor desarrollo en la praxis empresarial.

En la realización de la entrevista, se siguió un proceso común para la obtención de información lo más objetiva posible (ver Figura 3).

**Figura 3.** Proceso de obtención de la información



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Patton, 2014

El análisis de cada entrevista se ha realizado en el contexto social y específico de cada organización concreta, vinculándola con la documentación ya existente en torno a la temática participativa y con las manifestaciones públicas realizadas por dichas organizaciones. Con fines de triangulación (Cabrera, 2005) y de aumentar la robustez de los resultados (Eisenhardt y Graebner, 2007 y Yin, 2009), las entrevistas a expertos se verificaron utilizando datos secundarios. A tal fin se han usado tres fuentes de datos: la obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas, la documentación de las organizaciones sindicales (informes, comunicaciones en congresos y jornadas, entre otras) y las manifestaciones públicas (información aparecida en medios

de comunicación y medios propios, tales como web y redes sociales). Finalmente, se realizó una devolución de los resultados obtenidos y aquí expuestos para la validación de los mismos.

## 6. Resultados

Partiendo de la información obtenida a través de la metodología ya explicada, en este apartado se ofrecen de manera agregada las reflexiones de la acción sindical en Euskadi sobre los modelos participativos, en general, y sobre el MIPE, en particular. Así mismo, se han identificado nuevos elementos de reflexión, sobre aspectos concretos a determinar en el modelo participativo de cara a su implementación práctica.

Ateniéndonos a la estructura de la guía utilizada para realizar las entrevistas personales, pasamos a detallar los resultados más relevantes del estudio.

### 6.1. Valoraciones generales sobre el modelo inclusivo-participativo de empresa

La acción sindical encuadra la valoración del MIPE en una discusión con mayor amplitud en torno a los modelos de empresa participativa. Con respecto a la valoración del MIPE en el marco actual, hay que decir que, aun existiendo una aceptación generalizada por parte de los sindicatos del modelo como filosofía de empresa aspiracional, la participación en la empresa como tal, y la consecuente implementación del MIPE como objetivo sindical, no son una prioridad a corto plazo en las agendas sindicales, sino que se consideran más como un objetivo estratégico al que hay que converger a largo plazo. Es más, como consecuencia de la crisis económica y social generada por la pandemia de la Covid-19, la participación en la empresa se ha visto relegada a un segundo plano en la jerarquía de los objetivos sindicales, habiéndose ralentizado al mismo tiempo el movimiento institucional de impulso del modelo que se había generado a raíz de la aprobación de la Propuesta No de Ley de 2018.

Así, dado el marco actual caracterizado por las condiciones económicas y sociales que nos envuelven, los sindicatos tienen como objetivos prioritarios, a corto plazo, principalmente, el impulso de la negociación colectiva, evitar la pérdida del poder adquisitivo, la mejora de las condiciones de vida de las personas trabajadoras y evitar la precariedad laboral. A estas cuestiones se unen objetivos más a medio y largo plazo como son la preocupación por la transformación digital de la economía, los cambios demográficos y su impacto en el mercado laboral y la participación de las personas trabajadoras.

En relación con la valoración global del MIPE podemos afirmar que, de manera generalizada, los representantes sindicales muestran su aceptación con respecto a los valores y reflexiones que fundamentan la gestación de este nuevo modelo de empresa; de hecho, la mayoría de los representantes sindicales con los que se han realizado las entrevistas participaron de forma activa en los distintos foros, seminarios y actividades llevados a cabo por ALE, en la búsqueda de consensos con representantes sindicales y organizaciones empresariales.

