



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 70, Abril 2011, pp. 127-148

La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda

Juan Miguel Báez Melián
Universidad de Zaragoza

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2011 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda

Juan Miguel Báez Melián

Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza

RESUMEN

El objeto de este artículo son las diversas formas que tienen los trabajadores para participar en la gestión y en la propiedad de la empresa de la que forman parte. El análisis se centra en la República de Irlanda a partir de finales de los ochenta, cuando comienza la puesta en práctica de una política de diálogo social en dicho país. Las principales conclusiones apuntan a que dichas formas participativas, ni son tan profundas como puede parecer a primera vista, ni siempre responden a una sincera intención de cambio organizacional por parte de la dirección de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Diálogo social, participación financiera, cooperación, autogestión.

CLAVES ECONLIT: L290, J540, P130.

Cómo citar este artículo: BÁEZ MELIÁN, J.M. (2011): "La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 70, abril, pp. 127-148.

La participation des travailleurs dans l'entreprise. Le cas d'Irlande

RESUME : Le but de ce travail est d'analyser les diverses façons dont les travailleurs peuvent participer à la gestion et à la propriété de l'entreprise dont ils font partie. L'analyse se concentre sur le cas de la République d'Irlande à partir de la fin des années quatre-vingt, c'est-à-dire, quand une politique de dialogue social a été mise en pratique dans le pays. Les conclusions principales montrent que ces formes participatives ne sont pas si profondes qu'elles pourraient le sembler et qu'elles ne sont pas toujours motivées par l'intention sincère de changer l'organisation de la part de la direction de l'entreprise.

MOTS CLÉ : Dialogue social, participation financière, coopération, autogestion.

Worker participation in companies. The Irish case

ABSTRACT: The aim of this paper is to analyse the diverse forms workers have to take part in the management and ownership of the company of which they form a part. The analysis focuses on the Republic of Ireland from the late nineteen-eighties, when a policy of social partnership began to be put into practice in that country. The principal conclusions indicate that these participative forms do not go as deep as it might seem at first sight, nor do they always respond to a sincere intention to bring about organizational change on the part of the company management.

KEY WORDS: Social partnership, financial participation, cooperation, self-management.

1.- Introducción

Durante las últimas décadas se ha producido un auge de las formas participativas de los trabajadores en la empresa. Las causas que lo han originado van desde la búsqueda de una mayor justicia social hasta el propósito de aumentar los beneficios a través de una mejora en la motivación de los empleados. Por otra parte, los términos “formas participativas” abarcan diversos modos, pero todos ellos implican una mayor participación, implicación, y/o poder de decisión de los trabajadores en la empresa.

Esta variedad de formas ha sido objetivo de múltiples críticas por parte de empresarios y trabajadores. Los empresarios afirman que la participación implica una pérdida de su poder de decisión, poniendo en entredicho los derechos de propiedad. Los trabajadores dicen que la participación es una forma de domesticar y subordinar a los sindicatos, poniendo en entredicho su actividad reivindicativa (Romero, 1999).

Sin embargo, la participación también responde a los deseos de universalización de los derechos democráticos a todos los órdenes de la vida humana, inclusive al mundo laboral (Romero, 1999). El desarrollo de los procesos de democratización es un signo de nuestro tiempo. Las ideas democráticas están cada vez más arraigadas en las conciencias de los pueblos más desarrollados (Tezanos, 1987).

El objetivo de este trabajo es el estudio de dichas formas participativas, aunque haciendo hincapié en un país determinado, la República de Irlanda, y en un período de tiempo determinado, a partir los últimos años de la década de los 80.

El trabajo lo componen, además de esta breve introducción, cuatro capítulos más. En el capítulo dos repasamos los argumentos teóricos que defienden el auge de las prácticas participativas, así como las causas y los efectos de dicha participación. El siguiente capítulo lo dedicamos a la participación en las cooperativas de trabajo asociado. El capítulo tres lo dedicamos a evaluar la situación en Irlanda y el cuarto a las habituales conclusiones.

2.- Marco teórico: las posibles formas de participación

2.1. Algunas definiciones de la participación

Podemos definir la participación de los trabajadores en la empresa como aquél proceso de adquisición de los siguientes derechos: a participar en los beneficios, en la toma de decisiones relevantes para la empresa y en la propiedad de la misma. Sin embargo Cahill (2000) distingue entre participación en los beneficios y participación en las ganancias (*gainsharing*). Para él la participación en los beneficios implica que los empleados tienen una parte variable de sus salarios que está relacionada con los beneficios que obtenga la empresa. Sin embargo, el *gainsharing* conlleva algún tipo de incentivos de grupo que permite a los empleados obtener una bonificación en función del performance de la empresa, relacionado con ahorros en costes, en mejoras en la productividad o en cualquier otra medida similar. Por tanto, una mejora en los beneficios ocasionada por causas externas (por ejemplo, un incremento en la demanda) aumentará el salario de los trabajadores en el primer caso (participación en los beneficios), pero no en el segundo (*gainsharing*). Es decir, que la participación en los beneficios comporta un mayor riesgo para ellos.

Pérotin y Robinson (2002) hablan de participación financiera, cuyas dos principales formas son la participación en los beneficios y en la propiedad de la empresa. Ambas dan derecho a los trabajadores sobre una parte del excedente generado por la empresa, pero mientras que la participación en los beneficios se refiere únicamente al excedente generado en el presente ejercicio, la participación en la propiedad extiende ese derecho a futuros excedentes.

El aspecto en el que más inciden Cox, Marchington y Suter (1999) es el de la implicación del empleado. En este sentido distinguen entre la amplitud de dicha implicación (dada por el número de diferentes prácticas llevadas a cabo) y la profundidad de la misma (medida por la calidad de las acciones adoptadas). Para estos autores el hecho de que la dirección de una empresa declare que está implementando una determinada forma participativa no significa que ella afecte a todos los trabajadores de la organización, ni que tenga lugar con la frecuencia adecuada. Para ellos son los directivos los más reacios a implantar este tipo de prácticas, por lo que su actitud durante todo el proceso, tanto en sus aspectos formales (dentro de los organismos propios de la empresa) como informales (fuera de ellos), resulta crucial para el éxito o el fracaso del mismo.

Para Gunnigle (1999), la participación e implicación del empleado puede definirse como la incorporación de cualquier mecanismo diseñado para incrementar la contribución del empleado al proceso decisorio en la empresa. Este autor diferencia entre las formas de participación directa y las indirectas. Las directas las define como aquellas iniciativas, tomadas por parte de la directiva, encaminadas a dar un mayor poder de decisión del empleado sobre aquellas cuestiones que afectan a su medioambiente laboral. La participación indirecta (o representativa) es aquella que sirve de vehículo para que se tengan en cuenta los puntos de vista de los empleados mediante el uso de algún organismo representativo, por ejemplo, los sindicatos o los comités de empresas. Según Gunnigle, las tres formas concretas en las que se materializa el mayor poder de los asalariados, al margen de las formas más extremas como son las cooperativas o la nacionalización de la empresa, son la negociación colectiva, los consejos de empresa y la elección de los directores de empresa.

2.2. Causas de la participación

Desde un punto de vista teórico, los orígenes de la participación de los trabajadores pueden estar en la idea de democracia económica, cuyos presupuestos de índole ético, sociales o incluso políticos, no están muy lejos de los del movimiento socialista. Sin embargo, desde otra perspectiva, el fundamento teórico puede estar en las posibles ganancias derivadas de una mayor motivación e implicación de la mano de obra. Es decir, en el origen de la participación existen dos tipos de intereses cualitativamente diferentes: el incremento de la democracia en las organizaciones empresariales y la búsqueda de una mayor eficiencia desde una perspectiva jerárquica (Morales et al., 2003).

En realidad, la idea de participación ha ido evolucionando en la medida que la teoría de la empresa también lo hacía (Romero, 1999). En la empresa capitalista clásica, de estructuras rígidas, las decisiones relevantes las tomaban los propietarios de la empresa y apenas había espacio para la participación obrera. En el modelo de Relaciones Humanas, donde la gestión de la empresa es asumida por los directivos no propietarios, se opta por el liderazgo participativo. La preocupación era el bienestar del empleado. Sin embargo, al igual que en el modelo tradicional, el objetivo seguía siendo conseguir la sumisión a la autoridad del directivo, negando el conflicto y la necesidad de los sindicatos. Por último, en el modelo de Recursos Humanos el objetivo ya no es eliminar la oposición a las decisiones de los directivos, sino que el proceso de toma de decisiones y, por tanto, la propia eficiencia de la organización mejoren.

Para D'Art y Turner (2003a) los motivos para la participación en los beneficios dependen de los particulares intereses de los proponentes de la iniciativa. Desde la búsqueda de una mayor justicia social, por parte de los ideólogos del socialismo; pasando por la socialdemocracia escandinava, que intenta evitar la excesiva concentración del poder económico, hasta llegar a los directivos que simplemente buscan una mayor productividad o rentabilidad. Es decir, de nuevo aparece la disyuntiva democracia laboral versus mayor rentabilidad. ¿Es posible satisfacer los dos tipos de intereses?

Para Kruse y Blasi (1997) la razón fundamental para la adopción de la participación financiera, como los planes ESOP (Employee Stock Ownership Plan) en Estados Unidos, son las ventajas fiscales que ello conlleva. En una encuesta realizada en 1986 y en la que se preguntaba el por qué había iniciado este tipo de planes, el 74% de las respuestas aludían a las ventajas fiscales como el motivo principal y sólo el 32% la adquisición de la empresa por parte de los empleados. Otras respuestas con amplio porcentaje fueron proporcionar un beneficio a los empleados (91%), la mejora de la productividad (70%), reducir la rotación de los empleados (36%), y aumentar la capacidad de inversión (24%). Además de un favorable tratamiento fiscal, Kruse y Blasi proporcionan otras dos razones: para evitar la adquisición hostil por parte de un potencial comprador y como vehículo para ayudar el cambio cultural dentro de la compañía (que busca una mayor implicación del empleado y unas normas más flexibles de trabajo).

Para Sesil et al (2001) los estudios sobre las causas que generan los acuerdos de propiedad de los empleados no aportan una respuesta clara al respecto. Su interpretación de esto es que las decisiones para implementar este tipo de planes implican una alta discreción de los directivos y/o de la cultura y características propias del lugar de trabajo, rasgos que no son fácilmente mesurables. Por otro lado, para estos autores las compañías que adoptan estos planes suelen ser más grandes y tener mayor nivel de empleados que las que no los adoptan, además de mayores niveles de venta e intensidad de capital, y pueden encontrarse tanto en el sector secundario (incluyendo las compañías de alta tecnología) como en el sector servicios.

Pérotin y Robinson (2002) también están de acuerdo en las dificultades para detectar las razones que conducen a las compañías hacia los esquemas participativos. Para ellos los estudios empíricos cubren una amplia variedad de características prácticas, lo que hace que frecuentemente a los investigadores les sea difícil incluso distinguir entre esquemas de participación en los beneficios y los de participación en la propiedad. Sin embargo, para ellos la mayoría de las empresas esperan obtener algún tipo de beneficio adicional de la implantación de estos esquemas.

Por ejemplo, la retención de los empleados con mayor cualificación y, por tanto, proteger la inversión que ha hecho la empresa en formación específica. En lo que respecta al tamaño de la empresa, y al contrario que Sesil et al, su opinión es que la evidencia disponible no es concluyente. Los estudios en el Reino Unido, Canadá, Estados Unidos y Alemania encuentran tanto una relación positiva como negativa entre el tamaño de la empresa y la presencia de la participación en los beneficios, aunque sí reconocen una mayor probabilidad en las empresas de mayor tamaño. También, para las empresas con grandes y rígidos costes laborales y/o con perspectivas de demanda inciertas para su producto, la participación financiera puede ser una forma de limitar el riesgo sobre los beneficios, es decir, una forma de compartir el riesgo con los empleados. Sin embargo, los empleados son más aversos al riesgo, por lo que sólo aceptarían la participación financiera si ello es compensado con unos ingresos medios superiores. En general, sólo aceptarían si la implementación genera un incremento en la productividad y exista un sindicato en la compañía que defienda que esa mayor productividad se transforme en el futuro en mayores salarios para los empleados.

2.3. Efectos de la participación

En este subapartado nos centraremos en la participación financiera, englobando esta tanto la participación en los beneficios como en la propiedad de la empresa, repasando las principales consecuencias que la implementación de ambas puede generar sobre la organización empresarial.

En lo que respecta a la participación en los beneficios, nos resulta interesante aquella parte de la literatura destinada a evaluar el efecto sobre el empleo de dicha participación. Estos trabajos se han centrado principalmente en dos cuestiones (Cahill, 2000):

- Evaluar si la participación de los empleados en los beneficios de la empresa contribuye a una mayor estabilidad del empleo en las empresas que la adoptan: la evidencia en esta cuestión no es clara. Cahill menciona dos revisiones de trabajos sobre esta cuestión. Ambos no son del todo concluyentes. Sólo la mitad de los estudios revisados por Kruse (1993) confirmaban la tesis. Sin embargo, la encuesta de la OCDE (1995) sostiene que, para los EE.UU., la mayoría de los estudios la ratifican, aunque para Europa los resultados estaban más divididos.
- Estudiar si las empresas incluyen la bonificación de reparto de beneficios como parte de los costes marginales laborales a corto plazo: los resultados en esta cuestión tampoco son definitivos. Seis de los diez estudios incluidos en Kruse (1993) eran favorables, mientras que tres de cuatro incluidos en OCDE (1995) también lo eran.