Sin embargo, se distinguen dos posturas claramente diferenciadas en cuanto a la credibilidad que se da a la posibilidad de que el modelo se pueda implementar de manera efectiva y, en consonancia, en cuanto a la voluntad real de las organizaciones empresariales de llevarlo a cabo. Por parte de los sindicatos CCOO y UGT, si bien reconocen limitaciones y dificultades que tiene la implementación efectiva del modelo, ambos sindicatos muestran una actitud más proactiva. Muestra de ello es el desarrollo de sus propios documentos de estudio y análisis sobre la participación de las personas trabajadoras en la empresa. En el caso de los representantes de las otras tres fuerzas sindicales, ELA, LAB y CGT, la actitud es de gran escepticismo con respecto a la posibilidad real de que el MIPE se pueda desarrollar en las empresas, fundamentalmente por falta de credibilidad en un doble sentido: por un lado, en la voluntad real de las organizaciones empresariales de llevarlo a cabo y por otro, en la capacidad de las instituciones públicas de posibilitarlo. Así mismo, y como argumento para justificar su escepticismo, manifiestan lo alejado que se encuentra dicho modelo, en lo que a sus ejes y políticas de actuación se refiere, de la realidad empresarial a la que se enfrentan hoy día los trabajadores y trabajadoras de la mayoría de las empresas en nuestro país, con independencia del sector en el que desarrollen su actividad. De hecho, estos últimos sindicatos coinciden en considerar que la participación de las personas trabajadoras en la empresa es más un objetivo de estudio e interés por parte del ámbito académico que de la agenda actual de las negociaciones colectivas entre organizaciones empresariales y sindicales.

En cuanto a los ejes concretos de actuación que orientan el MIPE, debemos decir que si bien el Eje 2: Formulación de un proyecto compartido y el Eje 4: Preocupación por el impacto social de las actuaciones empresariales, no generan controversias entre los representantes sindicales, el Eje 1: Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa y, fundamentalmente, el Eje 3: Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo, son los que generan un mayor debate, en cuanto a su concreción se refiere. En particular, con respecto al Eje 1: Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, varios representantes sindicales destacan la importancia de crear un clima de confianza mediante una política de transparencia informativa, con información regular a las personas trabajadoras sobre las variables y políticas más importantes de la empresa, algo de lo que a día de hoy adolecen gran parte de las empresas. Es más, matizan como la transferencia de información a las personas trabajadoras es fundamental para que se dé una participación efectiva en la empresa.

## 6.2. Valoración específica de la participación en el modelo inclusivo-participativo de empresa

La variable en torno a la cual gira el Eje 3 de actuación del MIPE: Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo, es la que genera mayores controversias en parte de los representantes sindicales. Su interés en nuestra investigación resulta clave, al ser el eje que recoge las claves participativas.

La acción sindical se cuestiona el planteamiento que establece la necesidad de tener que evitar la confrontación entre capital y trabajo y también las vías para hacerlo, a saber, mediante la participación de las personas trabajadoras en la gestión, en los resultados y en la propiedad. Es en este último caso, en concreto, donde mayor debate genera el MIPE entre parte de los representantes sindicales. Partiendo de la complejidad inherente a la propia definición del término participación, y qué implica o puede implicar, la participación financiera por medio de la propiedad en el capital de la empresa, es un tema que genera amplias dudas. Así, algunos sindicatos ponen en duda el interés real que puede haber en su implementación, otros se plantean su demanda real por parte de las personas trabajadoras como elemento definitorio de la participación en la empresa, y algunos cuestionan las fórmulas concretas en que se llevaría a cabo su implementación. Por otro lado, otro aspecto en que no coinciden los representantes sindicales es en si la participación debe ser integral, esto es, en todos los ámbitos de su definición, o no, para la efectiva implementación de un modelo de empresa participativo.

Por su parte, y respecto a la participación en las decisiones empresariales a distintos niveles, algunos sindicatos reivindican las fórmulas participativas en los sistemas de gestión como meta de la participación, mientras que otros la sitúan como un primer paso para llegar al objetivo final deseado de fórmulas de cogestión, haciendo referencia al modelo alemán.

Como líneas de actuación propuestas para la implementación práctica del MIPE, los diferentes sindicatos argumentan la necesidad de una mayor sensibilización hacia la fórmula participativa y la delimitación concreta de la forma de implementación del modelo. A este respecto destacan los siguientes aspectos:

- La importancia de la formación tanto de directivos como de trabajadores como elemento clave para fomentar el discurso de la participación y así poder generar una nueva cultura de empresa de cooperación, corresponsabilidad y preocupación por las personas.
- La necesidad de organizar campañas, foros, seminarios... de sensibilización en materia de participación, a cargo de las Administraciones Públicas.
- Las políticas fiscales que impulsen la participación.
- El desarrollo de un marco legal que ampare la participación en las empresas.
- Otras vías: Uso del dialogo social o su inclusión en el marco de la negociación colectiva; reconocimiento de los derechos de participación laboral a través de los estatutos de constitución de las organizaciones.