Por otra parte, Uvalic (1991) enumera los potenciales efectos incentivos de la participación en los beneficios: alta motivación y compromiso, menor absentismo y rotación de la mano de obra, una mayor identificación de los trabajadores con los intereses de su empresa, una mayor inversión en capital humano específico, menor conflictividad y mejoras en la organización del trabajo. Estos efectos incentivos han sido criticados a través del argumento del *free rider*, que a su vez ha sido contestado por una buena parte de la literatura. Cahill lo hace de la siguiente manera: los incentivos de grupo, tales como la participación en los beneficios, hacen que el ingreso de un trabajador esté directamente influenciado por la productividad de sus colegas. Esto hace que exista un incentivo para la cooperación de cara a maximizar la productividad de la totalidad del grupo. En general, las críticas del tipo *free rider* suelen basarse en modelos de teoría de juegos estáticos, de una sola jugada, en las que no es posible considerar las relaciones de tipo recurrente (no esporádicas) que se dan en la realidad y, por tanto, las posibilidades de colaboración entre los agentes que forman la organización.

Uno de los principales efectos que predice la literatura para las iniciativas de participación en los beneficios es el incremento de la productividad. El trabajo de Kruse (1993) comprende una revisión de 26 estudios econométricos sobre el efecto de dichas iniciativas sobre la productividad (y en algunos casos sobre la rentabilidad). Su principal conclusión fue que la implantación de la participación de beneficios en las compañías públicas producía un incremento medio en la productividad entre 3.5 y 5 puntos porcentuales. Sin embargo, no había una relación automática entre ambas varia-

bles. Entre un cuarto y un tercio de las empresas que habían adoptado este tipo de participación financiera no habían aumentado su productividad más allá de lo predecible por otras características de la compañía.

No obstante, la revisión que hace OCDE (1995) sobre los trabajos para Francia, Italia, Alemania y Reino Unido, es más concluyente: en general, la participación en los beneficios está asociado a una mayor productividad en todos los casos, con independencia de los métodos, la especificación de los modelos y los datos usados.

Weitzman y Kruse (1990) concluyen que la evidencia para una conexión entre participación en los beneficios y productividad no es definitiva. Sin embargo, cuando D'Art y Turner (2003a) realizan sus propias estimaciones sí encuentran que la relación es estadística y fuertemente significativa. Según ellos, las empresas con participación en los beneficios tienen 1.8 veces más probabilidad de que sus ingresos superen sus costes durante los últimos tres años.

Pérotin y Robinson (2002) identifican tres tipos de objeciones a la predominancia de los trabajos que defienden una relación positiva de la participación financiera (tanto en beneficios como en propiedad) sobre la productividad. El primero es que cabe la posibilidad de que las empresas que obtengan pérdidas como consecuencia de la participación financiera tiendan a abandonar la misma, por lo que los resultados de los estudios pueden estar sesgados a favor de una relación positiva. Sin embargo, existen trabajos que analizan casos donde la participación financiera es obligatoria, como es el caso de Francia, o donde la misma es cuestión de principios, como en las cooperativas. El segundo es la posibilidad de que los trabajos que demuestren una relación negativa tendrían menos chance para su publicación. Para Pérotin y Robinson esto no es posible, ya que para ellos los trabajos con relación negativa simplemente no existen.

El tercero, el de mayor relevancia en nuestra opinión, es el de la dirección de causalidad. Podría ocurrir que las empresas con participación financiera son las más productivas porque sencillamente ellas son las mejor dirigidas. Es decir, que las empresas más productivas son más propensas a llevar a cabo la participación financiera. La respuesta de estos autores es que existen trabajos, los más recientes, que utilizan técnicas estadísticas (variables instrumentales y datos de panel) que permiten corregir este problema. Para D'Art y Tunner (2003a) este problema no tiene una solución definitiva, pero creen que sólo es probable que se presente en lo que respecta a la rentabilidad, pero no así en la productividad y otras variables de la performance organizacional.

En cualquier caso, para Pérotin y Robinson el dominio de los trabajos con un efecto positivo sobre la productividad no ofrece dudas y citan, entre otros, a Kruse y Blasi (1997), aunque en lo referente a la participación de los beneficios defienden un pequeño, pero estadísticamente significativo, efecto sobre la productividad. Por tanto, para ellos la cuestión no es tanto demostrar si la participación financiera es buena o mala para la productividad, sino más bien en qué circunstancias y por qué precisas razones podría ser buena y no neutral.

Sin embargo, cuando D'Art y Tunner (2003a) intentan evaluar diferencias específicas entre los 11 países de sus estudio, y llevan a cabo estimaciones independientes para cada uno de ellos, encuentran que sólo para dos existía una relación positiva y significativa entre participación de beneficios y performance financiero. Como los resultados tampoco son convincentes con respecto a otras variables, concluyen que la evidencia entre participación de beneficios y performance organizacional es relativamente modesta y en general inconclusa. La asociación significativa con la mejora en la calidad del servicio, el ratio de innovación y el nivel de rotación sólo se daba para un país, en cada una de ellas.

En lo que respecta a los efectos de la participación en la propiedad de la empresa por parte de los empleados, Kruse y Blasi (1997), de la revisión que hicieron de once estudios sobre las ESOP (Employee Stock Ownership Plan) en Estados Unidos, concluían que había una relación positiva y significativa entre propiedad compartida y productividad, ya que esta aparecía con mayor frecuencia de lo esperado en el caso de que no fuera así. Para ellos no hay una relación automática entre ambas variables, pero mientras hay algunos estudios que indican una mejora o, al menos una indiferencia, de la productividad o rentabilidad, casi ningún estudio refleja un empeoramiento.

Lee (1988), en su estudio sobre la propiedad de los empleados en Suecia, no encontró evidencia de una relación significativa entre productividad y propiedad de los empleados. Sin embargo, Fitzroy y Kraft (1986), analizando una muestra de empresas del metal alemanas, encontraron que el ratio de propiedad del capital por parte de los empleados sobre el capital total era altamente significativo. Festing et al (1999), en su estudio para Alemania, Francia, Gran Bretaña y Suecia, también obtuvieron una relación significativa con la rentabilidad, tanto para la participación en la propiedad como en los beneficios. Cahill deduce de su revisión que la demostración sobre la relación entre propiedad del empleado y performance de la empresa es más débil que en el caso de la participación en los beneficios.

Sesil et al (2001), por el contrario, sí afirman que existe una relación significativa. Para ellos las empresas con opciones de participación en la propiedad por parte de los empleados tienen mejores resultados que aquellas de características similares que carecen de ellas. Esto se refleja en una mayor productividad, así como en un mayor crecimiento en términos de empleo y ventas. No obstante, además de advertir del ya comentado problema de la posible doble dirección de la relación causa-efecto, también sugieren que ambas variables, el buen funcionamiento y la propiedad de los empleados, pueden depender a su vez de otros factores internos de la empresa.

Por otra parte, el estudio de Brown et al (1999), citado por Cahill (2000), y que está basado en datos franceses, demostró que la participación financiera (tanto en la propiedad como en los beneficios) estaba asociada significativamente con ratios más bajos de absentismo laboral. Kruse y Blasi (1997) concluyen que la participación en la propiedad no mejora automáticamente las actitudes y comportamiento de los empleados. Sin embargo, hay unos cuantos trabajos que demuestran que dichas actitudes y comportamiento mejoran o, en el peor de los casos, no se ven afectadas, mientras que son

raros los trabajos que defiendan un empeoramiento. Los trabajos que ellos exploraron y en los que encontraban un efecto positivo sobre el comportamiento de los empleados, el mismo se debía al propio estatus de propietario del empleado, más que a la proporción de capital poseída.

En cualquier caso, Kruse y Blasi creen que el poder decisorio de los empleados, bien por sí mismo o a través de sus representantes, tenía efectos positivos sobre la actitud del empleado. Esto concuerda con la conclusión de Quarrey y Rosen (1997) y con la de Cahill (2000): las investigaciones no han establecido las circunstancias bajo las que la participación en los beneficios mejora la productividad, pero hay indicios de que la participación del empleado en la compañía, entendida como una mayor capacidad de decisión, incrementa la eficiencia de la participación en los beneficios.

La tesis de Pérotin y Robinson (2002) es que los efectos positivos que la participación financiera pudiera tener sobre la productividad dependen de los niveles de participación y del diseño del esquema implantado, así como de las políticas de recursos humanos que dan capacidad a los empleados para influir sobre el ritmo y la calidad de su trabajo. Para estos autores, en los establecimientos en los que la dirección y los trabajadores estaban de acuerdo en la implantación de un esquema de participación financiera, era más probable que hubiera una mejora en la comunicación entre ambas partes. A lo largo de los años, ha habido una pequeña pero constante evidencia de que hay una relación de complementariedad entre el control por parte de los empleados y la participación financiera, en el sentido de que los efectos productivos de la participación financiera se ven fortalecidos si los empleados tienen poder decisorio en los distintos niveles de la empresa.

En el mismo sentido está la conclusión de Sun et al (2000) con respecto a la contribución de la implicación del empleado sobre los programas de calidad. Para ellos cuando dichos programas van acompañados con la implicación del empleado tienden a tener más éxito. Por otra parte, cuanto mayor sea la responsabilidad dada a los empleados, mejor y más sostenibles serán los resultados económicos (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1997). Esto requiere la delegación de cierto poder a los empleados a diferentes niveles de la organización. Sin el necesario poder, la implicación de los empleados no puede ser utilizada para la mejora continua (Sun et al, 2000). Como parece obvio, la implicación del empleado en cualquier tipo de esquema participativo resulta crucial. Por ejemplo, uno puede imaginar la participación en los beneficios sin implicación del empleado y viceversa, pero de hecho los dos deberían ir juntos para que el primero sea viable. Cuando hay participación en los beneficios, los ingresos de los trabajadores dependen de las decisiones que tome la empresa y ellos querrán tener algún poder sobre las mismas.

3.- La participación en el cooperativismo de trabajo asociado

Las características estructurales de las cooperativas de trabajo asociado pueden resumirse de la siguiente manera (Romero, 1999): la propiedad es exclusiva de los trabajadores; el poder de decisión es repartido igualitariamente entre todos los socios trabajadores, con independencia del capital aportado, la antigüedad y el puesto de trabajo ocupado por cada uno de ellos; suelen presentar un mayor grado de participación; están dotadas de una serie de mecanismos de control democrático y tienen una finalidad económica, aunque tratan de sustituir el interés particular por el social. Para Divar y Gadea (2007) la diferencia estructural entre las cooperativas y la empresa capitalista clásica está en el distinto valor democrático de ambas. En las cooperativas la democracia tiene lugar entre las personas partícipes de la organización, en la empresa capitalista es de carácter accionarial, representativa del capital.

Por tanto, la cooperativa de trabajo asociado supone un caso extremo de “cesión de poder”, es decir, una transformación radical en las relaciones de poder dentro de la empresa. La participación en este tipo de organizaciones supone fundamentalmente “el control de la actuación de aquellos que han sido previamente elegidos para gestionar y representar los intereses comunitarios” (Romero, 1999). Los dos ámbitos en los que se manifiesta dicha participación, en el gobierno y en el puesto de trabajo, se refuerzan mutuamente, llegando a ser el nivel de participación muy superior al que se puede obtener en otro tipo de organizaciones.

Una buena parte de la literatura ha estudiado las causas de la escasa presencia de las cooperativas de trabajo asociado. El principal problema analizado por esta línea de investigación ha sido el problema de *free rider*, originado por el hecho de que el beneficio marginal del esfuerzo llevado a cabo por cualquier trabajador-cooperativista es repartido entre todos los miembros de la organización, mientras que su coste marginal recae exclusivamente sobre dicho trabajador. Por tanto, la cantidad de esfuerzo aportada a la organización es inferior a la eficiente, desde un punto de vista colectivo. Una explicación alternativa a la mencionada escasa presencia puede ser los problemas financieros y de gestión del riesgo, propios de la forma cooperativa (Podivinsky y Stewart, 2007). Por otra parte, la creación de cooperativas generalmente está más ligada a la lucha contra el desempleo que a la búsqueda de beneficios, lo que puede explicar una buena parte de su problemática.

Sin embargo, en la mayoría de las economías la existencia de empresas propiedad de los trabajadores es una realidad. Véase, por ejemplo, la Corporación Mondragón en España, una entidad de tipo cooperativo que ha tenido una considerable expansión a lo largo de su existencia y que ha sido objeto de numerosos estudios. Desde el punto de vista técnico, la ventaja de la forma cooperativa se origina, por un lado, porque son los trabajadores los únicos beneficiarios de los esfuerzos que ellos

dedican a la empresa y, por otro lado, porque debe dedicar menos recursos a la supervisión del desempeño (Bowles, S. y H. Gintis, 1996).

He aquí, por tanto, una de las principales cuestiones discutidas en la literatura: si la forma capitalista tradicional es superior, ¿por qué existen las cooperativas?, o, planteada de otra forma, ¿por qué no desaparecen? Por otra parte, si la superioridad es de la forma cooperativa, ¿por qué no se expanden con mayor vigor?, es decir, ¿por qué no desaparece la empresa capitalista? Nada indica, al menos a corto y medio plazo, que las cooperativas tiendan a desaparecer, pero tampoco tenemos indicios de que su expansión vaya a ir mucho más lejos de la actual.