### 6.3. Elementos de desarrollo del modelo inclusivo-participativo de empresa

Como último elemento a considerar, se identificaron las diferentes posibilidades que ofrece un sistema de participación y que deberían tenerse en consideración en la configuración concreta del modelo, para posibilitar que fuera utilizado como modelo de referencia en nuestro entorno. El detalle de esta información se presenta de manera sistemática en la siguiente tabla.

**Tabla 4.** Alternativas participativas MIPE

EJE 3 MIPE	POSIBILIDADES PARTICIPATIVAS A DETERMINAR
Sistemas de gestión participativos, en el ámbito de la producción y la organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fórmulas de trabajo participativo a implementar</li> <li>b) Cuota de participación de la plantilla</li> <li>c) Mecanismos concretos de información</li> <li>d) Mecanismos concretos de consulta</li> <li>e) Mecanismos concretos de decisión</li> <li>f) Mecanismos concretos de vigilancia</li> <li>g) Mecanismos concretos de control</li> </ul>
Participación en los máximos órganos de decisión y/o control de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Determinación del Órgano concreto donde tendrá lugar la participación: Consejo de vigilancia, Consejo de administración, Órgano asesor externo al consejo, Órgano de mediación, Consejo de dirección, consejo social, etc.</li> <li>b) Establecer cuotas de participación: algún representante, representación a un tercio, representación paritaria, mayoritaria.</li> <li>c) Mecanismos de designación de los representantes: representación, sindical, comité de empresa, personas representantes individuales, fórmulas mixtas.</li> <li>d) Mecanismos de designación de los derechos: voto, veto, etc.</li> <li>e) Incompatibilidades de las personas representantes.</li> </ul>
Participación en Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mecanismo de asignación de los beneficios: pago de beneficios, distribución de acciones o participaciones, creación de fondos.</li> <li>b) Alcance de la participación, en función del % de los beneficios asignados al personal.</li> <li>c) Alcance de la participación, en función del % de personas de la plantilla que participan en los resultados de la empresa.</li> <li>d) Alcance de la participación, pudiendo participar en los resultados o en el destino que se da a los mismos.</li> </ul>
Participación en el capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mecanismos de participación en el capital: <i>stock options</i>, aportaciones voluntarias de los trabajadores, aportaciones de la empresa, etc.</li> <li>b) Alcance de la participación, en función del % de capital en manos de los trabajadores.</li> <li>c) Alcance de la participación, en función del % de personas de la plantilla que participan en el capital de la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

## 7. Conclusiones

La participación del trabajo en la empresa es un tema con larga trayectoria, si bien, con escasa incidencia práctica en nuestro país, atendiendo a las escasas experiencias tanto en número, como en el alcance de la participación. Esta realidad contrasta, no obstante, con la presencia de estos modelos de empresa en otros países de nuestro entorno económico, siendo la cogestión el modelo participativo más desarrollado en Europa, con presencia en al menos 14 países.

El interés creciente por los modelos participativos en la empresa, responde en gran medida a las limitaciones del sistema económico neoclásico, y en especial, al modelo subyacente de conflicto por la apropiación de las rentas, que cada vez cuenta con un mayor número de detractores, alentados por las negativas consecuencias sociales y medioambientales que ha generado. El sindicalismo, como agente social, no es ajeno a esta realidad y reivindica su papel en la configuración de estos nuevos modelos, como una nueva vía de actuación en la defensa de los derechos de las personas trabajadoras; sin embargo, su reflexión parece, en gran medida, lastrada por la lucha de clases, sinónimo popular del conflicto por la apropiación de rentas.

En su configuración, el MIPE nace con diversas potencialidades. Pudiendo constituirse como un modelo de empresa alternativo al modelo ortodoxo, desplazando la centralidad del capital hacia las personas; potenciando la gestión empresarial con una mayor orientación hacia la obtención de objetivos sostenibles a largo plazo y con el ánimo de favorecer una relación laboral más cooperativa, porque la participación cambia necesariamente, la naturaleza de las relaciones e interacciones humanas. El modelo, parece exigir un cierto consenso entre los diferentes agentes políticos, económicos y sociales, dada la necesaria aceptación de todos ellos para su posible implementación en la práctica de las empresas. En la trayectoria de la propuesta se reconoce claramente esta intencionalidad. No obstante, quizás esta sea también su principal limitación y es que la configuración de un modelo que aglutina tantas diferentes sensibilidades no le ha permitido bajar al detalle en su configuración, dejando espacio para un potencial desarrollo posterior. En la Tabla 5 se recogen las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del MIPE y que se desprenden del análisis del estudio realizado.

Una de las principales conclusiones de la presente investigación es, sin duda, la diversa comprensión que sobre el modelo tienen los diferentes agentes participantes. Claramente se puede decir que, aunque todos se muestran de acuerdo con la participación, el concepto de participación no es el mismo; y oscila desde una participación operativa hasta una participación en gobernanza, y desde una participación selectivamente individualizada a una participación colectiva. Es una opinión generalizada el interés y potencial de la participación de las personas trabajadoras en la empresa, pero también lo es la distancia que aún queda por salvar para obtener una participación real. En palabras textuales de un sindicalista de la CGT, “Mi valoración o la de mi organización es escéptica. Para implementar todas esas medidas lógicas y razonables es necesario que, (...), el empresariado viese claro que esta nueva forma de organizarse le beneficia. Esas ideas, que como quien dice, acaban de salir de los ámbitos académicos necesitaran su tiempo hasta encontrar un ámbito social adecuado para poder desarrollarse”.

**Tabla 5.** Matriz DAFO del Modelo Inclusivo-participativo de empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Consenso genérico entre las fuerzas políticas, sociales y sindicales</li> <li>· Implicación de las instituciones públicas</li> <li>· Modelo de amplio espectro, flexible con relación a posibles experiencias concretas</li> <li>· La participación del trabajo en la empresa se considera una variable estratégica por parte de todas las fuerzas sindicales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Escepticismo en parte de las fuerzas sindicales respecto a su posible implementación real</li> <li>· Falta de consenso en parte de las fuerzas sindicales con respecto a la definición concreta de algunos ejes estratégicos del modelo (p.e. participación en el capital) y del propio concepto de participación</li> <li>· Desarrollo dependiente de financiación externa (pública o del capital)</li> <li>· Falta de concienciación por parte de las personas trabajadoras como de las empresas</li> <li>· La participación no se considera una demanda prioritaria en el corto plazo por los sindicatos</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>· La participación de los trabajadores en las empresas se ha constituido en objetivo preferente de la UE</li> <li>· Creciente interés en el mundo académico, económico y social, por el desarrollo de nuevos modelos de empresa</li> <li>· Cambios sociales que demandan una nueva forma de hacer empresas.</li> <li>· Impulso de la formación continua, contribuyendo a una fuerza laboral con mayor cualificación e implicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dispersión de los esfuerzos en el desarrollo de nuevos modelos (el método Fabrika-Adegi)</li> <li>· Centralidad de otras preocupaciones en la negociación colectiva (actualización de salarios, condiciones laborales...)</li> <li>· Riesgo de nuevas crisis que desvíen el interés de los nuevos modelos de relaciones laborales</li> <li>· La transformación digital de la economía que pone el foco en otros factores de transformación</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

No es objeto de este estudio, diseñar un modelo único con validez universal, sino delinear a la luz de la perspectiva sindical un conjunto de aspectos que deberán ser tomados en consideración por su importancia y afección en las personas trabajadoras. Cabe señalar que el cambio hacia un modelo inclusivo-participativo de empresa no solo demanda de un nuevo marco jurídico, requiere, principalmente, de un cambio cultural.

La principal limitación del trabajo se debe al carácter teórico del modelo MIPE; sería sumamente interesante analizar su implantación real en empresas. Mientras esto ocurra, como línea de investigación futura planteamos profundizar en el análisis de la perspectiva sindical, a través del método Delphi. Con este estudio se buscaría avanzar en un posible consenso sindical, de cara a definir las políticas y líneas de actuación que deberían guiar la implementación de los modelos de participación en general, y del modelo inclusivo participativo de empresa,

en particular. De forma paralela, otra futura línea de investigación vendría dada por la necesidad de identificar la perspectiva empresarial en torno al tema.