Si pensamos que la forma cooperativa es superior, dada la democratización en el funcionamiento de la empresa que ello conlleva, el problema central estaría en dilucidar las razones que podrían explicar su escasa presencia en la actualidad. Siguiendo a Morales, A. C., J.L. Monzón y R. Chaves (2003), se trataría de analizar si las causas de esta escasa presencia son endógenas, y por tanto es necesario cambiar la esencia de este tipo de organizaciones si queremos fomentar su expansión, o exógenas y lo que procede es modificar los condicionantes externo que impiden su desarrollo. Para Burdín y Dean (2008) las causas de su escasa presencia hay que buscarlas en los problemas de financiación, las dificultades para la transmisión de los derechos de propiedad, los problemas vinculados a la productividad del trabajo y los costos de organizar una empresa democrática.

El estudio empírico de Bayo et al (2002) concluye, por un lado, que la adopción de prácticas de participación en la planta conduce a una mejora significativa en sus resultados operacionales. En segundo lugar, que las cooperativas no tienen ni mejores ni peores resultados que la empresa capitalista convencional. Por último, que los efectos de dichas prácticas participativas no difieren entre empresas capitalistas y cooperativas. Por otra parte, estos autores concluyeron que la participación no estaba indudablemente asociada al mejor comportamiento del trabajador, es decir, ni a un menor absentismo ni a una menor incidencia de la huelga.

Sin embargo, la forma pura o ideal de cooperativa, donde la totalidad del capital es sólo propiedad de todos los trabajadores, repartido igualitariamente, puede deteriorarse de tres maneras (Elster y Moene, 1993): el reparto desigual de las acciones, la posesión de algunas de ellas por personas ajenas a la empresa y la contratación de trabajadores no socios.

En cualquier caso, es necesario encontrar el necesario equilibrio entre los objetivos sociales de la cooperativa con la búsqueda del beneficio económico y esto no siempre es fácil de conseguir, máxime en un contexto de crisis como el actual. El socio es al mismo tiempo trabajador y empresario, y el no tener conciencia de ello conlleva un abuso o una inhibición de sus funciones gestoras (Romero, 1999).

Una fuente relevante de problemas es la relacionada con el crecimiento de la cooperativa. La jerarquización que implica el mayor tamaño de la cooperativa es difícil de compaginar con los mecanis-

mos democráticos propios de la autogestión. Sin embargo, el reducido tamaño suele agudizar dos problemas típicos de la opción cooperativa: las faltas de financiación y de competitividad.

Otro problema serio es el de la homogeneidad de los socios. A priori parece razonable pensar que este tipo de organizaciones debería estar formado por personas afines a los valores del cooperativismo. Sin embargo, la ideología política como factor desencadenante para la constitución de cooperativas resulta minoritaria (Coll y Cuñat, 2006). En el trabajo de Díaz y Jaimez (2009) se concluye que entre los trabajadores de las cooperativas no existe un predominio de los valores colectivos, al contrario de lo que ellos habían supuesto.

Dos problemas importantes que surgen con frecuencia una vez que la cooperativa está funcionando son los de gestión-formación y la relación entre los socios. La falta de formación en gestión empresarial es una realidad bastante generalizada en los socios fundadores de las cooperativas. Estos aprenden bajo el procedimiento "prueba y error" (Coll y Cuñat, 2006), lo que puede implicar cuantiosas pérdidas para la organización. Estas deficiencias en la formación son difíciles de solventar debido a la gran dedicación que generalmente exige la cooperativa en su etapa inicial. En lo que respecta a las diferencias entre los socios, suelen resolverse amistosamente (Coll y Cuñat, 2006) debido a los deseos del mantenimiento del puesto del trabajo y a los lazos de amistad o familiares existentes entre ellos.

Un conjunto de medidas que puede al menos paliar el conjunto de problemas aludidos en los últimos párrafos lo encontramos en Romero (1999): para asegurar su necesaria autonomía financiera las cooperativas deberían optar por la capitalización de los excedentes generados; debería profesionalizarse la gestión; asumir los procedimientos de control como parte constitutiva esencial de la cooperación; responsabilizar a todos los socios que componen la organización de las consecuencias de las medidas adoptadas y, por último, tomar conciencia de que sólo el asociacionismo cooperativo puede garantizar la supervivencia en un mundo tan competitivo.

4.- La situación en Irlanda

En este apartado nos centraremos en describir y valorar cuál es la situación de las formas participativas en la República de Irlanda. De los años 90 tenemos dos fuentes fundamentales de datos sobre la participación financiera en Irlanda (Cahill, 2000): una es la *Irish Management Practice in the Changing Marketplace*, que fue ejecutada por la *Graduate School of Business at University College Dublin* (UCD), entre mediados de 1996 y mediados de 1997; la otra la desarrolló el *Irish Business and Employers Confederation* (IBEC) en 1999. Según la primera de ellas, en el 11% de los lugares de trabajo existe participación en los beneficios, y la participación en la propiedad también se da en el 11% de ellos. Por tanto, como suponemos que en algunas empresas se dan ambas formas de participación financiera, tenemos que la cifra global de lugares de trabajo con participación financiera en Irlanda está por debajo del 22%.

Sin embargo, la encuesta del IBEC aporta una cifra del 58% de las empresas en las que existe algún tipo de participación financiera (en el 80% de tales casos la participación financiera estaba abierta a todos los empleados). Obviamente, la diferencia es grande y no es probable que sea consecuencia de las diferentes fechas en las que se llevaron a cabo las encuestas. Una posibilidad es que la encuesta de la UCD no incluye el *gainsharing*, pero creemos que una buena parte de dicha diferencia se deba a las diferentes poblaciones cubiertas por las encuestas (Cahill, 2000). El sondeo de la UCD cubría al conjunto de los puestos de trabajo irlandeses, mientras que el del IBEC sólo incluía a las empresas con más de 50 empleados. Este razonamiento tiene dos corolarios: que la participación financiera es más común en las grandes empresas y, por tanto, que la proporción de empleados afectada por la participación financiera debe ser superior a la proporción de empresas, es decir, que debe superar el 58% proporcionado por el IBEC.

Sin embargo, la encuesta EPOC de la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997), da una cifra de sólo el 11% de las empresas con participación en los beneficios y/o participación en la propiedad. Es decir, por debajo de las predicciones de la encuesta de la UCD. De nuevo Cahill se centra en las diferentes poblaciones para justificar los diferentes resultados: la EPOC se trata de empresas (en el caso de Irlanda), centrada específicamente en los grupos ocupacionales más grandes e incluye el sector construcción; mientras que en la UCD son lugares de trabajo, se refiere a los empleados en general y no incluye el sector construcción. Pensamos que los porcentajes de participación financiera en Irlanda son más altos que los dados por la EPOC, aunque no tan elevados como los dados por el IBEC. En cualquier caso, la situación en Irlanda parece estar algo por debajo de la media europea.