**Contribución de cada autor/a:** Chica, Y.: Revisión de la literatura y estructuración de la parte teórica, metodología, realización compartida de entrevistas, análisis de resultados y conclusiones; Ruiz-Roqueñi, M.: Diseño del artículo, realización compartida de entrevistas, análisis de resultados y conclusiones.

## Bibliografía

ADDISON, J.T. (2009): *The economics of codetermination: Lessons from the German experience*, New York: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1057/9780230104242.

ALÓS, R. (2017): “Sobre el desencuentro entre sindicalismo y movimientos sociales post 15M. A propósito de unos textos de Joan Coscubiela, Erik Olin Wright y Maite Tapia”, *Revista Pasos a la izquierda*, 9, 1-7, <http://pasosalaizquierda.com/?p=2840>, accedido el 28/3/2022.

ANDERSON, E. (2017): *Private Government: How Employers Rule Our Lives (and Why We Don't Talk about It)*, Princeton: Princeton University Press, DOI: 10.1017/S0266267118000111.

ARIZMENDIARRIETA KRISTAU FUNDAZIOA (2017): *Economía de Cooperación. Apuntes para un modelo socioeconómico vasco más humano*, <https://arizmendiarietafundazioa.org/documentacion/economia-cooperacion-apuntes-modelo-socioeconomico-vasco-mas-humano>, accedido 28/3/2022.

ARRIGO, G. & CASALE, G. (2010): *Una visión comparativa de los términos y conceptos de la participación de los trabajadores*, OIT.

BHATTI, K.K. & QURESHI, T.M. (2007): “Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity”, *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.

BOATRRIGHT, J.R. (2002): “Contractors as takeholders: Reconciling Stakeholders Theory with the Nexus-of the nexus-of-contracts firm”, *Journal of Banking & Finance*, 26(9), 1837-1852, DOI: 10.1016/S0378-4266(02)00194-2.

BURCHILL, F. (2008): *Labour Relations*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

BUSINESS ROUNDTABLE. (2019a): *Redefined purpose of a corporation: Welcoming the debate*, <https://medium.com/@BizRoundtable/redefined-purpose-of-a-corporation-welcoming-the-debate-8f03176f7ad8>, accedido 15/2/2022.

BUSINESS ROUNDTABLE (2019b): *Statement on the purpose of the Corporation*, <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/08/Business-Roundtable-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures.pdf>, accedido 15/2/2022.

CABRERA, F.C. (2005): "Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa", *Theoria*, 14(1), 61-71.

CLEGG, S., KORNBERGER, M. & PITSIS, T. (2004): *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, London: Sage.

COASE, R.H. (1937): "The Nature of the Firm", *Economica*, 4(16), 386-405, DOI: 10.2307/2626876.

COASE, R.H. (1960): "The Journal of Law C", *Journal of Law And Economics*, 3, 1-44.

COMISIÓN JURÍDICA DE PASUEN FOROA (2013): *La participación de los trabajadores en el capital social. Algunas soluciones jurídicas*, Bilbao.

CONCHON, A. (2015): *Workers' voice in corporate governance. A European perspective*, Bruselas, ETUI y TUC.

DE NIJS, W. & POUTSMA, E. (2006): "Guest editorial: Financial participation revisited", *Economic and Industrial Democracy*, 27(4): 539-542.

DEL ROSAL, M. & LAFUENTE HERNÁNDEZ, S. (2019): "Codecisión y fondos de inversión de los asalariados: los casos de Alemania y Suecia", *D. de Economistas sin Fronteras*, 32, 42-50.

ESPAÑOLA. C. (1978): *Constitución Española*, Boletín Oficial del Estado, 311, 29313-29424.

ETUI / CES (2019): *Benchmarking Working Europe 2019*, Bruselas: ETUI.

ETUI/ETUC (2021): *Benchmarking Working Europe 2021*, Unequal Europe, Brussels, ETUI.

FAJARDO, G. (2018): *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*, Tirant Lo Blanch.

FERRERAS, I. (2017): *Firms As Political Entities: Saving Democracy Through Economic Bicameralism*, Cambridge University Press.

FREEMAN, R.B., KRUSE, D.L. & BLASI, J.R. (2010): "Worker responses to shirking under shared capitalismo, *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*", 77-103.

FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S., WICKS, A.C., PARMAR, B.L. & DE COLLE, S. (2010): *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge: Cambridge University Press., DOI: 10.1080/19416520.2010.495581.

FREEMAN, E., RETOLAZA, J.L. & SAN-JOSE, L. (2020): "Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 89-114, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.18962.

FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

FRIEDMAN, M. (1970): "The social responsibility of business is to increase its profits", In: R. Chadwick & D. Schroeder, *Applied ethics: critical concepts in philosophy*, London: Routledge.

GALBRAITH, J.K. (2016): *Inequality: What everyone needs to know*, Oxford University Press.

GALDEANO, L.G. (2021): "La participación financiera de los trabajadores. Hacia un modelo inclusivo-participativo de empresa", *Papeles de Economía Española*, 167, 71-84.

GALIANA, J.M. & GARCÍA, B. (2003): "La participación y representación de los trabajadores en la empresa en el modelo normativo español", *Revista del Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales*, 43, 13-30.

GHAI, D. (2003): "Decent work: Concepts and indicators", *International Labour Review* 142(2): 113-145.

GONZÁLEZ BEGEGA, S. & ARANEA, M. (2021): "Integración europea y relaciones laborales. Enfoques teóricos, procesos políticos y resultados institucionales", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 39(1), 153-172, DOI: 10.5209/crla.69558.

GUSTAVSEN, B. (2007): "Work Organization and the Scandinavian Model", *Economic and Industrial Democracy*, 28(4), 650-671, DOI: 10.1177/0143831X07082218.

HANSMANN, H. (1996): "The Changing Roles of Public, Private, and Nonprofit Enterprise in Education, Health Care, And Other Human Services". In: *Individual and Social Responsibility: Child Care, Education, Medical Care, and Long-Term Care In America*, University Of Chicago Press, 245-276. DOI: 10.7208/9780226267951.

HARRISON, J.S., PHILLIPS, R.A. & FREEMAN, R.E. (2020): "On the 2019 business roundtable "statement on the purpose of a corporation", *Journal of Management*, 46(7), 1223-1237, DOI: 10.1177/0149206319892669.

HASHI, I., LOWITZSCH, J., UVALIC, M. & VAUGHAN-WHITEHEAD, D. (2006): "Employee financial participation in the new EU members and candidate countries: An overview of the developments in legal and economic Fields", IAFEP, Mondragon.

HOFFMANN, A. et al. (2018): "Social policymaking and workers' participation, en ETUI y CES", *Benchmarking Working Europe 2018*, ETUI: Bruselas.

JÄGER, S., NOY, S. & SCHOEFER, B. (2021): "What does codetermination do?", *ILR Review*, DOI: 10.1177/00197939211065727.

KALMI, P., PENDLETON, A. & POUTSMA, E. (2005): "Financial participation and performance in Europe", *Human Resource Management Journal*, 15(4), 54-67, DOI: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00295.x

KÖHLER, H.-D. (2016): "Reconstruction and restoration: the legacies of post-war German Industrial Sociology", *Work, Employment and Society*, 30(6), 1017-1029. DOI: 10.1177/0950017016638988.

KRUSE, D., FREEMAN, R. & BLASI, J. (2008): *Do workers gain by sharing? Employee outcomes under employee ownership, profit sharing, and broad-based stock options*, National Bureau of Economic Research, <https://www.nber.org/papers/w14233>, accedido el 28/3/2022.

LAFUENTE, S. (2019): *La cogestión en Europa. Perspectivas para relaciones laborales en España*, Madrid: Fundación SIMA y CCOO: [https://www.researchgate.net/publication/330761103\\_La\\_cogestion\\_en\\_Europa\\_Perspectivas\\_para\\_relaciones\\_laborales\\_en\\_Espana](https://www.researchgate.net/publication/330761103_La_cogestion_en_Europa_Perspectivas_para_relaciones_laborales_en_Espana), accedido el 28/3/2022.