Roche y Geary (2000) proporcionan datos sobre prácticas participativas, basadas también en la encuesta de la UCD, así como en McCartney y Teague (1997), también con sustanciales diferencias entre ambas estimaciones. Los tenemos en el cuadro 1, en donde las cifras entre paréntesis son estimaciones de los segundos. Vemos que la proporción de gestión total de calidad (TQM) es considerablemente alta y con escasa diferencia entre ambos trabajos: cerca del 70%. Pero en lo que respecta al trabajo en equipo y los círculos de calidad, las diferencias son abismales.

Cuadro 1. Prácticas participativas en empresas irlandesas (%)

TQM - Gestión Total de Calidad	71.1 (68.7)
Trabajo en equipo	59.0 (27.5)
Círculos de calidad	15.0 (44.1)
Grupos para tareas ad hoc	45.5
Grupos de trabajo conjunto	12.7

FUENTE: Roche y Geary (2000). Encuesta UCD. Las cifras entre paréntesis son de McCartney y Teague (1997).

Aunque estos datos son muy positivos, Roche y Geary son muy escépticos con ellos. Para estos autores, sirven para evaluar la incidencia de las prácticas participativas, pero no para apreciar la profundidad y el alcance de dichas prácticas. La tesis de Irlanda como un lugar avanzado en el cambio organizacional no es compartida por ellos. En primer lugar, porque los datos de la UCD nos revelan que la experimentación con el trabajo en equipo es un fenómeno relativamente reciente, con sólo el 19% de los lugares de trabajo habiéndolo introducido con tres o más años de antigüedad. Es decir, que en el resto (el 40%, según la UCD) no podemos afirmar nada sobre su permanencia.

En segundo lugar, porque la discrecionalidad que tienen los trabajadores para decidir sobre cuestiones relevantes dentro de los equipos de trabajo es, como podemos apreciar en el cuadro 2 (donde los datos también son extraídos de la encuesta de la UCD y las cifras expresan porcentajes), bastante reducida. Podemos apreciar que la organización del trabajo sigue estando, en buena parte, en manos de la dirección; que sólo un tercio de los trabajadores dicen tener autonomía para resolver problemas con clientes, proveedores y/o otros empleados; y, por último, que muy pocos trabajadores dicen tener capacidad para decidir sobre la composición o el liderazgo de su equipo.

Basándose en estos datos Roche y Geary sostienen que las relaciones jerárquicas tradicionales, que implican la presencia regular de supervisores, siguen siendo predominantes en las organizaciones irlandesas. Para apoyar esta idea, estos autores aportan también datos de la EPOC sobre los diferentes modelos de trabajo en equipo implantados en los países europeos. Según estos datos, sólo el 0.3% de las compañías irlandesas han adoptado el modelo Escandinavo, que permite una mayor autonomía a los miembros del grupo (frente al modelo Toyota). Una cifra reducida si la comparamos con la media europea (1,4%) o, como es obvio, con Suecia: 4,6%.

Este pesimismo es compartido, en parte por Gunnigle (1999). Su análisis sobre la situación de las diferentes formas en las que se concretan la participación de los trabajadores en Irlanda no es excesivamente esperanzador. Por ejemplo, para él la negociación colectiva ha sido un buen vehículo para incrementar la influencia de los empleados en Irlanda, actuando los sindicatos como sus representantes, tanto dentro como fuera de los lugares de trabajo. Sin embargo, por un lado, ello no ha servido para fomentar formas más cooperativas entre directivos y trabajadores y, por otro, la agenda de dichas negociaciones ha estado limitada a ciertos temas ya establecidos.

Cuadro 2. Niveles de autonomía permitida en los equipos de trabajo en las empresas irlandesas

<i>Organización del trabajo</i>	%
Asignación del trabajo	41
Programación del trabajo	47
Ritmo del trabajo	53
<i>Dirección de la calidad y mejora continua</i>	
Tratar con clientes y proveedores fuera del establecimiento	33
Dirigir/resolver problemas con empleados de otros equipos	36
Responsabilidad de la calidad del trabajo	71
Hacer sugerencias para la mejora en los procesos de trabajo	90
<i>Control de la asistencia y tiempo de trabajo</i>	
Control de la asistencia/ausencia	32
Control sobre el tiempo de trabajo	51
<i>Control sobre las fronteras y la composición del equipo</i>	
Selección de los miembros del equipo	15
Selección del líder del equipo	24

FUENTE: Roche y Geary (2000).

En cuanto a los consejos de empresa, Gunnigle recuerda la escasa tradición que tienen en Irlanda. Sólo dos desarrollos recientes han permitido su entrada en las relaciones industriales irlandesas: el establecimiento de los consejos de trabajo europeos como parte de la agenda social de la UE y la búsqueda de un instrumento de comunicación con los empleados, alternativo a los sindicatos. En cuanto a la elección de directores, Gunnigle recuerda que esa capacidad se reduce en Irlanda a un número pequeño de organizaciones estatales.

En lo que respecta a la participación consultiva, Gunnigle cita la ya comentada encuesta EPOC. Los grupos temporales, creados para determinados proyectos o tareas, fueron encontrados en el 36% de las empresas de Irlanda, mientras que los grupos permanentes, como los círculos de calidad, estaban presentes en el 28% de ellas. Por otra parte, la EPOC encontró que el 42% funcionaban con estructura de equipos de trabajos. Basándose en estos datos Gunnigle concluye que la participación

en tareas está presentes en alrededor de un tercio de los lugares de trabajos irlandeses. Sin embargo, la EPOC además de la incidencia de tal forma participativa, también estudió su intensidad, obteniendo que sólo el 17% de las empresas que usaban el trabajo en equipo lo hacían con alto nivel participativo. Es decir, la participación en tareas está razonablemente difundida en Irlanda, pero la mayoría de las organizaciones siguen confiando en formas tradicionales de organización del trabajo.

En cuanto a la comunicación directivos-empleados, el mismo autor, basándose en el estudio Cranfield-University of Limerick (CUL), afirma que ha habido un incremento sustancial de la comunicación directa, tanto escrita como verbal, durante los años 90, mientras que la representativa (incluyendo los sindicatos) parece haber permanecido constante. Pero este cambio no ha sido idéntico para todas las compañías. Ha sido más acentuado en las privadas y ha ocurrido de forma más rápida en las organizaciones privadas con presencia sindical. El estudio CUL también aporta datos sobre el tipo de información transmitida. En ellos se aprecia una alta comunicación sobre asuntos estratégicos o de performance financiera con la categoría de directivos y técnicos, pero el panorama para los trabajadores de oficina o manuales es completamente diferente. En 1999, por ejemplo, sólo el 27% de los trabajadores manuales afirman haber recibido información sobre asuntos estratégicos de su empresa. La valoración que hace Gunnigle de estos datos es que, por un lado, se aprecia un considerable interés en informar a los empleados sobre la empresa y su entorno; y, por otro, que una mejor comunicación es vista como un importante medio para conseguir el apoyo de los empleados para el cambio organizacional.

McCarthy y Palcic (2007), en su estudio sobre los ESOP en el sector público irlandés, también son pesimistas. Para ellos, hay poca evidencia de que este tipo de iniciativas haya significado, en cualquier sentido, un incremento en la participación de los trabajadores. Además, alegan que han tenido un limitado impacto sobre la productividad del trabajo a nivel de empresa. Es más, ciertas decisiones ESOP se tomaron para asegurar el rendimiento financiero, sin una visión a largo plazo en interés de la compañía, del sector de las telecomunicaciones o del público en general.

Para ellos el objetivo fundamental de las ESOP ha sido preparar la privatización de las empresas públicas. De esta manera, las consecuencias sobre el nivel participativo de los empleados han sido bastante escasas. Por ejemplo, en la Eircom ESOP. Esta iniciativa tenía dos objetivos principales que ha obtenido con notable éxito: incrementar la voz colectiva de los empleados y proporcionarles ganancias financieras a cambio de su apoyo a los planes de reestructuración (privatización) de la empresa. Sin embargo, y debido a las reducciones de plantilla que ello ha conllevado, en la actualidad sólo el 50% de los participantes de la Eircom ESOP continúan siendo empleados de la empresa.

Basándose en datos aún no publicados, estos autores consideran que la mayoría de los empleados de Eircom sienten que tienen algo que decir a nivel de su puesto de trabajo, pero poco o nada a nivel departamental o de empresa. Además, la mayoría sienten que su nivel de participación se ha reducido desde la introducción de la ESOP. El 43% asegura que pone más esfuerzo en su trabajo y que son más productivos ahora, lo que puede ser consecuencia del efecto incentivo de la ESOP, pero

es difícil discernir si el incremento en la productividad se debe a un cambio en el comportamiento del empleado o la reducción de plantilla que ha habido. Asimismo, la percepción de esa mayoría es que la posición negociadora de la directiva es mucho más fuerte que la de su sindicato. Esto puede ser explicado por el hecho de que muchos empleados sienten que sus sindicatos han perdido contacto con ellos después de la ESOP.

Es conveniente recordar que, además de conseguir el apoyo de los empleados para la reestructuración, otro posible motivo de las ESOP puede ser la retención de aquellos empleados con especial cualificación y, de esta manera, proteger la inversión de la empresa en formación específica. Esta puede ser una buena razón en Irlanda, dado el carácter restrictivo del mercado de trabajo (Pérotin y Robinson, 2002).

5.- Conclusiones

Teóricamente la participación de los trabajadores puede responder a dos tipos de intereses sustancialmente diferentes: el incremento de la democracia en los centros de trabajo, por parte de los críticos del sistema, y la búsqueda de una mayor productividad y/o rentabilidad por parte de los directivos de las empresas. Sin embargo, la realidad nos dice que la mayoría de las causas que han originado la puesta en práctica de formas participativas pertenecen al segundo grupo. Entre ellas cabe destacar el incremento en la rentabilidad, las ventajas fiscales, evitar la compra hostil de la compañía, favorecer el cambio cultural y retener a los empleados de mayor cualificación.

De los trabajos de carácter empírico que hemos revisado concluimos, en primer lugar, que la participación en los beneficios tiene efectos positivos sobre la estabilidad en el empleo y la productividad, aunque parece ser que los estudios no son del todo concluyentes. En segundo lugar, que la participación en la propiedad tiene también un efecto positivo sobre la productividad, pero más débil que en el caso de la participación en los beneficios. Además, estos efectos positivos se ven fortalecidos cuando se acompañan con un mayor poder de decisión por parte de los trabajadores. Es decir, hay indicios serios para considerar la existencia de una relación de complementariedad entre ambos tipos de medidas: participación financiera y participación en la toma de decisiones. No obstante, pensamos que el problema de la dirección de causalidad sigue sin resolverse satisfactoriamente.

El contexto económico, en el que se han desarrollado estas formas participativas del trabajo en Irlanda, ha estado caracterizado por una economía extremadamente abierta, inmersa en un duro proceso de convergencia con Europa y un ambiente de cohesión social, generado principalmente por el enfoque de Partnership o de pacto social adoptado por el gobierno y los agentes sociales. En este

entorno el desarrollo de dichas formas participativas es bastante escaso. En concreto podemos afirmar lo siguiente:

- El porcentaje de centros de trabajo en los que se ha puesto en práctica algún tipo de participación financiera no llega al 20%.
- Irlanda no parece que sea un lugar avanzado en lo que respecta al cambio organizacional.
- El poder que tienen los trabajadores en la toma de decisiones importantes es bastante limitado. Las formas jerárquicas de organización del trabajo siguen predominando.
- También es reducida la cooperación directiva/trabajadores (conseguida fundamentalmente mediante la negociación colectiva) y afecta sobretodo a los asuntos menos estratégicos de la organización.
- La información relevante es compartida en un porcentaje significativo con los directivos y técnicos, pero escasamente con los trabajadores manuales.
- Las iniciativas ESOP tampoco han tenido como objetivo principal el aumento en la participación de los trabajadores. Más bien, su propósito ha sido la preparación de la privatización de las empresas públicas.

Por último, queremos resaltar que sigue habiendo sustanciales diferencias entre las predicciones de los modelos teóricos y lo que sucede en la realidad, lo que justifica la realización de futuras investigaciones.

Bibliografía

- ARANZADI, D. (2003): "El significado de la experiencia cooperativa de Mondragón", *Estudios Empresariales*, nº 112, pp. 58-69.
- BAYO-MORIONES, GALILEA-SALVATIERRA y MERINO-DÍAZ DE CERIO (2002): "Participation, cooperatives and performance: an analysis of Spanish manufacturing firms", *Documentos de Trabajo - Lan Gaiak Departamento de Economía - Universidad Pública de Navarra*, nº 201.
- BONIN, J.P., JONES, D.C. y PUTTERMAN, L. (2003): En Morales, A. C., J. M. Monzón y R. Chaves (ed.): *Análisis económico de la empresa autogestionada*, CIRIEC-España, Valencia, 2003.
- BOWLES, S. & GINTIS, H. (1996): "Efficient Redistribution: New Rules for Markets, States, and Communities", *Politics & Society*, Vol 24, nº 4, diciembre, pp. 307-342.
- BRUDÍN, G. y DEAN, A. (2008): "¿Por qué existen tan pocas empresas gestionadas por sus trabajadores?", *Quantum*, Vol. III, nº1, pp. 87-105.