LAFUENTE, S. (2018): *La cogestión empresarial: ¿Un paso hacia la democratización de las sociedades de capital?*, <http://docpublicos.ccoo.es/cendoc/053307CogestionEmpresarial.pdf>, accedido el 28/3/2022.

LAWLER III, E.E. (1994): "Total quality management and employee involvement: are they compatible?", *Academy of Management Perspectives*, 8(1), 68-76.

LOCKE E.A. & SCHWEIGER D.M. (1979): "Participation in decision making: One more look", in Staw B. M. (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, 265-340, Greenwich, CT: JAI Press.

MCGAUGHEY, E. (2015): "The Codetermination Bargains: The History of German Corporate and Labour Law", *Columbia Journal of European Law* 135, LSE Legal Studies Working Paper 10/2015, <https://ssrn.com/abstract=2579932>, accedido el 28/3/2022, DOI: 10.2139/ssrn.2579932.

MOCIÓN PARLAMENTARIA, PARLAMENTO NAVARRO, de 20 de junio de 2018, en relación con la promoción de un modelo inclusivo participativo de empresa.

MORAL-MARTÍN, D. & BRUNET, I. (2021): "La necesidad de la revitalización sindical: una oportunidad para otras propuestas organizativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 101, 227-254, DOI: 10.7203/CIRIEC- E.101.16542.

MORIARTY, J. (2011): *Qualitative Methods Overview*, National Institute for Health Research School for Social Care.

NARVARTE, P.A. (2006): "La Experiencia Cooperativa de Mondragón: estudio de su viabilidad organizacional en el contexto de Euskadi," *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 54, 231-255.

O'TOOLE, J., LAWLER, E. & MEISINGER, S. (2006): *The New American Workplace*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

ONU (2015): *Resolution A/RES/70/1 Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 21 October 2015, [bit.ly/3EtRiBY](https://bit.ly/3EtRiBY), accedido el 28/3/2022.

PATTON, M.Q. (2014): *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*, Sage publications.

PENDLETON, A.D., POUTSMA, F., VAN OMMEREN, J.W. & BREWSTER, C. (2001): *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*, Luxembourg: Office for official publications of the European Communities, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/2012/employee-share-ownership-and-profit-sharing-in-the-european-union>, accedido el 28/3/2022.

PEREIRA, G.M. & OSBURN, H.G. (2007): "Effects of participation in decision making on performance and employee attitudes: a quality circles meta-analysis", *Journal of Business and Psychology*, 22(2), 145-153, DOI: 10.1007/s10869-007-9055-8.

PÉROTIN, V. & ROBINSON, A. (2003): *Employee participation in profit and ownership: A review of the issues and evidence*, <https://policycommons.net/artifacts/1340033/employee-participation-in-profit-and-ownership/1950187/>, accedido el 28/3/2022.

PIKETTY, T. (2015): "About capital in the twenty-first century", *American Economic Review*, 105(5), 48-53, DOI: 10.1257/aer.p20151060.

PIKETTY, T. (2017): *Capital in the twenty-first century*, Harvard University Press.

POOLE, M. (2017): *Towards a new industrial democracy: Workers' participation in industry*, Routledge.

PORTER M.E. & KRAMER M.R. (2019): "Creating Shared Value". In: Lenssen G., Smith N. (eds.) *Managing Sustainable Business*, Springer, Dordrecht, DOI:10.1007/978-94-024-1144-7\_16.

PORTER, M.E. (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press.

POUTSMA, E. (2012): *Recent trends in employee financial participation in the European Union*, <https://edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/ef/01/ef0112en.pdf>, accedido el 28/3/2022.

PROPOSICIÓN NO DE LEY 85/2018, Parlamento Vasco, de 27 de septiembre de 2018, en relación con la promoción de un modelo inclusivo-participativo de empresa, <https://acortar.link/AoFMdI>, accedido el 28/3/2022.

PRUIJT, H. (2003): "Teams between neo-Taylorism and anti-Taylorism", *Economic and Industrial Democracy*, 24(1): 77-101, DOI: 10.1177/0143831X03241004.

REGALIA, I. (1996): "How the social partners view direct participation: A comparative study of 15 European countries", *European Journal of Industrial Relations*, 2(2): 211-234, DOI: 10.1177/095968019622005.

RETOLAZA, J.L., AGUADO, R. & BANIANDRÉS, J. (2019): "El modelo inclusivo-participativo, ¿complemento o germen de una nueva teoría de empresa?", *Boletín de Estudios Económicos*, 74(228), 441-455.

RETOLAZA, J.L., SAN-JOSE, L. & RUIZ-ROQUEÑI, M. (2014): "Ontological stakeholder view: an innovative proposition", *Global Business Review*, 15(1), 25-36, DOI: 10.1177/0972150913515590.

RETOLAZA, J.L., SAN-JOSÉ, L. & RUIZ-ROQUEÑI, M. (2016): *Social Accounting for Sustainability: Monetizing the Social Value*, Springer, Cham, DOI: 10.1007/978-3-319-13377-5.

ROONEY, P.M. (1987): *Employee ownership and worker participation: effects on productivity, job satisfaction, and health and safety incidence rates*, Doctoral dissertation, University of Notre Dame.

ROSE, M. (1978): *Industrial Behaviour. Theoretical Development since Taylor*, London: Penguin.

ROSE, M. (1988): *Industrial Behaviour: Research and Control*, New York: Penguin.

ROUSSEAU, D.M. & SHPERLING, Z. (2003): "Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship", *Academy of Management Review*, 28(4), 553-570, DOI:10.5465/AMR.2003.10899368.

RETOLAZA, J.L., SAN-JOSE, L. & RUIZ-ROQUEÑI, M. (2014): "Ontological stakeholder view: an innovative proposition", *Global Business Review*, 15(1), 25-36, DOI: 10.1177/0972150913515590.

ROCHA, F. & BENEYTO, P.J. (2013): "Europeización de las relaciones laborales: retos y perspectivas", *Arxius de Ciències Socials*, 28, 9-20.

SAN-JOSÉ, L. & RETOLAZA, J.L. (2012): "Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica", *Universitas Psychologica*, 11(2), 619-628, DOI: 10.11144/Javeriana.upsy11-2.psgc.

- SINDE, J.M. (2021): "Inoculando los valores de la Economía Social en las empresas convencionales", *GIZAEKOA-Revista Vasca de Economía Social*, 18, 303-313, DOI: 10.1387/gizae-koa.23098.
- SINDE, J.M. (2019): "Hacia un modelo inclusivo participativo de empresa", *Boletín de Estudios Económicos*, 74(227), 285-309.
- SOCIAL ECONOMY EUROPE (2022): <https://www.socialeconomy.eu.org/>, accedido el 28/3/2022.
- SINGH, H. (2010): "Workers' Participation and Productivity", *Productivity*, 51(2), 101-107.
- TÜSELMAN H-J., MCDONALD F., HEISE A., ALLEN MMC, & VORONKOVA S. (2007): *Employee Relations in Foreign-Owned Subsidiaries: German Multinational Companies in the UK*, Basingstoke: Palgrave Macmillan Ltd.
- UGT (2014): *Participación de los Representantes de los Trabajadores en los Consejos de Administración de las Empresas*, <http://portal.ugt.org/actualidad/2014/diciembre/boletin20/IS-008.pdf>, accedido el 28/3/2022.
- UVALIC, M. (1991): *The PEPPER report Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Community*, accesible en: <http://hdl.handle.net/1814/36915>
- VOOS, P.B. (1989): "The influence of cooperative programs on union-management relations, flexibility, and other labor relations outcomes", *Journal of Labor Research*, 10(1), 103-117, DOI:10.1007/BF02685520.
- WADDINGTON, J. & CONCHON, A. (2016): *Board-Level Employee Representation in Europe. Priorities, Power and Articulation*, New York: Routledge, DOI:10.1111/irj.12130.
- WAGNER, A.J. (1994): "Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence", *Academy of Management Review*, 19, 312-30, DOI:10.5465/amr.1994.9410210753.
- WHYTE, W.F. & WHYTE, K.K. (1991): *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- YIN, R.K. (2009): *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA, DOI: 10.33524/cjar.v14i1.73