- BROWN, S., FAKHFAKH, F. y SESSIONS, J. (1999): "Absenteeism and Employee Sharing: An Empirical Analysis Based on French Panel Data, 1981-1991", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52, nº 2, pp. 234-248.
- CAHIL, N. (2000): "Profit Sharing, Employee Share Ownership and Gainsharing: What Can They Achieve?" *NESC, Research Series*, nº 4.
- COLL, V. y CUÑAT, R. (2006): "Análisis de los factores que influyen en el proceso de creación de una Cooperativa de Trabajo Asociado", *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 88, Primer Cuatrimestre, pp. 128-161.
- D'ART, D. & TURNER, T. (2000): "Profit sharing and performance in Irish companies: a review", *Irish Business and Administrative Research*, Vol. 22, nº 1, pp. 35-54.
- D'ART, D. & TURNER, T. (2003a): "Profit sharing, firm performance and union influence in selected European countries", www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm, pp. 335-350.
- D'ART, D. & TURNER, T. (2003b): "Union Recognition in Ireland: One step forward or two steps back?", *Industrial Relations Journal*, Vol. 34, pp. 226-240.
- DEFOURNY, J. (2003): "La autofinanciación de las cooperativas de trabajadores y la teoría económica". En Morales, A. C., J. M. Monzón y R. Chaves (ed.): *Análisis económico de la empresa autogestionada*, CIRIEC-España, Valencia.
- DÍAZ, F. y JAIMEZ, M. (2009): "¿Existe una cultura cooperativa organizacional en trabajadores cooperativistas y no cooperativistas?", *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 97, Primer Cuatrimestre, pp. 44-57.
- DIVAR, J. y GADEA, E. (2007): "Desarrollo territorial, participación y cooperativismo", *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 92, Segundo Cuatrimestre, pp. 132-152.
- ELSTER, J. y MOENE, K.O. (1993): "Introducción". En Elster, J. y Moene, K.O. (eds.): *Alternativas al Capitalismo*, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Septiembre, 1997.
- FESTING, M., GROENING, Y., KABST, R. & WEBER, W. (1999): "Financial Participation in Europe – Determinants and Outcomes", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 20, nº 2, pp. 205-229.
- FITZROY, F. & KRAFT, K. (1986): "Profitability and Profit Sharing", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, pp. 113-130.
- GAO (1987): *Employee Stock Ownership Plans: Little Evidence of Effects on Corporate Performance*, Washington DC: United States General Accounting Office.
- GUNNIGLE, P. (1999): "Involvement, participation and partnership: a review of the debate and some reflection on the Irish". En la *24 Countess Markeivicz Lecture*, Noviembre.

- KRUSE, D. (1993): *Profit Sharing: Does it Make a Difference*, Upjohn Institute for Employment Research, Michigan.
- KRUSE, D. & BLASI, J. (1997): "Employee ownership, employee attitudes, and firm performance: A review of the evidence". En Lewin, D., Mitchell, D. y Zaidi, M. (eds.), *The Human Resource Management Handbook*, Part 1, JAI Press, Greenwich, CT, US.
- LEE, B.W. (1988): *Productivity and Employee Ownership: The Case of Sweden*, Doctoral Dissertation, Uppsala University, Sweden.
- MCCARTHY, D. y PALCIC, D. (2007): "Employee Share Ownership Plans and Privatisation in Ireland", http://www.irspm2007.org/Fullpaper/PT_PhD_McCarthy%20Palcic.pdf
- MCCARTNEY, J. & TEAGUE, P. (1997): "Workplace Innovations in the Republic of Ireland", *The Economic and Social Review*, Vol. 28, No. 4, pp. 381-399.
- MJOSET, L. (1992): *The Irish Economy in a Comparative Institutional Perspective*, Dublin: National Economic and Social Council, pp. 7-8.
- MORALES, A. C., MONZON, J. M. y CHAVES, R. (2003): "La empresa autogestionada en retrospectiva". En Morales, A. C., J. M. Monzón y R. Chaves (ed.): *Análisis económico de la empresa autogestionada*, CIRIEC-España, Valencia.
- NESC (1996): *Strategy into the 21st Century*, Dublin, capítulo 1.
- NESC (2008): *The Irish Economy in the Early 21st Century*, Dublin.
- OCDE (1995): *Profit Sharing in OECD Countries*, OECD Employment Outlook, Julio.
- OCDE (2008): *International Migration Outlook*.
- O'DONNELL, R. (1999): "Social Partnership: Principles, Institutions and Interpretations". En O'Connell, P.J.: *Astonishing success: Economic Growth and the labour market in Ireland*, capítulo 4.
- ORELLANA, W.E. (2002): "El control en las empresas de trabajo asociado. Revisión crítica, desde una perspectiva de agencia, de los principales mecanismos de control, y análisis de sus repercusiones organizativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 42.
- PEROTIN, V. y ROBINSON, A. (2002): "Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence". <http://www.efesonline.org/LIBRARY/Employee%20Participation%20in%20Profit%20and%20Ownership%20P%E9rotin%2003.pdf>
- QUARREY, M. & ROSEN, C. (1997): "Employee Ownership and Corporate Performance", *Oakland: National Centre for Employee Ownership*.
- PODIVINSKY, J.M. & STEWART, G. (2007): "Why is labour-managed firm entry so rare? An analysis of UK manufacturing data", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 63, pp. 177-192.

- ROCHE, W. K. & GEARY, J.F. (2000): "Collaborative Production and the Irish Boom: Work Organisation, Partnership and Direct Involvement in Irish Workplaces", *The Economic Social Review*, Vol. 31, nº 1, Enero, pp. 1-36.
- ROMERO, A.J. (1999): *Participación de los trabajadores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía*, Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Trabajo e Industria, Dirección General de Cooperativas.
- SESL, J.C., KRUSE, D.L. & BLASI, J.R. (2001): "Sharing Ownership via Employee Stock Ownership", *United Nations University, WIDER*, Discussion Paper nº 2001/25.
- SUN, H., HUI, I.K., TAM, A.Y.K. & FRICK, J. (2000): "Employee involvement and quality management", *The TQM Magazine*, Vol. 12, nº 5, pp. 350-354.
- TEZANOS, J.F. (1987): *La democratización del trabajo*, Editorial Sistema.
- UVALIC, M. (1991): *The Pepper Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Community*, Luxembourg: Office of the Official Publications of the European Communities.
- WEITZMAN, M. & KRUSE, D. (1990): "Profit sharing and productivity". En Blinder, A. (Ed.): *Paying for Productivity: a look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington, DC.